



T. C.

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞVEREN MARKASI VE SOSYAL KAYTARMA
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)**

Ceren Serra İNANÇ

**Dr. Öğr. Üyesi Güler YANIK
Danışman**

**RİZE
2020**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Ceren Serra İNANÇ tarafından hazırlanan *İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma* başlıklı bu çalışma, 13.07.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ceylan Gazi UÇKUN

Kabul/Red

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Güler YANIK

Kabul/Red

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Burcu KARTAL

Kabul/Red

__/__/__

Doç. Dr. Ahmet YANIK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

İşletme Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim “İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” konulu tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Eserimde, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dahil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır.

Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve/veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabacak bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim. 13/07/2020

Ceren Serra İNANÇ

ÖN SÖZ

Tez çalışması süresince benden bilgisini ve desteğini esirgemeyen, kararsız kaldığım hiçbir anda beni yalnız bırakmayan ve tecrübesiyle yol gösteren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Güler YANIK’a,

Çalışmamın analiz kısmında yardımlarıyla yanımda olan, yönlendirmeleriyle çalışmama katkı sağlayan sevgili hocam Dr. Öğr. Üyesi Burcu KARTAL’a,

Perakende sektöründe edindiği bilgilerle bana yol gösteren, anketlerin uygulanması aşamasında büyük emeği olan dayım Hakan ORAL’a,

Varlıklarıyla hayatımı güzelleştiren, uzun ve yorucu geçen bu dönemde her türlü desteğiyle beni sürekli motive eden, haklarını asla ödeyemeyeceğim annem Zeynep İNANÇ ve babam Mahmut Faik İNANÇ ile ailemin diğer fertleri abim Ruhi Ömer İNANÇ ve kardeşim Nisa İNANÇ’a,

Tüm kalbimle teşekkürü borç bilirim.

Ceren Serra İNANÇ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	2
ETİK BEYAN.....	3
ÖN SÖZ	4
İÇİNDEKİLER	5
ÖZET	9
ABSTRACT.....	10
KISALTMALAR.....	11
TABLolar LİSTESİ.....	12
ŞEKİLLER LİSTESİ	15
GİRİŞ	16

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. MARKA KAVRAMI VE KAPSAMI	18
1.1.1. Markanın Tarihçesi	19
1.1.2. Markanın Önemi	20
1.2. İŞVEREN MARKASI	22
1.2.1. İşveren Markasının Tanımı ve Kapsamı	23
1.2.2. İşveren Markasının Önemi.....	28
1.2.3. İşveren Markasının Özellikleri	29
1.2.4. İşveren Markasının Faydaları	31
1.2.5. İşveren Markasının Boyutları	34
1.2.6. İşveren Markasının İlişkili Olduğu Kavramlar	35
1.2.6.1. Marka Farkındalığı	36
1.2.6.2. Marka Kişiliği	36
1.2.6.3. Marka Kimliği.....	37

1.2.6.4. Ürün (Tüketici) Markası	38
1.2.6.5. İşveren Çekiciliği.....	40
1.2.6.6. Çalışan Değer Önermesi	42
1.2.6.7. Kurumsal İmaj	43
1.2.6.8. Kurumsal İtibar	44
1.2.6.9. Psikolojik Sözleşme	45
1.2.7. İşveren Marka Yönetimi	45
1.2.7.1. İşveren Marka Yönetimi Modeli.....	47
1.2.8. Başarılı İşveren Markası Uygulamaları	49
1.2.9. Alanyazında İşveren Markası ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA

2.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Kapsamı	58
2.2. Sosyal Kaytarma Kavramının Ortaya Çıkışı	60
2.3. Sosyal Kaytarma Davranışının Kapsamı ve Türleri	62
2.4. Sosyal Kaytarma Davranışının Öncülleri	63
2.4.1. Bireysel Düzeyde Öncüller	64
2.4.1.1. Görevlerin Birbirine Bağımlı Olması	64
2.4.1.2. Görevin Görünürlüğü.....	64
2.4.1.3. Dağıtımsal Adalet	65
2.4.1.4. Prosedürel Adalet.....	65
2.4.2. Grupsal Düzeyde Öncüller.....	66
2.4.2.1. Grup Büyüklüğü	66
2.4.2.2. Grup Bağlılığı	67
2.4.2.3. Algılanan Sosyal Kaytarma	67
2.4.2.4. Grup Normları.....	67
2.5. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Teoriler	69
2.5.1. Sosyal Etki Teorisi.....	69
2.5.2. Sosyal Karşılaştırma Teorisi	69
2.5.3. Ortaklaşa Çaba Modeli	70

2.5.4. Beklenti Teorisi.....	71
2.5.5. Sosyal Mübadele Teorisi	72
2.5.6. Çabanın Gereksizliği ve Çabanın Denklığı Teorisi	72
2.6. Sosyal Kaytarma Davranışını Engellemek İçin Alınabilecek Önlemler	73
2.7. Alanyazında Sosyal Kaytarma ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI VE SOSYAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
3.2. Araştırmanın Varsayımları	78
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	78
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	78
3.5. Araştırma Modeli	80
3.6. Araştırmanın Örneklemi	81
3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	82
3.8. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	84
3.8.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri	84
3.8.2. Güvenilirlik Analizleri	86
3.8.3. Faktör Analizi	87
3.8.3.1. Hipotezlerin Yeniden Düzenlenmesi	91
3.8.4. Gruplar Arası Fark Testleri.....	93
3.8.4.1. İşveren Markası Algısının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	95
3.8.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni	95
3.8.4.1.2. Yaş Değişkeni	95
3.8.4.1.3. Medeni Durum Değişkeni	97
3.8.4.1.4. Eğitim Düzeyi Değişkeni	98
3.8.4.1.5. Gelir Düzeyi Değişkeni.....	99
3.8.4.1.6. Firmadaki Pozisyon Değişkeni	100

3.8.4.1.7. Firmada Çalışma Süresi Değişkeni	101
3.8.4.2. Algılanan Sosyal Kaytarmanın Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	102
3.8.4.2.1. Cinsiyet Değişkeni	102
3.8.4.2.2. Yaş Değişkeni	103
3.8.4.2.3. Medeni Durum Değişkeni	104
3.8.4.2.4. Eğitim Düzeyi Değişkeni	104
3.8.4.2.5. Gelir Düzeyi Değişkeni	105
3.8.4.2.6. Firmadaki Pozisyon Değişkeni	106
3.8.4.2.7. Firmada Çalışma Süresi Değişkeni	109
3.8.5. İşveren Markası ile Algılanan Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Analizler	110
3.8.5.1. Korelasyon Analizi	110
3.8.5.2. Regresyon Analizi	113
SONUÇ	117
KAYNAKÇA	121
EKLER	138
Ek-1: Anket Soruları	138
ÖZ GEÇMİŞ	141

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: İşletme

Tez Türü: Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Güler YANIK

Hazırlayan: Ceren Serra İNANÇ

Yıl: 2020

Sayfa Sayısı: 141

ÖZET

İŞVEREN MARKASI VE SOSYAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde; nitelikli çalışanları işletmeye kazandırabilmenin ve onları elde tutabilmenin temel şartı, işveren markası oluşturabilmekten geçmektedir. İşveren markasının sunduğu olanaklar çalışan verimliliğini olumlu etkilerken, iş arkadaşlarının olumsuz tutum ve davranışları çalışanın verimsizleşmesine neden olabilmektedir. Sözü edilen bu olumsuz tutum ve davranışlardan biri de sosyal kaytarmadır. Bu araştırmanın amacı, işveren markası ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırma örneklemini, perakende sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir işletmenin Karadeniz Bölgesi'nde bulunan mağaza çalışanları oluşturmaktadır. Anket yönteminin kullanıldığı bu çalışmada; kolayda örneklem yoluyla elde edilen 204 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu kapsamda; elde edilen verilere tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri, fark testleri, faktör analizi, korelasyon ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların işveren markası algı düzeylerinin yüksek, algıladıkları sosyal kaytarma davranışının ise düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. İşveren markasının alt boyutları olan gelişim değeri, ekonomik ve başvuru değeri ile fayda değerinin algılanan sosyal kaytarma üzerinde belirli ölçülerde etkisi olduğu gözlemlenirken, sosyal değer boyutunun algılanan sosyal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren markası, Sosyal kaytarma

Recep Tayyip Erdogan University the Institute of Social Sciences

Department: Business

Thesis Type: Master Thesis

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Güler YANIK

Author: Ceren Serra İNANÇ

Year: 2020

Pages: 141

ABSTRACT

A RESEARCH ON EXAMINING RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND AND SOCIAL LOAFING

Today, the basic condition for recruiting and keeping qualified employees into the business is to create an employer brand. While the opportunities offered by the employer brand positively affect employee productivity, negative attitudes and behaviors of colleagues may cause the employee to become inefficient. One of these negative attitudes and behaviors mentioned is social loafing. The objective of this research is to reveal the relationship between employer brand and social loafing. The research sample is composed of store employees of a corporate enterprise operating in the retail sector in the Black Sea Region. In this research of which survey method used, 204 questionnaires obtained through easy sampling were evaluated. In this context, descriptive statistics, reliability analyzes, difference tests, factor analysis, correlation and multiple regression analysis were applied to the obtained data. As a result of the research, it has been revealed that the perception levels of the employer brand of employees are high and the social loafing behavior they perceive is low. While it is observed that the development value, economic and application value and benefit value, which are the sub-dimensions of the employer brand, have a certain effect on perceived social loafing, it is concluded that the social value dimension has no significant effect on perceived social loafing.

Keywords: Brand, Employer brand, Social loafing

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
Çev.	: Çeviren
Dr.	: Doktor
Ed.	: Editör
Eds.	: Editress (Editör)
KKS	: Korelasyon Katsayısı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MÖ	: Milattan Önce
Öğr.	: Öğretim
p.	: Page (Sayfa)
s.	: Sayfa
sd	: Serbestlik derecesi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Vesaire

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. İşveren Markası ile Benzerlik Gösteren Kavramlar	25
Tablo 2. İşveren Markası Anahtar Faktörleri.....	26
Tablo 3. Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel'in İşveren Markası Faaliyetleri	50
Tablo 4. 2019 Yılı En Gözde Şirketler Listesi.....	52
Tablo 5. Sosyal Kaytarma Teşhis Süreci	68
Tablo 6. İşveren Markası Ölçeği.....	83
Tablo 7. Sosyal Kaytarma Ölçeği	84
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler	85
Tablo 9. İşveren Markasına İlişkin Faktörlerin Varyansa Katkısı.....	88
Tablo 10. İşveren Markasına İlişkin İfadelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yük Değerleri	89
Tablo 11. İşveren Markası Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	90
Tablo 12. Sosyal Kaytarmaya İlişkin İfadelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yük Değerleri	91
Tablo 13. İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	93
Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre İşveren Markası Algısının İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	95
Tablo 15. Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	96
Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları	96
Tablo 17. Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Post Hoc Testleri.....	96
Tablo 18. Medeni Durum Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	97
Tablo 19. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	98

Tablo 20. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları	98
Tablo 21. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
Tablo 22. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları	99
Tablo 23. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	100
Tablo 24. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları	101
Tablo 25. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	101
Tablo 26. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları.....	102
Tablo 27. Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	102
Tablo 28. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
Tablo 29. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları	103
Tablo 30. Medeni Durum Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	104
Tablo 31. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	105
Tablo 32. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları.....	105
Tablo 33. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	106
Tablo 34. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları.....	106
Tablo 35. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	107

Tablo 36. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları	107
Tablo 37. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Post Hoc Testleri.....	108
Tablo 38. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	110
Tablo 39. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları	110
Tablo 40. Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	111
Tablo 41. Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti	114
Tablo 42. Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	115
Tablo 43. Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	115
Tablo 44. Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşveren Markası	27
Şekil 2. Aaker'in Marka Kişiliği Çerçevesi.....	37
Şekil 3. İşveren Markası ile Tüketici Markası Arasındaki Farklılık.....	40
Şekil 4. İşveren Markası Çerçevesi.....	41
Şekil 5. İşveren Marka Yönetimi Modeli	48
Şekil 6. Toplumsal Kaytarmaya Karşı Toplumsal Ödünlemeye Yol Açan Süreçler	59
Şekil 7. İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma İlişkisi Modeli.....	81

GİRİŞ

Yüzyılın en dikkat çekici sembollerinden biri şüphesiz markalardır. Yüzyıllar önce ülkeler arasında yaşanan savaşlar, günümüzde artık markalar arasında yaşanmaktadır. Tüm dünyayı etkisi altına almakla birlikte, üretim ve tüketim ağının merkezinde yer alan markalar; geleneksel anlayışta ürün ve hizmetle özdeşken, modern anlayışta kişilere ve kurumlara da atfedilmeye başlamıştır. Bu durumun işletme yönetimlerine olan izdüşümü ise işveren markası olmaktadır (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 674; Köse, 2018: 828).

İşveren markası kavramının yaratıcısı olan Simon Barrow, işveren markasını; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar olarak tanımlamaktadır (Barrow & Mosley, 2007: 16). Ayrıca, işletmenin neden *“tercih edilen işveren”* olarak değerlendirilebileceğini göstererek hem mevcut hem de potansiyel çalışanların işletmeye karşı olan algılarını etkilemeye çalışmaktadır (Edwards, 2005: 271). Bu noktada işveren markası; nitelikli çalışanları kendisine cezbedecek ve onları elde tutacak uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalar; çalışanların beklentilerini karşıladığı takdirde, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında ve performanslarında artış gözlenmektedir (Kesoğlu, 2017; Timur, 2019).

İşveren markasının birçok bileşeni olmakla birlikte, bunlardan birinin çalışanlar arası arkadaşlık ilişkileri olduğu literatürde ifade edilmektedir. İş ortamında, arkadaşlık ilişkilerinin olumlu yanları olduğu kadar olumsuz yanları da bulunmaktadır. Örgütsel davranışın karanlık yüzü olarak ifade edilen sosyal kaytarma davranışı ise (Binboğa, Eğin ve Gülova, 2018: 385), çalışanların verimliliğini etkileyen olumsuz davranış türleri arasında yer almaktadır.

Sosyal kaytarma davranışı, grup içerisinde yani kolektif işlerde meydana çıkmaktadır. Grup çalışmalarının; bireylerin, motivasyonlarını arttırıp işleri daha kısa sürede bitirmelerini sağlamasından dolayı, işletmeye pozitif katkı sağladığı düşünülmektedir. Fakat Ringelmann (1913) tarafından yapılan deney sonucunda;

bireylerin, grupta yer alan kişi sayısı arttıkça, performanslarında azalmanın gerçekleştiği görülmüştür. Daha sonra bu durum sosyal kaytarma olarak adlandırılmıştır. Üzerine birçok çalışma yapılan sosyal kaytarma davranışı; yalnızca iş ortamlarında değil, hayatın her alanında görülebilmektedir.

Bu araştırmada ise, işveren markası ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma için; perakende sektöründe önemli bir yer edinen, işveren markası faaliyetleriyle bilinen ve gruplar halinde çalışmanın gerçekleştirildiği bir işletme seçilmiştir. Araştırma sonucunda, işveren markasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinin negatif olması beklenmektedir. Bir diğer ifadeyle; çalışanların olumlu işveren markası algıları arttıkça, sosyal kaytarma davranışlarında azalmanın gerçekleşeceği düşünülmektedir.

Araştırma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; öncelikle marka kavramı ve önemine değinilmiş, ardından işveren markasıyla ilgili kavramsal çerçeve açıklanmıştır. Bununla birlikte, işveren markasıyla ilişkili olan kavramlar incelenerek, başarılı işveren markası uygulamalarına örnekler verilmiştir.

İkinci bölümde, sosyal kaytarma kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda; sosyal kaytarma kavramının tanımı ve ortaya çıkışı, sosyal kaytarmanın türleri ve ortaya çıkmasına neden olan faktörler açıklanmıştır. Ayrıca, sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler ve sosyal kaytarmanın engellenmesi için alınabilecek önlemler detaylı şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, değişkenlere ilişkin araştırma uygulaması yer almaktadır. Bu kapsamda, gerçekleştirilen uygulama ile ilgili bilgiler verilmekte; araştırmanın amacı, yöntemi ve modelinden bahsedilmektedir. Daha sonrasında; araştırmanın amacına uygun olarak bir perakende işletmesinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler ile araştırmanın hipotezleri sınanmış, sonuçların değerlendirilmesi ile çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. MARKA KAVRAMI VE KAPSAMI

Marka genel itibariyle; tüketici, ürün ve işletme arasında duygusal ve mantıksal bir bağ oluşturulmasına yardımcı olan bir pazarlama fonksiyonu ve iletişim aracı şeklinde tanımlanmaktadır (Aslım, 2007: 16).

Piyasalarda tüketiciye sunulan ürün çeşitliliği ve hizmet kolları arttıkça, ayırt edilebilirlik unsuru ön plana çıkmaktadır. Dünya genelinde ticaretin önünde bulunan engellerin kalkması sonucunda, dünyanın dört bir tarafında üretilen ve birbirine benzeyen sınırsız miktarda ürün, tüketicilerin kullanımına sunulmaktadır. Bu noktada işletmeler, ürünlerini ön plana çıkartarak tüketiciler tarafından tercih edilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek adına etkin bir pazarlama aracı olan markadan yararlanmaktadırlar (Haliloğlu, 2008: 5).

Markalar, tarihin eski çağlarından bu zamana kadar; güç, prestij ve iyiliğin göstergesi olarak tasvir ve sembollerin stratejik olarak kullanılmasının yeni şekli ve işletmelerin üstünlük elde ettiği temel bir pazarlama aracıdır. Bir ürün veya hizmet için hatırlanabilir marka ismi oluşturmak, rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Özellikle ‘marka ismi’ yüksek kaliteye dair bir imaj oluşturduysa, bu rekabetçi avantaj daha da artış göstermektedir (Erdil ve Uzun, 2010: 4, Moon & Millison, 2005: 34-35).

Marka kavramı, Türk Dil Kurumu’nda İtalyanca kökenli bir kelime olarak gözüktüğü de İngilizce ‘mark’ (işaret) kelimesinden gelmektedir. 19. yüzyılda markalama süreci için Amerikalılar ‘burning their mark/damgalayarak işaretleme’ cümlesini kullanmışlardır. Günümüzde ise ‘brand’ kelimesi kullanılmaktadır (Bülbül, 2018: 7).

Literatürde marka kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Bu durum, marka kavramının ele alındığı zaman diliminden ve ele

alındığı işletme perspektifinden kaynaklanmaktadır (Wood, 2000: 664). Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Marka; birtakım üretici veya satıcının ürün ve hizmetlerini tanımlayan, bunları rakiplerinden ayıran isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların çeşitli bileşimlerinden oluşmaktadır. Marka, bir ürünün rakip markalardan farklılaşmasını göstergeler aracılığıyla sağlamaktadır (Kotler & Armstrong, 2012: 255; Tosun, 2014: 3).

Marka, ürün veya hizmetle alakalı müşteriler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu ilişkide, müşterilerin o ürün veya hizmetin kendisine ve onu üreten işletmeye duyduğu güven ve sempati, esas belirleyiciler olarak tanımlanmaktadır. Marka; tüketicilerin ürün veya hizmetlere dair duydukları, gördükleri, okudukları, izledikleri veya deneyimledikleri olaylara göre yaptıkları tanımlamayı ifade etmektedir. Bu durum ise, işletmelerin markalarına yapmış olduğu yatırımı ve uzun bir zaman dilimini göstermektedir (Bozkurt, 2013: 41).

Markalar, tüketicilerin kafasında yaratılmış olan büyük vaatlerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla bu vaatlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilmeyen her vaat; itibarı, güvenilirliği ve de marka değerini düşürmektedir (Pringle & Thompson, 2000: 51).

Türk Markalar Kanunu'na göre marka: “Sanayide, küçük sanatlarda, tarımda imal izhar istihsal olunan veya ticarete satışa çıkarılan her nevi emtiayı başkalarınınkinden ayırt etmek için bu emtia ve ambalajı üzerine konulan, emtia üzerine konulmadığı takdirde ambalajlarına konan ve bu maksada elverişli bulunan işaretler marka sayılır.” şeklinde tanımlanmaktadır (Markalar Kanunu [MK], 1965: madde 1).

1.1.1. Markanın Tarihçesi

Markanın ve markalamanın izleri, milattan önceki yüzyıllara kadar dayanmaktadır. M.Ö. 5000'lere kadar uzanan bu süreçte; ilk marka isimleri, 16. yüzyılın başlarında; ilk tanımlayıcı işaretler ise çanak çömleklerde görülmektedir. Viski imalatçıların, gemilere yüklenecek her bir varilin üzerine imalatçının adını yazdıkları; tarih öncesi avcılarının, sahibi olduklarını belirtmek için silahlarını

imzaladıkları ve eski Mısırlı tuğla ustalarının işlerinin ayırt edilebilmesi için tuğlaların üzerine semboller koydukları bilinmektedir. Yaşamlarını mağaralarda idame ettiren ilkel insanların da hayvanlarını veya mallarını sahiplenmek amacıyla markayı kullandıkları bilinmektedir. Eski Mısır zamanında; hayvanlarının başkaları tarafından sahiplenilmesini engellemek için, kor halindeki demirlerle damgaladıkları ifade edilmektedir. Bunlar markalaşmanın ilk belirtileri olarak kabul edilmektedir (Çako, 2011: 6; Gümüş ve Saraç, 2013: 4; Türkay, 2011: 36).

Ortaçağ'da ise marka kullanımının bir kimlik göstergesi olarak hanedan armaları şeklinde meydana çıktığı ve Avrupa'da yaygın bir biçimde kullanıldığı bilinmektedir. Hanedan armalarının başlangıcı 12. yüzyıl ortalarına kadar dayanmaktadır. Bu tarz markaların ilk olarak Papa'nın çağrısıyla birlikte Filistin'de bulunan Müslümanlara karşı savaşan Haçlılar tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Giysilerde, bayraklarda ve kalkanlarda bulunan bu armalar Haçlıların birbirlerini tanımalarını sağlamaktadır. Yine armalar, bir marka olarak şövalyeler tarafından kullanılmaktadır. Şövalyeler bu armalar sayesinde isimlerini duyurmakta, hükümdarlar ise bu armaları aile nişanları olarak kullanmaktadırlar (İşgör, 2001: 15; Summak, 2017: 2).

Avrupa'da; özellikle İtalya, İsviçre, Almanya ve Fransa'daki loncalar markaların oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Aynı loncadaki esnaf ve tüccarın mallarının aynı sembolle diğerlerinden ayırt edilmesi markayı ticaret hayatına taşımaktadır. Altın, gümüş ve yünlü kumaşlar markalanan ilk ürünlerdir ve bu markalar lonca markaları olarak adlandırılmaktadır (Gümüş ve Saraç, 2013: 5).

1.1.2. Markanın Önemi

Sanayileşme, küreselleşme ve serbest piyasa ekonomisinin hakimiyetiyle birlikte yükselen ürün çeşitliliği ve tüketicilerin bilinçli tüketici olma çabaları, markaların öneminin artmasına sebep olmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak günümüzde bazı ürünlerin ve hizmetlerin tercih edilmesinde marka özellikleri büyük önem taşımaktadır (Aslım, 2007: 15).

Tüketiciler; mal veya hizmetleri yaşadıkları deneyimler, reklamlar, bulundukları sosyal çevre ve sahip oldukları arkadaş gruplarının etkisiyle birlikte değerlendirmeyi öğrenmektedir. Tüketici; bu etkileşim sürecinde, söz konusu mal

veya hizmetin markasına bir anlam yükleyerek satın alma karar sürecini kolaylaştırmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2009: 359).

Marka, tüketicinin ürün hakkında karar verirken aldığı riski de azaltabilmektedir. Tüketicilerin bir ürünü satın alırken veya tüketirken algıladığı riskler; fonksiyonel, fiziksel, finansal, sosyal, psikolojik ve zaman riski olarak sıralanmaktadır. Bu riskleri açıklamak gerekirse (Keller, 2013: 35):

- Fonksiyonel risk: Ürünün; tüketicinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını,
- Fiziksel risk: Ürünün; kullanıcısının veya başkalarının sağlığı için tehdit oluşturup oluşturmadığını,
- Finansal risk: Ürünün; tüketici tarafından ödenen fiyata değip değmeyeceğini,
- Sosyal risk: Ürünün; toplum tarafından kabul görüp görmeyeceğini,
- Psikolojik risk: Ürünün; kullanıcının zihinsel yapısını etkileyip etkilemediğini,
- Zaman riski: ürünün başarısızlığını tatmin edecek başka ürün bulmanın fırsat maliyetiyle sonuçlanıp sonuçlanmayacağını ifade etmektedir.

Markanın paydaşlar açısından önemine bakılacak olursa; markaların üreticiler açısından önemi, Cemalcılar (1999: 117) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Marka, ürünün kolaylıkla anımsanmasına ve tüketiciler tarafından ürüne karşı talep oluşumunu sağlayıp satın alınmasına katkıda bulunmaktadır.
- Tüketiciler tarafından markalı ürüne karşı gelen talep doğrultusunda, aracı işletmeler o ürünü tedarik edip satışa sunma zorunluluğu hissetmektedirler.
- Markalı ürün, tüketici üzerinde bağlılık oluşturmaktadır.
- Üreticinin satışlarını düzenli kılmakta ve bir ölçüde pazarı denetlemesine, aracılardan satış çabalarını izlemesine olanak sağlamaktadır.
- Tanınmış bir marka, pazarda yeni ürünlerin tutunmasını kolaylaştırmaktadır.

Markaların tüketiciler açısından önemi, İslamoğlu ve Fırat (2011: 10) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Marka, tüketicilerin aradıkları ürünü kolay bir şekilde bulmalarını sağlamaktadır.
- Marka, tüketicilerin korunmasını sağlamakla birlikte araştırma faaliyetlerini azaltmaktadır.

- Tüketiciler tarafından markalı ürünlerin markasız ürünlere kıyasla daha kaliteli ve risksiz olduğu düşünülmektedir.

Markanın aracilar açısından önemi, Cemalcılar (1999: 118) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Aracı işletmeler pazarlarını ve pazarlama eylemlerini denetleyebilmek adına ürünlerini markalamaktadır. Aracının markasına bağlılık ise, aracıyı üreticinin etkisinden kurtarmaktadır.
- Perakendeci; markasının daha ucuz olduğuna dair bir mağaza imajı yaratarak, tüketicileri kendine çekebilmektedir.
- Kendi markasını kullanan aracı, bağımsız üreticilerden daha ucuza alım yapmaktadır. Üreticiye uzun süreli bir sözleşmeyle bağlanarak fiyat indirimleri sağlamaktadır. Ayrıca; ürettiği ürünün reklamıyla uğraşmayacağından dolayı, ürünü daha ucuza satmaktadır.

Son olarak markanın ülke açısından önemi, İslamoğlu ve Fırat (2011: 11) tarafından aşağıda sıralanmaktadır:

- Marka, ülke imajına katkıda bulunmaktadır. Örneğin; IBM, ABD'yi çağrıştırmaktadır.
- Ülkenin ya da işletmenin başka markalarının uluslararası pazarlara girmelerine destek sağlamaktadır.
- Uluslararası bir marka, o ülke insanının özgüvenini artırmaktadır.
- Gittikçe artış gösteren uluslararası markalar, ülkedeki istihdamın ve mili gelirin artmasını sağlamaktadır.

1.2. İŞVEREN MARKASI

İşletmelerin bilgi toplumuna geçişiyle birlikte örgütler içerisindeki dengeler de değişmektedir. Çalışanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalma gösterirken; yetenekli, nitelikli ve bilgili işgücüne karşı talep artmakta, insan kaynağının stratejik bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla; gelişen ve değişen dünyaya uyum sağlayan, yetenekli genç işgücü işletmelere dahil olmaya başlamaktadır. Değişen dengeler sonucunda ise iş dünyasında yetenek savaşları kavramı ortaya çıkmaktadır. İşverenler, böyle bir ortamda yüksek nitelikli işgücünü bünyesine çekmek ve elde tutmak adına belirli bir insan kaynakları imajı oluşturma çabasına

girmektedir. Dolayısıyla son yıllarda sürekli gündeme gelen ve insan kaynakları faaliyetlerine yeni bir boyut kazandıran, ‘İşveren Markası’ kavramı meydana gelmiştir (Kara, 2013: 40).

İşletmelerin geçmişten bugüne kadar markalaştırma çabalarının hemen hemen tamamının ürün veya hizmetler bazında olduğu; ancak değişmekte olan dünyaya ve şartlara bağlı olarak marka uygulamalarının işletmeleri de doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu durumun işletme yönetimlerine olan izdüşümü ise işveren markası olmaktadır (Köse, 2018: 828).

İşveren markası, klasik pazarlama ve insan kaynakları prensiplerinde ortaya çıkan bir disiplindir. Amacı, kuruluşun mevcut ve potansiyel çalışanlarının yanı sıra müşteriler ve işverenler de dahil olmak üzere diğer paydaşlarda “*tercih edilen işveren*” imajını geliştirmektir. İşletmelerin, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken istenilen nitelikte çalışanları bünyesine katması ve yetenek savaşından galip çıkması için işletmenin çekiciliğini sağlaması ve işveren markasını sistematik olarak inşa etmesi gerekmektedir (Figurska & Matuska, 2013: 35; Sağır, 2016: 420; <https://www.scribd.com/document/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain>).

İşveren markasının, işveren kimliğinin belirlenmesine yardımcı olan yeni bir akım olduğu belirtilmektedir. İşveren markası, işverenin davranışını şekillendirmektedir. Hatta işletmenin ürünlerinin marka olarak kimliğini oluşturmak için de işveren markasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşveren markası; işveren marka kimliği, işveren ve marka arasında bir bağlantı ve marka davranışı için profesyonellik kurma amacı taşımaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 79).

Marka kavramında olduğu gibi, işveren markasında da asıl amaç, marka olarak işvereni ön plana çıkartmak ve işverenin diğer işletmelerle olan rekabet seviyesini optimum düzeyde tutmaktır. Bu çabaların tümü işveren marka algısının kapsamını oluşturmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 37).

1.2.1. İşveren Markasının Tanımı ve Kapsamı

İşveren markası kavramı ilk kez 1990’larda gerçekleşen yetenek savaşı esnasında ortaya çıkmış; bu savaş ise demografik, ekonomik, sosyo-politik ve teknolojik gelişmelerin işgücü trendlerini yönlendirmesi sonucu meydana

gelmiştir. İşgücünün kalifiye olma özelliği, miktarı ve etkinliğinin az olması sıkıntı çekilen konuların başında gelmektedir. Yetenek kıtlığı (shortage of talent) problemine uzun dönemli çözüm getirebilecek alternatif ise işveren markası kavramıdır (Clarke, 2009: 33; Köse, 2018: 828). İşveren markasının işletmelere sağladığı faydalarla ön plana çıkması araştırmacıların da dikkatini çekmektedir. Bunun üzerine kavramın açıklanmasında birçok tanım geliştirildiği görülmektedir (Kavlakoğlu, 2018: 6). Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

İşveren markası kavramının yaratıcısı olan Simon Barrow işveren markasını; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar olarak tanımlamaktadır (Barrow & Mosley, 2007: 16). Geleneksel bir markanın veya ürünün tüketicilere sunduğu bu faydaları, işveren markası da çalışanlarına sunmaktadır (Ambler & Barrow, 1996: 187).

Backhaus & Tikoo (2004: 501-504)'a göre işveren markası; işletmenin hem içinde hem de dışında, onu işveren olarak neyin farklı ve cazip hale getirdiğine dair net bir bakış açısını temsil etmektedir. Bununla birlikte; işveren markasını, örgütsel ilişkilere etkisiyle birlikte ele almakta ve psikolojik sözleşme kavramının evrim geçirmiş hali olarak tanımlamaktadırlar.

Baş (2011: 29-30), işveren markasını; bir işletmenin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavram olarak ifade etmektedir. Kapoor'a göre (2010: 51) işveren markası, batılı bir kavramdır ve 'tercih edilen işveren' olabilmek için stratejik görevin tanımlanması demektir.

İşe alma konusunda nispeten yeni bir uygulama olan işveren markası; bir işveren olarak firmanın benzersiz, çekici görüntüsünün ve farklı bir işveren kimliğinin teşvik edilmesidir (Backhaus, 2004: 120). Bir diğer tanıma göre işveren markası; iş arayan kişilerde işletme kimliğini oluşturmak amacıyla, işletme imajının tanıtılmasına dayanan bir örgüt bilgisidir (Gomes & Neves, 2010: 225).

İşveren markası, bir işveren olarak işletme kültürünün geliştirilmesi ve bu kültürün piyasaya aktarılması olarak da ifade edilmektedir. Çalışanların bireysel ve profesyonel anlamda başarı elde edebilmeleri ve tatmin duygusunu yaşayabilmeleri için işletme kültürü, tutumu, sistemi ve çalışan ilişkilerinden oluşan bütünlüğü ifade etmektedir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 31).

İşveren markalama uygulaması, insan sermayesinin firmaya değer kattığı varsayımına dayanmakta ve insan sermayesine yatırım yaparak işletme performansını arttırmaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004: 503). İşveren markası; yalnızca işletmedeki çalışanların değil, işletmede çalışma ihtimali olan ve çalışma havuzunda yer alan potansiyel adayların gözündeki imajı ifade etmektedir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 31).

İşveren markasına dair farklı tanımlar ve özellikler göz önüne alındığında işveren markasının içinde sakladığı iki anahtar kelimedenden söz edilmektedir. Bu iki anahtar kelime ise, duygu ve düşüncelerdir. Bu anlamda işletmeler; hedef kitlelerinin yani mevcut çalışanların ve adayların duygu ve düşüncelerini etkileyen, aralarında kuvvetli bir bağ geliştiren ve bunun devamlılığını sağlayan bir işveren markasına ihtiyaç duymaktadır (Köse, 2017: 65).

İşveren markası tanımlamalarının yanı sıra bu kavrama yakın olarak kullanılan birtakım terimler bulunmaktadır. Bu terimlerin de açıklamasını yapmakta fayda görülmektedir.

Tablo 1. İşveren Markası ile Benzerlik Gösteren Kavramlar

Kavram	Tanım	Kaynak
İstihdam markalaması (Employment branding)	Hedefte bulunan aday havuzunun zihninde “çalışmak için harika bir yer” imajını yerleştirme sürecidir.	(Melin, 2005:9)
İşgören markalaması (Employee branding)	Çalışanların; istenen marka imajını içselleştirdiği, bu imajı müşterilere ve diğer kurumsal bileşenlere yansıtmak için motive edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır.	(Miles & Mangold, 2008: 68)
İşyeri markalaması (Workplace branding)	İşletmenin, çalışanlara ve ilgili paydaşlara yönelik yaptığı uygulamalar yoluyla kendisini rekabetten ayırma ve tanınabilir bir kimlik geliştirme fırsatı sunmaktadır.	(Love & Singh, 2011: 180)

İşveren markası, işverenle çalışan arasında oluşan duygusal bağ da ifade etmektedir. Bu bağın kuvvetlenmesi işveren markasına güç katmaktadır. Zaman içerisinde işletmeyi çekici bir hale getirip, potansiyel çalışanlar tarafından tercih edilir duruma getirmektedir (Özgen ve Akbayır, 2011: 79).

Müşterilerin, rasyonel nedenlerden dolayı gerçekleştirdiği satın alma faaliyetlerinde de aynı şekilde duygusal bağları etkili olmaktadır. Bir markanın;

farklılaşma, sadakat yaratma, tatmin etme ve duygusal bağ kurma becerisi olarak sıralanan bu dört özelliği işveren markasıyla da ilgilidir (Davies, 2007: 668).

Garber'e göre (2007: 5-6); işveren markasının tanımlanmasına 10 anahtar faktör yardımcı olmaktadır. Bu faktörler Tablo 2'de sıralanmaktadır.

Tablo 2. İşveren Markası Anahtar Faktörleri

Faktörler	Tanımlar
Bağlılık	İşveren markası, çalışanların işletmeye yönelik bağlılık seviyesini tanımlamaktadır.
Tutum	İşletmeye bağlı bir çalışan onun değerlerine, hedeflerine ve çalışma prensiplerine karşı olumlu bir tutuma sahip olmaktadır. İşveren markasının olduğu bir iş yerinde, çalışan ve işletme birbirlerinin değerlerine saygı göstermekte ve her iki tarafta bu durumdan yarar sağlamaktadır.
Uyumlaştırma	Onay ve ödül sisteminin adilleştirilip hem işletmenin hem de çalışanların hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Böylece çalışanlar işletmenin başarısı için aktif bir şekilde çalışmaktadır.
İletişim	İşletme ve çalışanlar arasındaki iletişimin çift taraflı, etkili, tutarlı ve güvene dayalı olması gerekmektedir.
Hedefler	İşletmeye bağlı bir çalışan, işletmenin iş objektiflerini anlamakta ve bu hedeflere ulaşmak için iş arkadaşlarıyla birlikte çalışmaktadır.
Müşteri Odaklılık	Her bir çalışan elinden geldiğince müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya kendini adanmaktadır.
Adanmışlık	İşletmenin her düzeyindeki çalışanlar, işlerini mümkün olan en iyi seviyede yapmak için ekstra çaba göstermeye isteklidirler. Sadece kısa vadeli hedefler için değil, uzun vadeli hedefler için de çalışan kendini işletmeye adanmaktadır.
Sadakat	Bağlanmış çalışanlar için sadakat, aldıkları maaşın ve onlara sağlanan tüm faydaların ötesine geçmektedir. Çalışan, işletme tarafından kendisinden beklenenleri görev zorunluluğu olarak değil, istediği için yapmaktadır.
Dahiliyetlik	İşletmeye bağlı bir çalışan, işletmeden ödül vb. şeyler ummaksızın ekstra efor sarf ederek işler yapmakta, duygusallığı ve zekâsıyla birlikte işletmeye dahil olmaktadır. Bağlanmış bir çalışan işletmenin hedeflerini kendi parçası olarak görmekte ve bunları içselleştirmektedir.
Sahiplik	Bağlanmış bir çalışan, işletmeye kendi işi gibi sahip çıkmakta ve her şartta işletmede aynı efor ve bağlılığı göstermektedir.

Kaynak: Garber, 2007: 5-6.

İşveren markası uzun vadeli bir süreci gerektirmekte, geçici bir reklam kampanyasından daha fazlasını ifade etmektedir. Bir işletmenin, belirli zaman dilimi içerisinde belli bir amaca ulaşmak için taahhüt ettiği tüm planları ve faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmenin bireyleri cezbetmesi, kendisine çekip elde tutması bu faaliyetler içerisinde girmektedir. Bununla birlikte, işletmenin neden

“tercih edilen işveren” olarak değerlendirilebileceğini göstererek hem potansiyel hem de mevcut çalışanların işletmeye karşı olan algılarını etkilemeye çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için işletmenin kurumsal markası, değerleri, misyonu ve temsil ettiklerinden yararlanmaktadır. Mevcut ve potansiyel çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerle karşılaşmaması için, işletmenin kendi kültürünü ve çalışma uygulamalarını doğru bir şekilde yansıtmayı gerekmektedir (Edwards, 2005: 271; Mortensen, 2010: 40).

Güçlü ve çekici bir işveren imajına sahip olmak; işletmenin yetenekli ve değerlerinin bilincinde olan çalışanları kendisine çekmesini sağlamaktadır. Böylece; emek verimliliğinin yanı sıra ürün yenilikçiliği de artmakta, bu durum ise işletmenin rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır. İşletmenin imajı, ürünlerin üzerindeki tüketici algısını da etkilemektedir. Bu nedenle, girişimciler potansiyel çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarına daha fazla önem vermektedirler (Figurska & Matuska, 2013: 35). Rosethorn (2009: 20), işveren markası tanımının ve yönetiminin en iyi şeklinin çalışan değer önerisi ve çalışan deneyiminin birleşiminden oluştuğunu Şekil 1 ile birlikte öne sürmektedir (Öksüz, 2012: 18).



Kaynak: Rosethorn, 2009: 20.

Şekil 1. İşveren Markası

Çalışanların en büyük arzusu, beklentilerinin karşılanacağı işletmelerde çalışmaktır. Beklentileri karşılanmış olan çalışanlar, çalıştıkları işletme hakkında başka kişilere öneride bulunarak işletmenin markalaşmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların; üyesi oldukları işletmeyi başkalarına önermelerinin, işletme için yapılabilecek en iyi reklam olduğunu söylemek mümkündür. Kaliteli ve başarılı çalışan elde etmek isteyen işletmelerin, öncelikle çalışanların gözündeki imajlarının güvenilir ve önerilir bir duruma getirilmiş olması gerekmektedir.

Böylelikle daha çok kişi tarafından tanınmakta ve büyüme hızı artış göstermektedir (Yıldız, 2018: 21).

1.2.2. İşveren Markasının Önemi

Bir tür strateji olarak tanımlanan işveren markası; özellikle büyük işletmelerin önem verdiği, küçük işletmelerin ise yeni uyum sağladığı değerler haline dönüşmektedir. Günümüzde işveren markası küresel işletme yönetimlerinde etkin bir rol kazanmakta; ürün ve hizmetlerinin dışında işletmelerin kendilerini markalaştırmalarını sağlayan, marka kişiliğinin ve imajlarının oluşturulmasına katkıda bulunan bir amaç ve araç haline gelmektedir (Köse, 2017: 71).

Barrow ve Mosley (2005: 163-164) ise işveren markasının gelişme göstermesindeki üç temel nedeni şu şekilde açıklamaktadır:

- İşletmeler, giderek artan bir şekilde çalışanlarının bağlılık ve sadakatinin kolay oluşmadığının farkına varmaktadır.
- İşveren markası; pazarlama, içsel iletişim ve insan kaynakları arasında ticari köprü sağlamaktadır.
- İşveren markalaşması, pazarda sürekli değer ifade eden bir disiplini resmetmektedir.

İşveren markasının çekiciliği, yalnızca tüketici ürünlerinde değil; spor, siyaset ve istihdam gibi birçok alanda da insanların markalaşmayı düşünüyor olmasından kaynaklanmaktadır. İşveren markasının öneminin artmasına sebep olan faktörleri Bruce & Harvey (2010: 170) şu şekilde sıralamaktadır:

- Hemen hemen her işletme; rekabetçi piyasa koşulları altında iş becerileri konusunda, kendisini iş arayanlar açısından tercihe değer bir işveren olarak gösterme eğiliminde bulunmaktadır.
- İnsan kaynakları bölümünün işletmeye olan katkısını artırma çabaları, işveren olarak marka olma fonksiyonlarının uzantısı haline gelerek hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.
- Bilgi toplumunda insan sermayesinin, işin gelişimi ve kalkınması bakımından önemli bir yeri bulunmaktadır. İşletmelerin performanslarını artırabilmelerinin bir yolu işveren olarak marka olabilmekten geçmektedir.

- Müşteri tatminine öncelik veren uygulamalar, işletmenin piyasada desteklemekten yana olduğu değerleri yaşatmaya imkân verecek örnek bir marka farkındalığını gerektirmektedir.
- Sorumluluk almak, performansı artırmak bakımından önemli bir fırsat olarak kabul edilmektedir. İşveren olarak her açıdan tercih edilen bir marka haline dönüşmek, işgörenlerin çalıştıkları işletmeye olan bağlılık ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunmaktadır.

Dünya çapında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; işe alım uzmanlarının %72'si işveren markası oluşturanın önemi konusunda hemfikir olmuşlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular elde edilmiştir (<https://www.einstein.com.tr/blog/isveren-markasi.html#>):

- Güçlü bir işveren markası oluşturan işletmeler; %50 oranında, nitelikli adayları daha kolay cezbetmektedir. İşe alım sürecinde ise daha seçici davranabilmekte ve özgür olabilmektedir. Bununla birlikte işe alım maliyetleri rakiplerine göre %43 oranla azalma göstermektedir.
- Adaylar, işletmenin online platformlardaki pozitif etkisine önem vermektedir. Adayların %67'si, daha düşük maaş alacak olsalar bile bu tür işletmeleri seçeceklerini belirtmektedirler.
- Çalışanların %84'ünün farklı bir işletmeye geçme düşüncesinin temelinde, diğer işletmenin daha iyi bir itibara sahip olması yatmaktadır.
- Y kuşağının %80'inin tercih yaparken önem verdiği kriterlerden biri de, kendilerini işletme kültürüne ait hissetmektir.
- İşveren markasına yapılan yatırımlar sonucunda, işten ayrılma oranlarının %28 düştüğü gözlemlenmektedir.
- Kötü ün edinmiş olan işletmeler, %10 daha fazla maaş ödemek zorunda kalmaktadırlar.

1.2.3. İşveren Markasının Özellikleri

Baş (2011: 35), bütün işletmelerin kaçınılmaz olarak bir işveren markası olduğunu; işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam ifade eden birtakım özellikler taşıdığını belirtmektedir. Bu özelliklerin işletmeyi tercih etme nedeni olduğunu; eğer işletmenin farklı ve ayırt edici

özellikleri yoksa, bireylerin işletmeyi tercih etmek için bir sebeplerinin bulunmadığını ifade etmektedir.

İşveren markasının özellikleri Baş (2011: 36-42) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Marka insanların duygularına hitap etmektedir: Marka, insanlarda arzu ve istek oluşturarak onları harekete geçirmektedir. Çok basit işlevsel özellikler bile markayla birlikte anlam kazanmaktadır. İnsanlar, bazı işletmelerde çalışabilmek için mücadele gösterirken, onlara daha iyi imkânlar sunan bir işletmeyi görmezden gelebilmektedirler. Hatta, güçlü bir işveren markası altında çalıştıklarını söyleyebilmek için çalışabileceğinden daha düşük pozisyonları bile kabul edebilmektedirler.
- Marka; deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirmektedir: Marka; insanların istek ve ihtiyaçlarını netleştirirken, deneyimlerini kategorilendirerek hatırlamalarını kolaylaştırmaktadır. Böylece potansiyel işgörenler, zihinlerinde bir işletme hakkında oluşan marka algısına göre o işletmede çalışıp çalışmama kararını vermektedir. Bu kararda işveren markasına duyulan güven, inanç, değerlere uygunluk ve kişiliği yansıtırma derecesi gibi birçok faktör etkili olmaktadır.
- Marka; işgörenler ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktadır: Marka, kendine has diliyle işgörelere nasıl davranmalarını gerektiğini öğretmektedir. Marka; işletmenin amaç ve değerlerini, hedeflerini, misyon ve vizyonunu az miktarda kelime ve sembolle iletebilmektedir. Nike markasına ait olan ‘Just Do It’ sloganı, kısa olmasına rağmen içinde her şeyi saklamaktadır. İşveren markası da iletilmek istenen bütün mesajları mevcut ve potansiyel çalışanlara basit ve güçlü bir şekilde iletmeyi sağlamaktadır.
- Marka, çalışanların büyük fikirlerle iletişimini sağlamaktadır: İşveren markasıyla olan ilişki öncelikle fonksiyonel seviyede başlamakta, daha sonra duygusal seviyeye geçerek duygulara hitap etmektedir. Asıl etki ise, markanın varoluş sebebini oluşturan büyük fikirler için iletişime geçildiğinde ve markanın ilham vermesiyle başlamaktadır. Bu sebeple markanın çalışanlar için anlam ifade eden bir şeyi temsil etmesi gerekmektedir. Örneğin; Google, ‘Değer

Yaratmak'; Turkcell, insanları 'Hayata Bağlamak' amacıyla faaliyet göstermektedir.

- Marka yapışkandır: Bireylerin; belli bir marka ile iyi veya kötü yaşadıkları bütün tecrübeler, onların marka ile ilgili düşüncelerini etkilemektedir. Olumsuz tecrübeler ise olumlulara göre daha etkili olmaktadır. Aynı durum işveren markası için de yaşanmaktadır. Bireyler yaşadıkları olumsuzlukları unutmamakta ve işveren markası büyüdükçe olumsuzluklara karşı hassasiyetleri de artmaktadır. Bu sebeple güçlü bir işveren markası oluşturmak kadar, markayı korumak da dikkat isteyen bir süreç gerektirmektedir.
- Marka algısı temas noktalarında yaşanan deneyimlerle gelişmektedir: Bireylerin, işletmeyle çeşitli temas noktalarında yaşadıkları deneyimler sonucunda marka algıları oluşmaktadır. İlanlar, tanıtım etkinlikleri, kariyer siteleri, staj faaliyetleri, iş başvurusu yapan kişiye verilen ilk cevap ve mülakat sırasında izlenen tutum temas noktalarına örnek olarak gösterilmektedir. Çalışanlar; temas noktalarında kendilerine, işveren markasının bulunduğu vaatleri karşılayıp karşılamadıkları sorusunu sormaktadırlar. Verdikleri cevap işletmeye karşı olan tutumunu etkilemektedir.
- Güçlü markalar varlıklarını uzun süre sürdürmektedirler: Markanın gücü uzun vadeli olmakla birlikte; ekonomik iniş ve çıkışlara, akımlara ve modalara karşı dayanıklıdır ve değerlere dayanmaktadır. İşveren markasının da varlığını sürdürebilmesi için kişiliğini ön plana çıkartması gerekmektedir.
- İşveren markası ile işgörenler arasındaki ilişkinin en önemli sonucu, bağlılıktır: Bir marka yöneticisi, müşterilerinin kendi ürünlerinden başka ürünleri kullanmasını istememekte dolayısıyla hitap ettiği kitle üzerinde marka bağımlılığı yaratmak istemektedir. Aynı durum işveren markası içinde geçerli olmaktadır. Çalışanların, işletmeye ve işletmenin amaçlarına bağlı olmaları hatta işletmeyi diğer insanlara da tavsiye etmeleri istenilmektedir.

1.2.4. İşveren Markasının Faydaları

İşveren markası; verilen hizmet için ödeme garantisi, güvenli bir çalışma ortamının sunulması, rol ve sorumlulukların yerine getirilmesi amacıyla gerekli olan ekipmanların sağlanması gibi bir dizi temel fonksiyonel fayda ve performans

talimatları üzerine kurulmaktadır. Bunlar üstü kapalı şekilde sunulabileceği gibi işveren vaatleri içerisinde de önemli bir yere sahip olmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 58).

İşveren markasının çalışanlarına sunduğu faydalar ile geleneksel bir markanın (ürünün) tüketicilerine sunmuş olduğu faydalar paralellik göstermektedir. Ambler ve Barrow (1996: 187) işveren markasının çalışanlarına sunmuş olduğu bu faydaları şu şekilde sıralamaktadır:

- Gelişimsel ve yararlı aktivite olanakları (fonksiyonel fayda)
- Maddi veya parasal ödüller (ekonomik fayda)
- Aidiyet, yön ve amaç gibi duygular (psikolojik fayda)

İşveren markasında fonksiyonel ve ekonomik yararlar; fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödeme, sosyal olanaklar gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörler mevcut ve potansiyel çalışanların elde edebileceği somut yararları tanımladığından dolayı işveren tercihlerini etkilemektedir. Psikolojik faydalar ise; insanların öz kimliklerini koruma, kişisel imajlarını geliştirme veya kendilerini ifade etme gibi ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Örneğin; insanlar BMW marka otomobilleri heyecan verici olduğu, Mercedes'i ise prestij yarattıkları için satın almaktadırlar. Her iki markanın da seçimlerinde fiziksel özellikler önemli olduğu kadar, psikolojik özelliklerde belirleyici niteliği taşımaktadır (Baş, 2011: 30-31).

İşveren markasına sahip olan işletmeler değer kazanarak çalışanların tercih sıralamasında üst sıralarda yer almaktadırlar. İşveren markası oluşturmak; ciddi, stratejik ve uzun vadeli bir sorumluluğu gerektirmektedir. İşveren markasının işletmeye olan katkıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 85):

- Kaliteli istihdamı kendine çekmektedir.
- Rekabet ortamında işletmeyi bir adım öne çıkarmaktadır.
- İşletmenin imajını olumlu yönde etkilemektedir.
- İşletme kimliğinin ve değerlerinin hedef kitlenin zihninde yer almasını sağlamaktadır. Çünkü işveren markası olma bilinci aynı zamanda kültürel değeri temsil etmektedir.
- Takım çalışmasına özendirir.
- İş hedeflerine kolaylıkla ulaşım sağlamaktadır.

- İletişim hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- İş güvencesi, ücret, kariyer imkânları, çalışma şartları gibi faydalar sunmaktadır.
- İşletmenin marka değerini yükseltmekte, itibarı artırmaktadır. Sıralanan tüm bu getiriler işveren markalamasının işletme için önemli bir değer önermesi olduğunu göstermektedir.

Levering (1996: 5); iyi bir işveren markasına sahip iş yerinin daha kaliteli ürünler ürettiğini, inovasyonu daha fazla desteklediğini, daha yetenekli insanları çekeceğini, dönüşüme ve ciro maliyetlerine karşı daha iyi bir sonuç elde edebileceğini düşünmektedir. İşveren markasının faydaları ise Gupta, Patti & Marwah tarafından (2014: 3) şu şekilde sıralamaktadır:

- Güçlü bir işveren markası; bir işletmenin her zor durumla yüzleşmesine, en iyi çalışanları işe almasına ve elde tutmasına yardımcı olmaktadır. İşveren markasının, işletmeye iyi bir çalışanı çekmek ve onu elinde tutmak için çekici bir güç olarak hareket ettiği ve ayrıca çalışanlar için iyi bir motivasyon sağladığı görülmektedir.
- İyi bir işveren markası, işletmeye doğru işgücünün başvuruda bulunmasına yardımcı olmaktadır. İşletmenin değerler, hedefler ve prosedür konusundaki açıklığından dolayı, amaçları veya hedefi işletme ile uyuşmayan adaylardan kaçınılabilmektedir.
- İşletmenin başarısı, başarılı insanları cezbetmektedir. Yani en iyi çalışan, işini değiştirirken en iyi işvereni aramaktadır. Böylece iyi bir işveren markası sektörün en iyi çalışanlarının ilgisini çekmekte, işletmenin de büyümesine yardımcı olmaktadır.
- İşveren markalaması, çalışanın verimliliğini artırmak ve işletmenin profesyonelliğini tanımlamak için motive edici rol oynayan iyi bir iletişim politikasıdır.
- İşveren markalaması çalışanın elde tutulmasına ve işletmenin tüm zorlayıcı durumlarla yüzleşmesine yardımcı olmaktadır.
- İşveren markalaması; hem parasal (satış, kâr gibi) hem de parasal olmayan faydalar (itibara da yardımcı olan kamu imajı gibi) yaratmaktadır.

İşveren markası, bir işletmenin sunmuş olduğu iş yaşamı tecrübesine dair potansiyel adayların ve mevcut çalışanların algıladığı ayırt edici niteliklerin tümünden oluşmaktadır. İşveren markası; maaş, yan haklar, ödüller gibi somut faydalarla beraber; işletmenin kültürü, değerleri, yönetim şekli, gelişim fırsatları ve takdir-tanınma gibi soyut nitelikleri de kapsamaktadır (<http://dinamo.co/danismanlik/insan-kaynagi-ve-kurumsal-gelisim-danismanligi/isveren-markasi/>).

Bob Bauman ise olaya daha farklı bir açıdan bakmaktadır. İnsan Kaynakları için işveren markasının önemini ve nasıl bir rol oynadığını şu şekilde ifade etmektedir (Baran, 2016: 149):

“Başarıya ulaşmak için ihtiyaç duyulan, insanları çekmek ve motive etmek için işletmenin stratejik ve kültürel yönlerine kılavuzluk etmektir. Yalnızca idari süreçlerden sorumlu olunarak bu gerçekleştirilemez.”

Günümüzde artık İnsan Kaynakları’nın çağa ayak uydurabilen, teknolojik, inovatif, işletmenin stratejik kararlarında söz sahibi olan bir departman olması gerektiğinin herkes tarafından bilindiği düşünülmektedir. Dolayısıyla işveren markasının İnsan Kaynakları uzmanlarına bir anlamda bunun yolunu açtığını söylemek mümkündür (Baran: 2016: 149).

1.2.5. İşveren Markasının Boyutları

İşveren markasıyla ilgili yapılmış olan çalışmalarda; işveren markasının ölçümünde kullanılan boyutlar arasında ortak bir görüş bulunmadığı, dolayısıyla araştırmacıların işveren markasını farklı boyutlar altında ele aldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazılarında boyutlarıyla birlikte değinmek gerekirse:

- Ambler & Barrow (1996: 187) işveren markasını fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik boyut olmak üzere üç boyut altında incelemektedir.
- Berthon, Ewing & Hah (2005: 162), Ambler & Barrow (1996: 187) tarafından geliştirilen üç boyutun iyileştirilmesi ve genişletilmesi sonucunda işveren markasını; sosyal değer, ekonomik değer, başvuru değeri, gelişim değeri ve fayda değeri olmak üzere beş boyut altında ele aldıklarını belirtmektedirler.

- Kucherov & Zavyalova (2015: 88-89); ekonomik (maaş, ödüller, çalışma programı ve iş yeri istikrarı), psikolojik (güçlü işletme kültürü, işletmedeki kişiler arası olumlu ilişki, ekip ruhu vb.), fonksiyonel (eğitim, kariyer, gelişim vb.) ve örgütsel boyut (pazar segmentinde liderlik, uluslararası faaliyet alanı, işletme geçmişi, üst yönetimin ve tüketicinin itibarı) olmak üzere dört boyut halinde incelemektedir.
- Öksüz (2012: 80); çalışma ortamı, maaş ve diğer maddi faydalar, iş ve yaşam dengesi, kariyer fırsatları ve gelişimi, işletme özellikleri olarak beş boyut altında incelemektedir.

Bu çalışmada ise Berthon vd. (2005: 162) tarafından geliştirilen beş boyut baz alınmaktadır. Bu beş boyutu kısaca açıklamak gerekirse:

- Sosyal değer; eğlenceli, mutlu ve heyecan verici bir çalışma ortamını, çalışanların çalışma arkadaşları ve üstleri ile arasındaki olumlu ilişkinin varlığını,
- Ekonomik değer; işletmede iş güvenliğinin varlığını, departmanlar arası deneyim elde etme ve terfi imkânlarını, maaş ve yan hakları,
- Gelişim değeri; çalışanın tanınması ve takdir edilmesini, kendini değerlendirip geliştirmesini, kariyer hedeflerine ulaşmasını, çalışanın kendine olan güveninin artmasını ve iyi hissetmesini,
- Başvuru değeri; çalışanın öğrendiği bilgileri başkalarına öğretebilmesini, işletmede kabul görme ve aidiyet hissi yaşamasını, işletmenin insancıl örgüt yapısına sahip olmasını,
- Fayda değeri ise; işletmenin yaratıcılığa değer vermesini, yüksek kaliteli aynı zamanda yenilikçi ürün ve hizmetler sunmasını ifade etmektedir.

1.2.6. İşveren Markasının İlişkili Olduğu Kavramlar

Bu kısımda işveren markasının ilişki içerisinde olduğu kavramlar; marka farkındalığı, marka kişiliği, marka kimliği, ürün (tüketici) markası, çalışan değer önermesi, işveren çekiciliği, kurumsal imaj, kurumsal itibar ve psikolojik sözleşme olarak ele alınmaktadır.

1.2.6.1.Marka Farkındalığı

Farkındalık, hedef kitlenin işletmeyi algılama derecesi ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Markanın bilinirliği ve markaya dair fikirlerin oluşturulabilmesi için ilk adım olarak markanın tanınır olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile, fark edilmeyen markalar zihinlerde yer edinmemektedir ve markaya dair olumlu izlenimlerin oluşması için farkındalık bir ön koşul olarak nitelendirilmektedir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 40).

Marka farkındalığı kavramı, tüketicilerin markayı tanıma ve hatırlama performanslarından oluşmaktadır (Keller, 1993: 3). Tüketicinin hafızasında markanın rakipleriyle karşılaştırmalı biçimde aldığı yer, marka farkındalığını ifade etmektedir. Marka farkındalığı, tüketicinin satın alma kararında önemli bir rol oynamaktadır (Aktepe ve Baş, 2008: 84). Marka farkındalığı birçok basamaktan oluşmaktadır ve bu basamaklar; tanınma, hatırlanma, akla ilk gelen marka olma, marka baskınlığı, marka bilgisi ve marka görüşü olarak sıralanmaktadır (Aaker, 1996: 114-115).

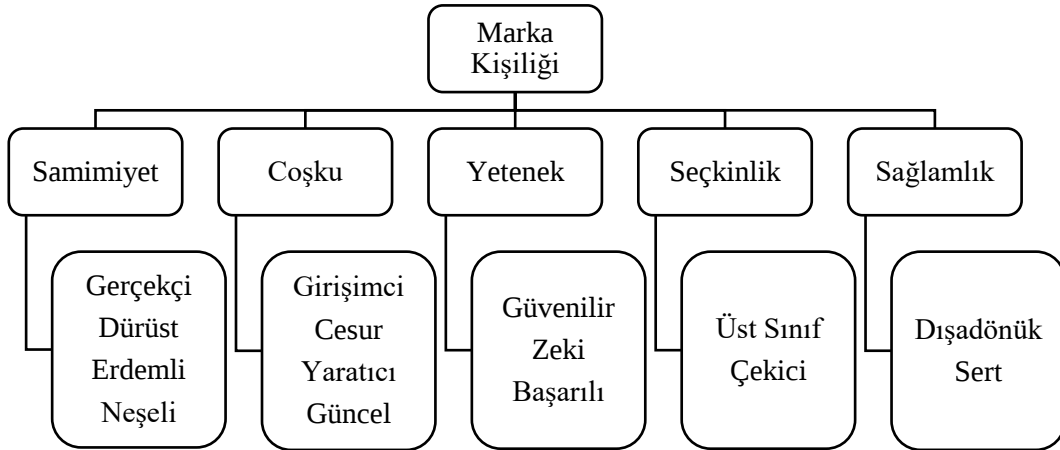
İşveren marka farkındalığı ise, bireylerin işletmeler hakkında sahip olduğu olumlu ve olumsuz yargılar bileşeninden oluşmaktadır. Bundan dolayı işletmeler; potansiyel çalışanlarının zihinlerinde kendilerini çalışmak için arzu edilen, çalışmak istenilen ilk yer olarak konumlandırmaya çalışmaktadırlar (Ötken ve Yolbulan Okan, 2005: 41).

1.2.6.2.Marka Kişiliği

İnsana özgü kişilik özelliği veya karakter çizgilerinin bir markaya aktarılabilmesi marka kişiliğini ifade etmektedir. Marka kişiliği, tüketicinin markaya aktardığı insani özelliklerin toplamından oluşmaktadır. Çünkü bir ürünün nitelikleri, güçlü bir marka oluşturmak ve bu markayı hedef pazarda büyütmek için yetersiz kalmaktadır. Kısacası marka kişiliği, “Marka bir kişi olsaydı nasıl biri olurdu?” sorusunu cevaplamaktadır (Baş, 2015: 49).

İşveren marka kişiliği konusunda ise kullanılabilecek birçok model bulunmaktadır. Psikolog Jennifer Aaker’in (1997: 352) tanımlamış olduğu marka

kişiliği modeli bunların arasında en bilinenidir ve Şekil 2’de gösterilmektedir:



Kaynak: Aaker, 1997: 352.

Şekil 2. Aaker’in Marka Kişiliği Çerçevesi

Modelde; bir markanın kişiliği samimiyet, coşku, yetenek, seçkinlik ve sağlamlık olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Modele bakıldığı zaman bu kişilikleri taşıyan işverenler zihinde canlanmaktadır. Örneğin; herkesin çalışmayı arzu ettiği, çalışanlarını titizlikle seçen, yüksek maaşlar ödeyen bir işletme bu modelde bulunmaktadır. Aynı zamanda; kısa bir süre önce kurulmuş, herkesin birbirine sen diye hitap ettiği, serbest çalışma saatlerini benimsemiş, yeni fikirlerin değerli olduğu bir işletme de bu tabloda gözükmektedir. Dolayısıyla bu model aracılığıyla bir işletmenin işveren marka kişiliğini belirlemek, mevcut ve potansiyel çalışanların işveren marka kişiliği algıları arasındaki farkları bulmak ya da işletmenin bir işveren olarak farklı bir marka kişiliğine sahip olabilmesi için hangi özelliklere ağırlık vermesi gerektiğini görmek mümkün olmaktadır (Baran, 2016: 73-74).

1.2.6.3.Marka Kimliği

Marka kimliği, bir markanın yaptığı veya yapacak olduğu bütün çalışmaların bütünleşik yönetimini yansıtmaktadır. Marka kimliği; kendine özgü olma anlayışını, bireyselliği ifade ederek ait oldukları ürünlerin rakiplerinden farklılaşmasını sağladığını ve bunun devamında yapıtaş görevi üstlendiğini belirtmektedir (Tosun, 2010: 56).

Marka kimliği; rastlantısal bir şekilde oluşturulmamakta, tam tersi bir dizi tercihlerin bütünleşmesiyle meydana gelmektedir. Güçlü bir marka kimliği, fark

yarattığı gibi kalıcı başarılar da elde etmektedir. Aynı zamanda rakiplerine kıyasla güçlü bir marka kimliği oluşturabilmek daha yüksek piyasa değerine sahip olmayı yanında getirmektedir. Bu durum işveren marka kimliği için de geçerli olmaktadır. İşveren marka kimliğiyle işletmeler; işletmedeki mevcut çalışanlarda ve işletme dışındaki potansiyel çalışanlarda kalıcı bir değer yaratma çabası içerisinde bulunmaktadırlar (Köse ve Yeygel Çakır, 2018: 170).

İşveren marka kimliğinde tutarlılık giderek daha önemli hale gelmektedir. Microsoft, Dell, Google gibi güçlü işveren markalarının marka kimlikleri incelendiği zaman tutarlılık hepsinde ortak özellik olarak gözükmemektedir (Gözen, 2016: 20).

Güçlü bir işveren markası oluşturmak isteyen işletmelerin içten dışa doğru süreci planlaması, marka kimliği oluşturmak için kendini tanımlaması gerekmektedir. İşveren markası oluşturmada başlangıç noktası; işletmenin ekonomik, fonksiyonel ve duygusal olarak vaatlerinin ne olacağına karar vermesi olmaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin ise bir araya gelerek ‘Biz Kimiz?’ sorusuna cevap aramaları bu kısımda atılacak en önemli adım olmaktadır. İşletmenin ortak değerleri, dili, kültürü ve inançları tartışılarak bir anlamda öz değerlendirme yapması gerekmektedir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 46).

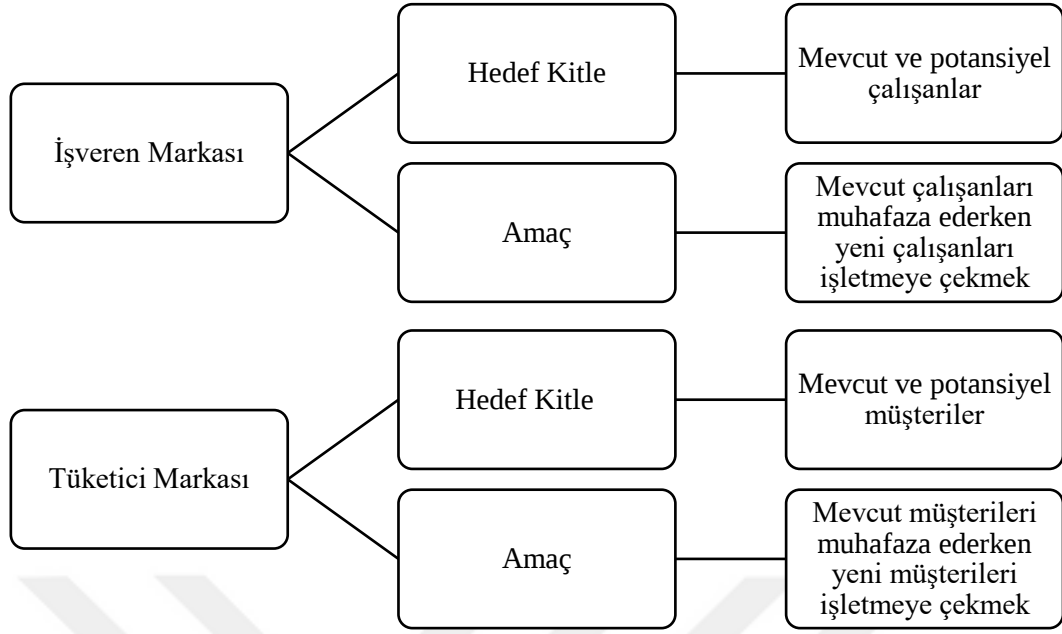
1.2.6.4.Ürün (Tüketici) Markası

Ürün ve hizmet markalarında olduğu gibi işveren markaları da hedef kitlesindeki insanların düşüncelerini etkileme, hedef kitle ile arasında bilişsel ve duygusal bir çaba kurma uğraşısı içinde bulunmaktadır. Aynı zamanda hedef kitleyle marka arasında güven bağı kurmak ve buna dayalı vaatler sunmak hem ürün ve hizmet markalarının hem de işveren markalarının imajını direkt olarak etkileyen faktörlerdir. Tüketici markasıyla işveren markası arasındaki benzerlikleri Köse (2017: 75) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İkisi de hedef kitle algısına bağlı olarak şekillenmekte ve yaşanan tecrübelerle göre güncellik göstermektedir.
- İkisinin de diğer ürün markalarından ve işletmelerden farklı, ayırt edici özellikleri taşıması gerekmektedir.

- İkisinde de psikolojik özellikler belirleyici olmaktadır. Bundan dolayı soyut özelliklere karşılık gelmektedir.
- İkisiyle olan ilişki öncelikle fonksiyonel seviyede başlamakta; daha sonra duygusal seviyeye geçmektedir. Dolayısıyla rasyonel fikirlerden öte duyguları harekete geçirmektedir. Hedef kitle nezdinde duygusal tatmin sağlamakta, bağlılık ve sadakat duygusu yaratmaktadırlar.
- İkisi de tecrübe, düşünce ve ilişkileri temsil etmektedir. Aynı zamanda süreç odaklı ve sistematik bir çaba gerektirmektedir.
- İkisi de hedef kitlenin özellikleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak imaj çalışması yürütmektedir. İmajı yönetebilecek bir kimliği geliştirmek ikisinin de kilit noktası olmaktadır. Hedef kitlenin söz konusu imaj ile özdeşim kurmasını sağlamaktadırlar.
- Marka kimliği ve kişiliği ile ilişki içerisindedirler. İkisinde de olası tüm değişiklikler marka kimliğine bağlı olarak gelişmektedir.
- Tutarlı söylem ve eylem gerçekleştirmeleri gerekmektedir.
- Her ikisi de çeşitli iletişim kanallarını kullanmaktadır.
- İkisi de sürdürülebilir büyüme için önem arz etmektedir.
- İkisi de hedef kitlede değer yaratmaktadır. Bu değer deneyimlerden kaynaklanmaktadır.
- İki yönlü bir iletişime dayanmaktadırlar.
- İkisi de tepe yönetimin hassasiyetini ve bağlılığını gerektirmektedir.
- Marka adı, amblem, logo, karakter, renk gibi sembollere sahip olarak ikisi de görsel bir kimlik sunmaktadır.
- Hedef kitlelerine yönelik şeffaf ve güvenilir olma sorumluluğu taşımaktadırlar. Aynı zamanda hedef kitlelerine anlam ifade eden vaatler sunmaktadırlar.

Tüketici markası ve işveren markasının birbirine benzer birçok temas noktaları olduğu gibi; her ikisini birbirinden ayıran farklılıklar da bulunmaktadır. En önemli farklılıklardan biri hedef kitlelerde kendisini göstermektedir. Ürün ve hizmet markalarının hedef kitlesi müşteriler iken, işveren markasının hedef kitlesini mevcut ve potansiyel çalışanlar oluşturmaktadır (Köse, 2017: 76) İşveren markası ile tüketici markasının hedef kitle ve amaçları şekil 3'te gösterilmektedir (Baş, 2011: 29-30).



Kaynak: Baş, 2011: 29-30.

Şekil 3. İşveren Markası ile Tüketici Markası Arasındaki Farklılık

İşveren marka yönetiminde, işletmenin “işveren” olarak konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. Burada tüketici markasından farklılaşan nokta ise, “müşteri” denildiği zaman akla “mevcut ve potansiyel çalışanlar” gelmektedir. Ayrıca işveren marka yönetimi çalışmalarında temel amaç; “mevcut müşterileri yani çalışanları korurken, yeni müşterileri yani adayları işletmeye çekmek” olmaktadır. Bu sebeple tüketici markasında olduğu gibi işveren markasında da, işverenin müşterilere yani mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunmuş olduğu duygusal ve akılcı yararlar ön plana çıkartılmaktadır (Baş, 2011: 29-30).

1.2.6.5.İşveren Çekiciliği

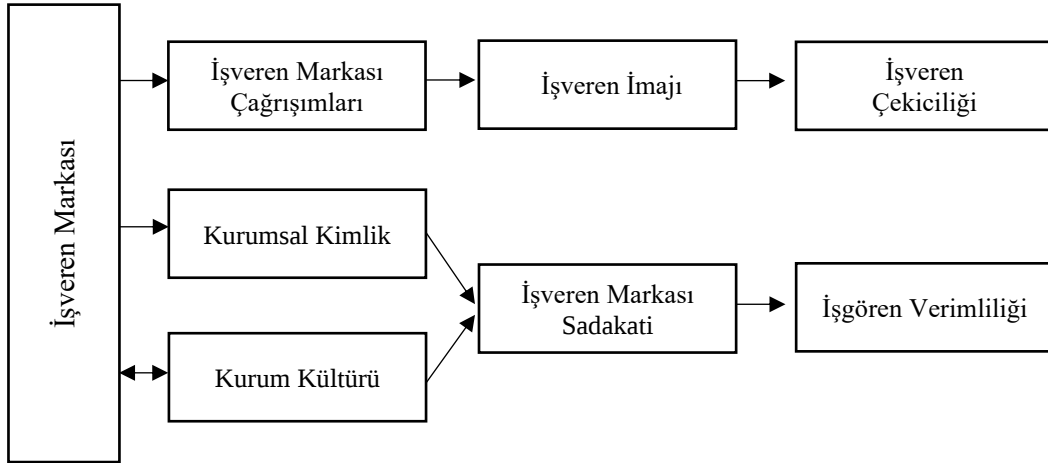
Değişen ve gelişen piyasa koşullarında kol gücünün yerini beyin gücünün alması sonucu; işverenlerin, işletme varlığının devamlılığını sağlamak adına entelektüel sermayeye yapılan yatırımların hayati önem taşıdıklarının farkına vardıkları görülmektedir. Fakat işgücü hareketinin fazlalaştığı ve çok sayıda işletmenin işgörenler için çalışma imkânı yarattığı bu kaygan zeminde, nitelikli işgünü işletmeye çekebilmenin ve elde tutabilmenin oldukça güçleştiği ifade edilmektedir. Bu noktada örgütsel ve bireysel başarının anahtarı; işverenlerin ve

işgörenlerin (mevcut veya potansiyel) birbirlerine karşı beklentilerini açık, şeffaf ve gerçekçi biçimde ortaya koymalarından geçmektedir. Beklentilerin karşılıklı sağlanmasıyla birlikte sergilenen olumlu davranışların, işveren ve işgören açısından çekici ve cazip olduğu sonucuna varılması mümkün gözükmemektedir (Dural, Aslan, Alınçe ve Araza, 2014: 142).

Akçay (2014: 177); bir örgütün potansiyel işgören adayları tarafından çalışmak için arzulanan çekici bir yer olarak nitelendirilmesinin, literatürde örgütsel çekicilik veya işveren çekiciliği olarak geçtiğini belirtmektedir. Örgütsel çekicilik, kişilerin çalışacakları yeri tercih etmelerinde önemli bir faktör olarak kabul edilmekte aynı zamanda potansiyel işgören adaylarının işe başvurup başvurmama konusundaki karar alma sürecini de etkilemektedir.

Berthon, Ewing ve Hah (2005: 156); işveren çekiciliğini, potansiyel bir çalışanın belirli bir işletme için çalışmakla ilgili öngördüğü faydalar olarak tanımlamaktadır. Bir işveren potansiyel çalışanlar tarafından ne kadar çekici algılanırsa, işveren marka değerinin de o denli güç kazanacağını belirtmektedirler.

Backhaus & Tikoo (2004: 505), işveren markası ve işveren çekiciliği arasındaki ilişkiyi işveren markası çerçevesi adı altında Şekil 4'teki gibi göstermektedir.



Kaynak: Backhaus & Ticoo, 2004: 505.

Şekil 4. İşveren Markası Çerçevesi

Şekilde görüldüğü üzere; işveren markası, işveren markası çağrışımları ve işveren markası sadakati olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. İşveren markası çağrışımları, işveren imajını şekillendirmektedir. Bir diğer ifadeyle, potansiyel

Çalışanlar marka çağrışımları yoluyla işveren imajı geliştirmektedirler. Diğer yandan kurumsal kimlik ve kurum kültürü üzerinde de etkiye sahip olmaktadır (Gzen, 2016: 23).

1.2.6.6.alışan Değer nermesi

İşletmelerin; odaklanmaları gereken konuların başında, yeteneklerin zihinlerindeki işveren marka algısını güçlendirmek yer almaktadır. Bu nedenle; güncel, dinamik, ilham verici, yenilikçi ve insan odaklı işletmeler bir işveren markası olarak kolayca ayırt edilebilmekte ve dikkat çekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin mevcut yeteneklerin işletmeye olan bağlılığını arttırmak aynı zamanda potansiyel yetenekleri bünyesine katması için, yeteneklerin duygusal ve işlevsel değerleriyle uyumlu çalışan değer nerileri sunmaları gerekmektedir (Köse, 2018: 830).

alışan değer önermesi; işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına işletmenin duygusunu, var olma sebebini, işveren olarak neler sunduğunu aktaran bir cümleden oluşmaktadır. Bu cümle; işletmenin hedefi, değerleri ve iş planı ruhundan süzülerek oluşturulmaktadır. alışan değer önermesi firmanın adeta imentosu niteliğinde olmaktadır. Sınırları doğru çizilmiş bir çalışan değer önermesi, işletmenin çalışanlarıyla ilgili alacağı kararlara yol göstermektedir. Güçlü bir çalışan değer önermesi insan kaynakları stratejisine yn vermekte, aynı zamanda işletmenin yetenek kazanma ve onları elde tutma maliyetini azaltmaktadır (Kesoğlu, 2017: 19).

Bir işletmenin; mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunmuş olduğu bir taahhütlerinin bulunması gerekmektedir. Diğer işletmelere göre üstün ve farklı bir işveren markası oluşturması için mevcut ve potansiyel çalışanlar için önem taşıyan faydaları bir arada önermesi gerekmektedir (tken ve Yolbulan Okan, 2015: 59). Bu faydaları ne ölçüde yerine getirdikleri yani sözlerini tuttukları, hedef kitle nezdinde işletmeye yönelik oluşan güven veya güvensizlik duygusuyla doğru orantılı olmaktadır (Köse, 2017: 99). Bir işletmenin çalışan değer önermesi geliştirmeye yardımcı olabilecek etkenleri Garibaldi (2014: 4) şu şekilde sıralamaktadır:

- ‘Neden senin için çalışmalıyım?’ sorusuna çekici bir cevap oluşturmak,
- Çalışanlardan geri bildirim istemek ve onlara bu işletmede neden kaldıklarını sormak,
- İşletmenin işveren markası temel bileşenlerini liste haline getirmek,
- Doğru kitleyi çekmek için, çalışan değer önermesini hedef kitle ile bağlantılı olarak oluşturmak,
- Çalışan değer önermesinin, hedefteki adayların istek ve ihtiyaçları ile uyum içerisinde olmasını sağlamak,
- Çalışan değer önermesini işe alım kanalları boyunca güçlendirmek.

1.2.6.7.Kurumsal İmaj

İmaj; bir nesne, kişi, grup veya işletmeden bireye gelen planlı veya plansız mesajlar sonucunda, bireyde istemli veya istemsiz şekilde oluşan düşünce, algı, inanç ve tutumlar toplamının zihinlerindeki özet resmini ifade etmektedir. Kurumsal imaj ise, imaj kavramının örgütsel boyutta ele alınması olarak tanımlanmaktadır. Alanyazındaki kurumsal imaj tanımları incelendiği zaman, tanımlarda genellikle kurumsal imajın (Polat ve Arslan, 2015: 3-4);

- Kurum üyelerinin ya da kurumdan etkilenenlerin kuruma ilişkin düşüncelerini,
- Kurum üyelerinin ya da kurumdan etkilenenlerin kuruma ilişkin izlenimlerini,
- Kurum üyelerinin ya da kurumdan etkilenenlerin kuruma ilişkin algılarını ve anlam setlerini ifade ettiği görülmektedir.

Pazarlama alanında belli bir ürün veya hizmete yönelik olarak olumlu imaj geliştirmenin ötesinde güçlü bir kurumsal imaj, ürün veya hizmetlerin satışını arttıran güdüleyici bir faktör olmaktadır. İşletme edindiği olumlu kurumsal imaj sayesinde doğru çalışanları kendine çekmektedir. Hatta sadece çalışanları değil işletmenin başarısı için ihtiyacı olan müşterileri, yatırımcıları, analistleri ve ortakları da kendine çekmektedir. Güçlü kurumsal imaj, işletmelere duygusal bir değer katmakta aynı zamanda onları ayırt edilebilir ve inanılır kılmaktadır. Bu durum ise işletmenin rakiplerinden bir adım öne geçmesini sağlamaktadır (Erdoğan, Develioğlu, Gönüllüoğlu, Özkaya, 2006: 56).

Birçok işletme, olumlu imaja sahip olabilmek için kimlik oluşturma ve değiştirme yoluna başvurmaktadır. Bu çabalar genellikle logo ve kullanılmış olan renkler gibi kurumsal kimlik arayışıyla sınırlı tutulmaktadır. Buna karşın kurumun içeriden dışarıya doğru misyon, değerler, davranışlar gibi kavramlardan başlayarak kimlik oluşturma doğru bir yol olmaktadır. Kurumun işveren markası olarak hedef kitlesinin gözünde rakiplerinden nasıl ayrıştırılabileceğine karar verdiği noktada konumlandırma çalışması başlamaktadır. Başarılı konumlandırılan bir işveren markası ise ayırt edici bir şekilde fark yaratabilen çağrışımlarla desteklenerek güçlü bir imaja sahip olmaktadır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 44).

Bir işveren olarak geliştirilen imaj, işveren markalaşmasının bir parçası olmaktadır. Bu imaj işletme ile potansiyel çalışanlar arasındaki ilişkiye bağlı olarak da oluşmaktadır. İşveren markalaşması, işverenin politikaları, prosedürleri ve eylemleriyle öngördüğü imaj olarak tanımlanmaktadır. Bu imaj, çalışanların kurum kültürü ile tanıtılan işveren marka imajına olan tutumlarını ve bağlılıklarını etkilemektedir. Mevcut ve gelecekteki çalışanlarına sunulacak olan istihdam deneyimi algısını da etkilemektedir (Mandhanya & Shah, 2010: 43). Özetlemek gerekirse; imaj, yalnızca pazarlama alanında kullanılmakla kalmamakta aynı zamanda üst yönetimi de ilgilendiren stratejik bir araç haline dönüşmektedir. Bu sebepten ötürü kurumsal imaj, örgütün devamlılığı ve stratejik başarısı için bir gereklilik halini almaktadır (Erdoğan, Develioğlu, Gönüllüoğlu, Özkaya, 2006: 56).

1.2.6.8.Kurumsal İtibar

İtibar, hem bireyler hem de kurumlar için olumlu çağrışımlar yaratmakta ve genellikle olumlu anlamda kullanılmaktadır. İtibar, uzun vadede elde edilebilen soyut bir kavramı ifade etmektedir. Kurumsal imaj kavramıyla karıştırılmasına rağmen, ikisinin de farklı anlamlar taşıdığı belirtilmektedir. Kurumsal itibarın oluşmasını sağlayan etkenler; kurumların uzun dönemli güçlü bir imaja sahip olmaları, toplumsal konulara yaklaşımları ve davranışları esnasında yükümlülüklerini yerine getirmeleri olarak sıralanmaktadır (Bulduklu, 2015: 237).

Kurumsal itibar; güvenilirliği ve saygınlığı esas alan kurumun tüm paydaşlarında yarattığı duygusal etkiyle birlikte, kurumun değer yargılarını

şekillendirip kurumun geleceğini belirleyen ve onu sektördeki rakiplerinden ayırıp rekabet gücü kazandıran, taklidi mümkün olmayan bir kavramı ifade etmektedir (Işık, Çiçek ve Almalı, 2016: 166). İşletmelerin işgücü çevresinde yarattığı güçlü itibarı, işletmeyi diğerlerine göre tercih edilir kılmakta ve çekici yapmaktadır. Bu durum ise hem nitelikli işgücünü işletmeye çekmek hem de kurumda tutmak için önemli bir faktör haline gelmektedir (Demirtaş, 2015: 189). Benzer şekilde işveren markası uygulaması; kurumsal iletişim işlevlerinin bir parçası olarak, bir işletmenin itibarını etkilemektedir. Bu nedenle, işveren markalaması uygulayıcılarının sadece mevcut ve potansiyel çalışanlarla değil, tüm paydaş grubuyla olan ilişkilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Mortensen, 2010: 42).

1.2.6.9. Psikolojik Sözleşme

Temel olarak; psikolojik sözleşme, bir bireyin ve onun işverenin birbirlerinden ne beklediklerini gösteren inançlarının birleşiminden oluşmaktadır. Bireysel çalışanlar ile işverenleri arasında karşılıklı ancak net olmayan beklentiler kümesi olarak da tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006: 225).

İşveren markası ise çalışanlara yönelik süreklilik arz eden bir vaat olarak, güçlü ve yinelenen bir kavramı ifade etmektedir. İşgörenler, istihdam sürecinde işletmeyle karşılıklı görevlerine dair işletmenin kesin ifadeleriyle resmi olmayan ve kesinlik göstermeyen bilgilere (mesela; ağızdan ağıza iletişim kaynakları gibi) dayanarak görüş sahibi olmaktadır. Psikolojik sözleşme yerine getirildiğinde; işgörenlerin işletmeye bağlılığının artması olasıdır. Fakat sözleşme bozulduğunda hem bağlılık hem de verimliliğin düşmesiyle birlikte çalışan sirkülasyonuna da etkisi olmaktadır. İşveren markası, işletmenin yerine getirdikleri doğrultusunda karşılıklı görevler bakımından bilgilendirmeyi desteklemektedir. Bununla beraber işletmenin dışındaki kaynaklar tarafından iletilen yanıltıcı ve yanlış yönlendirici bilgilere karşı konulmasına yardımcı bulunmaktadır (Öksüz, 2012: 45).

1.2.7. İşveren Marka Yönetimi

İşveren marka yönetimi, işletme içinde ve dışında işletmeyi işveren olarak farklı ve çekici kılacak bir görüntüyü teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Her firmanın gerek mevcut çalışanları gerek işten ayrılmış olan çalışanları gerekse de potansiyel

Çalışanları gözünde oluşmuş olumlu veya olumsuz bir algısı bulunmaktadır. İşletmelerin işveren markası oluşturarak yapmak istediği şey, oluşan bu algıyı kendilerinin belirlemesi ve yönetmesi; yani, işveren kimliklerini mevcut, potansiyel ve ayrılmış olan çalışanların algılamalarını istedikleri şekilde konumlandırma çabalarından oluşmaktadır (Baran, 2016: 146; Lievens & Chapman, 2009’dan aktaran: Öksüz, 2012: 23).

Baş (2011: 53), işveren marka sürecini;

- İşveren markasının özünü tanımlamak,
- İşletmenin alışanlara neler sunduğunu ve bunun karşılığında neler beklediğini açıklığa kavuşturmak,
- İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Uluslararası düzeyde faaliyette bulunan danışmanlık firması olan Patfinder’in hazırlamış olduğu kontrol listesi dinamik bir işveren markası oluşturmak için gerekli olan temel unsurları şu şekilde sıralamaktadır (<http://www.thepathfindergroup.net/resources/publications/how-employer-branding-can-foster-trust-and-loyalty/>):

- Çekirdek Marka Tanımı: Kurumun vizyon ve değerlerini yansıtan bir işveren markasının ruhunu açık bir şekilde ifade etmektedir. Aynı zamanda, çalışanlar için önemli olan şeyin dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi, çekirdek markanın ne anlama geldiğine dair algıları, buna ilişkin değerler ve çalışan beklentileri, ilgili ve ilham veren bir işveren markası tanımı oluşurmaya yardımcı olmaktadır.
- st Yönetimin Katılımı: Bir işveren markası oluşturabilmek için CEO’nun gerçek ve gözle görünür desteğinin olması gerekmektedir. Onların da “markayı yaşamaları” ve aynı değerler için inandırıcı rol modelleri haline gelmeleri gerekmektedir.
- Kurumsal Stratejiyle Uyum: alışanlarla kurulan sadakat temelli ilişkiler, markanın genel kurumsal hedefleriyle tutarlı ve tüm departman ve şubelerde birbirleriyle uyumlu bir biçimde, marka vaatlerini hayata geçirecek şekilde oluşturulmaktadır.

- Çalışanların Yetkilendirilmesi: İşe alım ve elde tutma programları da dahil olmak üzere yeni insan kaynakları ve iletişim girişimleri için ayrıntılı bir işveren markası oluşturma planlarında kilit konumdaki çalışanların sorumlulukları açıkça belirtilmelidir.
- Aralıksız Ölçme ve Takdir Etme: Açık kilometre taşları, performans standartları, teşvikler ve geri bildirim kanalları başarı için şarttır.

Güçlü işveren markasına sahip olmak, işletmelerin sürekli ve tutarlı bir şekilde çalışmalarını gerektirmektedir. İşveren markası sürecinde, işletmelerin insan kaynakları yönetimi bölümlerinin yürüttüğü çalışmalarla birlikte diğer işletme fonksiyonlarının da uygulamaları önemli olmaktadır. Bu noktada, işletmelerin iletişim çalışmaları, güçlü işveren markasına sahip olmak ve bunu sürdürmek adına etkili bir role sahip olmaktadır. İşveren markası yönetimi boyunca; mevcut ve potansiyel işgücünün yanında, diğer tüm paydaşlarla iyi ilişkilerin oluşturulması etkili iletişim uygulamalarına bağlı bir biçimde gerçekleşmektedir (Öksüz, 2012: 15).

Sönmez (2018: 34) ise, güçlü işveren markasına sahip olmak için:

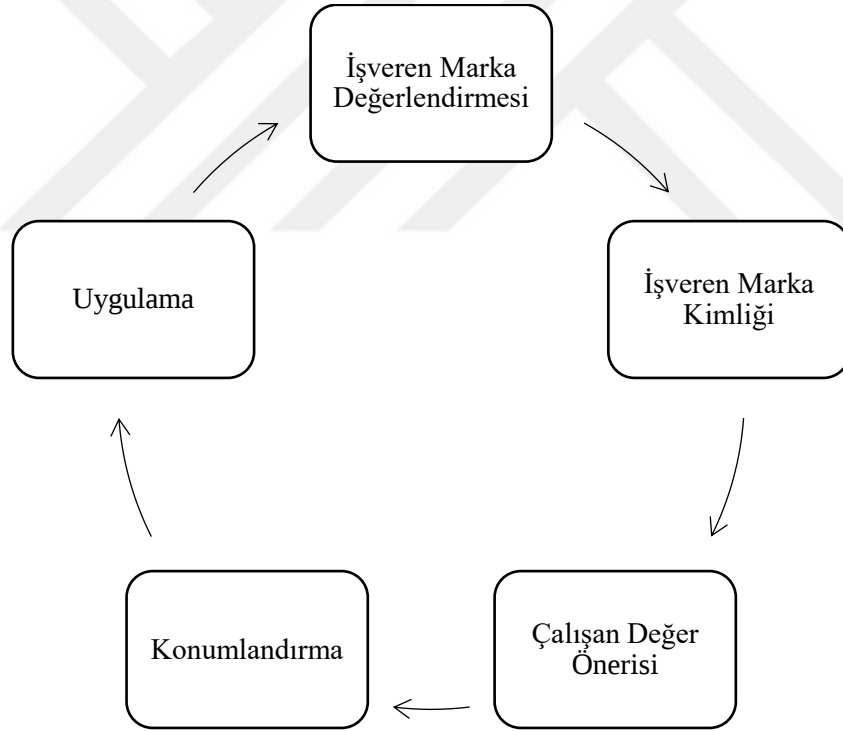
- Ücret ve yan hakların iyileştirilerek standardize edilmesi,
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve işletmeyi rakipleri karşısında ön plana çıkartacak düzenlemeler yapılması,
- İşe alım standartlarının yükseltilmesi,
- Yönetici profiline ve yönetim kültürünün geliştirilmesine önem verilmesi (Bireyler çalıştıkları işletmeyi değil yöneticilerini terk etmektedirler),
- İşgören memnuniyetini artırıcı insan kaynakları politikalarının çeşitlendirilerek desteklenmesi,
- İşletmenin sosyal medyada ve dijital platformlarda profesyonel imaj yönetimi çalışmaları sürdürmesi,
- İşletmenin sosyal kimliğini ortaya çıkarmak için çevresel, kültürel, sportif ve eğitimsel sosyal sorumluluk projelerinde yer alması gerektiğini belirtmektedir.

1.2.7.1. İşveren Marka Yönetimi Modeli

İşveren marka yönetimi modeli; işletme tarafından işveren markasının özünü tanımlamak, işletme tarafından çalışanlara verilen imkânlar ile karşılığında

neler beklediğini ortaya çıkarmak ve işletmeyi rakiplerinden ayrıcalıklı kılmak için yürütülen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Sürecin sonunda; işletmenin, “*çalışılabilecek en iyi yer*” olarak algılanması arzu edilmektedir (Baş, 2011: 53).

İşveren markası konumunda bulunan her işletmenin nihai amacı işletme tarafından arzu edilen istikrarlı büyümeyi sağlamaktır. Bunun için yatırımlarını optimum biçimde yöneten işletmeler; işgörene yapılan yatırımın işletmeye artı değer kattığının farkına varmaktadır. Bu düşünceyle hareket eden işletmeler; işveren markası strateji ve uygulamalarını farkında olarak veya olmayarak yönetmektedirler. Her işletme farklılık gösteren bir yapıya, kültüre, iklime ve değerlere sahip olduğundan tüm işletmeler için genel geçer kabul edilebilecek bir işveren markası yönetim modeli oluşturmak mümkün olmamaktadır. İşletmelerin kendi yapılarına adapte edebilmeleri için geliştirilen işveren markası yönetim modeli Şekil 5’te gösterilmektedir (Köse, 2017: 95; Baş, 2011: 54).



Kaynak: Baş, 2011: 54.

Şekil 5. İşveren Marka Yönetimi Modeli

İşveren markası yönetimi modelini oluşturan temel basamaklar aşağıda ana hatlarıyla incelenmektedir (Baş, 2011: 54-57).

- 1. İşveren Marka Değerlendirmesi:** Hedef kitlenin, yani; potansiyel ve mevcut çalışanların zihnindeki işveren marka imajının tanımlanmasıyla birlikte,

işletmenin bilinçli veya bilinçsiz olarak yürüttüğü işveren marka yönetimi faaliyetleriyle her bir faaliyetin işveren marka imajına olan etkileri incelenmektedir.

2. **Marka Kimliğinin Tanımlanması:** İşveren marka değerlendirmesi işletmenin ne olduğuyla, marka kimliğinin tanımlanması ise işletmenin ne olmak istediğiyle ilgilenmektedir. İşletme, işveren marka kimliğini tanımlayarak nasıl bir işveren olmak istediğini belirtmektedir. İşveren marka kimliği; ‘‘Neyi temsil ediyoruz?’’ ve ‘‘Nasıl algılanmak istiyoruz?’’ sorularına yanıt vererek işveren markasına yön göstermektedir.
3. **Çalışan Değer Önermesi:** Çalışan değer önermesi, işletmenin bir işveren olarak çalışanlarına vaatte bulunduğu duygusal ve fonksiyonel faydaları içeren bir ifade olarak tanımlanmaktadır. Çalışan değer önermesinde yer alan bütün vaatler, işveren marka kimliği içerisinde gizlidir.
4. **Konumlandırma:** İşletmenin işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlamak, güçlü bir işveren markası oluşturmaın ön koşulu olmaktadır. Bu noktada konumlandırma, hedef kitlenin zihninde marka kimliğiyle uyumlu ‘farklılaştırıcı bir değerin’ oluşturulması olarak görülmektedir. Konumlandırmada, işletmeyi işveren olarak farklılaştıracak temel özellik/ler veya yarar/lar belirlenmektedir.
5. **Uygulama:** İşveren markası yaklaşımının temelinde, çalışan değer önermesinde yer alan sözlerin ve vaatlerin tutulması yer almaktadır. İşveren marka yönetimi sürecinin, sunulan vaatleri hayata geçirme yetkisine sahip bir tepe yöneticisinin koordinatörlüğünde yürütülmesi önem taşımaktadır. Süreci yönetecek ekibin işletmenin farklı birimlerinde görevli yöneticilerden oluşturulması yarar sağlayacaktır.

1.2.8. Başarılı İşveren Markası Uygulamaları

Bir işveren markasının başarılı olduğundan söz edilebilmesi birtakım özellikleri taşıması gerekmektedir. Moroko ve Uncles (2008: 164) bu özellikleri; fark edilir ve bilinir olması, rakiplerden ayırt edilir olması ve ses getirecek nitelikte olması şeklinde ifade etmektedir. İşveren markasının işletmeye katkıda bulunabilmesi için ilk olarak, farklılık yaratması ve bu farklılığın bilinirliğinin

sağlanması gerekmektedir. İkinci olarak, işveren markasının ortaya koymuş olduğu bilgilerle rakiplerinden ayırt edici özellik taşıması gerekmektedir. Son olarak ise, mevcut ve potansiyel çalışanlarda ilgi uyandırıp yüksek seviyede çekiciliğin sağlanması gerekmektedir (Sağır, 2016: 418).

Günümüzde ise işveren markası kavramının öne çıkmasıyla birlikte; farklılaşmaya ihtiyaç duyulması, yetenekli personel arayışı ve rekabette lider durumda olma isteği sonucunda işletmeler, bu konudaki çalışmalarına önem vermekte ve hız kazandırmaktadır. Bu bağlamda işletmeler; uyguladıkları farklılıkları ve vaatte bulundukları sözleri, mevcut ve potansiyel çalışanlarla iletişime geçerek bildirmektedirler (Kavlıkoğlu, 2018: 30). Aşağıda bazı işletmelerin yaptıkları işveren markası uygulamalarına dair örnekler verilmektedir.

Doğru ve Yeygel Çakır (2015: 684-685) yaptıkları çalışmada; 2015 yılında Bloomberg Businessweek tarafından gerçekleştirilen ve En Gözde Şirketler listesine giren işverenler arasından Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel'in yetkilileri ile görüşmüşler ve işveren markası yönetimi kapsamında bir işveren olarak mevcut ve potansiyel çalışanlara ne tür uygulamalar/faaliyetler sunduklarını sormuşlardır. İşverenler işletme içinde ve dışında yürüttükleri işveren markası uygulamalarından kesitler vererek soruyu yanıtlamışlardır. Alınan yanıtlardan bazıları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel'in İşveren Markası Faaliyetleri

Unilever	• İşletme içinde yapılan yaz saati uygulaması • "İşletme dediğin" faaliyetiyle motivasyonu artırıcı aktiviteler • İşletme içi kültürel ve spor kulüpleri, kişisel gelişim eğitimleri • "Bright Future Made by You" felsefesi kapsamında işletme içi ve işletme dışında gerçekleştirilen çeşitli etkinlikler • Üniversitelerde "IdeaTrophy İş Simülasyon Yarışması" ile öğrencilerin Londra'ya gönderilmesi • Unilever Leadership Internship Programı • İşletme içerisinde; market, kafe, banka, kuaför, masa tenisi, langırt masaları, spor salonu ve psikolog bulunması • Uzun vadeli planlarda kreş ve dinlenme odalarının yer alması • Departman spesifik işveren markası faaliyetleri; BizzTrip, Financial Minds, Chainreaction • Ödüllendirme sistemleri ve Long-service awards • Çalışanlara yönelik Inside Portalı • Koçluk ve mentörlük imkânları
----------	---

Tablo 3. (Devam) Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel'in İşveren Markası Faaliyetleri

Pfizer	• Çalışanlara Flex yani esnek çalışma uygulamaları • Pfizer'de 15 yılını dolduran her çalışana 3 aylık kariyer molası uygulaması • Çarşamba günleri Home Office uygulaması • Vitamin Grubu; Çalışanlara eğlenceli ortam yaratmak için çalışan bir ekip • En iyi karpuz nasıl seçilir? gibi farklı ve eğlenceli aktiviteler • Sabahleyin en erken gelen çalışanlara Starbucks'dan kahve; mesaiye kalanlara ise, enerji içeceği dağıtımı • Dağcılık, yelken kulüpleri vb. • Pfizer'de mutfak uygulaması • Kırmızı Elma ve Yan Masadan Elma Ödülleri • İş Simülasyonu Oyunu • Üniversite öğrencilerine yönelik Pfizer işletme gezileri • Yönetici aday çalışmaları
Samsung	• CEO'nun her bölümle ve çalışanlar birebir bir araya geldiği toplantılar • Kore ve Türk kültürünü anlamaya dair hem Türklere hem de Korelilere bir tam günlük eğitim • Fun clup adı verilen gezi, yemek ve fotoğrafçılık kulüpleri • Tenis, yüzme, dalış ve gönüllülük kulüpleri • Çalışanlara yönelik birçok markayla anlaşma ve indirim sağlanması • Yılın En İyi Çalışan Ödülü • Samsung Turkey People, Employer Says faaliyetleri • Üniversite öğrencilerine özel proje yarışmaları • Koç Üniversitesi ve Harward Business School iş birliğiyle yürütülen faaliyetler • Yönetici aday eğitimleri • Samsung Akademi
Vestel	• Yönetici aday ve yönetici yetiştirme programı: Birlikte çalışmaya karar verilen adaylara Boğaziçi Üniversitesi'nde 6 ay süren sıkıştırılmış MBA ve staj programı • Vestel Teknoloji Akademisi: Özyeğin Üniversitesi akademisyenlerinin işletmenin ihtiyaçlarına özel oluşturduğu yüksek lisans ve doktora programlarında; makina, elektrik-elektronik, bilgisayar ve endüstri mühendislere yönelik eğitim görme imkânı • Vestel bünyesinde kurulan dalış, dans kulüpleri vb. sosyal kulüplere katılma imkânı • İşletme içerisinde Playstation gibi çeşitli oyun aktiviteleri • İş dışında da Vestelcity bünyesinde rahat bir şekilde vakit geçirilebilecek aktiviteler • Üniversitelerde bulunan öğrenci kulüplerinden Vestelcity'e yönelik ziyaretler

Kaynak: Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 684-685.

Türkiye’de ilk işveren algısı araştırması olarak adlandırılan En Gözde Şirketler, 2009 yılında başlamıştır. Araştırmaya yaklaşık 20.000 öğrenci katılmakta ve araştırmada yıllık ortalama 200 şirket yer almaktadır. Şirketlerin işveren algısını ölçen araştırmada farklı başlıklar altında 62 soru bulunmakta ve üniversitelerde gerçekleşen kariyer etkinliklerinden, öğrencilerin tercihte bulundukları şirketlerden maaş beklentilerine kadar birçok konu ölçümlenmektedir. 2019 yılında yapılan araştırmanın sonucu ise Tablo 4’te gösterilmektedir (<http://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>).

Tablo 4. 2019 Yılı En Gözde Şirketler Listesi

2019	2019
1 Unilever	26 PepsiCo
2 THY	27 QNB Finansbank
3 Mercedes Benz	28 Ford Otosan
4 P&G	29 Schneider Electric
5 Google	30 Pfizer
6 CocaCola Company	31 Vodafone
7 Aselsan	32 CocaCola İçecek
8 Turkcell	33 Tubitak
9 Bosch	34 EY
10 Arçelik	35 Samsung
11 Pwc	36 KPMG
12 L’Oreal	37 ETİ Gıda
13 Microsoft	38 Intel
14 TUSAŞ	39 B/S/H
15 IBM	40 Akbank
16 İstanbul Borsası	41 İş Bankası
17 Nestle	42 Renault
18 Deloitte	43 Garanti Teknoloji
19 Şişecam	44 Toyota
20 T. C. Merkez Bankası	45 Tüpraş
21 Borusan Otomotiv	46 Garanti Bankası
22 PhilSA	47 SAP
23 Siemens	48 Yapı Kredi
24 BAT	49 Migros
25 Colgate Palmolive	50 Enerjisa

Kaynak: <http://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>

En gözde şirketler araştırmasının sonuçları; şirketin güçlü işveren olarak konumlandırılmasında, geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. İşveren markası ise pazarlama araçlarını kullanmakla aradaki farkı kapatabilecek potansiyele sahip bulunmaktadır (Baş, 2011: 28).

En Gözde Şirketler listesine 2019 yılında 2. olarak giren Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY A.O.)’nın; özverili, dinamik ve sadık çalışanlara sahip olduğunun bilincinde olması, başarısının en büyük etkenlerinden biri olarak ifade edilmektedir. Bu bilinçten hareketle, çalışanın hayat standartlarını yükseltecek projelere önem vermektedir. Personel başkanlığı; ilgili birimler aracılığıyla bireylerin çalışma ortamında güvenli, mutlu ve uyumlu olmasını sağlamaktadır. Güven ve uyumun sürekliliğini sağlamak ve ekip ruhunu güçlendirmek amacıyla da çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini iletebileceği insan odaklı birimler bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanların iş sağlığı ve güvenliği açısından, salgın hastalıklara karşı tedbirler alınmakta ve titizlikle uygulanmaktadır. Sağlık taramaları ve dezenfeksiyon uygulamaları düzenli olarak yapılmakta, iş kazalarının önlenmesine dair eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir (Polatcan Serbest, 2011: 45-46; <http://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>).

THY A.O., çalışanına iş-yaşam dengesini kurabilmesi için geniş sosyal imkânlar sağlamakta ve eğitim sürecinde de destek olmaktadır. Çalışanların işe geliş-gidişleri için servis sağlanması; doğum, emzirme, ölüm ve evlenme gibi konularda nakit yardımında bulunması, çalışanın kendisi ve yakınları için geniş imkânlarla sahip özel sağlık sigortası yapılması, çalışanların çocukları için okul öncesi eğitim (kreş) imkânı, ücretsiz ve indirimli uçuş imkânlarıyla dünyaya açılması şansı, yurt içi ve yurt dışında bulunan bir çok otelde indirimli fiyatlarla konaklama imkânı THY A. O.’nın çalışanlarına sunduğu hizmetler arasında yer almaktadır (Polatcan Serbest, 2011: 46-47).

En Gözde Şirketler listesine 2019 yılında 8. Olarak giren Turkcell’in de işveren markası olarak uyguladığı birtakım faaliyetler bulunmaktadır. Turkcell; çalışanlarına ‘Flex Menü’ olarak adlandırılan, yaşam tarzlarına ve ihtiyaçlarına göre oluşturabilecekleri ek menfaat paketi sunmaktadır. ‘Flex Menü’ içerisinde; sağlıklı yaşam paketleri, yemek ve hediye çekleri, hayat sigortası gibi seçeneklerden olabileceği gibi; geleceğe yatırım, Turkcell gönüllülerine bağış ve yıllık izin satışı da yapılabilmektedir (<https://www.turkcell.com.tr/tr/insan-kaynaklari?page=turkcellde-calismak>).

Turkcell’de yıllık izinlere ek olarak çalışanların doğum günleri için ek bir günlük izin hakkı bulunmaktadır. Her sene; 4 ayda bir gerçekleştirilen Turkcell

Ödül Töreni'nde, fark yaratan çalışanlar alkışlanmaktadır. 5, 10 ve 15 senedir Turkcell'de çalışan arkadaşlar için her sene 'Kıdem Ödül Töreni' düzenlenmektedir. Ayrıca yöneticiler; ekiplerinde bulunan Turkcell'lilere mobil uygulamaları olan 'Mobilim' üzerinden anlık olarak ödül gönderebilmektedirler (<https://www.turkcell.com.tr/tr/insan-kaynaklari?page=turkcellde-calismak>).

Turkcell'de bulunan Ofistasyon sistemi dahilinde, çalışanlar bulundukları şartlar ve zaman itibarıyla en uygun Turkcell ofisine giderek çalışabilmektedir. Ayrıca Mobil Çalışma uygulaması sayesinde; haftada 1 gün ev, kahve dükkânı gibi diledikleri mekânda çalışma imkânına sahiptirler. Tüm bunların yanında; Turkcell Aktif Kulüp adındaki gönüllü ekip tarafından, Turkcell çalışanları ve yakınları için geziler, spor turnuvaları, fotoğraf ve tiyatro kursları, konser ve gösteriler, spor ve hobi kursları, trekking ve kamp aktiviteleri düzenlenmektedir (<https://www.turkcell.com.tr/tr/insan-kaynaklari?page=turkcellde-hayat>).

En Gözde Şirketler arasında yer alan Aselsan, işveren markası uygulamalarıyla bir diğer örnek olarak gösterilebilir. Aselsan'ın çalışanlarına sunduğu eğitim imkânları, esnek çalışma saatleri, özel sağlık sigortası, servis hizmetleri, sosyal etkinlikler, izinler, yemekhane hizmeti veya yemek fişi, spor alanı, kütüphane hizmeti, revir hizmeti ve kreş gibi olanakları bulunmaktadır. Çalışanlar; görev tanımları doğrultusunda yüksek lisans veya doktora yaptıkları takdirde ücretli izin kullanabilmektedir. Ayrıca yurtdışında doktora seçeneği ve gereken durumlarda da yabancı dil kursu imkânı bulunmaktadır. Tüm yerleşkelerde iş akışına göre belirlenecek esnek çalışma saatleri uygulanmakta, sadece merkezi noktalara değil semtlere kadar uzanan geniş servis ağı bulunmaktadır. Tüm yerleşkelere hizmet veren, elektronik yayınlardan süreli yayınlara kadar uzanan geniş yelpazeye sahip kütüphanesi; tüm çalışanlara hizmet veren, işyeri hekimleri ve hemşireleri bulunmaktadır (<https://www.aselsan.com.tr/tr/kariyer/aselsanli-olmak/calisanlarimiza-sundugumuz-olanaklar>).

Türkiye'de çalışılmak istenen işletmelerin arasında yer alan Boyner; *koşulsuz müşteri mutluluğu* ilkesini yönetim anlayışına da uygulayarak, işletme politikalarını insan odaklılık üzerine kurmaktadır. Başarılı çalışanlara teşekkür organizasyonları yapmak, çalışanları sinema veya tiyatro gibi aktivitelere göndermek, emeği takdir etmekle birlikte çalışanlara değer verildiğini de

göstermektedir. İşletmede katı kurallar ve prosedürler yerine güven ve eşitlik hakim olmaktadır. 2013 yılında yapılan Great Place to Work Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2013 listesinde yer almasının yanında, 'Fırsat Eşitliği/Kadınların Desteklenmesi' adında özel ödüle sahiptir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 60-61).

Boyner Grup; işletme kültürünü yansıtan özelliklerini ve değerlerini, eğlenceli ve yaratıcı bir şekilde anlatan 'Ezberbozan Alemine Yolculuk' adlı bir hikaye kitabı yazmış, 2013 yılında İşveren Markası Oluşturma kapsamında büyük ödül kazanmıştır. İşletme kültürünü yansıtan ve işveren markasını besleyen diğer bir örnek ise; Boyner Grup'un Kurumsal Gönüllülük Programı içerisinde, mağaza çalışanlarına yıl boyunca gösterdikleri tutkulu ve özverili çalışmalarından dolayı teşekkür ettikleri 'Mağazacılar Günü' kutlamasıdır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 75).

1.2.9. Alanyazında İşveren Markası ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

İşveren markası veya işveren çekiciliği kavramlarıyla ilgili yapılan çalışmalar genelde iki başlık altında toplanmaktadır. İlk grupta yer alan çalışmalar; potansiyel çalışanların iş başvurusunda bulunurken işletmelerde aradıkları özellikleri veya mevcut çalışanların çalıştıkları işletmeyi tercih etmelerinde ve işletmede kalmalarında etkili olan faktörleri ortaya koymaktadır. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise; işveren markası/işveren çekiciliği kavramlarıyla ilişkili olduğu veya olacağı düşünülen kavramlar ile arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik gerçekleştirilmektedir. Burada ise; çalışmanın amacında da olduğu gibi, işveren markasıyla ilişkisi incelenen bazı kavramların yer aldığı çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

Kesoğlu (2017); çalışmasında, perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ve çalışanların hangi işveren markası faktörlerine daha fazla önem verdiğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş, çalışanların işletme seçimlerinde ise; terfi fırsatları, ücretler, marka değeri, yetenek yönetimi, özgeçmişe kattığı değer gibi faktörlere daha çok önem verildiği tespit edilmiştir.

Demet (2018), çalışmasında; eczacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki örgütsel değişim ve işveren markalaması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel değişim ve işveren markası değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Yorulmaz (2018); otel çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin işveren markası oluşumu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden olan öz yeterlik, iyimserlik ve umudun işveren markası oluşumunu anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda araştırmacı; işveren olarak marka olmaya çabalayan otel yöneticilerinin, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini artırmaya önem vermeleri gerektiğini belirtmektedir.

Tkalac Vercic & Sinsic Coric (2018); üniversite öğrencilerine yönelik yaptığı çalışmada, kurum itibarı ile kurumsal sosyal sorumluluk ve işveren markası algısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda; üç değişken arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş ve öğrencilerin yüksek itibarlı olarak belirttikleri kurumlar için, kurumsal sosyal sorumluluk ve işveren markası algılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akdemir ve Karakaplan Özer (2019); liderlerin markalaşma yolunda işletmelere yararlar sağlayacağı savından yola çıkarak, özel ve kamu bankası çalışanlarının işveren markası algısının etkili liderlikle olan ilişkisini ele almıştır. Çalışma sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş; çalışanların işveren markası algı düzeyleri arttıkça, etik liderliğe dair algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eren (2019); kozmetik sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üzerine yaptığı çalışmada, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini araştırmıştır. Çalışma sonucunda; çalışanların işveren markasına dair algıları arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Timur (2019); işveren marka algısının, çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini kuşaklararası karşılaştırmalı olarak araştırmıştır. Bu kapsamda; çalışma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel sektör çalışanları üzerinde yapılmıştır ve işveren marka algısının, çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA

Sosyal bir varlık olan insan, topluluklardan oluşmakta ve yaşamını gruplar halinde sürdürmeye çalışmaktadır. Toplumu meydana getiren insanlar, hem toplumdan etkilenmekte hem de toplumu etkilemektedir. Grupta geçerli olan standartlar ve kurallar açıkça belirtilmediği zaman; bir kişinin ya da kişilerin davranış şekilleri, grubun diğer üyelerinin davranış biçimlerinden kolayca etkilenmektedir. İşletmeler ise çalışanların yeteneklerini değerlendirebilmek için grup çalışmalarına yönelmekte ve bu sayede rekabet avantajı sağlamaktadır. Grup çalışmasının gerçekleştiği işletmelerde; geleneksel yapıların aksine esneklik ve duyarlılık kazanıldığı, karar alma, görev paylaşımı, odaklanma gibi konularda hız kazanıldığı, grup üyeleri arasında ise motivasyon sağlandığı gözükmemektedir. Fakat grup çalışması işletmeler için her zaman olumlu çıktılar sağlamamaktadır (Güney, 2014: 51; Işık, 2014: 1).

Çalışanlar; işyerlerinde belirli kurallara göre düzenlenmiş olan bir yapının içerisinde, ortak amaçlara ulaşmak amacıyla tek çatı altında toplanmaktadır. Bu yapıda bulunan çalışanlar; iş tutumları, duygu ve davranışlarıyla birlikte iş yeri ortamını oluşturmakta; birtakım davranışların, etkileşimlerin, faaliyetlerin ve ihtiyaçların karşılıklı olduğu bir süreç içerisinde yer almaktadır. Bir çalışanın gösterdiği tutum diğer çalışanları etkilemekle beraber, kendisi de diğer çalışanların tutumlarından etkilenmektedir (Gök, 2009: 589).

Grup halinde yapılan çalışmalarda; grup performansı, grup üyelerinin katkısı oranında artmaktadır. Yapılan araştırmalar; gruptaki bazı çalışanların takım çalışmalarında gösterdiği performansın, bireysel çalışmalarda gösterdikleri performanstan daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu tarz performans kayıpları ise, örgütsel davranış alanında sosyal kaytarma olarak adlandırılmaktadır (Şeşen ve Kahraman, 2014: 44).

Sosyal psikologlar; grup üyeliğinin bireysel performans üzerindeki etkisiyle birlikte, bireysel ve grup performansı arasındaki farkı uzun yıllar incelemeye çalışmaktadır (Kravitz & Martin, 1986: 936). Son dönemde ise önemli konulardan biri haline gelen sosyal kaytarma kavramı üzerinde pek çok çalışma yürütülmektedir.

Tezin teorik olarak ikinci kısmını oluşturan bu bölümde; çalışma hayatının istenmeyen fakat kaçınılmaz davranışlarından biri olan sosyal kaytarma kavramının tanımı, kapsamı ve nasıl ortaya çıktığı ele alınmaktadır. Sosyal kaytarma davranışına sebep olan etkenler ve sosyal kaytarma davranışı ile ilişkili teoriler açıklanmaktadır.

2.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Türkçe literatürde sosyal kaytarma kavramı boşverme (Coşkun, 2005: 80), bedavacılık (Güler Kümbül, 2012: 128; Ayriçay ve Kalkan, 2013: 166; Şen, 2006: 7), aylaklık (Akgündüz, Akdağ, Güler ve Sünnetçioğlu, 2015: 517) veya fırsatçılık (Rehber, 2006: 42) gibi terimlerle de karşılık bulmaktadır.

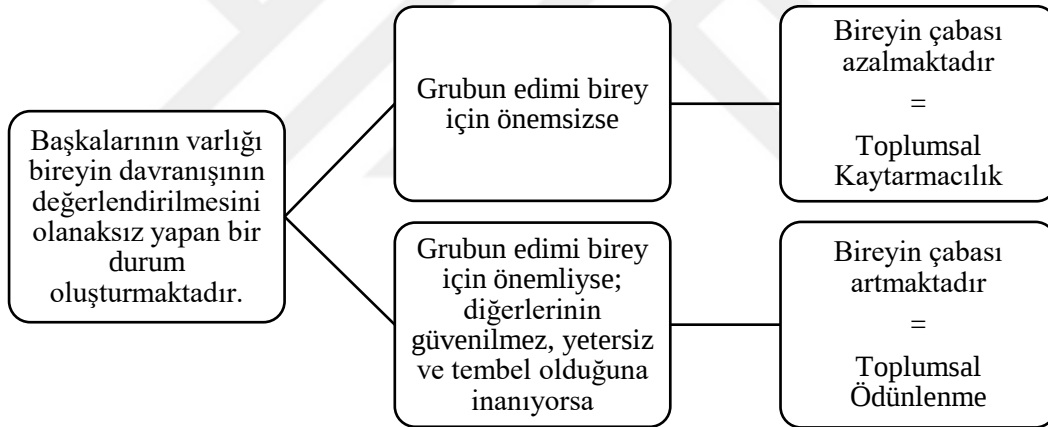
Sosyal kaytarma (social loafing) kavramını ilk kez kullanan Latane ve arkadaşları (1979: 831); bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için olumsuz sonuçlar doğurduğundan dolayı sosyal kaytarmayı bir tür hastalık/rahatsızlık olarak tanımlamakta, başkalarının varlığında veya hareketleri sonucunda ortaya çıktığından dolayı ise sosyal bir kavram olduğunu belirtmektedirler.

Sosyal kaytarma kavramı ile ilgili alanyazında birçok tanım bulunmaktadır. Biçimsel olarak sosyal kaytarma, bireylerin bireysel olarak çalıştıkları zamana kıyasla grup halinde çalıştıkları zaman motivasyon ve çabalarındaki azalmayı ifade etmektedir (Karau & Williams, 1993: 681). Sosyal kaytarma, diğer insanların varlığından dolayı bireyin göstermiş olduğu çabanın azalması olarak da tanımlanmaktadır (Latane, Williams & Harkins, 1979: 823).

Heuze & Brunel (2003: 247)'e göre sosyal kaytarma; bireyin iş arkadaşlarıyla birlikte bir görevi tamamlamaya çalıştığında, bireysel çabasında gerçekleşen azalmayı ifade etmektedir. Tanımlardan anlaşılacağı üzere, sosyal kaytarma davranışından yalnızca grup çalışmasının yapıldığı zamanlarda bahsedilmektedir (Demirdağ, Güçer, Keleş ve Pelit, 2017: 17).

Sosyal kaytarma; bireylerin verimliliğinde azalmaya yol açmakta, bu durum elde edilen kârların ve sağlanan faydaların da azalmasına sebep olmaktadır (Latane, Williams & Harkins, 1979: 828). Bu tarz davranışların yaygınlaşması işletmede sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasını da engellemektedir. Bu durum, çalışanların hem motivasyonunun düşmesi hem de kendilerine yüklenen iş sorumluluklarının başka çalışanlara aktarılmasından dolayı iş kaybının oluşması gibi sorunlara da yol açmaktadır (Tonus ve Oruç, 2012: 166).

Bir bireyin; ortak bir çalışmada sağladığı katkıların değerlendirilememesi sonucu, bireyler genellikle yalnız olduğu zamana göre daha az performans göstermektedirler. Toplumsal kaytarmacılık olarak bilinen bu kavram Şekil 6'da gösterilmektedir (Taylor, Peplau, & Sears, 2007: 307). Toplumsal ödünleme ise; bireyin, ortaklaşa bir ortamda grupta yetersiz edim gösterdiğine inandığı diğer bireyler için büyük çaba harcadığında gözlenen tepkiyi ifade etmektedir (Taylor vd., 2007: 541).



Kaynak: Taylor, Peplau, & Sears, 2007: 307.

Şekil 6. Toplumsal Kaytarmaya Karşı Toplumsal Ödünlemeye Yol Açan Süreçler

Günümüz çalışma yaşamında gerçekleştirilen faaliyetlerin eşgüdümlü olması, tüm süreçlerin zincir gibi birbirine bağlı olması ve birbirinden etkilenmesi, bireysel çabalarla örgütsel amaçlara ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, global çalışma yaşamı örgütsel başarı ve rekabet üstünlüğünde kolektif çalışmayı zorunlu bir hale getirmektedir. Bu sebeple, kolektif çalışmanın gerçekleştiği örgütlerde sosyal kaytarma davranışının meydana çıkması kaçınılmaz gözükmektedir (Kanten, 2014: 13).

Yaşamın her alanında karşılaşılabilen bu davranış bireyde, “İşler nasıl olsa yürüyor, grupta benden başka kişiler de var” düşüncesini oluşturduğu için; birey, sahip olduğu potansiyelin altında performans göstermektedir. Bu durum Bandura (1977) tarafından geliştirilen öz-yeterlik teorisiyle ilişkili olarak; bireyler, sahip oldukları becerikli ve yeterli olma duygusunu genellikle grup çalışmalarında bilinçli veya bilinçsiz bir biçimde dışarıya aktaramamaktadır (Demirdağ, Güçer, Keleş ve Pelit, 2017: 17).

Sosyal kaytarma kavramının mahiyetini kültürümüzde karşılayan “Horozu çok olan köyün sabahı geç olur” veya “Sen ağa ben ağa bu keçiyi kim sağa?” gibi söyleyişler de bulunmaktadır. Nijerya’nın kuzeydoğusunda yaşayan İgboların kullanmış olduğu “Sahibi çok olan keçi açlıktan ölür” ve Çin’ de kullanılan “Herkes kendi odununu getirdiğinde ancak güçlü bir ateş yakılabilir” söyleyişleri sosyal kaytarma kavramının evrenselliğini göstermektedir (Balcı, 2017: 375; Mefoh & Nwanosike, 2012: 229; Clark & Baker, 2011:124).

Sosyal kaytarma davranışı yalnızca iş ortamlarında değil, hayatın her alanında görülmektedir. Dağıtılıp çıkılan bir odada, insanların yerlere çöp atışında, derste olduğu halde derse katılmayan öğrencilerin bulunduğu bir sınıfta, dilenciye başkalarının para verdiğini düşünerek para vermemekte ve toplu bir ortamda herkes alkışlıyor diye alkışlamamakta sosyal kaytarma davranışına örnek olarak gösterilmektedir (Atilla Gök ve Koca, 2016: 356).

Sosyal kaytarmanın sebebine gelinecek olursa; Karau & Williams (1993) tarafından geliştirilen ortaklaşa çaba modeline göre, bireyin grup görevinde göstereceği performans:

- Bireyin gruba sağladığı katkının grup başarısı için ne derece önemli olduğuna dair inancı,
- Bireyin grubun elde ettiği başarıya verdiği değer şeklinde iki ana faktöre bağlı olmaktadır (Tutar, 2015: 385).

2.2. Sosyal Kaytarma Kavramının Ortaya Çıkışı

Sosyal kaytarmaya dair literatürdeki ilk çalışmanın; hayvanlar, insanlar, makineler ve çeşitli zirai uygulamaların etkinliğinin belirlenmesiyle ilgilenen Fransız ziraat mühendisi Max Ringelmann tarafından yapıldığı bilinmektedir.

Ringelmann; ortak grup performansını kişilerin bireysel çabalarının toplamıyla karşılaştırdığında ortaya daha az bir çaba sonucunun çıktığının farkına varmış ve bu olguyu ‘‘Ringelmann Etkisi’’ olarak adlandırmıştır (Kravitz & Martin, 1986: 937; Davoudi, Orazi & Kaur, 2012: 3). Bu etki, 1913 yılında Ringelmann tarafından bireylere ve gruplara halat çekme görevi verildikten sonra elde edilen sonuçların karşılaştırıldığı bir deney ile açıklanmaktadır (Clark & Baker, 2011: 125).

Ringelmann’ın gerçekleştirmiş olduğu halat çekme deneyinde, ilk olarak deneklerin her birine bir ipi teker teker tüm güçleriyle çekmeleri söylenmiştir. Ortalama olarak her birinin 138.6 pound (1 pound=453 gram) çektiği görülmüştür. Daha sonra ipi 3 denneğin birlikte çekmesi istenmiştir. Bunun sonucunda deneklerin ortalama güçlerini kullanarak tek tek çektikleri ağırlığın üç katı kadar yani 415.8 pound ağırlıkta çekebilecekleri düşünülmüş fakat 3 denek yalnızca ortalama güçlerinin 2,5 katı kadar ağırlık çekebilmişlerdir. Aynı ipi 8 denneğin birlikte çekmesi istenildiğinde ise, yalnızca 545.6 pound yani ortalama bireysel çekim gücünün 4 katı kadar ağırlık çekebilmişlerdir. Yapılan deney sonucunda grup büyüklüğü arttıkça bireyin uyguladığı kuvvetin azaldığı tespit edilmiştir. Bunun en önemli nedeni olarak, grup içerisinde bireyin gösterdiği performansın ayırt edilememesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 213; Şeşen ve Kahraman, 2014: 44).

Ingham, Levinger, Graves & Peckham (1974), yapay ve suni gruplarla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, Ringelmann’ın halat çekme deneyini tekrar etmişlerdir. Deneyde, öncelikle hem gerçek hem de suni gruplar oluşturulmuş ardından grupların gözleri kapatılarak ipi çekmeleri istenmiştir. Gözü kapalı olan deneklere; ipi, grupla beraber çektikleri düşündürülmüştür. Fakat suni gruplar sayesinde denekler ipi tek başlarına çekmişlerdir. Deney sonucunda; suni gruplardan sağlanan veriler, algılanan grup büyüklüğü arttıkça performansın azaldığını göstermiştir. Bu durum ise; bireylerin gruplar halinde çalıştığı zaman, bireysel çalışmalarına göre daha az performans gösterdiklerini doğrulamaktadır (Arı, Uslu ve Pepe, 2017: 69; Taner ve Ercan İştin, 2017: 30).

Grup içerisinde sosyal kaytarmanın oluştuğunu gösteren bir diğer deney ise Latane vd. (1979) tarafından gerçekleştirilmiştir. Deneyde, erkek öğrencilerin ellerini çırparak mümkün olduğundan çok gürültü çıkarmaları istenmektedir.

Denekler; tek başına, iki kişilik, dört kişilik ve altı kişilik gruplarda ellerini çırparak gürültü çıkarırlar. Bunun sonucunda ise, deneklerin yalnızken çıkardıkları sesin; iki, dört ve altı kişilik gruplarda çıkardıkları sestten daha fazla olduğu görülmüştür. Gruptaki kişi sayısı artış gösterdikçe, deneklerden her birinin çıkardığı gürültü tam tersi azalmıştır. Başka bir ifadeyle, deneklerin ellerini çırparak gürültü çıkarmaları için harcadıkları çaba azalma göstermiştir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 284).

Grubun büyüklüğüyle ilgili en önemli bulgu; kişinin grup içerisindeyken, yalnız başına gösterdiği gayretten daha azını göstermesi şeklinde tanımlanan sosyal kaytarmadır. Bu durum; *bir grubun toplam verimliliği, grup içerisinde yer alan bireylerin verimliliğinin toplamından büyük olmalıdır* mantığına ters düşmektedir. Takım ruhunun bireylerin gayretini kamçılayacağı ve grubun genel verimlilik düzeyini artıracığı gibi genel bir basmakalıp yargı da bulunmaktadır (Tutar, 2015: 384). Bu önyargının yanlış olduğu da son derece ortadadır.

2.3. Sosyal Kaytarma Davranışının Kapsamı ve Türleri

Sosyal kaytarma davranışının sebep olduğu iki rol davranışından bahsedilmektedir. Pabico ve arkadaşları (2015); sosyal kaytarmanın ortaya çıktığı gruplarda, bireylerin *bedavacı etkisi* (free rider effect) ve *safdil etkisi* (sucker effect) olmak üzere iki farklı role büründüklerini ifade etmektedir (Kurnaz, 2016: 1144).

Bedavacı bireyler olarak adlandırılan birinci rolde, bireyler gruptaki görevlerini yapmak için herhangi bir çaba göstermeksizin diğer grup üyeleriyle aynı ödül paylaşma eğiliminde bulunmaktadır. Safdil bireyler olarak adlandırılan ikinci rolde ise; bireyler, bedavacılar ve diğer grup üyelerinin geride bıraktığı işleri paylaşma eğiliminde bulunmaktadır. Buna karşın bazı araştırmalar, bireylerin üyesi olduğu grupta yeteri kadar beceri ve motivasyona sahip olmadıklarını düşündükleri zaman bireysel çabalarını arttırarak sosyal telafi davranışı gösterdiğini de ortaya koymaktadır (Erol, Beyaz ve Tınaz, 2018: 2376; Özek, 2018: 16).

Grup çalışmalarında iki kişilik bir grup incelenecek olursa, grup arkadaşlarının ikisi de sosyal kaytarma yapmazsa her şey yolunda gitmektedir. Aralarından herhangi birisi sosyal kaytarma yaparsa diğerini safdil olmaya itmekte kendisi de bedavacı rolünü üstlenmektedir. Safdil rolünü oynayan grup arkadaşı bedavacı tarafından sömürülmesine rağmen grup çalışması amacına

ulaşmakta, istenilen ürün ortaya çıkmaktadır. Eğer her ikisi de çalışmaya katkı vermeyip sosyal kaytarma yaparsa grup başarısız olmaktadır (Jasay, 1989: 63).

Literatürde sosyal kaytarma davranışı aktif ve pasif olarak da sınıflandırılmaktadır. Grup üyelerinin yaptıkları işin kalitesini düşürmesi, işe geç gelmeleri veya toplantıların tümüne katılmamaları pasif düzeyde gösterilen sosyal kaytarma davranışına; grup üyelerinin görevlerini yerine getirmemeleri, gruptaki diğer üyeleri sinirlendirmeleri ve dikkat dağıtıcı davranışlar sergilemeleri aktif düzeyde gerçekleştirilen sosyal kaytarma örneği olarak gösterilmektedir (Nicholson, 2012: 5, Spector & Fox, 2002: 272).

Sosyal kaytarma, ekonomi teorilerinde de benzer şekilde bedavacı birey problemi olarak yer almaktadır. şen (2006: 7) bedavacılık problemini; birilerinin bedel ödeyerek elde ettiği bilgidен, ödeme yapmayanların da faydalanması durumu olarak tanımlamaktadır. Birey veya firmalar, bilgiye yaptıkları ödemeye belli bir maliyet üstlenmekte ve karşılığında kazanç elde etmeyi planlamaktadırlar. Örneğin, bir yatırımcı elde ettiği bilgi sayesinde, iyi firmaların hisse senetlerini cazip fiyatlarla satın almak istemektedir. Fakat bu bilgiyi bedavaya elde eden diğer yatırımcıların aynı hisseleri satın almak istemesi fiyatların yükselmesine sebep olmaktadır. Sonuç itibariyle bilgi için bedel ödeyen yatırımcı planladığı kazancı elde edememektedir. Bu durum az bilgi satın alınması ve üretilmesi anlamı taşımaktadır (şen, 2006: 7).

Özetle, bedavacı etkisinin ortaya çıkmasında iş özellikleri ve bireyin iş arkadaşının performansı ile ilgili beklentileri daha fazla rol oynamaktadır. Birey, yaptığı işin diğerleriyle beraber değerlendirildiğini düşündüğü zaman, kendisinin bir fark yaratamadığına inanmakta ve gösterdiği çabaya önem vermemektedir. Bu durum ise gruplarda bedavacı etkisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Özek, 2018: 21).

2.4. Sosyal Kaytarma Davranışının Öncülleri

Bu bölümde literatürde sıklıkla ele alınan ve sosyal kaytarma davranışına yol açan faktörler incelenmektedir. Liden vd. (2004: 286), sosyal kaytarmanın öncüllerini bireysel ve grupsal düzeyde analiz ederek iki kategori halinde sınıflandırmaktadır. Bireysel düzeyde öncüller; görevlerin birbirine bağımlı olması,

görevin görünürlüğü, dağıtımsal ve prosedürel adaletten oluşmaktadır. Grupsal düzeyde öncüller ise; grup büyüklüğü, grup bağlılığı ve algılanan sosyal kaytarmadan oluşmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda bu faktörlere ek olarak grup normlarına da değinilmektedir.

2.4.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

2.4.1.1. Görevlerin Birbirine Bağımlı Olması

Görevlerin birbirine bağımlı olması, grup üyelerinin görevlerini tamamlamalarında aralarında gerçekleşen etkileşimin derecesini ifade etmektedir (Stark, Shaw & Duffy, 2007: 704; Van de Ven, Delbecq & Koenig, 1976: 324). Görevler arası karşılıklı bağlılık kuramına göre; bir bireyin çalışması diğer bireylerin çalışmalarına bağımlı hale geldikçe, kişinin bireysel olarak başarı elde ettiği hissine sahip olabilmeleri güçleşmektedir. Fakat diğer taraftan; grup üyeleri arasında yüksek düzeyde görev bağımlılığı oluşturmak, grubun başarısı için önem taşımaktadır (Piezon, 2011: 13).

Görevler arası karşılıklı bağlılık yüksek olduğunda; grup üyeleri, çabalarının diğerlerinden ayırt edilemeyeceğine inanmakta ve çabalarını azaltmanın en iyisi olacağını düşünmektedirler. Diğer yandan görevler arası karşılıklı bağlılık düşük olduğunda; grup üyeleri, çabalarının diğer üyelerinkinden ayırt edilebileceğine inanmakta ve fark edilmenin çaba göstermeye değer olacağını düşünmektedirler (Liden, Wayne, Jaworski & Bennett, 2004: 287).

2.4.1.2. Görevin Görünürlüğü

Görevin görünürlüğü, çalışanın gösterdiği çabaların diğerleri tarafından fark edildiğine dair oluşan inancı ifade etmektedir. Görev görünürlüğünün düzeyi, çalışma ortamında bireysel performansın izlendiği ve değerlendirildiği ölçüde olmaktadır (Jones, 1984: 686). Genel olarak; bireyler yalnız başına çalıştıklarında görev görünürlüğünde yükselme, bir grubun parçası olarak çalıştıklarında ise görev görünürlüğünde düşme eğilimi söz konusu olmaktadır (H. H. Tan & M. L. Tan, 2008: 93).

Latane ve arkadaşları (1979), görevin görünürlüğünün düşük olması durumunu ‘‘kalabalıkta saklanmak’’ olarak ifade etmektedir. Görev görünürlüğü

düşük olduğu zaman; çalışanlar, amirlerinin onların ne kadar çok çalıştığını ve ne kadar çaba harcadığını belirlemede zorlanacağını düşünmektedir. Bu durumda çalışanlar olumsuz sonuç doğurmayacağını düşünerek sosyal kaytarma yapmaktadırlar. Buna karşın görev görünürlüğü yüksek olduğu zaman; çalışanlar, amirlerinin onların gösterdiği çabanın farkında olduğunu düşünmekte dolayısıyla sosyal kaytarma yapmamaktadırlar (George, 1992: 192).

2.4.1.3. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet; bireyin, grup üyeleri arasında ödül veya ücretlerin dağılımına ilişkin adalet algısını temsil etmektedir. Adams (1965)'ın eşitlik teorisinden yola çıkarak doğmuştur ve günümüzde de önemini korumaktadır. Adams; adaleti belirlemek için bireylerin mutlak sonuçlardan ziyade ödüllere daha çok önem verdiğini belirtmekte, bireylere iş girdileri (eğitim, beceri, deneyim) ile çıktıları (maaş, fayda, promosyon) arasındaki oranı hesaplamasını ve bu oranı diğerleriyle karşılaştırmasını önermektedir. Oranlar eşit olarak algılanmazsa, bireyin bu durumu bir düzeyde haksızlık veya adaletsizlik olarak nitelendireceğini ifade etmektedir. Eğer tam tersi oranlar eşit çıkarsa; birey, elde ettiği çıktılarının adil olduğu kanısına varmaktadır (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016: 246; Hannay, 2014: 62; Piezon, 2011: 12).

Pabico vd. (2015: 26) & Liden vd. (2004: 297) tarafından yapılan çalışmada dağıtımsal adalet algısı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Pabico vd. (2015: 26), dağıtımsal adalet algısının artmasıyla birlikte sosyal kaytarmanın azaldığını belirtmektedir.

2.4.1.4. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet ise dağıtılmış adalet ile ilgili usul ve politikalara ilişkin algılanan adaleti temsil etmektedir. Prosedürel adalet; planlama, karar verme ve bunları yürütme sürecinde adil ve dürüst davranılıp davranılmadığıyla ilgilenmektedir. Yalnızca işletmenin faaliyetleri değil aynı zamanda kariyer planlaması ve yönetimi, performans değerlendirilmesi ve yönetimi konusunda da alınan kararların ne derece adil olduğunun ve çalışanın terfi ve ödüllendirilmesinde hakkaniyet ilkesine uygun davranılıp davranılmadığının gösterilmesi açısından da

Çalışanları ilgilendirmektedir. Grup içerisindeki üyelerin bireysel görevlerinde gösterdikleri başarı, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısından etkilenmektedir (Eren, 2015: 552; Piezon, 2011: 12).

2.4.2. Grupsal Düzeyde ncller

2.4.2.1. Grup Büyüklüğü

Sin (2010: 21), sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasına neden olan ilk faktörün grup büyüklüğü olduğunu belirtmektedir. Yapılan sosyal kaytarma çalışmalarında, gruptaki ye sayısı arttıkça verimlilik kaybının görüldüğü ve bu duruma sosyal kaytarmanın sebep olduğu gözlemlenmiştir.

Grup büyüklüğü arttıkça, grup yeleri sorumluluk paylarının daha az olduğunu hissetmekte ve diğer üyelerin bu sorumluluğu yerine getirebileceklerini düşünüp gerekli çabayı göstermek için daha az motive olmaktadırlar. Aynı zamanda grup büyüklüğünün artması grupta yer alan bireylerin katkısını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu durum ise sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeyinin artmasına sebep olmaktadır (Alnuami, Robert & Maruping, 2010: 210; Eikenhout, 2004: 8; Lam, 2015: 4).

Ringelmann (1913)'in yaptığı halat çekme deneyi, grup büyüklüğü arttıkça üyelerin performansında düşme gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Kravitz & Martin, 1986: 937).

Grupların büyüklüğünde ortaya çıkan ani değişmeler de gruplar için olumsuz etkiler yaratmaktadır. Özellikle gruba aniden yeni üyelerin katılması, grup dayanışmasına ve etkileşimine yansımaktadır. Yeni yelerin gruba kabul ve mevcut üyelerle geliştirilemeyen ilişkiler gibi sorunların yaşanması iletişimi zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, yeni üyelerin grup üyelerinin oluşturduğu mevcut normlara karşı çıkması eski üyeler arasında huzursuzluk yaratmaktadır. Sonuç olarak; gruptaki ye sayısı arttıkça; üyeler arası etkileşim ve dayanışmada farklılıklar ve bozulmalar meydana gelmektedir (Özkalp, Arıcı, Bayraktar, Aydın, Erkal, Uzunöz, 2008: 102).

2.4.2.2. Grup Bağlılığı

Grup bağlılığı, gruptaki üyelerin birbirine ve bir bütün olarak gruba bağlı olmasını ifade etmekte ve sosyal kaytarmanın belirgin bir öncülü olarak kabul görmektedir (Mudrack, 1989: 772; Liden vd., 2004: 290).

Gruptaki üyeler birbirlerini sevmedikleri ve birbirlerine sıkı sıkıya bağlı hissetmedikleri zaman sosyal kaytarma davranışını sergilemeye eğilimli olmaktadır. Öte yandan; gruptaki üyelerin ‘biz’ duygusuna sahip olmaları durumunda bireyler, sosyal kaytarmayı diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratan davranış olarak görmektedirler (Liden vd., 2004: 290).

Karau & Williams (1993: 696) yaptıkları çalışmayla, grup bağlılığının artırılmasıyla birlikte sosyal kaytarmanın azalabileceği veya ortadan kalkabileceği sonucuna ulaştıklarını belirtmektedirler.

2.4.2.3. Algılanan Sosyal Kaytarma

Çalışma arkadaşının kaydardığı algısı, bireyin bir veya daha fazla çalışma arkadaşının sosyal kaytarma davranışında bulunduğunu düşünmesi; gerçek davranışını göz önünde bulundurmaksızın, bireyde çalışma arkadaşıyla ilgili oluşan kaytarma algısını ifade etmektedir. Bireyler genel olarak çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözlemlemekte ve diğerlerinin davranışlarından kendi davranışları da etkilenmektedir. Grup üyelerinin çalışmaları veya tembellikleri, bireylerin davranışlarına yol göstermektedir. Çalışma arkadaşlarının kaytarma yaptığından şüphe duyan diğer grup üyeleri, sosyal kaytarma davranışına meyilli olmaktadır (Özek, 2018: 62).

Şeşen ve Kahraman (2014: 48-49)’ın öğretmenler üzerine yapmış oldukları araştırmadan elde edilen bulgular; çalışanın, iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışı sergilediğini algıladığı zaman kendisinin de kaytarma davranışı eğiliminde bulunduğunu ve bir müddet sonra da kaydardığını göstermektedir.

2.4.2.4. Grup Normları

Normlar; genellikle gruptaki üyelerin görüş birliği içerisinde olduğu inanç, yargı, değer ve davranışlarına dair beklentileri ve/veya yazılı olmayan kuralları ifade etmektedir. Her grup, üyeleri arasındaki etkileşimi düzenlemesi için belirli

kurallar yani normlar geliştirmektedir. Bağlılığı en zayıf olan gruplardan, tam olarak yapılandırılmış gruplara kadar hepsinin bir norm sistemi bulunmaktadır (Hortaçsu, 2012: 465; Sığrı ve Gurbüz, 2017: 316).

Bir başka ifadeyle; grup normları, grup içerisinde kabul edilebilir tutum ve davranışların sınırını çizerek grup üyelerini bazı davranışlara teşvik etmekte, bazılarında ise kaçınmalarını sağlayabilmektedir. Grup normları, grup yeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ise, o ölçüde grup davranışlarını belirlemede etkili olmaktadır. Bu noktada; grup normları çerçevesinde, bireylerin sosyal kaytarma davranışının artması veya tamamen ortadan kalkması beklenmektedir (P. Kanten ve S. Kanten, 2016: 584; Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 135).

Balcı (2017: 383) ise, sosyal kaytarma kavramının gelişiminden faydalanarak kaytarmanın teşhisini ve sebeplerini Tablo 5'te özetlemektedir. Balcı (2017: 383) ayrıca herhangi bir grupta sosyal kaytarma davranışına rastlanılmasının, sıraladığı sebeplerin bir veya birkaçından kaynaklandığını da ileri surmektedir.

Tablo 5. Sosyal Kaytarma Teşhis Süreci

Birey; grup büyüklüğünden faydalanarak, kalabalıkta saklanarak kaytarmaktadır.
Birey, bedavacılık etkisiyle kaytarmaktadır.
Birey, safdillilik etkisiyle kaytarmaktadır.
Birey, çabalarının yöneticisi tarafından gözlemlendiğine inanmadığı için kaytarmaktadır.
Birey, çabalarının grup içerisinde ayırt edildiğine inanmadığı için kaytarmaktadır.
Birey, düşük görev bağlılığı olduğu için kaytarmaktadır.
Birey, görevini önemli ve anlamlı bulmadığı için kaytarmaktadır.
Birey, abaları sonucunda elde edilen fayda ve çıktıların yöneticisi tarafından adil şekilde dağıtılacağına inanmadığı için kaytarmaktadır.
Birey, göre sırasında yöneticisinin adil bir süreç takip ettiğine inanmadığı için kaytarmaktadır.
Birey; kişilik özellikleri yani tembellik, düşük sorumluluk duygusu gibi nedenlerden dolayı kaytarmaktadır.
Birey, grup içi kaynaşmasını yeterli görmediği için kaytarmaktadır.
Birey, görevine karşı hevesi aldığı için kaytarmaktadır.
Birey, gereksiz çaba harcadığını düşündüğü için kaytarmaktadır.
Birey, z yeterliliği düşük olduğu için kaytarmaktadır.
Birey, iş arkadaşları ve yöneticileri arasındaki ilişkiyi kaliteli görmediği için kaytarmaktadır.

Kaynak: Balcı, 2017: 383.

Görüldüğü üzere, sosyal kaytarmanın etkilendiği birden çok sebep bulunmaktadır. Sosyal kaytarma; bireyin kişilik özelliklerinden, verilen görevin

niteliğinden, grup yapısından ve yöneticilerin sergiledikleri tutum gibi birçok faktörden kaynaklanabilmektedir (Candan, 2017: 9).

2.5. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Teoriler

Bu başlık altında sosyal kaytarma davranışını açıklamaya yönelik sosyal etki teorisi, sosyal karşılaştırma teorisi, ortaklaşa çaba modeli, beklenti teorisi, sosyal mübadele teorisi, çabanın gereksizliği ve çabanın denklığı üzerinde durulmaktadır.

2.5.1. Sosyal Etki Teorisi

Latane (1981: 343) tarafından geliştirilen sosyal etki kuramı, grup ve birey arasındaki ilişkileri açıklamak istemektedir. Latane'e göre; yerçekimi gibi doğada meydana gelen bazı kuvvetler incelenebiliyorsa, sosyolog ve sosyal psikologlar tarafından da toplumda meydana gelen temel kuvvetlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu görüşten hareketle sosyal etkiyi açıklamak amacıyla üç teori öne sürmektedir. İlk teoriye göre; birey sosyal etkinin hedefinde ise, gruptaki üye sayısının artmasıyla beraber, bireyde oluşan etkiye göre sosyal baskı da artmaktadır. İkinci teoriye göre; bireyin grup içerisinde sağladığı girdiler fark edilmiyor ise, birey daha az çalışma eğilimi göstermektedir. Üçüncü teoriye göre ise; bireyin görevinde parçalanmalar gerçekleşip bölünüyor ve bireyin beklediği ödül oranında azalma oluyorsa, birey grup içerisinde daha az çaba sarf etmektedir. Bu bağlamda birey; her üç durumda da gerçek performansını yansıtmayacağından dolayı, işletmede verimliliğin düşmesine sebep olabilmektedir (Cüceloğlu, 2007: 533; Çakır, 2017: 11).

2.5.2. Sosyal Karşılaştırma Teorisi

Festinger (1954) tarafından ortaya çıkarılan sosyal karşılaştırma teorisine göre bireyler; kendileri hakkında kanaate varmak için kabiliyetlerini, değerlerini, duygu ve düşüncelerini değerlendirme ihtiyacı hissetmektedirler. Bireylerin bu ihtiyacı objektif yollardan giderilemediği zaman, kendilerini diğer bireylerle karşılaştırarak bir düşünceye varmaya çalışmaktadırlar. Genelde; bireyin

diğerleriyle arasındaki fark bireyin aleyhine olacak şekilde büyükse, karşılaştırmadan kaçınılmaktadır (Bilgin, 2016: 364).

Sosyal karşılaştırma teorisi; bireylere grup içerisinde gösterdikleri performansı birbirleriyle karşılaştırma imkânı sunduktan sonra performansı düşük olan bireylerin motivasyon düzeylerinin ve performanslarının artmasını sağlamakta, böylece sosyal kaytarma davranışının da azalmasına yol açmaktadır. Bununla beraber ortak yapılan çalışmalarda, bireysel hedeflerden daha önemli olan grup hedeflerinin belirlenmesiyle sosyal kaytarma davranışında azalma beklenmektedir (P. Kanten ve S. Kanten, 2016: 573).

2.5.3. Ortaklaşa Çaba Modeli

Karau & Williams (1993)'ın geliştirdikleri ortaklaşa çaba modelinde; ortak yapılan çalışmalarda araçsallığın üç faktörden etkilendiği belirtilmektedir. Bunlar; bireyin tek başına gösterdiği performans ile grup performansı arasında algılanan ilişki, grubun gösterdiği performans ile grup çıktıları arasında algılanan ilişki ve grup çıktıları ve bireysel çıktıların arasında algılanan ilişki şeklinde sıralanmaktadır (Seven Şarkaya, 2019: 30).

Ortaklaşa çaba modeline göre; birey yalnızken sergilediği performansın aynısını ortaklaşa yapılan çalışmalarda da göstererek gruba olumlu katkıda bulunduğu takdirde, grup üyeleri bu performansa karşılık daha fazla çaba göstermektedir. Aynı şekilde; grup üyeleri gösterdikleri çaba ile yüksek düzeyde performans ortaya koydukları zaman, grup çıktısının da yüksek seviyede olması beklenmektedir. Bireylerin grup çıktısını kendileri için anlamlı ve değerli görmesiyle birlikte ortaya koydukları çaba, grup performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Görev sonunda oluşan grup çıktısını; grup üyeleri bireysel çıktı olarak anlamlandırırorsa, yüksek performans ile çalışmaktadırlar. Bu faktörlerin gruptaki üyeler için anlamsız ve değersiz görülmesi, grup performansını olumsuz etkilemekte ve bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermesine yol açmaktadır (Çakır, 2017: 13).

Ortaklaşa çaba modelinin yoğun olduğu kültürlerde sosyal kaytarmanın arttığı ileri sürülmekteyken; yapılan araştırmalar ortaklaşa davranış modelinin egemen olduğu topluluklarda bireylerin ortak amaçları gerçekleştirmek için daha

fazla çaba harcadıklarını dolayısıyla sosyal kaytarma davranışının düşük seviyede kaldığını göstermektedir (Sığı, 2006: 42).

2.5.4. Beklenti Teorisi

Vroom (1964) tarafından ortaya atılan beklenti teorisi; belli bir davranışı sergileme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara dair beklentilerin gücüne bağlamaktadır. Bir diğer anlamda, bireyler olumlu performans değerlemeyle sonuçlanacağına inandıkları zaman yüksek düzeyde gayret göstermektedirler. Olumlu performans değerlemenin prim, ücret artışı ve terfi gibi örgütsel ödüllerle sonuçlanması; ödüllerin çalışanların bireysel hedeflerini tatmin edici nitelikte olması gerekmektedir (Robbins & Judge, 2013: 225-226).

Beklenti teorisi, örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı varsayımlarda bulunmaktadır. Bu teorinin varsayımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Benligiray, 2013: 153):

- Bir davranışın gerçekleşmesine sebep olan faktörler, bireyin sahip olduğu kişilik özellikleriyle çevresel koşulların birleşimi ve etkileşimi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir.
- Her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaçları, arzuları ve istekleri bulunmaktadır. Bununla birlikte bireyler, elde etmek istedikleri ödüller açısından da diğerlerinden farklılaşmaktadır.
- Bireyler, istedikleri ödülleri elde etmek adına gerekli olan davranış şekilleri arasından tamamen kendi algıları doğrultusunda tercih yapmaktadırlar. Davranışlar arasında tercih yaparken bireylerin gösterecekleri çabaların onlara birtakım ödülleri kazandıracağına inanmaları (iş başarısı-ödülleri ilişkisi), bu ödülleri istiyor ve değer veriyor olmaları (ödülleri-ihtiyaç ilişkisi) ve kendilerinden beklenen başarıyı gösterebileceklerini (çaba-başarı ilişkisi) hissetmeleri gerekmektedir.

Shepperd & Taylor (2015: 1157); yapılan araştırmalar doğrultusunda, ortak çalışmalara katkıda bulunan bireylerin katkıda bulundukları şeye değer vermeleri, gösterdikleri performansın çabalarına bağlı olduğunu bilmeleri ve çalışma sonucunun performansa bağlı olduğuna inanmaları durumunda sosyal kaytarmanın azalabileceğini öne sürmektedirler.

2.5.5. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, tarafların birbirlerine karşılıklı olarak iyilikler yapmalarını öngörmektedir. Teoriye göre iyiliği yapan taraf, karşı tarafın bu iyiliğin karşılığını ödeyeceğine dair bir beklentiye girmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladığı sürece, sosyal mübadele ilişkisi devam etmektedir (Köksal, 2012: 5).

Searle (2000: 139) sosyal mübadele teorisinin ilkelerini kısaca aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Bireyleri, ödül beklentisiyle ilişki kurmaktadırlar.
- Ödüller değerlendirilip gelişmeye devam ettiği sürece ilişkiler de devam etmektedir.
- Taraflardan biri karşılık verirse ve başkalarına göre adil sayılan ödüller sağlarsa, bireyler ilişkiye devam etmektedir.
- İlişkinin bedellerinin ödülleri aşmaması gerekmektedir.
- Bireylerin istedikleri ödülleri alması yüksek olasılıktadır.

Sosyal mübadele teorisinin; ortaklaşa yapılan çalışmalarda, bireyleri taraflar arasındaki ilişkinin niteliği ve tarafların beklentilerinin karşılanmasıyla bağlantılı olarak, sosyal kaytarma davranışını sergilemede itici bir güç olmasını veya bu davranışın azaltılmasını sağlayacağını söylemek mümkündür. Çünkü gruptaki üyelerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde, karşılıklı çıkar elde etmeleri ve birbirlerinden fayda sağlamaları sonucunda daha az kaytarmaları; karşılıklı fayda sağlayamayacaklarını düşünmeleri durumunda ise kaytarmaları beklenebilmektedir (P. Kanten ve S. Kanten, 2016: 578).

2.5.6. Çabanın Gereksizliği ve Çabanın Denkliği Teorisi

Kerr ve arkadaşları (Kerr, 1983; Kerr & Bruun, 1983), sosyal kaytarmanın başka bir muhtemel sebebini öne sürmektedirler. Buna göre; bireyler grup çalışmalarındaki katkılarının, yüksek kalitede bir grup ürünü için gerekli olmadığını hissettikleri zaman daha az çaba göstermektedirler (Karau & Williams, 1993).

Karau & Williams (1993) yaptıkları çalışmada; Harkins & Jackson (1985)'ın çalışmalarına değinerek, çabanın denkliği konusunda bireylerin gösterdikleri çabayı diğerlerinin çabalarıyla kıyaslayarak ayarladıklarını vurgulamaktadırlar. Çabanın denkliğine göre; birey, diğerlerinin kaytarmakta

olduğunu düşünürse kendisi de kaytarma davranışı göstermektedir. Yani bireyin, kendi çabasını diğer bireylerin çabaları doğrultusunda ayarlamasını ifade etmektedir. Çünkü diğerlerinin sıkı çalışmaması, kendilerinin de sıkı çalışmak için bir neden bulamamalarına sebep olmaktadır (Balcı, 2016: 119; Seven Şarkaya, 2019: 33).

2.6. Sosyal Kaytarma Davranışını Engellemek İçin Alınabilecek Önlemler

Örgütler içerisinde istenmeyen sonuçlar doğurduğu için sosyal kaytarma davranışının azaltılması ve önlenmesi, ihmal edilmemesi gereken konular arasında bulunmaktadır (Özkan, 2018: 64). Bu anlamda Tutar (2015: 386), sosyal kaytarmayı önlemek için aşağıdaki yöntemlerin yararlı olabileceğini ifade etmektedir:

- Gruba yeni bir hedef belirlendiği takdirde; grubun, ortak bir hedef doğrultusunda çaba göstereceğini,
- Gruplar arası rekabeti arttırmanın, ortak sonuçlara odaklanmalarını sağlayacağını,
- Eş düzeyli değerlendirme yöntemleri kullanmanın her bir bireye diğerinin gruba olan katkısını değerlendirme imkânı vereceğini,
- Grup içerisinde çalışma taraftarı olan ve yüksek motivasyona sahip kişileri grup üyelerinin güdüleyicisi olarak kullanmak ve grup ödülleri bireysel katkıya göre şekillendirmek gibi yöntemlerin sihirli değnek gibi her türlü sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmasa da etkilerini azaltmaya yardımcı olacağını belirtmektedir.

Taylor vd. (2007: 308), tüm bireylerin katkısını belirlenebilir hale getirmeyi toplumsal kaytarmanın panzehri olarak ifade etmektedirler. Bireylerin; katkılarının başkaları tarafından değerlendirilebileceğine inanması sonucunda, toplumsal kaytarmanın ortadan kalkacağını belirtmektedirler.

Sosyal kaytarmanın; grup düşüncesi, hedeflere aşırı bağlılık, sorumluluğun yayılması ve lidere aşırı bağımlılık gibi tuzakları bulunmaktadır. Gruplar, bu gibi olumsuz faktörlerin üstesinden kasıtlı olarak öğrenmeye odaklandıkları zaman

gelebilmekte ve grubun etkinliğini iyileştirebilmektedir (Kayes, Kayes & Kolb, 2005: 330).

Son olarak, sosyal kaytarmayı önlemek için benzer şekilde aşağıdaki öneriler getirilmektedir (Kâğıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 285; Szymanski & Harkins, 1987: 892):

- Bireyler, grup içinde katkılarının ayırt edilemeyeceği düşüncesinden kaynaklı sosyal kaytarma davranışı sergiliyorlarsa; grup içinde herkesin ne yapıp ne yapmadığının saptanabilir hale getirilmesi, bunu önlemenin bir yolu olarak gösterilmektedir. Bireyler harcadıkları emeği gizleyemedikleri zaman, işten kaytarmayı göze alamamaktadır.
- Sosyal kaytarmayı önlemenin bir diğer yolu, gruptaki üyelerin başarılı olmayı bir değer olarak önemsemelerini sağlamaktan geçmektedir. Grupta; çok çalışmayı önemseyen bir normun bulunması, sosyal kaytarmaya olan eğilimi azaltabilmektedir. Hatta grubun büyüklüğü arttıkça normun baskısı artmakta, bireylerin daha çok çalışmasına yol açabilmektedir.
- Üçüncü yol ise; her grup üyesinin, kendisini ve grubun tamamını belli standartlar dahilinde değerlendirebilmesine imkân sağlamak olarak belirtilmektedir. Çünkü sosyal kaytarma, yalnızca bireylerin ne kadar katkıda bulunduklarının saptanamadığına inandıkları için değil; katkılarının ne kendileri ne de başkaları tarafından değerlendirilmeyeceğini düşünmelerinden dolayı da meydana çıkabilmektedir.

2.7. Alanyazında Sosyal Kaytarma ile İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Ülke (2006); dışadönüklük, Özdenetim/sorumluluk, uzlaşılabilirlik, deneyime açıklık ve duygusal denge olmak üzere beş faktörlü kişilik boyutlarının ve adalet algılarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemiştir. Aynı zamanda kişilik ve adalet boyutlarının sosyal kaytarma üzerindeki moderatör etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları; kişilik boyutlarından olan dışadönüklük ve duygusal dengenin sosyal kaytarma ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaletinin, dışadönüklük ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide; Özdenetim/sorumluluk boyutunun ise bilgi adaleti ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide moderasyon etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlgin (2010); çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve sosyal kaytarma ile olan ilişkisinde çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ve lider üye etkileşiminin rolünü araştırmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarmayı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırıldığı benzer bir çalışma Karadal ve Saygın (2013) tarafından yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma eğilimiyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan, Bozkurt ve Demir (2012), satış ve pazarlama alanında görev yapan yönetici ve satış temsilcileri üzerine yaptıkları araştırmada; yöneticilerin, çalışanların sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine dair algılarıyla çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine dair algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların görev görünürlüklerine dair algılarının artması durumunda, sosyal kaytarma davranışı gösterme olasılığının düşeceği söylenebilmektedir.

Akgündüz ve arkadaşlarının (2014) otel çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada; işten ayrılma niyetinin, çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber, zaman yetersizliğinden dolayı aşırı rol yükü algısının da sosyal kaytarma davranışına artırıcı etkide bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgu; çalışanların rol yüklerini verilen çalışma süresi içinde başaramayacaklarını algıladıkları zaman ‘nasıl olsa yetiştiremem’ algısına kapılarak, iş arkadaşlarından daha az çaba göstermesini ifade etmektedir.

Kanten (2014), işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünü incelemiştir. İşyeri nezaketsizliğinin çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunmalarını ve duygusal tükenme seviyelerini etkilediğini fakat duygusal açıdan tükenmelerinin sosyal kaytarma üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şeşen ve Kahraman (2014); iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve bireyin sosyal kaytarma davranışına etkisini araştırmışlardır. Sosyal kaytarma davranışının bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediği; bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azaldığında ise, sosyal kaytarma davranışına yöneldiği sonucu elde edilmiştir.

Kesen (2015); çalışmasında, sosyal kaytarma davranışı ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamış ve ‘Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı?’ sorusuna cevap aramıştır. Araştırmacı, psikolojik güçlendirmenin boyutlarından biri olan anlamlılık boyutunun, sosyal kaytarma davranışını azaltmada etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaytarma davranışlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak için anlamlılık değişkeninin bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmektedir.

Balcı (2016); öğretmenler ve yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel sinizm, presentizm (kendini işe verememe) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmen ve yöneticilerde düşük seviyede örgütsel sinizm algısı, kararsızım seviyesinde presentizm ve iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı tespit edilmiştir. Presentizm ile iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasında negatif; presentizm ile örgütsel sinizm arasında ve örgütsel sinizm ile iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasında pozitif ilişki elde edilmiştir.

Gök ve Koca (2016); sağlık çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında, örgüt kültürünün boyutlarından olan hiyerarşi ve takım eğiliminin kişinin hem kendi hem de algılanan sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar; hiyerarşik eğilim boyutunun sosyal kaytarma üzerinde etkili olmadığı, takım eğilimi boyutunun ise kişinin hem kendi sosyal kaytarması hem de algılanan sosyal kaytarma üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani; takım eğilimi arttıkça, kişinin hem kendi hem de algıladığı sosyal kaytarma davranışının azalacağını belirtmektedirler.

Yurdakul (2019), kurumsal bir firmada çalışan bireylerin işe yabancılaşma ve sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda işe yabancılaşma ile sosyal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani, sosyal kaytarma davranışı arttıkça işe yabancılaşmanın da artacağı ifade edilmektedir.

Yapılan alanyazın taraması sonucunda; sosyal kaytarma ile ilgili çalışmaların Türkiye’de sınırlı sayıda olduğu ve perakende sektörü üzerinde oldukça az sayıda çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma kısmında; sosyal kaytarma davranışının, işveren markasının alt boyutlarıyla olan ilişkisi ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI İLE SOSYAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; işveren markası ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Çalışanların işveren markası algısı, demografik faktörlerle birlikte incelendiğinde anlamlı bir fark göstermekte midir?
- Çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı, demografik faktörlerle birlikte incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İşveren markası ile algılanan sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
- İşveren markasının alt boyutları, algılanan sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkili midir?

Araştırmanın konusuna yönelik yapılan literatür araştırmasında, sosyal kaytarmaya ilişkin genel literatür çalışmalarının az sayıda olduğu ve çoğunlukla sosyal psikoloji alanında, eğitim ve hizmet sektöründe yapılan çalışmalarla sınırlı olduğu; işveren markası kavramının ise sosyal kaytarma ile ilişkisini ortaya koyan çalışmanın bulunmadığı görülmektedir.

Dolayısıyla, bu çalışmanın hem sosyal kaytarmaya dair teorik bilgilerin detaylı bir şekilde ve düzenle sunulması hem perakende sektöründe ele alınması hem de işveren markasıyla birlikte incelenmesi açısından bir kaynak olması beklenmektedir. Bununla birlikte; çalışmanın, işveren markası faaliyetlerinin halihazırda uygulanan bir perakende işletmesindeki çalışanlar üzerinde yapılması, konuyla ilgili sonraki çalışmalara yol göstermesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın uygulama aşamasında birtakım varsayımlardan hareket edilmiştir. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırmada kullanılan anket uygulamasının, tezin araştırma bölümü için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.
- Anket sorularının analizi için tercih edilen yöntem ve tekniklerin, araştırmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.
- Anket ifadelerinin çalışanlar tarafından doğru ve tarafsız olarak cevaplandırıldığı varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamını teorik olarak belirlemek için yapılan literatür taramasının yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın uygulama aşamasında birtakım sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırmanın anakütlesi ve örnekleme; zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle, sözü edilen perakende firmasının Karadeniz Bölgesi'nde bulunan mağazalarındaki çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.
- Çalışanlar, ankete verdikleri cevapların mağaza müdürlerine bildirileceği kaygısı taşıması da araştırma için bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bu sınırlılık; çalışanlara, anket sorularını cevaplamaya geçmeden önce sadece akademik amaçlı kullanılacağını ve kişisel bilgiler içermediğini bildirerek kaldırılmaya çalışılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı göz önünde bulundurularak test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- H₁: Çalışanların işveren markası algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₂: Çalışanların işveren markası algıları, yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.

- H₃: Çalışanların işveren markası algıları, medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₄: Çalışanların işveren markası algıları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₅: Çalışanların işveren markası algıları, gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₆: Çalışanların işveren markası algıları, firmadaki pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₇: Çalışanların işveren markası algıları, firmadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₈: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₉: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₀: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₁: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₂: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₃: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, firmadaki pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₄: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, firmadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₅: İşveren markasının;
- H_{15a}: Sosyal değer boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{15b}: Ekonomik değer boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{15c}: Başvuru değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H_{15d}: Gelişim değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

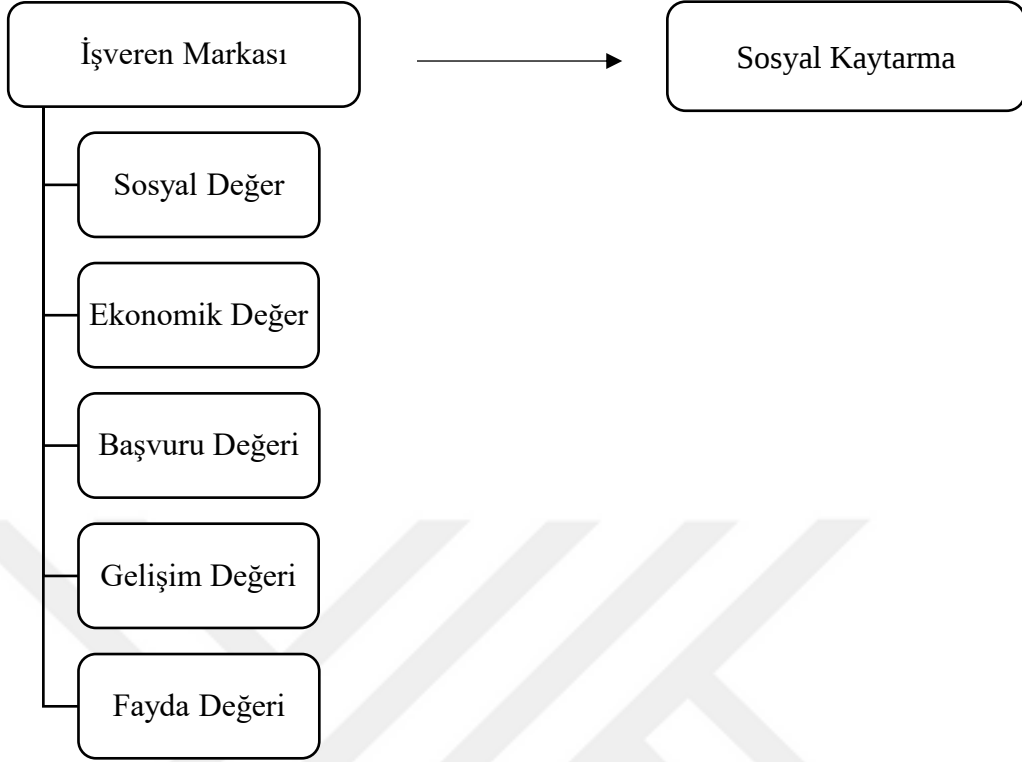
H_{15e}: Fayda değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. Araştırma Modeli

Araştırma modeli; araştırmanın amacından hareketle, işveren markasının boyutları bazında çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkileri varsayımı üzerine geliştirilmiştir. Oluşturulan model (Şekil 7); yapılan literatür taraması sonucunda hem işveren markasının hem de sosyal kaytarmanın teorik temellerinin Vroom (1964) tarafından ortaya atılan beklenti kuramına dayandığı bilgilerinden yola çıkarak geliştirilmiştir. İşveren markası açısından bakıldığı zaman; Vroom (1964)'un beklenti kuramına göre bireyler, bir işletmeden beklentileri ve işletmelerin bu beklentilere cevap verip vermemelerine bağlı olarak farklı işletme arayışına girmektedirler. Bu noktada beklenti kuramı, adayları cezbetme noktasında önemli bir teorik temel oluşturmaktadır (Ehrhart & Ziegert, 2005: 905).

Sosyal kaytarma açısından bakıldığında ise beklenti teorisi; belli bir davranışı sergileme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara dair beklentilerin gücüne bağlamaktadır. Yani bireyler; performanslarının sonucunda prim, ücret artışı ve terfi gibi olumlu sonuçlarla karşılaşacaklarına inandıkları zaman yüksek düzeyde gayret göstermektedirler (Robbins & Judge, 2013: 225-226).

Araştırmaya ilişkin oluşturulan model Şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7. İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma İlişkisi Modeli

Şekil 7’de görüldüğü üzere; araştırma modeli, işveren markasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini boyutlar bazında açıklamaktadır. Bu bağlamda araştırma modelinin, ilişkisel tarama modeli olduğunu söylemek mümkündür. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında, birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2014: 81).

3.6. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın anakütlesini; işveren markası alanında ödül almış kurumsal bir perakende firmasının Rize, Trabzon ve Samsun olmak üzere Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren mağazalarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. 3 ilde toplam 6 mağaza yer almaktadır. Mağaza müdürleriyle yapılan görüşmeler neticesinde, 6 mağazada toplam 420 çalışanın bulunduğu bilgisi edinilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın anakütlesi, 420 kişiden oluşmaktadır.

Krejcie ve Morgan’a göre (1970: 608), anakütle büyüklüğü 420 kişi olan araştırmalar için 201 kişilik örneklem grubu yeterli bulunmaktadır. Bu bilgi

doğrultusunda, araştırmanın örneklemini oluşturan 204 kişinin yeterli olduğunu ve anakütleyi temsil etme gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel bir yöntem olan anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin bir kısmı yüz yüze görüşme yoluyla, bir kısmı ise mağaza müdürleri tarafından uygulanarak daha sonra teslim almak koşuluyla elde edilmiştir. Anketlerin uygulama süreci, 2020 yılı Ocak, Şubat ve Mart aylarını kapsamaktadır. Çalışanlara; kolayda örneklem yoluyla, toplamda 300 anket dağıtılmış ve 230 anketten geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketlerin incelenmesi sonucunda; eksik veya hatalı doldurulan anketlerin elenmesiyle 204 anket analize dahil edilmiştir. Kullanılan anket formu Ek-1’de yer almaktadır.

Araştırma anket formu iki bölümden ve 41 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışanların demografik özelliklerine ait ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde, işveren markasına ait ifadeler ve sosyal kaytarma davranışıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Anketin güvenilirliği açısından 50 kişiden oluşan bir gruba pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrasında anketlerin anlaşılabilir ve amacına yönelik olduğu sonucuna ulaşılarak uygulama aşamasına geçilmiştir.

Anketin birinci bölümünde; çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, firmadaki pozisyonu ve firmada çalışma süresi gibi demografik faktörler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; çalışanların işveren markası faaliyetlerine yönelik algı düzeylerini belirlemek amacıyla Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen “İşveren Çekiciliği Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kolaylık sağlaması amacıyla “İşveren Markası Anketi” olarak ele alınacaktır. Ölçeğin Türkçeleştirme çalışmaları araştırmacı ve alanında uzman kişiler tarafından yapılmakla birlikte, Yorulmaz (2018)’in doktora tezinde işveren markası için kullandığı ölçekten de yararlanılmıştır. Ölçek soruları araştırmacı ve danışman öğretim üyesi tarafından değerlendirilerek, araştırmanın amacına uygun bir hale getirilmiştir. 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5’li likert tipi ifade kullanılmıştır. Ölçeğe ait ifadeler Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. İşveren Markası Ölçeği

İfadeler	Araştırmacı
Yönetim tarafından fark edilmek ve takdir edilmek benim için önemlidir.	
Eğlenceli bir çalışma ortamım vardır.	
Çalıştığım firma gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.	
İyi bilinen bir firmada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.	
İyi bilinen bir firmada çalışmak kendime olan güvenimi artırıyor.	
Çalıştığım firmada kariyerimi geliştirecek tecrübeler kazanıyorum.	
Üstlerimle iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.	
İş arkadaşlarımla iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.	
Destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarına sahip olmak benim için önemlidir.	
Heyecan verici bir ortamda çalışmak benim için önemlidir.	
İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşe sahip biridir.	
Çalıştığım firma yaratıcılığa değer verir ve bundan faydalanır.	Berthon vd.
Çalıştığım firma yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.	(2005: 158)
Çalıştığım firma yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.	
Çalıştığım firmada iyi terfi imkânları vardır.	
Çalıştığım firma topluma yarar sağlayan, insancıl bir örgüt yapısına sahiptir.	
Çalıştığım firma, farklı bir firmada öğrendiğim bilgileri uygulama fırsatı verir.	
Çalıştığım firma, öğrendiğim bilgileri başkalarına öğretme fırsatı verir.	
Çalıştığım firmada kabul görme ve ait olma hissi benim için önemlidir.	
Çalıştığım firma müşteri odaklıdır.	
Çalıştığım firma iş güvenliği vardır.	
Çalıştığım firmada departmanlar arası deneyim elde etme imkânı vardır.	
Mutlu iş ortamım vardır.	
Çalıştığım firmada maaşımın ortalamanın üzerinde olması benim için önemlidir.	
Çalıştığım firmanın cazip ve kapsamlı bir ödeme paketi (yemek ücreti, prim vs.) vardır.	

Anketin ikinci bölümünde kullanılan bir diğer ölçek ise, çalışanların iş arkadaşlarına yönelik algıladıkları sosyal kaytarma davranış düzeyini belirlemeye yönelik “Sosyal Kaytarma Ölçeği” dir. Demirdağ vd. (201: 24), George (1992) tarafından geliştirilen ve 10 ifadeden oluşan ölçeği, çalışanların iş arkadaşlarını değerlendirmelerini sağlayacak biçimde uyarlamıştır. Demirdağ vd. (201:24); ölçekte yer alan ifadeler arasında benzer olan 2 ifadeden birisini çıkartarak, ölçeği 9 ifadelik bir ölçek formatına getirmiştir. 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5’li likert tipi ifade kullanılmıştır. Ölçeğe ait ifadeler Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Sosyal Kaytarma Ölçeği

İfadeler	Araştırmacı
Çalışma arkadaşlarım, kendilerinin alması gereken sorumlulukları diğer çalışanlara yüklemeye çalışırlar.	
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek diğer çalışanlar yakınlardaysa yaptıkları işe daha az emek verirler.	
Çalışma arkadaşlarım; diğer çalışanlar müşterilere hizmet veriyorsa, kendileri müşterilere hizmet için daha az zaman harcarlar.	
Çalışma arkadaşlarım, kendi çalışma grubundaki diğer çalışanlara göre daha az çaba gösterirler.	
Çalışma arkadaşlarım, kendi bölümünde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekten mümkün oldukça kaçınırlar.	Demirdağ vd.(2017:24)
Çalışma arkadaşlarım; kendi vardiyalarında tamamlaması gereken işleri, genellikle diğer vardiyaya bırakırlar.	
Müşterilere hizmet verebilecek başka çalışanlar varsa, çalışma arkadaşlarımın müşteriye yaklaşması daha az olasıdır.	
Çalışma arkadaşlarım; işleri yapan diğer çalışanlar varsa, işlerini ağırdan almaya çalışırlar.	
Çalışma arkadaşlarım; eğer başka çalışanlar çevredeyse, müşteriye hizmet faaliyetlerini onlara yüklemeye çalışırlar.	

3.8. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Elde edilen her bir anket sırasıyla numaralandırılarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 23.0 paket programına yüklenmiş ve araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenen istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler; frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılarak tablolar halinde gösterilmiştir. Ardından güvenilirlik testleri ve açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma modeline uygun olarak oluşturulan hipotezlerin sınanması amacıyla; parametrik hipotez testlerinden; t testi, ANOVA (tek yönlü varyans analizi) testi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

3.8.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, firmadaki pozisyon ve firmada çalışma süreleri gibi sahip oldukları demografik özelliklerle ilgili istatistiksel değerler Tablo 8’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler

Değişkenler	Gruplar	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	121	59.3
	Erkek	83	40.7
	Toplam	204	100.0
Yaş	18-25	77	37.7
	26-35	101	49.5
	36-44	20	9.8
	45 ve üzeri	6	2.9
	Toplam	204	100.0
Medeni Durum	Evli	72	35.3
	Bekâr	132	64.7
	Toplam	204	100.0
Mezuniyet Durumu	İlköğretim	9	4.4
	Lise	99	48.5
	Ön Lisans	50	24.5
	Lisans	45	22.1
	Lisansüstü	1	0.5
	Toplam	204	100.0
Gelir Düzeyi	2.000 ve altı	12	5.9
	2.001-4.000	188	92.2
	4.001-6.000	3	1.5
	6.001 ve üzeri	1	0.5
	Toplam	204	100.0
Firmadaki Pozisyon	Kasiyer	23	11.3
	Satış Danışmanı	134	65.7
	Depo Yöneticisi	5	2.5
	Kategori Yöneticisi	16	7.8
	Muhasebe Yöneticisi	3	1.5
	Operasyon Yöneticisi	2	1.0
	Operasyon Asistanı	5	2.5
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	4	2.0
	Uzman Lojistik Sorumlusu	9	4.4
	Mağaza Müdürü	3	1.5
	Toplam	204	100.0
Firmada Çalışma Süresi	1 yıldan az	52	25.5
	1-5 yıl	101	49.5
	6-10 yıl	31	15.2
	11 yıl ve üzeri	20	9.8
	Toplam	204	100.0

Tablo 8 incelendiğinde; katılımcıların %59.3'ünün kadınlardan, %40.7'sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde; 18-25 yaş aralığında 77 kişi bulunmakta ve toplamın %37.7'lik kısmı bu yaş grubuna ait olmaktadır. Diğer katılımcılar ile ilgili frekanslar incelendiğinde, 26-35 yaş aralığında 101 kişi bulunmakta ve katılımcıların %49.5'ini oluşturmaktadırlar. 36-44 yaş aralığında 20 kişi bulunmakta ve katılımcıların %9.8'ini oluşturmaktadırlar. Son olarak 45 yaş ve üzeri aralığında 6

kişinin bulunduğu ve katılımcıların %2.9'unu oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; %35.3'ünün evli, %64.7'sinin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; 9 kişi %4.4 oranla ilköğretim, 99 kişi %48.5 oranla lise, 50 kişi %24.5 oranla ön lisans, 45 kişi %22.1 oranla lisans ve son olarak 1 kişi %0.5 oranla lisansüstü mezunudur. Katılımcıların büyük bir kısmını lise mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde; %5.9 oranla 2.000 ve altı gelir seviyesine sahip 12 kişi, %92.2 oranla 2.001-4.000 arası gelir seviyesine sahip 188 kişi, %1.5 oranla 4.001-6.000 arası gelir seviyesine sahip 3 kişi bulunmaktadır. Son olarak 6.001 ve üzeri gelir seviyesine sahip 1 kişinin bulunduğu ve katılımcıların %0.5'ini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların firmada bulundukları pozisyonları incelendiğinde; 23 kişi kasiyer olarak çalışmakta ve katılımcılara oranı %11.3 olmaktadır. Diğer katılımcılar ile ilgili frekanslar incelendiğinde; satış danışmanı pozisyonunda %65.7 oranla 134 kişi, depo yöneticisi pozisyonunda %2.5 oranla 5 kişi, kategori yöneticisi pozisyonunda %7.8 oranla 16 kişi, muhasebe yöneticisi pozisyonuyla %1.5 oranla 3 kişi, operasyon yöneticisi pozisyonunda %1 oranla 2 kişi, operasyon asistanı pozisyonunda %2.5 oranla 5 kişi, müşteri ilişkileri yöneticisi pozisyonunda %2 oranla 4 kişi, uzman lojistik sorumlusu olarak %4.4 oranla 9 kişi ve mağaza müdürü olarak %1.5 oranla 3 kişi bulunmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmını satış danışmanları oluşturmaktadır. Katılımcıların firmada çalıştıkları süre incelendiğinde; 1 yıldan az çalışan 52 kişinin bulunmaktadır ve toplam katılımcılara oranı %25.5'dir. 1-5 yıl arası çalışan 101 kişi bulunmaktadır ve toplam katılımcılara oranı %49.5'dir. 6-10 yıl arası çalışan 31 kişi bulunmaktadır ve toplam katılımcılara oranı %15.2'dir. Son olarak 11 yıl ve üzeri çalışan 20 kişi bulunmaktadır ve toplam katılımcılara oranı %9.8 olmaktadır.

3.8.2. Güvenilirlik Analizleri

Çok değişkenli istatistik analizine başlamadan önce; araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin güvenilirlik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda; veriler, 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Güvenilirlik analizi için birçok yöntem bulunmasına karşın bu

araştırmada Cronbach Alpha yöntemi tercih edilmiştir. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2018: 405):

- $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ arasında ise güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ arasında ise güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ arasında ise oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ arasında ise yüksek derecede güvenilir ölçektir.

Araştırma kapsamında kullanılan işveren markası ölçeğine ait 25 ifadenin Cronbach's Alpha değeri=0.921, sosyal kaytarma ölçeğine ait 9 ifadenin Cronbach's Alpha değeri=0.901 olarak hesaplanmıştır. Bunun sonucunda kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinden sonra elde edilen boyutlar için de güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.8.3. Faktör Analizi

Faktör analizi; değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak, çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Yapılan ölçümler sonucunda, altta yatan gizil değişken yapısını ve boyutları belirlemek için kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Alınacak, 2016: 415).

Araştırmada kullanılan iki değişkene ait ölçek için de ayrı ayrı faktör analizi yapılarak faktör yüklerine bakılmıştır. İşveren markası ölçeği için faktör analizini uygulamaya geçmeden önce, veri setinin yapısının analiz için uygunluğu araştırılmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçları incelenmiş ve KMO değerinin 0.880 olduğu belirlenmiştir. Faktörleştirilebilirlik için bu değer 0.60 üzerinde çıkması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2018: 136). Bu doğrultuda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygun olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, Barlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında, elde edilen ki-kare değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi^2= 2584.099$; $p<.00$) Dolayısıyla, verilerin çok değişkenli normal dağılım özelliği gösterdiğini söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçlar, verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

İşveren markası anketinin faktör yapısını belirlemek amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemi olan Varimax (maksimum değişkenlik) seçilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde; faktör yapısını bozduğu düşünülen yani herhangi bir faktörün altında diğer ifadelerle ilişkisi olmayan veya düşük faktör yüküne sahip bazı ifadelerin çıkarılması uygun görülmüştür. Bu kapsamda; 25. ifade (‘‘Çalıştığım firmanın cazip ve kapsamlı bir ödeme paketi (yemek ücreti, prim vs.) vardır.’’), 2. ifade (Eğlenceli bir çalışma ortamım vardır.’’), 23. ifade (‘‘Mutlu iş ortamım vardır.’’), 1. ifade (‘‘Yönetim tarafından fark edilmek ve takdir edilmek benim için önemlidir.’’), 24. ifade (Çalıştığım firmada maaşımın ortalamanın üzerinde olması benim için önemlidir.’’) ve 20. ifade (‘‘Çalıştığım firma müşteri odaklıdır.’’) analizden sırasıyla çıkartılmıştır. Çıkarılan ifadelerden sonra 19 ifade ile analiz tekrarlanmış ve 19 ifade için öz değeri 1’in üzerinde olan 4 faktörün oluştuğu görülmüştür.

Tablo 9. İşveren Markasına İlişkin Faktörlerin Varyansa Katkısı

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
1	7.694	40.492	40.492	7.694	18.961	18.961
2	1.890	9.947	50.439	1.890	16.011	34.972
3	1.516	7.980	58.419	1.516	15.458	50.430
4	1.142	6.008	64.427	1.142	13.997	64.427

Tablo 9 incelendiğinde; varyans açıklama oranlarının birinci faktör için %40.492, ikinci faktör için %9.947, üçüncü faktör için %7.980 ve dördüncü faktör için %6.008 olduğu görülmektedir. Dört faktörden oluşan analizde açıklanan toplam varyans %64.427 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin faktörler arasındaki dağılımı ise Tablo 10’da gösterilmektedir.

Orijinal ölçeğin yer aldığı Berthon vd. (2005)’nin çalışması incelendiğinde; işveren markası ölçeğini ekonomik değer, başvuru değeri, gelişim değeri, fayda değeri ve sosyal değer olmak üzere 5 boyut halinde ele aldıkları görülmektedir. Araştırmacı tarafından Berthon vd. (2005)’nin yaptığı boyutlandırmanın Cronbach’s Alpha değerlerine bakılmış ve sonuçlarının araştırmacının bulduğu değerlerle de yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. İşveren Markasına İlişkin İfadelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yük Değerleri

	Faktör Yükleri
1.Faktör: Ekonomik ve Başvuru Değeri	
Çalıştığım firma, öğrendiğim bilgileri başkalarına öğretme fırsatı verir.	0.805
Çalıştığım firma, farklı bir firmada öğrendiğim bilgileri uygulama fırsatı verir.	0.697
Çalıştığım firma topluma yarar sağlayan, insancıl bir örgüt yapısına sahiptir.	0.648
Çalıştığım firmada kabul görme ve ait olma hissi benim için önemlidir.	0.628
Çalıştığım firmada iş güvenliği vardır.	0.630
Çalıştığım firmada departmanlar arası deneyim elde etme imkânı vardır.	0.586
Çalıştığım firmada iyi terfi imkânları vardır.	0.557
2.Faktör: Gelişim Değeri	
İyi bilinen bir firmada çalışmak kendime olan güvenimi artırıyor.	0.784
Çalıştığım firma gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.	0.741
İyi bilinen bir firmada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.	0.735
Çalıştığım firmada kariyerimi geliştirecek tecrübeler kazanıyorum.	0.711
3.Faktör: Fayda Değeri	
Çalıştığım firma yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.	0.817
Çalıştığım firma yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.	0.800
İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşe sahip biridir.	0.643
Çalıştığım firma yaratıcılığa değer verir ve bundan faydalanır.	0.567
4.Faktör: Sosyal Değer	
Destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarına sahip olmak benim için önemlidir.	0.802
İş arkadaşlarımla iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.	0.782
Heyecan verici bir ortamda çalışmak benim için önemlidir.	0.744
Üstlerimle iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.	0.521

Ölçeğin iç tutarlılık anlamına gelen güvenilirliği için, faktör analizi sonrası belirlenen boyutların Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11'de sıralanmıştır.

Tablo 11. İşveren Markası Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Faktör	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Ekonomik ve Başvuru Değeri	7	0.857
Gelişim Değeri	4	0.836
Fayda Değeri	4	0.856
Sosyal Değer	4	0.769

Tablo 11 incelendiğinde; Cronbach's Alpha (güvenilirlik katsayısı) değerleri 0.80 ve üzerinde olan boyutların yüksek derecede güvenilir, 0.60-0.80 arasında değer alan boyutların ise güvenilir sonuç verdiği görülmektedir (Kalaycı, 2006: 405). Bunun sonucunda ise; "İşveren Markası Anketi'nin" geçerli ve güvenilir ölçme aracı olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma modelinde ikinci değişken olarak yer alan sosyal kaytarma için yapılan faktör analizi sonuçlarında; öncelikle, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçları incelenmiş ve KMO değerinin 0.874 olması sonucu veri seti yapısının analiz için uygun olduğuna karar verilmiştir. Bununla birlikte, Barlett küresellik testi sonucunun $\chi^2 = 1085.263$; $p < 0.00$ çıkmasıyla, elde edilen ki-kare değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, verilerin çok değişkenli normal dağılım özelliği gösterdiğini söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçlar, verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Sosyal kaytarma anketinin faktör yapısını belirlemek amacıyla; faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da yine dik döndürme yöntemi olan Varimax (maksimum değişkenlik) seçilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde; düşük faktör yüküne sahip bazı ifadelerin çıkarılması uygun görülmüştür. Bu kapsamda; 7. ifade ("Müşterilere hizmet verebilecek başka çalışanlar varsa, çalışma arkadaşlarımla müşteriye yaklaşması daha az olasıdır."), 1. ifade ("Çalışma arkadaşlarım, kendilerinin alması gereken sorumlulukları diğer çalışanlara yüklemeye çalışırlar.") ve son olarak 3. ifade ("Çalışma arkadaşlarım; diğer çalışanlar müşterilere hizmet veriyorsa, kendileri müşterilere hizmet için daha az zaman harcarlar.") analizden sırasıyla çıkartılmıştır. Çıkarılan ifadelerden sonra 6 ifade ile analiz tekrar edilmiş ve 6 ifadenin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan toplam varyans ise %67.555 olarak bulunmuştur.

Tablo 12. Sosyal Kaytarmaya İlişkin İfadelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yük Değerleri

	Faktör Yüğü
Çalışma arkadaşlarım, kendi bölümünde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekten mümkün oldukça kaçınırlar.	0.888
Çalışma arkadaşlarım; kendi vardiyalarında tamamlaması gereken işleri, genellikle diğer vardiyaya bırakırlar.	0.874
Çalışma arkadaşlarım, kendi çalışma grubundaki diğer çalışanlara göre daha az çaba gösterirler.	0.833
Çalışma arkadaşlarım; işleri yapan diğer çalışanlar varsa, işlerini ağırdan almaya çalışırlar.	0.817
Çalışma arkadaşlarım; eğer başka çalışanlar çevredeyse, müşteriye hizmet faaliyetlerini onlara yüklemeye çalışırlar.	0.779
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek diğer çalışanlar yakınıdaysa yaptıkları işe daha az emek verirler.	0.731

Tablo 12 incelendiğinde; sosyal kaytarmaya ait ifadelerin tek faktör altında toplandığı, faktörlere ait yükler incelendiğinde hepsinin 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değeri ise 0.903 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre, sosyal kaytarma ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Kalaycı, 2006: 405). Yararlanılan sosyal kaytarma ölçeğinin yer aldığı Demirdağ vd. (2017)'nin çalışmasında da faktör analizinin tek boyut altında toplandığı görülmüştür.

3.8.3.1. Hipotezlerin Yeniden Düzenlenmesi

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda; araştırma modelinin değişkenleri olan işveren markası ve sosyal kaytarma ölçeklerine ait alt faktörler tespit edilmiştir. İşveren markası ölçeğinin orijinal ölçekte beş boyutlu olmasına karşın araştırmada ekonomik ve başvuru değeri boyutunun birleşerek dört boyutlu çıkması sonucunda H_{15b} ve H_{15c} hipotezleri yeniden düzenlenerek araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik test edilecek hipotezler son haliyle aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- H₁: Çalışanların işveren markası algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₂: Çalışanların işveren markası algıları, yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₃: Çalışanların işveren markası algıları, medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.

- H₄: Çalışanların işveren markası algıları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₅: Çalışanların işveren markası algıları, gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₆: Çalışanların işveren markası algıları, firmadaki pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₇: Çalışanların işveren markası algıları, firmadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₈: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₉: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₀: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₁: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₂: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₃: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, firmadaki pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₄: Çalışanların sosyal kaytarma algıları, firmadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.
- H₁₅: İşveren markasının;
- H_{15a}: Sosyal değer boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{15b}: Ekonomik ve başvuru değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{15c}: Gelişim değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{15d}: Fayda değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

3.8.4. Gruplar Arası Fark Testleri

Araştırmanın bu kısmında; çalışanların işveren markası algılarının ve iş arkadaşlarına yönelik algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarının, cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği iki bağımsız örneklem T Testi ile incelenmiş ve aralarında belirli ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların işveren markası algılarının ve iş arkadaşlarına yönelik algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarının; yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, firmadaki pozisyonu ve firmada çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ise ANOVA Testi ile incelenmiş ve aralarında belirli ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm ifadelerle dair ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13. İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	$\bar{X}$	S
Yönetim tarafından fark edilmek ve takdir edilmek benim için önemlidir.	4.26	1.04
Eğlenceli bir çalışma ortamım vardır.	3.62	1.00
Çalıştığım firma gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.	3.88	1.03
İyi bilinen bir firmada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.	4.31	0.83
İyi bilinen bir firmada çalışmak kendime olan güvenimi artırıyor.	4.31	0.83
Çalıştığım firmada kariyerimi geliştirecek tecrübeler kazanıyorum.	4.18	0.86
Üstlerimle iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.	4.33	0.68
İş arkadaşlarımla iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.	4.41	0.63
Destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarına sahip olmak benim için önemlidir.	4.36	0.65
Heyecan verici bir ortamda çalışmak benim için önemlidir.	4.27	0.68
İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşe sahip biridir.	4.08	0.81
Çalıştığım firma yaratıcılığa değer verir ve bundan faydalanır.	4.04	0.87
Çalıştığım firma yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.	4.23	0.73
Çalıştığım firma yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.	4.25	0.75
Çalıştığım firmada iyi terfi imkânları vardır.	3.88	1.08
Çalıştığım firma topluma yarar sağlayan, insancıl bir örgüt yapısına sahiptir.	3.96	0.76
Çalıştığım firma, farklı bir firmada öğrendiğim bilgileri uygulama fırsatı verir.	4.03	0.89
Çalıştığım firma, öğrendiğim bilgileri başkalarına öğretme fırsatı verir.	4.15	0.87

Tablo 13. (Devam) İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çalıştığım firmada kabul görme ve ait olma hissi benim için önemlidir.	4.33	0.77
Çalıştığım firma müşteri odaklıdır.	4.40	0.58
Çalıştığım firmada iş güvenliği vardır.	4.25	0.88
Çalıştığım firmada departmanlar arası deneyim elde etme imkânı vardır.	4.03	0.93
Mutlu iş ortamım vardır.	3.77	0.95
Çalıştığım firmada maaşımın ortalamanın üzerinde olması benim için önemlidir.	4.45	0.88
Çalıştığım firmanın cazip ve kapsamlı bir ödeme paketi (yemek ücreti, prim vs.) vardır.	4.19	0.81
Çalışma arkadaşlarım, kendilerinin alması gereken sorumlulukları diğer çalışanlara yüklemeye çalışırlar.	2.76	1.27
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek diğer çalışanlar yakınıdaysa yaptıkları işe daha az emek verirler.	2.87	1.19
Çalışma arkadaşlarım; diğer çalışanlar müşterilere hizmet veriyorsa, kendileri müşterilere hizmet için daha az zaman harcarlar.	2.77	1.06
Çalışma arkadaşlarım, kendi çalışma grubundaki diğer çalışanlara göre daha az çaba gösterirler.	2.38	1.17
Çalışma arkadaşlarım, kendi bölümünde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekten mümkün oldukça kaçınırlar.	2.28	1.20
Çalışma arkadaşlarım; kendi vardiyalarında tamamlaması gereken işleri, genellikle diğer vardiyaya bırakırlar.	2.29	1.20
Müşterilere hizmet verebilecek başka çalışanlar varsa, çalışma arkadaşlarımdan müşteriye yaklaşması daha az olasıdır.	2.78	1.17
Çalışma arkadaşlarım; işleri yapan diğer çalışanlar varsa, işlerini ağırdan almaya çalışırlar.	2.52	1.13
Çalışma arkadaşlarım; eğer başka çalışanlar çevredeyse, müşteriye hizmet faaliyetlerini onlara yüklemeye çalışırlar.	2.40	1.11

Tablo 13'e bakıldığında zaman; işveren markası ile ilgili ifadeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin 'Çalıştığım firmada maaşımın ortalamanın üzerinde olması benim için önemlidir.' (Ort: 4.45) olduğu görülmektedir. 4.45 ortalaması 4: Katılıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum arasında yer almaktadır. Buradan yola çıkarak; çalışanlar için aldıkları maaşın ortalamanın üzerinde olmasının önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal kaytarma ile ilgili ifadeler arasında ise en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin 'Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek diğer çalışanlar yakınıdaysa yaptıkları işe daha az emek verirler.' (Ort: 2.87) olduğu görülmektedir. 2.87 ortalaması 2: Katılmıyorum- 3: Kararsızım arasında yer almaktadır. Buradan yola

çıkarak; çalışanların, iş arkadaşlarının yakınlarında başka çalışanlar olsa dahi yaptıkları işe emek verdiklerini düşündükleri söylenebilir.

3.8.4.1.İşveren Markası Algısının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

3.8.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni

İşveren markası anketinden alınan puanların sürekli olması, cinsiyet değişkeninin iki kategoriden oluşan bir değişken olması ve ortalamaları karşılaştırılacak olan örneklemelerin bağımsız olmasından dolayı, veriler bağımsız örneklemeler için t testi ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre İşveren Markası Algısının İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
İşveren Markası	Kadın	121	4.15	0.50	-0.61	202	0.54
	Erkek	83	4.20	0.55			

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analize geçmeden önce grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=0.00; sig.=0.97>0.05).

Tablo 14 incelendiğinde ise; çalışanların işveren markası algıları ile cinsiyetleri arasında ($t_{(202)}=-0.61$; $p>0.05$) anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Dolayısıyla “H₁” hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.1.2. Yaş Değişkeni

Araştırmada; yaş değişkeni 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-44 yaş, 45 yaş ve üzeri olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Ancak, 45 yaş ve üzerini tercih eden çalışanlar, diğer çalışanlara göre sayıca az olduklarından ve bu durum yaş değişkenine göre ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı; bu seçenek, 36-44 yaş seçeneği ile birleştirilerek 36 yaş ve üzeri olmak üzere yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, işveren markası anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı üç olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 15'te yaş değişkenine göre çalışanların işveren markası anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 16'da ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=6.49$; $\text{sig.}=0.00<0.05$).

Tablo 15. Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
İşveren Markası	18-25	77	4.29	0.40
	26-35	101	4.11	0.53
	36 ve üzeri	26	4.05	1.14
	Toplam	204	4.17	0.36

Tablo 15'te verilen puanların yaş değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşveren Markası	Gruplar Arası	1.78	2	0.89	3.31	0.03*
	Gruplar İçi	54.02	201	0.26		
	Toplam	55.81	203			

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 16 incelendiğinde; çalışanların işveren markası algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($\text{sig.}=0.03<0.05$). Var olan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc testleri kullanılmaktadır. Grup varyanslarının homojen olup örneklem büyüklüklerinin eşit olmadığı durumlarda Bonferroni ve LSD testi, grup varyanslarının homojen olmadığı ve örneklem büyüklüklerinin de eşit olmadığı durumlarda ise Tamhane's T2 testi kullanılabilir (Kayri, 2009: 56).

Tablo 17. Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Post Hoc Testleri

Bağımlı Değişken: İşveren Markası
Tamhane's T2

Grup	Grup	p	95% Güven Aralığı	
			Alt sınır	Üst sınır
18-25	26-35	0.03*	0.00	0.34
	36 ve üzeri	0.32	-0.13	0.61

Tablo 17. (Devam) Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Post Hoc Testleri

26-35	18-25	0.03*	-0.34	-0.00
	36 ve üzeri	0.97	-0.31	0.44
36 ve üzeri	18-25	0.32	-0.61	0.13
	26-35	0.97	-0.44	0.31

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17’de verilen Tamhane’s T2 testi sonuçlarına göre; 18-25 yaş aralığındaki çalışanların ($\bar{X}$ =4.29), 26-35 yaş aralığındaki ($\bar{X}$ =4.11) çalışanlara göre işveren markası algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle; çalışanların yaşları arttıkça, işveren markası algıları azalmaktadır. Dolayısıyla “H₂” hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.4.1.3. Medeni Durum Değişkeni

İşveren markası anketinden alınan puanların sürekli olması, medeni durum değişkeninin iki kategoriden oluşan bir değişken olması ve ortalamaları karşılaştırılacak olan örneklemelerin bağımsız olmasından dolayı, veriler bağımsız örneklem için t testi ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Medeni Durum Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
İşveren Markası	Evli	72	4.04	0.59	-2.38	119.58	0.01*
	Bekâr	132	4.24	0.46			

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analize geçmeden önce grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (F=6.45; sig.=0.01<0.05).

Tablo 18 incelendiğinde ise; çalışanların işveren markası algıları ile medeni durumları arasında ($t_{(202)}=-2.38$; p<0.05) anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tabloya göre; bekâr çalışanların işveren markası algılarının ($\bar{X}$ =4.24), evli çalışanlara ($\bar{X}$ =4.04) göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla “H₃” hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.4.1.4. Eğitim Düzeyi Değişkeni

Araştırmada; çalışanların eğitim düzeyleri, mezuniyet durumları sorularak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni; ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olmak üzere beş kategoriden oluşturulmuştur. Ancak, lisansüstü seçeneğini tercih eden 1 çalışan olduğundan ve bu durum ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı analize dahil edilmemiştir. Buna göre, işveren markası anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı ise dört olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 19’da eğitim düzeyi değişkenine göre çalışanların işveren markası anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 20’de ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=0.47$; $\text{sig.}=0.69>0.05$).

Tablo 19. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
İşveren Markası	İlköğretim	9	4.21	0.46
	Lise	99	4.17	0.53
	Ön Lisans	50	4.20	0.53
	Lisans	45	4.14	0.51
	Toplam	203	4.17	0.52

Tablo 19’da verilen puanların eğitim düzeyi değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşveren Markası	Gruplar Arası	0.10	3	0.03	0.12	0.94
	Gruplar İçi	55.28	199	0.27		
	Toplam	55.38	202			

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 20 incelendiğinde; çalışanların işveren markası algıları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir (sig.=0.94>0.05). Dolayısıyla, ‘‘H₄’’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.1.5. Gelir Düzeyi Değişkeni

Araştırmada; gelir düzeyi değişkeni 2.000 ve altı, 2.001-4.000, 4.001-6.000, 6.001 ve üzeri olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Ancak, 6.001 ve üzerini seçeneğini tercih eden çalışanlar, diğer çalışanlara göre sayıca az olduklarından ve bu durum gelir düzeyi değişkenine göre ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı; bu seçenek, 4.001-6.000 seçeneği ile birleştirilerek 4.001 ve üzeri olarak yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, işveren markası anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı üç olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 21’de gelir düzeyi değişkenine göre çalışanların işveren markası anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, Tablo 22’de ise ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmış ve grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=2.65; sig.=0.07>0.05).

Tablo 21. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
İşveren Markası	2.000 ve altı	12	4.00	0.74
	2.001- 4.000	188	4.17	0.50
	4.001 ve üzeri	4	4.52	0.43
	Toplam	204	4.17	0.52

Tablo 21’de verilen puanların gelir düzeyi değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşveren Markası	Gruplar Arası	0.84	2	0.42	1.54	0.21
	Gruplar İçi	54.96	201	0.27		
	Toplam	55.81	203			

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 22 incelendiğinde; çalışanların işveren markası algıları ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir (sig.=0.21>0.05). Dolayısıyla, ‘‘H₅’’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.1.6. Firmadaki Pozisyon Değişkeni

Araştırmada firmadaki pozisyon değişkeni; kasiyer, satış danışmanı, depo yöneticisi, kategori yöneticisi, muhasebe yöneticisi, operasyon yöneticisi, operasyon asistanı, müşteri ilişkileri yöneticisi, uzman lojistik sorumlusu ve mağaza müdürü olmak üzere on kategoriden oluşmaktadır. Ancak; operasyon yöneticisi seçeneğini tercih eden çalışanlar, diğer çalışanlara göre sayıca az olduklarından ve bu durum firmadaki pozisyon değişkenine göre ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı; operasyon yöneticisi ve operasyon asistanı seçenekleri birleştirilerek operasyon sorumlusu seçeneği olarak yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, işveren markası anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı dokuz olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 23’te firmadaki pozisyon değişkenine göre çalışanların işveren markası anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 24’te ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 23. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
İşveren Markası	Kasiyer	23	4.03	0.55
	Satış Danışmanı	134	4.19	0.47
	Depo Yöneticisi	5	3.68	1.09
	Kategori Yöneticisi	16	4.26	0.53
	Muhasebe Yöneticisi	3	4.07	0.42
	Operasyon Sorumlusu	7	4.09	0.86
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	4	4.30	0.46
	Uzman Lojistik Sorumlusu	9	4.29	0.36
	Mağaza Müdürü	3	4.42	0.46
	Toplam	204	4.17	0.52

Tablo 23’te verilen puanların firmadaki pozisyon değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 24’te verilmiştir. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test

sonucunda grup varyanslarının homojen olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (F=2.64; sig.=0.00<0.05).

Tablo 24. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşveren Markası	Gruplararası	2.26	8	0.28	1.03	0.41
	Gruplariçi	53.54	195	0.27		
	Toplam	55.81	203			

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 24 incelendiğinde; çalışanların işveren markası algıları ile firmadaki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir (sig.=0.41>0.05). Dolayısıyla, ‘H₆’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.1.7. Firmada Çalışma Süresi Değişkeni

Araştırmada; firmada çalışma süresi değişkeni 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Buna göre, işveren markası anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı dört olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 25’te firmada çalışma süresi değişkenine göre çalışanların işveren markası anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 26’da ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=2.46; sig.=0.06>0.05).

Tablo 25. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
İşveren Markası	1 yıldan az	52	4.27	0.49
	1-5 yıl	101	4.19	0.47
	6-10 yıl	31	4.08	0.58
	11 yıl ve üzeri	20	3.98	0.70
	Toplam	204	4.17	0.52

Tablo 25’te verilen puanların firmada çalışma süresi değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşveren Markası	Gruplararası	1.45	3	0.48	1.78	0.15
	Gruplariçi	54.35	200	0.27		
	Toplam	55.81	203			

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 26 incelendiğinde; çalışanların işveren markası algıları ile firmada çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ($\text{sig.} = 0.15 > 0.05$). Dolayısıyla, ‘‘H₇’’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.2. Algılanan Sosyal Kaytarmanın Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

3.8.4.2.1. Cinsiyet Değişkeni

Sosyal kaytarma anketinden alınan puanların sürekli olması, cinsiyet değişkeninin iki kategoriden oluşan bir değişken olması ve ortalamaları karşılaştırılacak olan örneklemelerin bağımsız olmasından dolayı, veriler bağımsız örneklem için t testi ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Sosyal Kaytarma	Kadın	121	2.42	0.91	-0.74	202	0.45
	Erkek	83	2.52	1.02			

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Analize geçmeden önce grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F = 1.743$; $\text{sig.} = 0.18 > 0.05$).

Tablo 27 incelendiğinde ise; çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı ile cinsiyetleri arasında ($t_{(202)} = -0.74$; $p > 0.05$) anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Dolayısıyla ‘‘H₈’’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.2.2. Yaş Değişkeni

Araştırmada; yaş değişkeni 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-44 yaş, 45 yaş ve üzeri olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Ancak, 45 yaş ve üzerini tercih eden çalışanlar, diğer çalışanlara göre sayıca az olduklarından ve bu durum yaş değişkenine göre ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı; bu seçenek, 36-44 yaş seçeneği ile birleştirilerek 36 yaş ve üzeri olmak üzere yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, sosyal kaytarma anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı üç olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 28’de yaş değişkenine göre çalışanların sosyal kaytarma anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 29’da ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=1.718$; $\text{sig.}=0.18>0.05$).

Tablo 28. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
Sosyal Kaytarma	18-25	77	2.34	0.96
	26-35	101	2.45	0.89
	36 ve üzeri	26	2.85	1.13
	Toplam	204	2.46	0.96

Tablo 28’de verilen puanların yaş değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Yaş Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Kaytarma	Gruplar Arası	4.97	2	2.48	2.73	0.06
	Gruplar İçi	182.55	201	0.90		
	Toplam	187.53	203			

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 29 incelendiğinde; çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ($\text{sig.}=0.06>0.05$). Dolayısıyla, “ H_9 ” hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.2.3. Medeni Durum Değişkeni

Sosyal kaytarma anketinden alınan puanların sürekli olması, medeni durum değişkeninin iki kategoriden oluşan bir değişken olması ve ortalamaları karşılaştırılacak olan örneklemelerin bağımsız olmasından dolayı, veriler bağımsız örneklem için t testi ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30. Medeni Durum Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı İki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Sosyal Kaytarma	Evli	72	2.67	0.93	2.33	202	0.02*
	Bekâr	132	2.34	0.96			

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analize geçmeden önce grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=0.07; sig.=0.78>0.05).

Tablo 30 incelendiğinde ise; çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı ile medeni durumları arasında ($t_{(202)}=2.33$; $p<0.05$) anlamlı bir farklılık görülmüştür. Tabloya göre; evli çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışının ($\bar{X}=2.67$), bekâr çalışanlara ($\bar{X}=2.34$) göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla ‘H₁₀’ hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.4.2.4. Eğitim Düzeyi Değişkeni

Araştırmada; çalışanların eğitim düzeyleri, mezuniyet durumları sorularak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni; ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olmak üzere beş kategoriden oluşturulmuştur. Ancak, lisansüstü seçeneğini tercih eden 1 çalışan olduğundan ve bu durum ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı analize dahil edilmemiştir. Buna göre, sosyal kaytarma anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı ise dört olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir. İlk olarak Tablo 31’de eğitim düzeyi değişkenine göre çalışanların sosyal kaytarma anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 32’de ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi

yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F= 2.473$; $\text{sig.}=0.06>0.05$).

Tablo 31. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
Sosyal Kaytarma	İlköğretim	9	2.09	0.67
	Lise	99	2.54	1.01
	Ön Lisans	50	2.36	0.86
	Lisans	45	2.46	1.00
	Toplam	203	2.46	0.96

Tablo 31’de verilen puanların eğitim düzeyi değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Kaytarma	Gruplar Arası	2.35	3	0.78	0.84	0.47
	Gruplar İçi	184.89	199	0.92		
	Toplam	187.24	202			

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 32 incelendiğinde; çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ($\text{sig.}=0.47>0.05$). Dolayısıyla, ‘‘ H_{11} ’’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.2.5. Gelir Düzeyi Değişkeni

Araştırmada; gelir düzeyi değişkeni 2.000 ve altı, 2.001-4.000, 4.001-6.000, 6.001 ve üzeri olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Ancak, 6.001 ve üzerini seçeneğini tercih eden çalışanlar, diğer çalışanlara göre sayıca az olduklarından ve bu durum gelir düzeyi değişkenine göre ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı; bu seçenek, 4.001-6.000 seçeneği ile birleştirilerek 4.001 ve üzeri olarak yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, sosyal kaytarma anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı üç olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 33’te gelir düzeyi değişkenine göre çalışanların sosyal kaytarma anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş,

daha sonra Tablo 34’te ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=1.798$; $sig.=0.16>0.05$).

Tablo 33. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
Sosyal Kaytarma	2.000 ve altı	12	2.69	1.11
	2.001- 4.000	188	2.46	0.95
	4.001 ve üzeri	4	1.58	0.39
	Toplam	204	2.46	0.96

Tablo 33’te verilen puanların gelir düzeyi değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Kaytarma	Gruplar Arası	3.74	2	1.87	2.04	0.13
	Gruplar İçi	183.78	201	0.91		
	Toplam	187.53	203			

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 34 incelendiğinde; çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ($sig.=0.13>0.05$). Dolayısıyla, ‘ H_{12} ’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.4.2.6. Firmadaki Pozisyon Değişkeni

Araştırmada firmadaki pozisyon değişkeni; kasiyer, satış danışmanı, depo yöneticisi, kategori yöneticisi, muhasebe yöneticisi, operasyon yöneticisi, operasyon asistanı, müşteri ilişkileri yöneticisi, uzman lojistik sorumlusu ve mağaza müdürü olmak üzere on kategoriden oluşmaktadır. Ancak; operasyon yöneticisi seçeneğini tercih eden çalışanlar, diğer çalışanlara göre sayıca az olduklarından ve bu durum firmadaki pozisyon değişkenine göre ortalamaları karşılaştırmada sorun oluşturacağından dolayı; operasyon yöneticisi ve operasyon asistanı seçenekleri birleştirilerek operasyon sorumlusu seçeneği olarak yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, sosyal kaytarma anketinden alınan puanlar sürekli,

ortalamları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı dokuz olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir. İlk olarak Tablo 35'te firmadaki pozisyon değişkenine göre çalışanların sosyal kaytarma anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 36'da ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 35. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
Sosyal Kaytarma	Kasiyer	23	2.10	0.70
	Satış Danışmanı	134	2.49	0.93
	Depo Yöneticisi	5	3.70	1.42
	Kategori Yöneticisi	16	2.12	0.87
	Muhasebe Yöneticisi	3	2.38	1.39
	Operasyon Sorumlusu	7	3.07	1.17
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	4	3.20	1.02
	Uzman Lojistik Sorumlusu	9	2.33	0.86
	Mağaza Müdürü	3	1.72	0.34
	Toplam	204	2.46	0.96

Tablo 35'te verilen puanların firmadaki pozisyon değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 36'da verilmiştir. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=1.670$; $\text{sig.}=0.10>0.05$).

Tablo 36. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Kaytarma	Gruplararası	19.23	8	2.40	2.78	0.00*
	Gruplariçi	168.30	195	0.86		
	Toplam	187.53	203			

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 36 incelendiğinde; çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı ile firmadaki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($\text{sig.}=0.00<0.05$). Var olan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc testleri kullanılmaktadır. Grup varyanslarının homojen olup örneklem büyüklüklerinin eşit olmadığı durumlarda Bonferroni ve LSD testi kullanılabilir (Kayri, 2009: 56). LSD testinin 3 gruptan fazla olan örneklem için sakıncalı olmasından dolayı, Bonferroni testi tercih edilmiştir.

Tablo 37. Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Post Hoc Testleri

Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma
Bonferroni

Grup	Grup	p	95% Güven Aralığı	
			Alt sınır	Üst sınır
Kasiyer	Satış Danışmanı	1.00	-1.07	0.28
	Depo Yöneticisi	0.02*	-3.08	-0.11
	Kategori Yöneticisi	1.00	-1.00	0.95
	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-2.13	1.56
	Operasyon Sorumlusu	0.59	-2.27	0.33
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-2.73	0.52
	Uzman Lojistik Sorumlusu	1.00	-1.41	0.95
	Mağaza Müdürü	1.00	-1.47	2.22
Satış Danışmanı	Kasiyer	1.00	-0.28	1.07
	Depo Yöneticisi	0.17	-2.58	0.16
	Kategori Yöneticisi	1.00	-0.42	1.16
	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-1.65	1.86
	Operasyon Sorumlusu	1.00	-1.74	0.58
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-2.24	0.81
	Uzman Lojistik Sorumlusu	1.00	-0.87	1.19
	Mağaza Müdürü	1.00	-0.98	2.52
Depo Yöneticisi	Kasiyer	0.02*	0.11	3.08
	Satış Danışmanı	0.17	-0.16	2.58
	Kategori Yöneticisi	0.04*	0.03	3.11
	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-0.88	3.51
	Operasyon Sorumlusu	1.00	-1.13	2.39
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-1.52	2.51
	Uzman Lojistik Sorumlusu	0.32	-0.31	3.04
	Mağaza Müdürü	0.14	-0.22	4.17
Kategori Yöneticisi	Kasiyer	1.00	-0.95	1.00
	Satış Danışmanı	1.00	-1.16	0.42
	Depo Yöneticisi	0.04*	-3.11	-0.03
	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-2.15	1.63
	Operasyon Sorumlusu	0.92	-2.31	0.41
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-2.76	0.60
	Uzman Lojistik Sorumlusu	1.00	-1.46	1.04
	Mağaza Müdürü	1.00	-1.49	2.29
Muhasebe Yöneticisi	Kasiyer	1.00	-1.56	2.13
	Satış Danışmanı	1.00	-1.86	1.65
	Depo Yöneticisi	1.00	-3.51	0.88
	Kategori Yöneticisi	1.00	-1.63	2.15
	Operasyon Sorumlusu	1.00	-2.76	1.39
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-3.12	1.48
	Uzman Lojistik Sorumlusu	1.00	-1.95	2.06
	Mağaza Müdürü	1.00	-1.79	3.12
Operasyon Sorumlusu	Kasiyer	0.59	-0.33	2.27
	Satış Danışmanı	1.00	-0.58	1.74
	Depo Yöneticisi	1.00	-2.39	1.13
	Kategori Yöneticisi	0.92	-0.41	2.31

Tablo 37. (Devam) Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Post Hoc Testleri

Operasyon Sorumlusu	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-1.39	2.76
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-2.02	1.75
	Uzman Lojistik Sorumlusu	1.00	-0.78	2.25
	Mağaza Müdürü	1.00	-0.73	3.42
Müşteri İlişkileri Yöneticisi	Kasiyer	1.00	-0.52	2.73
	Satış Danışmanı	1.00	-0.81	2.24
	Depo Yöneticisi	1.00	-2.51	1.52
	Kategori Yöneticisi	1.00	-0.60	2.76
	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-1.48	3.12
	Operasyon Sorumlusu	1.00	-1.75	2.02
	Uzman Lojistik Sorumlusu	1.00	-0.93	2.68
	Mağaza Müdürü	1.00	-0.81	3.78
	Kasiyer	1.00	-0.95	1.41
	Satış Danışmanı	1.00	-1.19	0.87
Uzman Lojistik Sorumlusu	Depo Yöneticisi	0.32	-3.04	0.31
	Kategori Yöneticisi	1.00	-1.04	1.46
	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-2.06	1.95
	Operasyon Sorumlusu	1.00	-2.25	0.78
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-2.68	0.93
	Mağaza Müdürü	1.00	-1.39	2.62
	Kasiyer	1.00	-2.22	1.47
Mağaza Müdürü	Satış Danışmanı	1.00	-2.52	0.98
	Depo Yöneticisi	0.14	-4.17	0.22
	Kategori Yöneticisi	1.00	-2.29	1.49
	Muhasebe Yöneticisi	1.00	-3.12	1.79
	Operasyon Sorumlusu	1.00	-3.42	0.73
	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	1.00	-2.78	0.81
	Uzman Lojistik Sorumlusu	1.00	-2.62	1.39

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 37’de verilen Bonferroni testi sonuçlarına göre; depo yöneticisi pozisyonunda olan çalışanların ($\bar{X}$ =3.70), hem kategori yöneticisi ($\bar{X}$ =2.12) hem de kasiyer ($\bar{X}$ =2.10) pozisyonunda olan çalışanlara göre algıladıkları sosyal kaytarmanın daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla ‘‘H₁₃’’ hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.4.2.7. Firmada Çalışma Süresi Değişkeni

Araştırmada; firmada çalışma süresi değişkeni 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Buna göre, sosyal kaytarma anketinden alınan puanlar sürekli, ortalamaları karşılaştırılacak bağımsız örneklem sayısı dört olduğu için veriler ANOVA ile çözümlenmiştir.

İlk olarak Tablo 38’de firmada çalışma süresi değişkenine göre çalışanların sosyal kaytarma anketinden aldıkları puanların ortalaması ve standart sapması verilmiş, daha sonra Tablo 39’da ANOVA sonuçları sunulmuştur. ANOVA testine geçmeden önce, grup varyanslarının homojenliğini test etmek için levene testi yapılmıştır. Test sonucunda grup varyanslarının homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=1.744$; $\text{sig.}=0.15>0.05$).

Tablo 38. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gruplar	N	$\bar{X}$	S
Sosyal Kaytarma	1 yıldan az	52	2.44	0.95
	1-5 yıl	101	2.35	0.87
	6-10 yıl	31	2.68	1.12
	11 yıl ve üzeri	20	2.70	1.06
	Toplam	204	2.46	0.96

Tablo 38’de verilen puanların firmada çalışma süresi değişkenine göre aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Firmada Çalışma Süresi Değişkenine Göre Algılanan Sosyal Kaytarma Davranışı ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Kaytarma	Gruplararası	3.88	3	1.29	1.41	0.24
	Gruplariçi	183.64	200	0.91		
	Toplam	187.53	203			

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 39 incelendiğinde; çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı ile firmada çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ($\text{sig.}=0.24>0.05$). Dolayısıyla, ‘‘H₁₄’’ hipotezi reddedilmiştir.

3.8.5. İşveren Markası ile Algılanan Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Analizler

3.8.5.1.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ölçen istatistiksel bir analiz tekniğidir (Erilli, 2015: 218). Analiz sonucunda elde edilen katsayısı, -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Katsayının pozitif olması, değişkenlerin biri artarken diğ erinin de artması; negatif

olması ise değişkenlerden biri artarken diğerinin azalması anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısı aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2018: 115; Nakip ve Yaraş, 2017 :425)

- 0.00-0.25 : Çok zayıf ilişki
- 0.26-0.49 : Zayıf ilişki
- 0.50-0.69 : Orta ilişki
- 0.70-0.89 : Yüksek ilişki
- 0.90-1.00 : Çok yüksek ilişki

Bu araştırmada ise, işveren markası boyutları ile algılanan sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca; değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü önceden belirtilmediğinden, two-tailed (iki yönlü) anlamlılık testi uygulanmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değerler ve anlam düzeyleri Tablo 40'ta sunulmuştur.

Tablo 40. Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	Ortalama	Standart Sapma		İşveren Markası	Ekonomik ve Başvuru Değeri	Gelişim Değeri	Fayda Değeri	Sosyal Değer	Sosyal Kaytarma
İşveren Markası	4.17	0.52	KKS	1					
			Sig.						
			N	204					
Ekonomik ve Başvuru Değeri	4.09	0.65	KKS	0.89**	1				
			Sig.	0.00					
			N	204	204				
Gelişim Değeri	4.15	0.73	KKS	0.79**	0.57**	1			
			Sig.	0.00	0.00				
			N	204	204	204			
Fayda Değeri	4.15	0.66	KKS	0.84**	0.67**	0.55**	1		
			Sig.	0.00	0.00	0.00			
			N	204	204	204	204		
Sosyal Değer	4.34	0.51	KKS	0.63**	0.39**	0.38*	0.49**	1	
			Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00		
			N	204	204	204	204	204	
Sosyal Kaytarma	2.46	0.96	KKS	-0.42**	-0.42*	-0.45**	-0.22**	-0.15*	1
			Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	
			N	204	204	204	204	204	204

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere korelasyon analizi uygulamadan önce, değişkenlerin ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Tablo 40'a bakıldığında; işveren markası genel ortalamasının 4.17, ekonomik ve başvuru değeri ortalamasının 4.09, gelişim değeri ortalamasının 4.15, fayda değeri ortalamasının 4.15 ve sosyal değer ortalamasının 4.34 olduğu görülmektedir. Bu ortalama değerleri; ölçek skalasına göre, "Katılıyorum" aralığına denk gelmektedir. Bu durumda, çalışanların genel anlamda işveren markası algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlar incelendiğinde ise, sosyal değer boyutu ortalamasının diğer boyutlara göre daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum; çalışanlar için, üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla iyi bir ilişkiye sahip olma, destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarına sahip olma ve heyecan verici ortamda çalışma gibi faktörlerin önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışanların algıladıkları sosyal kaytarmaya ait ortalama değeri ise 2.46 olarak belirlenmiştir. Bu değer; ölçek skalasına göre, "Katılmıyorum" aralığına denk gelmektedir. Bu durumda; çalışanların, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunmadığını düşündüklerini söylemek mümkündür.

Araştırmaya konu olan işveren markası boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde; pozitif yönde, en yüksek anlamlılık derecesine sahip olan ilişkinin "fayda değeri" ve "ekonomik ve başvuru değeri" arasında ($r=0.67$; $p<0.05$) olduğu görülmektedir.

Tabloya göre, işveren markası ile çalışanların algıladıkları sosyal kaytarmaya ilişkin korelasyon katsayısı $p<0.01$ anlamlılık düzeyiyle $r=-0.42$ 'dir. Buna göre; araştırmada ele alınan işletmede, işveren markası ile algılanan sosyal kaytarma arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur.

İşveren markasının; sosyal değer ve fayda değeri boyutunun, sosyal kaytarma ile korelasyon katsayıları sırasıyla $r=-0.15$; ($p=0.02$) ve $r=-0.22$; ($p=0.00$)'dir. Aralarındaki ilişkinin yönü ve derecesine bakılacak olursa, ikisinin de negatif yönde çok zayıf ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

İşveren markasının; ekonomik ve başvuru değeri boyutunun ve gelişim değeri boyutunun sosyal kaytarma ile korelasyon katsayıları sırasıyla $r=-0.42$;

($p=0.00$) ve $r=-0.45$; ($p=0.00$)’dir. Aralarındaki ilişkinin yönü ve derecesine bakılacak olursa, ikisinin de negatif yönde ve zayıf ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

3.8.5.2.Regresyon Analizi

Regresyon analizi; bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken (basit regresyon) arasındaki veya bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlikle açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2018: 199). İşveren markasına ait boyutların algılanan sosyal kaytarma üzerindeki etkisine dayanarak kurulan hipotezleri test etmek amacıyla, çok değişkenli istatistiksel yöntemler arasında yer alan çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon modeli; parametre tahminlerini gerçekleştirirken, en küçük kareler yöntemine başvurmaktadır. En küçük kareler yönteminin, tutarlı ve yansız bir parametre tahmini yapabilmesi için modele ait bazı varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda oluşturulan modelin; doğrusallık, otokorelasyon, çoklu doğrusal bağlantı, normallik ve eşvaryanslılık varsayımlarına bakılmıştır (Kalaycı, 2018: 207).

Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma (Y)

Bağımsız Değişken 1: Ekonomik ve Başvuru Değeri (X1)

Bağımsız Değişken 2: Gelişim Değeri (X2)

Bağımsız Değişken 3: Fayda Değeri (X3)

Bağımsız Değişken 4: Sosyal Değer (X4)

Çoklu regresyon analizi, yukarıda yer alan değişkenlerle denenmiş ve normallik varsayımı sağlanmadığı için tüm değişkenlerin logaritmaları alınarak analiz tekrar edilmiştir.

Doğrusallık Varsayımı: Y bağımlı değişkeni ile X bağımsız değişkenlerinin grafikleri çizilerek, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal ve negatif yönlü bir artış içinde olduğu görülmüştür.

Otokorelasyon Varsayımı: Çoklu regresyon analizinin sonuçları arasında yer alan Durbin-Watson istatistik değeri, $d=1.701$ olarak bulunmuştur. 204 maddeli, 3 bağımsız değişkenli ve %95 güven aralığındaki tablo değeri; alt sınır için 1.61, üst sınır için ise 1.74 olarak bulunmuştur. Bu değer, alt sınırla üst sınır

arasında yer aldığından kararsızlık bölgesine düşmektedir. Bu sebeple, bir başka otokorelasyon tespiti testi olan Von Neumann Testi uygulanmıştır. Elde edilen değer ise $V=1.7228$ olarak bulunmuştur. 204 maddeli, 3 bağımsız değişkenli ve %95 güven aralığındaki Von Neumann testi tablo değerleri; $V\alpha=1.6082$, $V'\alpha=2.4596$ olarak bulunmuştur. Elde edilen V değerinin bu iki değer arasında yer almasından kaynaklı otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, bu varsayım sağlanmıştır.

Çoklu Doğrusal Bağlantı: Modele ait değişkenler, faktör analizi sonucunda ortaya çıktığı için aralarında çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Ayrıca, çoklu doğrusal bağlantının varlığını ifade eden VIF değerleri de tüm bağımsız değişkenler için 10'un altında çıkmıştır.

Normallik Varsayımı: Çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen hataların normalliği varsayımına bakıldığında ise standardize edilmemiş hataların normal dağıldığı görülmüştür. Kolmogorov Smirnov değeri 0.084, Shapiro Wilk's değeri ise 0.151 olarak elde edilmiştir.

Eşvaryanslılık Varsayımı: Mutlak hatalar ile bağımsız değişkenler arasındaki Spearman sıra korelasyon testlerine bakılmış ve aralarında anlamlı korelasyon bulunmamıştır. Böylelikle, hataların eşit varyansa sahip olduğu söylenebilmektedir.

Çoklu regresyon analizine dair varsayımlar sağlandıktan sonra, bir bağımlı ve dört bağımsız değişken ile Enter metodu kullanılarak çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiş; bir bağımsız değişkenin (X_4), bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonrasında ilgili değişken modelden çıkartılıp analiz tekrarlanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 41-42 ve 43'te gösterilmiştir.

Tablo 41. Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
0.51	0.26	0.25	1.701

Tablo 41 incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin %25'ini açıkladığı görülmektedir. Açıklama seviyesinin düşük olması, modele başka bir değişkenin eklenmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 42. Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	7.837	3	2.612	23.517	0.00
Hatalar	22.216	200	0.111		
Toplam	30.052	203			

Tablo 42’de yer alan F testi incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$).

Tablo 43. Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

	β	Standart Hata	t	p	VIF
Sabit	2.264	0.197	11.487	0.00	
lnX1	-0.766	0.173	-4.418	0.00	1.924
lnX2	-0.627	0.138	-4.553	0.00	1.539
lnX3	0.365	0.169	2.158	0.03	2.026

Tablo 43 incelendiğinde ise, katsayılara ait değerlerin anlamlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$). Katsayıların işaretlerine bakıldığında ise; ekonomik ve başvuru değeri ile gelişim değeri boyutlarının sosyal kaytarma ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü, fayda değeri boyutunun ise pozitif yönlü ilişkide olduğu görülmektedir. Buna göre oluşan model aşağıdaki gibidir:

$$Y = 2.264 - 0.766\ln X_1 - 0.627\ln X_2 + 0.365\ln X_3 + \varepsilon$$

Çalışanların ekonomik ve başvuru değeri algılarındaki %1 birimlik artış algıladıkları sosyal kaytarma davranışında %0.766, çalışanların gelişim değeri algılarındaki %1 birimlik artış ise algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarında %0.627 birimlik azalışa neden olmaktadır. Çalışanların fayda değeri algılarındaki %1 birimlik artış ise, algıladıkları sosyal kaytarma davranışında %0.365 birimlik artışa neden olmaktadır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; H_{15b} , H_{15c} ve H_{15d} hipotezleri kabul edilmiş, H_{15a} hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada test edilen hipotezlerin genel durumu ise Tablo 44’te gösterilmektedir.

Tablo 44. Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi

H ₁ : Çalışanların işveren markası algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₂ : Çalışanların işveren markası algıları, yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Kabul
H ₃ : Çalışanların işveren markası algıları, medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Kabul
H ₄ : Çalışanların işveren markası algıları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₅ : Çalışanların işveren markası algıları, gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₆ : Çalışanların işveren markası algıları, firmadaki pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₇ : Çalışanların işveren markası algıları, firmadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₈ : Çalışanların sosyal kaytarma algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₉ : Çalışanların sosyal kaytarma algıları, yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₁₀ : Çalışanların sosyal kaytarma algıları, medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Kabul
H ₁₁ : Çalışanların sosyal kaytarma algıları, eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₁₂ : Çalışanların sosyal kaytarma algıları, gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₁₃ : Çalışanların sosyal kaytarma algıları, firmadaki pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Kabul
H ₁₄ : Çalışanların sosyal kaytarma algıları, firmadaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir.	Red
H ₁₅ : İşveren markasının;	
H _{15a} : Sosyal değer boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{15b} : Ekonomik ve başvuru değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{15c} : Gelişim değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{15d} : Fayda değeri boyutunun, algılanan sosyal kaytarma üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ

Bu araştırma; işveren markası ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda; perakende sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmanın, Karadeniz Bölgesi'nde bulunan mağazalarındaki çalışanlara anket uygulaması yapılarak kurulan hipotezler test edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; %59.3'ünü kadınların, %40.7'sini erkeklerin oluşturduğu katılımcıların %87.2'si, 18-35 yaş aralığında yer almaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği perakende firmasının yoğun iş temposuyla birlikte değişkenlik gösteren çalışma saatlerinden dolayı, genç yaştaki bireylerin istihdam edildiği düşünülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise, %64.7 oranı ile çoğunluğu bekâr çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durumun; firmadaki vardiya sisteminin ve uzun çalışma saatlerinin, evlilerin sosyal yaşantısıyla paralellik göstermemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eğitim durumu açısından bakıldığında; çalışanların %48.5'inin lise, %46.6'sının ise ön lisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu oranlar; firma politikasının, nitelikli eleman arayışında bulunurken çalışanların eğitim düzeylerini de dikkate aldığını göstermektedir. Çalışanların gelir düzeyleri incelendiğinde ise; %92.2 oranı ile büyük çoğunluğun 2.001-4.000 TL arası gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların gelirleri, firmada uygulanan genel prim sistemine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Emek yoğun ve satış odaklı yapıya sahip olan perakende firmaları için; satış danışmanı, önemli yapıtaşlarından biridir. Dolayısıyla, katılımcıların firmadaki pozisyonları arasında en yüksek oranın %65.7 ile satış danışmanına ait olduğu görülmektedir. Geri kalanı ise, diğer pozisyonlardan oluşmaktadır.

İşveren markası ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamaları incelenmiş ve çalışanların, firmaya yönelik olumlu işveren markası algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İfadeler arasında en yüksek ortalama, $\bar{X}$ = 4.45 ile

“Çalıştığım firmada maaşımın ortalamanın üzerinde olması benim için önemlidir.” ifadesine ait olmuştur. Sosyal kaytarma ölçeğinde yer alan ifadeler arasında ise en yüksek ortalama, $\bar{X}= 2.87$ ile “Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek diğer çalışanlar yakınlardaysa, yaptıkları işe daha az emek verirler.” ifadesidir. Bu sonuca göre; çalışanların, çalışma arkadaşlarının işten kaytarmadıklarını, yaptıkları işe emek verdiklerini düşündüklerini söylemek mümkündür. Bu gibi kaytarma davranışları; çalışanlar tarafından algılandığında kötü örnek olabileceği gibi, zamanla kendilerinin de kaytarabileceği kanısı uyandırmaktadır. Şeşen ve Kahraman (2014)’ın yapmış oldukları araştırmadan elde edilen bulgular bu kanıyı destekler niteliktedir. Araştırmanın bulguları; çalışanın, iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışı sergilediğini algıladığı zaman kendisinin de kaytarma davranışı eğiliminde bulunduğunu ve bir müddet sonra da kaydardığını göstermektedir.

Çalışanların; işveren markası ve sosyal kaytarma algılarının, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve aralarında belirli ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları ile işveren markası algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu; 18-25 yaş aralığındaki çalışanların, 26-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre işveren markası algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların medeni durumlarına göre de işveren markası algılarında anlamlı farklılık olduğu, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre işveren markası algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise; çalışanların medeni durumlarına göre, algıladıkları sosyal kaytarma davranışında anlamlı farklılık olduğu, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre sosyal kaytarma algılarının daha fazla olduğu görülmüştür. Yapılan gözlemler sonucunda; bu durumun, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla sorumluluk bilinciyle iş, tutum ve davranışlara yönelmeleri ve aynı faaliyeti onların da göstermesini beklemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışanların firmadaki pozisyonlarına göre, algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarında da anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. Depo yöneticisi pozisyonunda olan çalışanların hem kategori yöneticisi hem de kasiyer pozisyonunda olan çalışanlara göre, algıladıkları sosyal kaytarmanın daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı tarafından yapılan gözlemler sonucunda;

Çalışanların firmaya giriş çıkışlarını depo üzerinden gerçekleştirmesi, mola alanlarının depo içerisinde yer alması, satışı yapılacak ürünlerin depoda yer alması ve bu ürünlerin reyon görevlilerine dağıtımının depo görevlileri tarafından yapılması, mesai saatleri içerisinde müşterilerin talepte bulunduğu ürünü temin etmek için çalışanların depoya gelip vakit geçirmesi gibi faktörlerin bu duruma sebep olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların işveren markası ile sosyal kaytarma algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işveren markası ve işveren markasının alt boyutları olan ekonomik ve başvuru değeri, gelişim değeri, fayda değeri ve sosyal değer ile çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani; alışanların işveren markası algıları düşük olduğunda sosyal kaytarma davranışı gösterebileceklerini, dolayısıyla algıladıkları sosyal kaytarmanın da yüksek olacağını söylemek mümkündür. Elde edilen sonuç, Kirmanoğlu ve Erbay (2020)'ın araştırmasıyla da benzerlik göstermektedir. Backhaus & Tikoo (2004: 501-504); işveren markasını, örgütsel ilişkilere etkisiyle birlikte ele almakta ve psikolojik sözleşme kavramının evrim geçirmiş hali olarak tanımlamaktadır. Kirmanoğlu ve Erbay (2020)'ın yaptıkları araştırmada ise, psikolojik sözleşme ile algılanan sosyal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani; alışanların psikolojik sözleşmeye dair olumlu algılarının artmasıyla birlikte, sosyal kaytarma algılarının azalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

İşveren markasının alt boyutlarının, algılanan sosyal kaytarmaya etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre; gelişim değeri ile ekonomik ve başvuru değeri boyutlarının algılanan sosyal kaytarma üzerinde negatif yönlü; fayda değeri boyutunun pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal değer boyutunun ise algılanan sosyal kaytarma üzerinde etkisi bulunamamıştır. İşveren markasının ekonomik ve başvuru değeri boyutunu ifade eden; çalışanların firma tarafından kabul görmesi ve firmaya dair aidiyet hissi yaşaması, departmanlar arası deneyim elde etme imkânı bulması, terfi imkânları, yüksek maaş ve yan haklar gibi uygulamalar, çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarında azalışa neden olmaktadır. Bu tür uygulamalarla;

Çalışanlarda gösterdikleri performansın firma tarafından fark edildiğine dair inanç oluşmakta, dolayısıyla işten kaytarma davranışı göstermemektedirler.

İşveren markasının gelişim değeri boyutunu ifade eden; çalışanların firmada kariyerini geliştirecek tecrübeler kazanması, iyi bir firmada çalışmasına bağlı olarak kendini iyi hissetmesi ve kendine olan güveninin artması sonucunda iş arkadaşlarına yönelik algıladıkları sosyal kaytarmada azalma gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Fayda değeri boyutunu ifade eden; firmanın yüksek kalitede aynı zamanda yenilikçi ürün ve hizmetler sunması, yaratıcılığa değer vermesi ve bundan faydalanması, yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşe sahip biri olması sonucunda ise çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışı artış göstermektedir.

Çalışanların algıladıkları sosyal kaytarma davranışları üzerinde etkisi bulunmayan sosyal değer boyutu ise; çalışanlar için, üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla iyi bir ilişki içerisinde olmanın, destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarına sahip olmanın ve heyecan verici, mutlu bir ortamda çalışmanın çok önemli olduğunu göstermiştir. Böyle bir ortamda çalışıldığı takdirde, çalışanların kaytarma davranışı göstermeyeceği tahmin edilen bir sonuç olmuştur.

Bu araştırmada, çalışanların işveren markası ve sosyal kaytarma algıları perakende sektörü üzerinden incelenmiş ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Gelecekte yapılması öngörülen araştırmalarda ise; sektör bazlı veya bölge bazlı karşılaştırmaların gerçekleştirilmesi sonucunda daha kapsamlı bulgular elde edilebilir ve verilerin genellenebilirlik oranında artış sağlanabilir. Takım çalışmalarının vazgeçilmez olduğu perakende işletmelerinde, sosyal kaytarma algısı ile farklı örgütsel davranış konuları ele alınabilir. Ayrıca; bölgesel çapta gerçekleştirilen bu araştırmadan farklı olarak konuyla ilgili ulusal ve uluslararası araştırmalar yapılarak, farklı ulusların konuya dair bakış açılarını ortaya çıkaracağı için önemli sonuçlar elde edilebilir. İşveren markası ile algılanan sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması sonucunda; işveren ve yöneticiler, çalışanların beklentileri yönünde insan kaynakları faaliyetlerini gözden geçirecekler ve çalışma sistemlerini daha verimli hale getirecek girişimlerde bulunabileceklerdir. Dolayısıyla; işverenler, işletme verimliliğini olumsuz yönde etkileyen sosyal kaytarma davranışını azaltabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Akdemir, B. ve Karakaplan Özer, E. (2019). İşveren markası algısının etik liderlik ile ilişkisi ve bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 30, 990-1004.
- Akdoğan, A. A. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O. Ve Sünnetçioğlu, S. (2015). İşten ayrılma niyeti ve aşırı rol yükünün otel çalışanlarının sosyal aylaklık davranışlarına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 515-536.
- Ak, T. (2009). *Marka yönetimi ve tüketici karar sürecine etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Akçay, A. D. (2014). Örgütsel çekicilik bağlamında otel işletmelerini rakiplerinden ayıran özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 171-178.
- Aktepe, C. ve Baş, M. (2008). Marka bilgisi sürecinde marka farkındalığı ve algılanan kalite (beklenti) ilişkisi ve gsm sektörüne yönelik bir analiz. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 81-96.

- Alnuami, O. A., Robert, L. P. & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama ilkeleri ve yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal Of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arı, R., Uslu, M., Pepe, H. (2017). Sağlık ve spor araştırmaları 2017. Ş. Aslan, M. Yağcı Özen (Ed.), *Sosyal kaytarma davranışının ötesinde: Sosyal telafi teorisi* (s. 69-73). İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Aslım, H. (2007). *Marka sadakatının satın alma davranışı üzerindeki etkileri: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/adresinden edinilmiştir>.
- Atilla Gök, G. ve Koca, D. (2016). Sağlık çalışanlarında hiyerarşi ve takım eğiliminin sosyal kaytarmaya etkisi: Isparta ilçe hastaneleri örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 354-375.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonça, M. (2014). *Kültürlerarası bağlamda örgütler ve yönetim* (Çev. A. Kayapalı). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Ayrıçay Y. ve Kalkan, G. (2013). Sahiplik yapısı ve temsilcilik teorisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 153-174.
- Babür Tosun, N. (2014). *Marka yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bach, S. (2005). *Managing human resources: Personnel management in transition* (4th ed.). Oxford: Blackwell.
- Backhaus, K. B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster. com. *The Journal of Business Communication* (1973), 41(2), 115-136.

- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Balcı, O. (2016). *İkögretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (Presenteizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi (Arnavutköy ilçesi örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta saklanma: Sosyal kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(46), 373-387.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy theory: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Baran, E. (2016). *Gel kal bağlan*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work* (1th ed.). England: Wiley.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2007). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. *Journal of Brand Management*, 15(2), 150-151.
- Baş, M. (2015). *Marka yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bayram Candan, D. (2017). *Ankara ili ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışları* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Baysal, A. C. ve Tekaraslan, E. (2004). *Davranış bilimleri* (Genişletilmiş 4. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benligiray, S. (2013). *Yönetişel bir araç olarak çok kaynaklı geribildirim* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Berthon, P., M. Ewing & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24 (2), 151-173.
- Bilgin, N. (2016). *Sosyal psikoloji sözlüğü: Kavramlar, yaklaşımlar* (3. Baskı). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

- Binboğa, G., Eğin, E. ve Gülova, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Biroğlu, E. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Bozkurt, İ. (2013). *Pazarlama iletişiminde sihirli dokunuşlar*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Bruce, D. & Harvey, D. (2010). *Marka bilmecesi* (1. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Bulduklu, Y. (2015). *İmaj yönetimi: Yaklaşımlar, taktikler, stratejiler*. Konya: Literatürk Academia.
- Bülbül, T. (2018). *İşletmelerde marka yönetimi ve konya ilindeki kobiler üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama: Kavramlar-kararlar*. İstanbul: Beta Basın Yayım ve Dağıtım.
- Clark, J. & Baker, T. (2011). ‘‘It’s not fair!’’ Cultural attitudes to social loafing in ethnically diverse groups. *Intercultural Communication Studies*, 20(1), 124-140.
- Clarke, R. (2009). How to maintain the employer brand. *People Management Journal*, 33.
- Coşkun, H. (2005). Beyin fırtınasında sosyal kimlik değişiminin üretkenlik üzerine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 22(1), 79-94.
- Cüceloğlu, D. (2007). *İnsan ve davranışı* (16. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışanlarımıza Sunduğumuz Olanaklar. <https://www.aselsan.com.tr/tr/kariyer/aselsanli-olmak/calisanlarimiza-sundugumuz-olanaklar> adresinden 19.02.2020 tarihinde edinilmiştir.

- Çakır, S. (2017). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek ile sosyal kaytarma davranış düzeylerine ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Çako, S. (2011). *Türkiye’de inşaat sektöründe yüklenici şirketlerin markalaşma kriterlerine uygunluğu* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Davies, G. (2007). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42, 5/6, 667-681.
- Davoudi, S. M. M., Orajı, S. & Kaur, R. (2012). Social loafing as a latent factor in organizations: Productivity loss in group work. *A journal of Economics and Management*, 1(2), 1-12.
- Demirdağ, Ş. A., Güçer, E., Keleş, Y. ve Pelit, E. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 14-36.
- Demirtaş, M. (2015). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar. S. Sungur, (Ed.), Kurumsal itibarın epistemolojisi (s. 181-192). İstanbul: Derin Yayınları.
- Dinamo Consulting, (2018). İşveren Markası Danışmanlığı. <http://dinamo.co/danismanlik/insan-kaynagi-ve-kurumsal-gelisim-danismanligi/isveren-markasi/> adresinden 31.01.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Doğan, A., Bozkurt, S., Demir, R. (2012). Sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 53-80.
- Doğru, G. ve Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye’deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, 40, 674-689.
- Dural, S., Aslan, G., Alınç, M. Ve Araza, A. (2014). Örgütsel çekicilik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 141-154.

- Edwards, M.R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR?. In Stephen Bach (Eds.), *Managing human resources: Personnel management in transition* (pp. 271-286). Great Britain: Blackwell Publishing.
- Ehrhart, K. H., Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations ?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Eikenhout, N. R. (2004). *The effects of task structure and group target monetary incentives on social loafing* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/563c/b6c209cfa6a434e8c8cbbb780c55c00809cc.pdf>.
- Einstein, (2018). İşveren Markası Yaratmak: Ne? Neden? Nasıl? <https://www.einstein.com.tr/blog/isveren-markasi.html#> adresinden 11.02.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Erdil, T.S. ve Uzun, Y. (2010). *Marka olmak* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, B. Z., Develioğlu, K., Gönüllüoğlu, S. ve Özkaya, H. (2006). Kurumsal imajın şirketin paydaşları tarafından algılanışı üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 55-76.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, F. (2019). *İşveren markası ve işveren markasının işten ayrılma niyetine etkileri: Kozmetik sektöründe bir işletme araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Erilli, N. A. (2015). *İstatistik-2: Hipotez testleri-İstatistiksel tahmin teorisi-Regresyon ve Korelasyon analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Erol, Y., Beyaz, R. ve Tınaz, Z. D. (2018). Kontrol odağının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi: Sosyal hizmet kurumlarında bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(25), 2374-2386.
- En Gözde Şirketler. <http://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/> adresinden 17.02.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes leon festinger. *Human Relations*, 7(2), 117-140.

- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Garber, P.R. (2007). *50 Activities for employee engagement*. Massachusetts: HRD Press.
- Garibaldi, A.A. (2014). *Employer brand for dummies* (Glassdoor Special ed.). New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Gomes, R.D. & Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants job seeking behaviour?. *Colegio Oficial de Psicologos de Madrid*, 26(3), 223-234.
- Gök, Sibel (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 588-605.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel işgörenler açısından işveren markası algısı: Akdeniz üniversitesi turizm öğrencileri örneği. *Journal Of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80.
- Gronlund, J. K. (2009). How Employer Branding Can Foster Turst and Loyalty. <http://www.thepathfindergruop.net/resources/publications/how-employer-branding-can-foster-trust-and-loyalty/> adresinden 31.01.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Gupta, P., Patti, R. & Marwah, S. (2014). Employer branding: Descriptive study. *International Journal Of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1-10.
- Güler Kümbül, B. (2012). Psiko-sosyal boyutuyla grev. *Çalışma ve Toplum*, 2012(1), 113-146.
- Gümüş, S. ve Saraç, P. (2013). *Pazarlamada markalaşma stratejileri* (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, S. (2014). *Davranış bilimleri* (8. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Haliloğlu, E. (2008). *Marka kavramı ve küresel markalar yaratmada turquality'nin önemi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Hannay, M. (2014). Fairness in peer evaluations: ensuring organizational justice in the classroom. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 14(2), 61-68.
- Harkins, S. G. & Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 575-584.
- Heuze, J.P. & Brunel, P.C. (2003). Social loafing in a competitive context. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1, 246-263.
- Hortaçsu, N. (2012). *En güzel psikoloji sosyal psikoloji* (1. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde duygusal zekâ ve lider üye etkileşiminin rolü* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- İşık, M. (2014). *Çağrı merkezlerinde takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- İşık, M., Çiçek, B. ve Almalı, V. (2016). Üniversitelerin iç paydaşlarının kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 163-180.
- İslamoğlu, A.H. ve Fırat, D. (2011). *Stratejik marka yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınacak, Ü. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İşgör, T. (2001). *Sanayi ve ticarete markanın yeri ve önemi* (Uzmanlık Tezi). <http://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/430E2745-D1C6-47D8-9B4C-66F385E6D438.pdf;jsessionid=B1BBDEA6535491341B31CB17A50F1023> adresinden edinilmiştir.
- Jain, N. (2011). Employer branding a strategic tool in HR. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain> adresinden 10. 02. 2019 tarihinde edinilmiştir.

- Jasay, A. D. (1989). *Social contract free ride: A study of the public goods problem* (1th ed.). Oxford: Clarendon Press.
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *The Academy of Management Rewiev*, 9(4), 684-695.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden bugüne insan ve insanlar* (16. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (9. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanten, P., Kanten, S. (2016). Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü. P. Kanten, (Ed.), *Sosyal kaytarma davranışı* (s. 565-593). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in india. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
- Kara, M.N. (2013). *İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bilişim sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Karadal, H. ve Saygın, M. (2013). An investigation of the relationship between social loafing and organizational vitizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 206-215.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi* (27. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kavlakoğlu, M. E. (2018). *Şirketlerin işveren markası uygulamaları: Bankaların sürdürülebilirlik raporları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Kayes, B. A., Kayes, C. D. & Kolb, A. D. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36(3), 330-354.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity* (4th ed.). Boston: Person.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819-828.
- Kerr, N. L. & Bruun, S. (1983). The dispensability of member effort and group motivation losses: Free rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme alışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı?. *Journal of Yasar University*, 10(38), 6478-6554.
- Kesoğlu, N. (2017). *İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve perakende sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Kirmanoglu, T. ve Erbay, E. . (2020). Psikolojik sözleşme ihlali ile sosyal aylaklık arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 5(1), 2-16.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). United States: Prentice Hall.
- Köse, G. (2017). *Reklam ajanslarına işveren markası bakışı* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin iğrs: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56), 823-833.
- Köse, G. ve Yeygel akır, S. (2018). İşveren marka kimliğinin işe alım ilanlarına yansıması: Yaratıcı alışmalar üzerine bir inceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 29, 165-184.

- Kravitz, D. A. & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936- 941.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kuchеров, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in companies with the employer brand. *European of Training Development*, 36, 1, 86-104.
- Kurnaz, G. (2016). Sosyal kaytarmanın çalışan performans düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44), 1143-1150.
- Lam, C. (2015). The role of communication and cohesion in reducing social loafing in group projects. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(4), 454-475.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychological Association*, 36(4), 343-356.
- Levering, R. (1996, Sep). *Employability and trust*. Conference Board Meeting, Chicago. Abstract retrieved from <https://thepeoplegroup.com/wp-content/uploads/2008/04/article-employability-and-trust.pdf>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.
- Markalar Kanunu. (1965). *T. C. Resmi Gazete*, 11951, 12 Mart 1965.
- Mandhanya, Y. & Shah, M. (2010). Employer branding-a tool for talent management. *Global Management Rewiev*, 4(2), 43-48).
- Mefoh, P. C. & Nwanosike, C. L. (2012). Effects of group size and expectancy of reward on social loafing. *Ife Psychologia*, 20(1), 229-239.

- Melin, E. (2005). *Employer branding likenesses and differences between external and internal employer brand images* (Master's thesis). Available from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1030734/FULLTEXT01.pdf>.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Moon, M. & Millison, D. (2005). *Ateşten markalar* (Çev. Ş. Tanju Kalkay). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mortensen, R. M. (2010). *Employer branding & talent relationship management* (Master's Thesis). Available from http://pure.au.dk/portal/files/10059/employer_branding_and_trm_2010_1.pdf. (UMI No. 272589).
- Mudrack, P. E. (1989). Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations*, 42(9), 771-785.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *SPSS uygulamalı Pazarlamada araştırma teknikleri* (Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş 4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nicholson, A. (2012). *Perceptions of the peer evaluation system: Relation with social loafing behaviours* (Master's thesis). Available from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.633.7333&rep=rep1&type=pdf>.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2009). *Pazarlama iletişimi yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Öksüz, B. (2012). *İşletmelerde örgütsel çekiciliğin artırılmasında işveren markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(2), 14-31.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka işveren veya işveren markası kavramı: Bu kavramın insan kaynakları yönetimi bağlamında ve işçi devir hızı kapsamında değerlendirilmesi. *Kamu- İş*, 12(3), 31-52.

- Ötken, A.B. ve Okan, E.Y. (2015). *Şimdi işveren markası zamanı* (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özek, H. (2018). *Örgütlerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi*. Legal Yayıncılık: İstanbul.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: İşveren markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Özkalp, E., Arıcı, H., Bayraktar, R., Aydın, O., Erkal, B. ve Uzunöz, A. (2008). Davranış bilimlerine giriş. E. Özkalp, (Ed.), *Toplumsal Gruplar* (s. 94-108). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. & De Sagun, C. C. (2015). Perceived social loafing in undergraduate software engineering teams. *Philippine Information Technology Journal*, 1(2), 22-28.
- Piezon, S. L. (2011). Social loafing and free riding in online learning groups (Doctoral dissertation). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/215485932_Social_loafing_and_free_riding_in_online_learning_groups
- Polat S. ve Arslan, Y. (2015). *Örgütsel yaşamda imaj* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Polatcan Serbest, M. (2011). *En gözde şirketler*. İstanbul: Hümanist Kitap.
- Pringle, H. & Thompson, M. (2000). *Marka ruhu* (Çev. Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat). İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Rehber, E. (2006). Tarımda yeni nesil kooperatifler. *Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Türktarım Dergisi*, 171, 40-43.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Argonomique*, 12, 1-40.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal* (1th ed.). Burlington: Gower Publishing.
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: İnsan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.

- Searle, M. S. (2000). Is leisure theory needed for leisure studies?. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 138-142.
- Seven Şarkaya, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Pamukkale ilçesi örneği) (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/adresinden edinilmiştir>.
- Shepperd, J. A. & Taylor, K. M. (2015). Social loafing and expectancy-value theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9), 1147-1158.
- Sığrı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 29-47.
- Sığrı, Ü. Sözen C. (2017). *Örgütsel davranış* (Güncellenmiş 4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sin, K. H. (2010). *Social loafing in virtual collaborative decision making: Relationship among media richness, media synchronicity, group performance and individual effort* (Yüksek Lisans Tezi). <https://search.proquest.com/docview/737541165?pq-origsite=gscholar> adresinden edinilmiştir.
- Sönmez, İ. O. (2018). *Doğru yönetim: Stratejik insan yönetimi yazıları*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion- centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counter productive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Stark, E. M., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2007). Preference for group work, winning orientation and social loafing behavior in groups. *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723.
- Summak, M. E. (2017). *Marka topluluklarının marka imajı üzerindeki rolü: Besiktaş JK ve çarşı grubu örneği* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Szymanski, K., Harkins, S. G. (1987). Social loafing and self-evaluation with a social standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 891-897.
- Şen, A. (2006). Asimetrik bilgi-finansal kriz ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Tan, H. H. & Tan, M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Taner, B., Ercan İştin, A. (2017). Çalışma ortamında sosyal kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 25-41.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (2007). *Sosyal psikoloji* (Çev. Ali Dönmez). İstanbul: İmge Kitabevi.
- Timur, A. (2019). *İşveren marka algısının çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: Kuşaklararası karşılaştırmalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Tkalac Vercic, A. & Sinsic Coric, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Tonus, H. Z. ve Oruç, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: Bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Tosun, N. B. (2010). *İletişim temelli marka yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *The American Journal of Psychology*, 9(4), 507-533.
- Tutar, H. (2015). *Davranış bilimleri* (Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Turkcell’de Çalışmak. <https://www.turkcell.com.tr/tr/insan-kaynaklari?page=turkcellde-calismak> adresinden 17.02.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Turkcell’de Hayat. <https://www.turkcell.com.tr/tr/insan-kaynaklari?page=turkcellde-hayat> adresinden 17.02.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Türkay, A. (2011). *Satın alma davranışları açısından üniversite öğrencileri arasında marka bağımlılığının önemi: Batı akdeniz üniversitesi üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Ülke, H. E. (2006). *Investigating the role of personality and justice perceptions on social loafing* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L. & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.
- Varol, G. (2010). *Markanın kullanılması kavramı ve kullanmamanın sonuçları* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9), 662-669.
- Yıldız, D. (2018). *Örgütsel değişim ile işveren markası arasındaki ilişki ve eczacılık sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Yılmaz, A. Ve Eroğlu, C. (2013). *Davranış bilimleri ve örgütsel davranış* (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yorulmaz, F. (2018). *Pozitif psikolojik sermayenin işveren marka oluşumu üzerindeki etkisi: Antalya’daki 5 yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*

(Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

Yurdakul, G. (2019). *Sosyal kaytarma davranışı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki: Bir vaka incelemesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.



EKLER

Ek-1: Anket Soruları

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi bünyesinde yürütülen bir yüksek lisans teziyle ilgilidir. Araştırma tamamen akademik amaçlı olup başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anketi içtenlikle yanıtlayarak verdiğiniz destek, sağladığınız katkı ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Araştırma Sorumlusu
Ceren Serra İNANÇ

- 1.Cinsiyetiniz** (☐) Kadın (☐) Erkek

2.Yaşınız (☐) 18-25 (☐) 26-35 (☐) 36-44 (☐) 45 ve üzeri

3.Medeni Durumunuz (☐) Evli (☐) Bekâr

4.Mezuniyet Durumunuz (☐) İlköğretim (☐) Lise (☐) Ön Lisans
 (☐) Lisans (☐) Lisansüstü

5.Gelir Düzeyiniz (☐) 2.000₺ ve altı (☐) 2.001₺ - 4.000₺
 (☐) 4.001₺ - 6.000₺ (☐) 6.001₺ ve üzeri

6.Firmadaki Pozisyonunuz (☐) Kasiyer (☐) Satış Danışmanı
 (☐) Depo Yöneticisi
 (☐) Kategori Yöneticisi
 (☐) Muhasebe Yöneticisi
 (☐) Operasyon Yöneticisi
 (☐) Operasyon Asistanı
 (☐) Müşteri İlişkileri Yöneticisi
 (☐) Uzman Lojistik Sorumlusu
 (☐) Mağaza Müdürü

7.Firmada Çalışma Süreniz (☐) 1 yıldan az (☐) 1-5 yıl
 (☐) 6-10 yıl (☐) 11 yıl ve üzeri

Çalıştığınız firma ile ilgili olarak aşağıdaki düşüncelere katılım durumunuzu işaretlemenizi rica ederiz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-	Yönetim tarafından fark edilmek ve takdir edilmek benim için önemlidir.					
2-	Eğlenceli bir çalışma ortamım vardır.					
3-	Çalıştığım firma gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamaktır.					
4-	İyi bilinen bir firmada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.					
5-	İyi bilinen bir firmada çalışmak kendime olan güvenimi artırıyor.					
6-	Çalıştığım firmada kariyerimi geliştirecek tecrübeler kazanıyorum.					
7-	Üstlerimle iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.					
8-	İş arkadaşlarımla iyi bir ilişkiye sahip olmak benim için önemlidir.					
9-	Destekleyici ve cesaretlendirici iş arkadaşlarına sahip olmak benim için önemlidir.					
10-	Heyecan verici bir ortamda çalışmak benim için önemlidir.					
11-	İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşe sahip biridir.					
12-	Çalıştığım firma yaratıcılığa değer verir ve bundan faydalanır.					
13-	Çalıştığım firma yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.					
14-	Çalıştığım firma yenilikçi ürün ve hizmetler sunar.					
15-	Çalıştığım firmada iyi terfi imkanları vardır.					
16-	Çalıştığım firma topluma yarar sağlayan, insancıl bir örgüt yapısına sahiptir.					
17-	Çalıştığım firma, farklı bir firmada öğrendiğim bilgileri uygulama fırsatı verir.					
18-	Çalıştığım firma, öğrendiğim bilgileri başkalarına öğretme fırsatı verir.					
19-	Çalıştığım firmada kabul görme ve ait olma hissi benim için önemlidir.					
20-	Çalıştığım firma müşteri odaklıdır.					
21-	Çalıştığım firmada iş güvenliği vardır.					
22-	Çalıştığım firmada departmanlar arası deneyim elde etme imkânı vardır.					
23-	Mutlu iş ortamım vardır.					
24-	Çalıştığım firmada maaşımın ortalamanın üzerinde olması benim için önemlidir.					

25-	Çalıştığım firmanın cazip ve kapsamlı bir ödeme paketi (yemek ücreti, prim vs.) vardır.					
-----	---	--	--	--	--	--

Çalışma arkadaşlarınızın firma içerisindeki davranışlarını göz önüne alarak aşağıdaki düşüncelere katılım durumunuzu işaretlemenizi rica ederiz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26-	Çalışma arkadaşlarım, kendilerinin alması gereken sorumlulukları diğer çalışanlara yüklemeye çalışırlar.					
27-	Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek diğer çalışanlar yakınıdaysa yaptıkları işe daha az emek verirler.					
28-	Çalışma arkadaşlarım; diğer çalışanlar müşterilere hizmet veriyorsa, kendileri müşterilere hizmet için daha az zaman harcarlar.					
29-	Çalışma arkadaşlarım, kendi çalışma grubundaki diğer çalışanlara göre daha az çaba gösterirler.					
30-	Çalışma arkadaşlarım, kendi bölümünde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekten mümkün oldukça kaçınırlar.					
31-	Çalışma arkadaşlarım; kendi vardiyalarında tamamlaması gereken işleri, genellikle diğer vardiyaya bırakırlar.					
32-	Müşterilere hizmet verebilecek başka çalışanlar varsa, çalışma arkadaşlarımla müşteriye yaklaşması daha az olasıdır.					
33-	Çalışma arkadaşlarım; işleri yapan diğer çalışanlar varsa, işlerini ağırdan almaya çalışırlar.					
34-	Çalışma arkadaşlarım; eğer başka çalışanlar çevredeyse, müşteriye hizmet faaliyetlerini onlara yüklemeye çalışırlar.					

ÖZ GEÇMİŞ

Adı, Soyadı	Ceren Serra İNANÇ		
Doğum Yeri ve Yılı	Rize / 03.01.1993		
Medeni Durumu	Bekâr		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce-B1		
Öğrenim Durumu	Başlama – Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2006	2008	Özel Kopuzlar Lisesi
	2008	2010	Açık Öğretim Lisesi
Lisans	2010	2015	Anadolu Üniversitesi
	2013	2017	İstanbul Üniversitesi
Yüksek Lisans	2017	2020	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
İletişim (eposta)	cerenserrainanc@gmail.com		