

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**İŞVEREN MARKASI: STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE İŞTE
KALMA NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Şükrü ŞENDURAN

2502090287

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. V. Lâle TÜZÜNER

İSTANBUL – 2022

ÖZ

**İŞVEREN MARKASI: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI VE İŞTE KALMA NİYETİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ**

Şükrü ŞENDURAN

Bu çalışmanın amacı, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, İKY departmanının kendi içinde ve diğer departmanlarla birlikte uyum içinde işletme stratejisine hizmet etmesini, işletmenin rekabetçilik ve yenilikçilik düzeyinin yükseltilmesini ifade eder. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletme performansının ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayan bir felsefedir. Kavramsal çerçevesi ürün/hizmet markası yazınından alınmış teorik altyapıyla oluşturulan İşveren Markası, aday ve mevcut çalışanlara sunulan işlevsel ve duygusal faydaları içeren ve işveren tarafından sunulan “çalışılacak harika bir yer” vaadidir. İhtiyaç duyulan nitelikli çalışanı işletmeye çekmeye, elde tutmaya ve Stratejik İKY yaklaşımının hammaddesi insan sermayesinin nitelik ve niceliğini arttırmaya hizmet eder. İşte Kalma Niyeti ise, iş gücü devrini azaltmaya katkı sağlayan, Stratejik İKY ve İşveren Markasının cezbetmeye ve elde tutmaya hizmet ettiği insan sermayesinin gösterdiği işletmede kalma davranışdır. Söz konusu kavramların işletme için sağladığı faydalar ve kavramlar arası ilişkiler, bir bankanın bir bölge müdürlüğüne bağlı şubelerinin 347 çalışanına anket uygulanarak belirlenmiştir. Anketten elde edilen verilerin analizleri SPSS 24 ve AMOS 23 programları kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası üzerinde pozitif etkisi olduğu, Stratejik İKY ve İşveren Markası kavramlarının her birinin çalışanların İşte Kalma Niyetine olumlu etki etkide bulunduğu, Stratejik İKY ve İşte Kalma Niyeti ilişkisinde İşveren Markasının kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası, İşte Kalma Niyeti, Çalışan Değer Önermesi.

ABSTRACT

**EVALUATION OF EMPLOYER BRAND PERSPECTIVES OF
STRATEGIC HUMAN RESOURCES PRACTICES AND
INTENTION TO STAY**

Şükrü ŞENDURAN

The aim of this study is to analyze the impact of Strategic Human Resources Management and Employer Branding on Intention to Stay. The Strategic HRM approach means that the HRM department serves the business strategy in harmony within itself and with other departments, increasing the competitiveness and innovativeness level of the business. Strategic HRM is a philosophy that contributes to increasing business performance and productivity. Employer Branding, whose conceptual framework was created with a theoretical infrastructure taken from the product/service brand literature, is the promise of a “great place to work” offered by the employer, including the functional and emotional benefits offered to candidates and current employees. It serves to attract and retain the required qualified employees and increase the quality and quantity of human capital which is the source of the Strategic HRM approach. Intention to Stay is the behavior of staying in the business which is demonstrated by the human capital, which the Strategic HRM and Employer Branding serve to attract and retain, contributing to reducing the turnover of the workforce. The benefits of these concepts for the business and the relationships between the concepts were determined by applying a questionnaire to 347 employees of a bank. The analyses of the data obtained from the questionnaire were performed using SPSS 24 and AMOS 23 programs. As a result of the research, it has been determined that Strategic HRM practices have a positive effect on the Employer Branding, that each of the concepts of Strategic HRM and Employer Branding has a positive effect on the Intention to Stay at and that the Employer Branding has a partial mediating effect on the relationship between Strategic HRM and Intention to Stay.

Keywords: Strategic HRM, Employer Branding, Intention to Stay, Employee Value Proposition

ÖNSÖZ

Bu çalışmada; bir işletmenin insan sermayesini elde tutmak konusundaki performansının, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşveren Markası ile etkileşimi sonucunda yükseleceği savunulmaktadır. Bankacılık sektörüne ait bir örnekleme yapılan tez araştırmasının sonuçları, Stratejik İKY yaklaşımlarından Kaynak Temelli ve İnsan Sermayesi yaklaşımlarıyla, uluslararası ve yerel yazına atıfta bulunularak ilişkilendirilmiştir. Araştırma sonuçları, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanına kazandırılması gereken stratejik yaklaşımın önemini, departmanın İşveren Markası yönetim sürecinde etkin olması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu tez çalışmasının başlangıcından bitimine kadar desteklerini esirgemeyen değerli hocalarıma, arkadaşlarıma ve yakınlarıma borçlu olduğum bir teşekkür görevi kapsamında;

Mesleki yoğunluğum ve görev safahatım nedeniyle uzun bir süreye yayılan doktora öğrenimimde beni sabırla destekleyen, hedefe ulaşma heyecanımın ve motivasyonumun azaldığı anlarda vazgeçmeme izin vermeyen, tezimin bitmesi konusunda bazen benden daha fazla sorumluluk hissettiğini düşündüğüm, değerli zamanını paylaşan, öğrencisinden daha çok meslektaşına davranır bir tarza sahip olan, yönlendirmeleriyle tez sürecime ışık tutan değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. V. Lâle TÜZÜNER'e,

Doktora öğrenimimde derslerine girme, kendilerinden feyz alma,engin bilgi ve görüşlerinden yararlanma imkânı bulduğum, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün, her biri kendi alanında temayüz etmiş ve akademik birikimleriyle fark yaratan değerli hocalarımdan;

Bölümümle temasımda ilk tanıdığım hocalarım, mülâkatımın ve doktora yeterlilik jürimin değerli üyeleri Sayın Prof. Dr. Cavide Uyargil'e ve Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar'a;

Alanındaki bilgisinden, titizliğinden, manevi desteğinden ve yol göstericiliğinden çok şey öğrendiğim Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e;

Yardımlısever ve yönlendirici kişiliğı, güler yüzüyle, ders dönemindeki ve tezimin bitiş sürecindeki katkılarıyla minnet borçlu olduğum Sayın Prof. Dr. Gönen Dündar’a,

Yıldız Teknik Üniversitesi’nin değerli akademisyeni, tez izleme süreçlerimin her daim güler yüzölülüğü, fikri katkıları ve yardımlıseverliğiyle hatırlanacak olan üyesi Sayın Doç. Dr. Turhan Erkmen Hocam’a,

Değerli arkadaşlarım, desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, akademisyen dayanışmasının mümtaz kişilikleri Doç. Dr. Altan DOĞAN’a, Doç. Dr. Rıza Demir’e, Dr. Erman Türkmen’e, Arş.Grv. Hüseyin Talha DEMİRBAŞ’a,

Araştırmama izin veren banka yöneticilerine ve soruları içtenlikle cevaplandıran şube çalışanlarına,

Tüm eğitim hayatım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim, koşulsuz sevgi ve yardımlarından minnet duyduğum anneme, babama, kardeşlerime, bu uzun soluklu süreçte koşulsuz yanımda olan, eşsiz sabrı, anlayışı ve desteğı için eşim Belma ŞENDURAN’a, kendilerine ayıracağım zamandan feragât ettiğim alplerim Alpgiray ve Dorukalp’e,

Bu tezin yazılmasına katkıda bulunan ve kaynakçada adı bulunan tüm araştırmacılara, bir yerlerde okumuş ve duymuş olup buraya aktardığım kolektif bilgi birikiminin, insanlığın entelektüel mirasının ve bilgeliğinin isimsiz sahiplerine,

Bilgi birikimi, tecrübemi borçlu olduğum, bilimselliğın, millete hizmetin, vatan aşkının her şeyden üstün olduğunu öğreten kutsal ocak Türk Silahlı Kuvvetleri’ne ve bize verdiklerinden dolayı borcumuzu asla ödeyemeyeceğimiz, mevcudiyetimizin yegâne sebebi asil Türk Milleti’ne minnet ve şükranlarımı arz ederim.

İSTANBUL-2022

Şükrü ŞENDURAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Temelleri	5
1.1.1. Stratejik Yönetimi	6
1.1.1.1. İşletme Stratejileri	7
1.1.2. Stratejik İKY Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	10
1.1.3. Stratejik Uyum	14
1.1.3.1. Yatay Uyum (İçsel Uyum)	15
1.1.3.2. Dikey (Dışsal) Uyum (İşletme ve İK Stratejileri Uyumu)	15
1.1.4. İKY Stratejisi Geliştirme	15
1.1.5. Stratejik Planlama ve İKY İlişki Düzeyi	16
1.1.6. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	18
1.1.7. Stratejik İKY Yaklaşımları	21
1.1.7.1. Evrensellik (En İyi Uygulamalar) Yaklaşımı	21
1.1.7.2. Durumsallık (En İyi Uyum) Yaklaşımı	22
1.1.7.3. Biçimlendirici/Configurational Yaklaşım	22
1.1.8. Stratejik İKY ve İşletme Performansı İlişkisi	23

İKİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

2.1. İşveren Markasının Tanımı, Önemi ve Etkileşimde Olduğu Kavramlar	28
2.1.1. İşveren Markasının Tanımı	29
2.1.2. İşveren Markasının Önemi ve Faydaları	33
2.1.3. İşveren Markasının Etkileşimde Olduğu Kavramlar	37
2.1.3.1. Kurumsal Marka	37
2.1.3.2. Ürün/Hizmet Markası	37
2.1.3.3. Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik	43
2.1.3.4. Çalışan Markası (Employee Branding)	44
2.1.3.5. İnsan Kaynakları Pazarlaması (HR Marketing)	46
2.2. İşveren Markasının Kavramsal Çerçevesi	48
2.2.1. İşveren Markası ile İlgili Temel Kavramlar	50
2.2.1.1. İşveren Çekiciliği (Employer Attractiveness)	50
2.2.1.2. İşveren Marka Denkliği/Eşitliği (Brand Equity)	53
2.2.1.3. Çalışan Değer Önermesi (EVP-Employee Value Proposition)	59
2.3. İşveren Markası Yönetimi	75
2.4. İşveren Markası İletişimi	80
2.5. İşveren Markası Başarı Ölçümü	81
2.6. İşveren Markası ve Alt boyutlarıyla İlgili Yazındaki Çalışmalar	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İKY, İŞVEREN MARKASI ve İŞTE KALMA NİYETİ İLİŞKİSİ

3.1. İşveren Markasına Yönelik İKY Uygulamaları	90
3.1.1. İşe Alım	90
3.1.2. Ödül Yönetimi	92
3.1.3. Eğitim ve Geliştirme	93
3.1.4. Performans Yönetimi	94

3.1.5. Yetenek Yönetimi	94
3.2. Stratejik İKY, İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Yazın İncelemesi	97
3.2.1. Stratejik İKY ve İşveren Markası İlişkisi	97
3.2.2. Stratejik İKY Uygulamaları ve İşte Kalma Niyeti İlişkisi	99
3.2.3. İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti İlişkisi İlişkisi	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞTE KALMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACILIK ROLÜNÜN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	103
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	106
4.2.1. Araştırmanın Modeli	106
4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	106
4.3. Araştırmanın Yöntemi	107
4.3.1. Ana Kütle ve Örneklem	107
4.3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılığı	107
4.3.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri ve Ölçeklerin Analizi	108
4.3.3.1. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri	108
4.3.4. Araştırma Bulgularının Sonuçları ve Analizi	134
4.3.4.1. Katılımcıların Genel Profil Analizi	134
4.3.4.2. Araştırma Hipotezlerinin Testi ve Analizi	135
4.3.5. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	143

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	157
-------------------------------	------------

KAYNAKÇA	168
-----------------	------------

EKLER	217
--------------	------------

ÖZGEÇMİŞ	222
-----------------	------------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : İKY ve Stratejik Planlama Bağlantı Düzeyi	17
Şekil 1.2 : Stratejik Yönetim- Stratejik İKY İlişkisi Kavram Haritası	18
Şekil 1.3 : Stratejik İKY Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	23
Şekil 1.4 : İKY ve Performans İlişkisi	24
Şekil 2.1 : İşveren Markası ve Verimlilik İlişkisi	35
Şekil 2.2 : Ürün/Hizmet Markası, Çalışanlar, İşveren Markası İlişkisi	40
Şekil 2.3 : Kurumsal, Ürün/Hizmet, İşveren Markası İlişkisi	41
Şekil 2.4 : Marka Bütünleşmesi	42
Şekil 2.5 : İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Verimlilik İlişkisi	51
Şekil 2.6 : İşveren Marka Denkliği	53
Şekil 2.7 : İşveren Markası - İşveren Marka Sadakati İlişkisi	54
Şekil 2.8 : Çalışan Yaşam Döngüsü	56
Şekil 2.9 : Çalışan Temas Noktaları	58
Şekil 2.10: İşveren Marka Denkliğinde İKY Departmanının İşlevi	60
Şekil 2.11: İşveren Marka Gücünün Bileşenleri	62
Şekil 2.12: Çalışan Değer Önermesine İşveren-Çalışan Bakışı	63
Şekil 2.13: Çalışan Değer Önermesi ile Maslow ve Herzberg Teorileri İlişkisi	67
Şekil 2.14: Sosyal Kimlik Teorisi-Özdeşleşme ve İşveren Markası İlişkisi	68
Şekil 2.15: İşveren Markası Kontrol Döngüsü	76
Şekil 2.16: İşveren Markası Kavramsal İlişkiler	78

Şekil 3.1 : Ödül Yönetimi Süreci	93
Şekil 4.1 : Araştırma Modeli	106
Şekil 4.2 : Yamaç-Birikinti Grafiği	112
Şekil 4.3 : Stratejik İKY Ölçeği DFA Sonuçları	115
Şekil 4.4 : Stratejik İKY Ölçeği Modifike Edilmiş DFA Sonuçları	117
Şekil 4.5 : Yamaç-Birikinti Grafiği	122
Şekil 4.6 : İşveren Markası Ölçeği DFA Sonuçları	124
Şekil 4.7 : İşveren Markası Ölçeği Modifike Edilmiş DFA Sonuçları	126
Şekil 4.8 : Yamaç-Birikinti Grafiği	132
Şekil 4.9: İşte Kalma Niyeti Ölçeği DFA Sonuçları	133
Şekil 4.10: Stratejik İKY Uygulamalarının İKN Üzerindeki Etkisini Gösteren Yol Diyagramı	135
Şekil 4.11: İşveren Markasının İKN Üzerindeki Etkisini Gösteren Yol Diyagr.	137
Şekil 4.12: Stratejik İKY Uygulamalarının İşveren Markası Üzerindeki Etkisini Gösteren Yol Diyagramı	139
Şekil 4.13: Stratejik İKY ile İKN Arasında İM Aracılık Etkisini Gösteren Yol Diyagramı	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Rekabet Stratejilerine Uygun İKY Uygulamaları	10
Tablo 1.2 : Geleneksel İKY ile Stratejik İKY Karşılaştırması	14
Tablo 1.3 : İKY Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	25
Tablo 2.1 : İşveren Markası Tanımları	29
Tablo 2.2 : Ürün/Hizmet Markası ile İşveren Markasının Karşılaştırılması	39
Tablo 2.3 : İşveren Markası ile Çalışan Markasının Karşılaştırılması	46
Tablo 2.4 : Pazarlama Karması	47
Tablo 2.5 : Farklı Araştırmalara Göre Çalışan Değer Önermesi Bileşenleri	61
Tablo 2.6 : İşveren Markası Alt boyut Örnekleri	64
Tablo 2.7 : Kuşak Bölümlendirmesi	70
Tablo 2.8 : Y Kuşağı İşe Alım ve Yönetim Stratejileri	72
Tablo 2.9 : İşveren Markası Sınıflandırma Kriterleri	74
Tablo 2.10: Sektör Bazında Çalışan Değer Önermesi İçeriği	75
Tablo 4.1 : YEM Analizinde DFA Uyum Değerleri	109
Tablo 4.2 : KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	110
Tablo 4.3 : Stratejik İKY Ölçeği Faktör Yükleri	111
Tablo 4.4 : Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)	112
Tablo 4.5 : Stratejik İKY Ölçeği Madde Analizi	113
Tablo 4.6 : Cronbach Alfa (α) Testi Sonuçları	114
Tablo 4.7 : Stratejik İKY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri	116

Tablo 4.8 : Stratejik İKY Ölçeği DFA Modifike Edilmiş Uyum Değerleri	117
Tablo 4.9: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	120
Tablo 4.10: İşveren Markası Ölçeği Faktör Yükleri	120
Tablo 4.11: Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)	121
Tablo 4.12: İşveren Markası Ölçeği Madde Analizi	122
Tablo 4.13: Doğrulayıcı Faktör Analizinin Uyum Değerleri	125
Tablo 4.14: DFA Modifike Edilmiş Uyum Değerleri	124
Tablo 4.15: Cronbach Alfa (α) Testi Sonuçları	127
Tablo 4.16: DFA Modeli Faktörlerinin Birleşim Geçerliliği Koşulları	127
Tablo 4.17: DFA Modeli Faktörlerinin Ayrışım Geçerliliği Koşulları	128
Tablo 4.18: Güvenilirlik, Geçerlilik, MSV-ASV ve Korelasyon Değerleri	128
Tablo 4.19: İşveren Markası Ölçeği Faktör, AVE-CR Değerleri	129
Tablo 4.20: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	130
Tablo 4.21: İşte Kalma Niyeti Ölçeği Faktör Yükleri	131
Tablo 4.22: Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)	131
Tablo 4.23: Cronbach Alfa (α) Testi Sonuçları	133
Tablo 4.24: İşte Kalma Niyeti ölçeği DFA Uyum Değerleri	134
Tablo 4.25: Katılımcıların Genel Profil Analizi	134
Tablo 4.26: Stratejik İKY'nin İKN Üzerindeki Etkisi (YEM Yol Katsayısı)	136
Tablo 4.27: Stratejik İKY-İKN Etki Modeli Uyum Değerleri	136
Tablo 4.28: İM'nın İKN Üzerindeki Etkisi (YEM Yol Katsayısı)	138

Tablo 4.29: İM-İKN Etki Modeli Uyum Değerleri	138
Tablo 4.30: Stratejik İKY'nin İM Üzerindeki Etkisi (YEM Yol Katsayısı)	140
Tablo 4.31: Stratejik İKY-İM Etki Modeli Uyum Değerleri	140
Tablo 4.32: Stratejik İKY-İKN İlişkisinde İM Aracılık Etkisi (YEM Yol Kats.)	142
Tablo 4.33: Stratejik İKY-İKN İlişkisinde İM Aracılık Etkisi Uyum Değerleri	143
Tablo 4.34: Cinsiyet/Stratejik İKY Grup İstatistikleri	148
Tablo 4.35: Cinsiyet/Stratejik İKY Bağımsız T testi Sonuçları	148
Tablo 4.36: Cinsiyet/İKN Grup İstatistikleri	149
Tablo 4.37: Cinsiyet/ İKN Bağımsız t testi Sonuçları	149
Tablo 4.38: Cinsiyet/İşveren Markası Grup İstatistikleri	149
Tablo 4.39: Cinsiyet/İşveren Markası Bağımsız T Testi Sonuçları	149
Tablo 4.40: Cinsiyet/Çalışma Ortamı Grup İstatistikleri	150
Tablo 4.41: Cinsiyet/ Çalışma Ortamı Bağımsız T testi Sonuçları	150
Tablo 4.42: Cinsiyet/İşletme Özellikleri Grup İstatistikleri	150
Tablo 4.43: Cinsiyet/ İşletme Özellikleri Bağımsız T testi Sonuçları	150
Tablo 4.44: Cinsiyet/Maddi Avantajlar Grup İstatistikleri	151
Tablo 4.45: Cinsiyet/ Maddi Avantajlar Bağımsız T testi Sonuçları	151
Tablo 4.46: Cinsiyet/Kariyer Gelişimi Grup İstatistikleri	152
Tablo 4.47: Cinsiyet/ Kariyer Gelişimi Bağımsız T Testi Sonuçları	152
Tablo 4.48: Yaş Kuşağı/Stratejik İKY Grup İstatistikleri	152
Tablo 4.49: Yaş Kuşağı/Stratejik İKY Bağımsız T testi Sonuçları	152
Tablo 4.50: Yaş Kuşağı/İKN Grup İstatistikleri	153

Tablo 4.51: Yaş Kuşağı/İKN Bağımsız T testi Sonuçları	153
Tablo 4.52: Yaş Kuşağı/İşveren Markası Grup İstatistikleri	153
Tablo 4.53: Yaş Kuşağı/İşveren Markası Bağımsız T testi Sonuçları	153
Tablo 4.54: Yaş Kuşağı/Çalışma Ortamı Grup İstatistikleri	154
Tablo 4.55: Yaş Kuşağı/Çalışma Ortamı Bağımsız T Testi Sonuçları	154
Tablo 4.56: Yaş Kuşağı/İşletme Özellikleri Grup İstatistikleri	155
Tablo 4.57: Yaş Kuşağı/İşletme Özellikleri Bağımsız T Testi Sonuçları	155
Tablo 4.58: Yaş Kuşağı/Maddi Avantajlar Grup İstatistikleri	155
Tablo 4.59: Yaş Kuşağı/Maddi Avantajlar Bağımsız T Testi Sonuçları	155
Tablo 4.60: Yaş Kuşağı/Kariyer Gelişimi Grup İstatistikleri	156
Tablo 4.61: Yaş Kuşağı/Kariyer Gelişimi Bağımsız T Testi Sonuçları	156
Tablo 4.62: Araştırmada Test Edilen Hipotez Sonuçları	156

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇDÖ	: Çalışan Değer Önermesi (EVP)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İM	: İşveren Markası (EB)
İKN	: İşte Kalma Niyeti
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KTY	:Kaynak Temelli Yaklaşım (RBV)
PY	: Personel Yönetimi
SY	: Stratejik Yönetim
Stratejik İKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SRÜ	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
YPİS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri

GİRİŞ

Geçmişte önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilen makine, teçhizat, ekipman, tesis, üretim süreçleri vb. kaynaklar, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte pazardaki rakipler tarafından da kopyalanarak kullanılmaya başlanmıştır.

İşletme performansını rakiplerden daha üstün hale getirmenin bir yolunu bulmak için yapılan çalışmalar esnasında, işletmenin insan kaynağının rakipler tarafından öğrenilmesi ve kopyalanması zor olan bir kaynak olduğunun ortaya konması, işletmenin insan sermayesinin çok önemli bir rekabet avantajı olduğu düşüncesinin önünü açmıştır.

Bu nedenle, işletmelerin rekabetçi ortamdaki diğer zorunluluklarının yanında, insan kaynağının niteliğini geliştirmesi de kaçınılmaz olmuştur (Yelboğa, 2010: 2).

Modern üretim teknikleri arasındaki rekabet, yerini insan kaynaklarının rekabetine bırakmaya başlamış, insan gücünün kalitesi işletmenin elindeki en güçlü silah konumunu almaya başlamıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte işletmeler insan kaynağına daha duyarlı hale gelmiş, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama çabası nedeniyle İKY departmanına stratejik bakış açısı ile yaklaşılmaya başlanmıştır. Çalışanların cezbedilmesinden, temininden, eğitiminden, ücretlendirme politikasının oluşturulmasına, işverenle çalışan arasındaki hukuksal ilişkisinin sağlanmasından performans değerlendirmeye ve işten ayrılmaya kadar insanla ilgili tüm süreçleri yöneten İKY departmanı, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında en önemli yönetim ortaklarından biri haline gelmiştir (DeNisi ve Griffin, 2001: 4).

Ulrich 1997 yılında yazdığı “Human Resource Champions” isimli kitabında, sürekli değişen iş çevresinde yeteneklerin elde edilmesinin ve elde tutulmasının rekabetçi bir alan haline geldiğini ileri sürmektedir. Spor takımlarının en iyi sporcuları kadrosuna katma çabasına benzer şekilde, işletmelerin de gelecekte en iyi yetenekler için rekabet edeceğini ifade etmektedir.

Sanayi ve teknolojinin gelişimiyle birlikte, işletmelerde maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar da uğradıkları rol değişimi sonucunda, işverenin gözündeki konumlarında olumlu bir statü değişikliğiyle karşı karşıya kalmışlardır. Üretimde kullanılan teknik ve yöntemlerin taklit edilebilirliğinin kolaylaşması, özgün insan sermayesini işletmelerin stratejik kaynaklarından biri haline getirmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin stratejik ihtiyaçlarını tespit etme ve uygulama çabasında olan çalışanların davranışlarını etkileyen faaliyetler (Schuler, 1992: 30), hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik planlı İKY uygulamaları (Wright ve McMahan, 1992: 298) olarak tanımlanmaktadır.

İnsan sermayesini etkin ve rasyonel olarak kullanmayı amaçlayan, çalışanların yaşam döngüsünün her safhasını, beklentilere duyarlı, insan merkezli, gelişime odaklı ve esnek olarak planlamayı amaç edinen, birbiriyle uyumlu İKY uygulamalarını genel işletme stratejisiyle bütünleştirme ve uyumlandırma amacına hizmet eden faaliyetler, tez içeriğinde Stratejik İKY olarak ifade edilecektir.

Rekabetin yoğun olduğu nitelikli iş gücü pazarında, işletme hedefleriyle uyumlu İKY politikalarını destekleyecek yetenek havuzunu oluşturmak için, özgün nitelikleriyle adayları cezbedecek bir işveren imajı yaratmaya odaklı İşveren Markası oluşturma ihtiyacı, İKY departmanlarının önceliği haline gelmiştir.

Bu nedenle de; işletmeyi geleceğe taşıyacak çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için tasarlanan işveren markası, işletmeler için son yılların en önemli yatırım kalemlerinden biri olmuştur (Köse, 2016: 253).

İş gücü piyasasında, nitelikli adayları cezbetmek, çalışanların bağlılığını sağlamak ve elde tutmak amacıyla, çalışan deneyimi konusunda tasarlanmış planlı faaliyetler paketi oluşturmak ve bu paketi şeffaf, güvenilir, yaratıcı ve özgün bir iletişimle sunmak, işverenler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

İşveren markası; içsel pazarlama süreci ile İKY uygulamalarını bütünleştirerek, ihtiyacı duyulan nitelikli adayları cezbederek istihdam etmek, motivasyon ve bağlılıklarını sağlamak için, işletme tarafından vad edilen işlevsel ve psikolojik

faydalar bütününe kapsayan bir sözleşme, işletmeye özgün, rekabetçi ayrıntıları içeren bir bilgi kümesidir.

İşveren markası uygulamaları, Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) özelinde İKY uygulamalarını kapsamaktadır. İşveren markasının işletme kültürüne ve işe uygun çalışanı istihdam etme ve yetenekli çalışanları elde tutarak iş gücü devir maliyetini azaltma çabası, insan sermayesini temin ve muhafaza etmek amacındaki yetenek yönetiminin konusu olması yönünden de işletmelerin İKY departmanlarının alanına girmektedir.

Nitelikli çalışanın işte kalma niyetine olumlu etki eden ve dolayısıyla iş gücü devrini azaltan tüm gelişmeler, İKY'nin hammaddesi olan insan sermayesinin korunmasını hedeflemektedir.

Nitelikli adayların işletmeyi tercih etmesinin sağlanması, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle yetkinliği ve performansı arttırılan çalışanların işletmeye bağlılığının arttırılması, boşalan pozisyonların iç terfi yoluyla doldurulması ve çalışanların rakip işletmelere transferinin önlenmesi, iş gücü devir maliyetini azaltan hususlardır. Bu nedenle Stratejik İKY ile işveren markası aynı işletme hedeflerine odaklanan bir misyonu paylaşmaktadır.

Tez çalışmasında, Stratejik İKY ve işveren markası kavramlarının çalışanların işte kalma niyetine etkisinin değerlendirilmesi için oluşturulan hipotezler, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu bankası çalışanları arasında araştırılmak suretiyle test edilmiştir.

Örneklem kitlesinin mevcut çalışanlardan oluşması nedeniyle, araştırmada kullanılan ölçeklerin içeriğindeki sorular, işveren markasının adayları cezbetme kriterlerinin ölçümü yerine, çalışma deneyimini ve işveren markası algılamasını ölçecek şekilde hazırlanmıştır.

Tezin birinci bölümünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin kavramsal çerçevesi ve tarihsel süreci açıklanacak, ikinci bölümde de işveren markası kavramının tanımına, kavramsal gelişimine, özelliklerine, İKY uygulamalarına ve işletme performansına katkısına, çalışan davranışlarına etki eden özelliklerine değinilecektir. Tezin üçüncü

bölümü, araştırma değişkenleri olan Stratejik İKY, İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti kavramlarının birbirleriyle ilişkilerine atıfta bulunan yazının özetlenmesine ayrılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise hipotezlerin testi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin analizi, ulaşılan bulgu ve sonuçların değerlendirilmesi yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Temelleri

Her gün daha rekabetçi bir hale gelen iş dünyasında, insan sermayesinin öneminin her geçen gün artması, İKY uygulamalarının işletmenin stratejik yönetimi ile uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir.

1980'lerden itibaren başlayan akademik tartışmalar, İKY'nin stratejik doğasına vurgu yapmış, stratejik yönetim ve İKY'nin bütünleştirilmesi ihtiyacını ortaya koyan, ABD ve Avrupa'nın çalışma şartlarına göre farklılaşan, Michigan /ABD/Katı İKY Modeli (Fombrun vd., 1984) ile Harvard/Avrupa/İlimli İKY Modelinin (Beer vd., 1985) geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur.

Küreselleşmenin gelişimi, teknoloji, değişen müşteri ihtiyaçları, iş hayatında kalıcı olmak isteyen işletmelerin insan sermayesine bakışını da değiştirmiştir. Örgütsel, çevresel ve ekonomik değişim ve dönüşümlerle birlikte nitelikli iş gücüne olan ihtiyacın artması ve insan sermayesinin işletmelerin rekabet avantajını elde etmedeki öneminin fark edilmesi sonucunda, İKY departmanından beklenen rol ve sorumluluklar da değişmiştir. Giderek karmaşıklaşan pazarda, işletmeler artan rekabete tepki verebilmek için ürün veya hizmet kalitesi, hız, yenilik ve küreselleşme konusunda, işletme performanslarını yükseltecek tedbirler almak zorunda kalmışlardır. Dayanıklılık, yenilikçilik yeteneği, katma değer yaratma, operasyonel kapasiteleri artırmak, değişen ortama uyum sağlamak, işletmeler tarafından çözülmesi gereken acil sorunlar haline gelmektedir. İKY departmanı, geleneksel rol ve sorumluluklarının yanı sıra işletme stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında da kilit rol oynamaya başlamıştır. Başka bir deyişle İKY, işletme amaç ve stratejilerinin başarılmasında önemli bir aktör konumuna yükselmiş ve stratejik bakış açısıyla birlikte ele alınır duruma gelmiştir. Bu kapsamda, İKY uygulamalarını işletme stratejileriyle bütünleştiren, stratejik yönetim sürecine katmayı amaçlayan Stratejik İKY yaklaşımı oluşturulmuştur. Günümüzde İKY, işletmenin vizyonunun gerçekleşmesine ve işletme performansına katkı sağlayan, maliyet değil yatırım aracı

olarak kabul edilen, İK yönetici ve uzmanlarının önemli bir stratejik ortak olduğu deneysel olarak kanıtlanmış bir işletme fonksiyonudur (Balaban ve Palaz, 2018: 93).

Stratejik İKY'nin her geçen gün artan önemi ve insan sermayesinin işletme kaynakları arasındaki öncelikli konumu sayesinde, İK stratejileri yoluyla yetenekli ve uygun insan kaynağı geliştiren işletmeler, pazarda önemli ve uzun vadeli bir rekabet avantajı kazanmaya başlamışlardır. İKY departmanının stratejik niteliği, işletme performansına yaptığı katkı ve sağladığı rekabet üstünlüğü ile açıklanmaktadır.

Çalışanlarına stratejik kaynak gözüyle bakmaya başlayan işletmelerde, işletme stratejisinin oluşturulmasıyla ilgi süreçlere insan kaynakları yönetimi de dahil edilmiş, insan kaynağı stratejisi işletmelerin odak noktası haline gelmeye başlamıştır.

1.1.1. Stratejik Yönetim

Yönetim, işletmenin hedeflerini verimli olarak başarabilmesi için, çalışanlarla, yöneticilerle ve paydaşlarla olan ilişkileri birliktelik içinde yürütme sürecidir (DeCenzo ve Robbins, 2002'den aktaran Yelboğa, 2010: 1). Strateji ise özel olarak belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kullanılan yol/yaklaşımdır.

Stratejik yönetimin amacı, geleceğe hazırlık için yapılması gerekenleri belirleyerek, değişim için gerekli olan kurumsal bütünlüğün sağlanmasında bir eylem aracı olmaktır. Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli hedef ve amaçlarına ulaşmak için, faaliyetlerinin uyum içinde planlanması, ihtiyaç duyulan kaynakların temini ve amaca yönelik kullanımı (Chandler, 1962: 13), işletmenin hedeflerine ulaşması için tasarlanmış karar süreçleri ve uygulamalar bütünüdür (Pearce ve Robinson, 2009: 3). Tanımlarda da ifade edildiği gibi, işletme stratejisinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında, kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve faaliyetlerin stratejik uyumu gerekir. Değişken pazar ve rekabet şartlarına sahip bir çevrede, işletmenin kaynaklarını rekabet avantajı elde edecek şekilde ve uzun vadeli olarak yapılandırmak için uygulanan ve gelecekte neye benzeyeceğine dair hedeflenen vizyonun gerçekleştirilmesine odaklanan stratejik yönetimde, amaç ve araçlar birlikte kullanılır.

Stratejik yönetimin birinci özelliği; geleceğe yönelik olması ve ulaşılmak istenen hedef için yapılması gerekenleri içermesidir. Şimdiden geleceği şekillendirme ustalığıdır.

İkinci özelliği; işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilecek nitelik ve nicelikte kaynakları temin ederek, etkin şekilde kullanılmasını sağlamasıdır.

Üçüncü özelliği; iç ve dış çevre analizi sonucunda belirlenecek işletme stratejilerine hizmet edecek İK stratejisi ile ihtiyaç duyulan stratejik uyumu sağlamasıdır (Abell, 1993).

Gerçekçi strateji; sürekli kendini yenileyerek, değişime açık, esnek, güncel iş akışının yanında proaktif olarak, gelecekte gerçekleşme ihtimali olan ve işletmeyi etkileyecek gelişmelere karşı da önlem alarak tepki verecek düzeyde farkındalık yaratmalı, yönetim sürecini bizzat yönlendirmelidir (Tyson, 1995).

İşletmenin niyetini ortaya koyan işletme stratejisinin oluşturulması, mantıklı, adım adım ilerleyen, sistematik, faaliyetlere rehberlik eden, yazılı olarak ifade edilen bir süreçtir (Armstrong, 2006: 2). İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek için gerekli olduğunu belirttiği rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, değer yaratan stratejilerin rakipler tarafından taklit edilemediği ve uygulanamadığı hallerde mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 33).

İşletmeler; değişen pazar şartlarına, iç ve dış çevrenin analiziyle elde edilen sonuçlara uygun özellikte stratejiler geliştirmeli, İKY'nin de içinde olduğu departmanlarına, uyguladığı stratejiye uygun ve destekleyici yol haritası çizmelidirler.

1.1.1.1. İşletme Stratejileri

Farklı sınıflamalara göre gruplandırılmış olmalarına rağmen, en çok tercih edilen yaklaşıma göre işletme stratejileri “temel stratejiler” ve “yönetim düzeylerine göre stratejiler” olarak ikiye ayrılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 71). Temel stratejiler, işletmenin faaliyet gösterdiği iş alanında uyguladığı stratejilerken, yönetim düzeylerine göre stratejiler ise stratejinin oluşturulduğu ve uygulamaya konulduğu yönetim seviyesiyle ilgilidir.

a. Temel Stratejiler

İşletmede uygulanabilecek temel stratejiler, işletmenin faaliyette bulunduğu işin tanımının genişletilmesi veya daraltılmasıyla ilgili stratejilerdir. Büyüme ve küçülme stratejileri, durağan ve karma stratejiler olarak sınıflandırılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 198).

(1) Büyüme Stratejileri:

İşletmelerin daha fazla kâr elde etmek amacıyla, mevcut iş sahalarını ve/veya faaliyetlerinin hızını ve etkisini değiştirerek büyümeyi ve faaliyet alanlarını genişletmeyi tercih etmeleridir.

(2) Küçülme Stratejileri:

Genellikle istenmeyen bir durum olmasına rağmen, pazardaki varlığını sürdüremeyecek durumda kalan işletmelerin mevcut işlerini azaltmak veya tamamen sonlandırmak suretiyle uyguladıkları stratejilerdir.

(3) Durağan Stratejiler:

Rekabetin durağan olduğu, gelişme ihtimalinin az olduğu pazarlarda uygulanan, mevcut durumu korumaya odaklanan stratejilerdir.

(4) Karma Stratejiler:

Özellikle büyük işletmelerin farklı birimlerinde, ihtiyaca ve talebe göre farklı temel stratejilerin birkaçının aynı anda veya birbirini izleyerek uygulanmasıdır.

b. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

İşletmelerin farklı yönetim düzeylerinde uygulanan temel stratejiler, yönetim düzeylerine göre kendi içlerinde alan, bakış açısı ve hedefledikleri amaçlar konusunda farklılaşabilirler. Bu kapsamda, yönetim düzeyine göre stratejiler; Kurumsal Yönetim (Üst Yönetim) Stratejileri, Rekabet (İş Yönetim) Stratejileri, Bölümsel (İşlevsel) Stratejiler olarak sınıflandırılır (Ülgen ve Mirze, 2010: 221). İşlevsel stratejilere yön veren kurumsal ve rekabet stratejileri hakkındaki açıklamalar aşağıda sunulmuştur:

(1) Kurumsal Yönetim (Üst Yönetim) Stratejileri :

Uzun dönemli ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, işletmenin gelecekteki konumunu, faaliyet göstereceği iş alanını ve uygulamalarını konu alan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 222).

(a) Çesitlendirme Stratejisi: İşletmenin gelirlerini ve kârlılığını arttıracak yeni pazarlara ve iş sahalarına girerek, oluşabilecek fırsatlardan yararlanmak için uygulanan bir büyüme stratejisidir.

(b) Çekilme Stratejisi: Küçülme amaçlı bir strateji olarak mevcut iş sahalarının ve faaliyet alanlarının bazılarında çekilme şeklinde uygulanan bir stratejidir.

(2) Rekabet (İş Yönetim) Stratejileri:

İşletmenin rekabet ortamında nasıl hareket edeceğine ve farklılık yaratacağına odaklanan, sahip olunan işletme temel yeteneklerini kullanarak müşteriler için değer yaratmayı amaçlayan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 251).

(a) Maliyet Liderliği Stratejisi: Üretilen ürünün fiyatı aynı kalmak şartıyla, üretim alanındaki maliyetleri düşürerek, maliyet ile fiyat arasındaki farkın açılmasından kaynaklanan kâr artışından yararlanmak için uygulanan bir stratejidir. Ürün fiyatıyla maliyetler arasındaki farkın sağladığı gelirle rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır.

(b) Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejinin amacı, ürün ve hizmete kazandırılan farklılıkla, rekabet edilen sektörde diğer ürünlere benzemeyen bir ürün yaratmaktır. Mevcut ürün ve hizmetlerin rakipler tarafından da pazara sunulduğu bir ortamda, yeni beklentilere cevap verecek, işletmeye özel ürünlerin sunulmasını amaçlayan bir stratejidir. Farklı ve özel olmanın fiyata yansımaları kârlılığı ve gelir artışını da beraberinde getirecektir.

(c) Odaklanma Stratejisi: Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin, belirli bir müşteri grubuna yönelik olarak daraltılmış bir pazara

ürün/hizmet sunumu şeklinde uygulanmasıyla oluşturulan bir stratejidir. Maliyet liderliğiyle odaklanma stratejisinde, hedeflenen müşteri grubuna maliyet avantajı sağlamak, farklılaştırmayla odaklanma stratejisinde ise hedef gruba farklılık hissettirmeyi sağlamak amaçlanmaktadır.

Stratejik İKY, İKY uygulamalarının işletme stratejisi ile bütünleştirilmesi, gerekli İKY yetkinliklerinin tanımlanması, söz konusu yetkinliklerin korunması için uygulanacak politikalarının belirlenmesi sürecidir. Sürecin çıktısı da İK stratejisidir (Ulrich, 1997b: 305). İşletme stratejisine göre tasarlanmış İKY uygulamaları örneği Tablo 1.1.'de sunulmuştur.

Tablo 1.1: Rekabet Stratejilerine Uygun İKY Uygulamaları

REKABET STRATEJİSİ	İKY STRATEJİSİ
Maliyet Farklılaştırma (Yüksek verimlilik, düşük maliyet)	Bilgi paylaşımı ve çapraz eğitimi arttırmak için işlerin ve departmanların yapılandırılması, maliyet tasarrufu ve etkinliği ödüllendirecek ücret yönetimi ve uygulamalarının tasarlanması, çok yönlü yeteneklere sahip çalışanların seçimi.
Ürün Farklılaştırma (Rakiplerden farklılaşan ürün özelliği)	Çalışanların ürün/hizmetin farklılaştırılması konusunda eğitilmesi, ödül ve ücret yönetiminin, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edecek şekilde düzenlenmesi.
Odaklanma (Hedef kitle ihtiyaçlarına göre ürün/hizmet tasarlama)	Hedef kitle ihtiyaçlarını analiz edebilecek nitelikte çalışan seçimi.

Kaynak: DeCenzo, David A, Robbins, Stephen P. (2016): **Fundamentals of Human Resource Management**, 12th ed., Wiley, s.34.

1.1.2. Stratejik İKY Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

İKY departmanı, personel yönetimi ve özlük hakları takibi vb. konularla sınırlı olduğu süreçte, birbirinden bağımsız işlev gören işletme birimlerinden biri olarak kabul edilmekteydi. Başlangıçta işletmedeki çalışanların nasıl yönetilmesi gerektiğiyle sınırlanan İKY felsefesi (Storey, 2001), rekabet üstünlüğü sağlayan insan kaynağının bağlılığını artırmaya, paydaşların haklarına ve çalışanları varlık olarak görme

ihtiyacına verdiği önemle ve İKY politikalarının stratejik öneme sahip olduğu iddiasıyla geleneksel personel yönetiminden ayrılmıştır.

İşletmenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını tanımlayan bir yaklaşımla ve İKY uygulamaları/politikalarının işletme amaç ve stratejileriyle ilişkilendirilmeye başlamasıyla gündeme gelen Stratejik İKY kavramı, 1980 yılların başından itibaren telaffuz edilmeye başlanmıştır. Stratejik planlama ile insan kaynakları planlaması arasında bağlantı kuran “Linking Human Resource Planning and Strategic Planning” (Walker, 1978) başlıklı makaleyle, Stratejik İKY çalışmalarının başladığı kabul edilmektedir. Bu çalışmadan sonra “Human Resource Management: A Strategy Perspective” (Devanna, Fombrun ve Tichy, 1981) adlı makalede işletme stratejisi ile insan kaynakları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yazında yer alan Stratejik İKY’ne ait birçok tanımın ortak noktası, Stratejik İKY’nin birbiriyle uyumlu İKY uygulamaları vasıtasıyla işletmenin insan sermayesini yöneterek, genel işletme stratejisini tamamladığı ve desteklediği önermesidir. Stratejik İKY, İKY departmanının ana işletme stratejisine uyumuna, stratejik hedefleri karşılamak için insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasına odaklanır.

Bu kapsamda, uyum ve adaptasyona odaklanan Stratejik İKY, bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik planlı İKY uygulamalarıdır (Wright ve McMahan, 1992: 298). Bu tanım Stratejik İKY’ni bir süreç (process) olarak tanımlamakta, bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik planlı uygulamalarını, sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek için tasarlanmış bir organizasyon sistemi olarak görmektedir. İKY uygulamalarının kendi içinde (Yatay uyum) ve işletme stratejisiyle uyumu (Dikey uyum) çift yönlü bir bütünleşmeye işaret etmektedir.

İşletmenin stratejik ihtiyaçlarını tespit etme ve uygulama çabasında olan çalışanların davranışlarını etkileyen faaliyetler bütünü olarak kabul edilen Stratejik İKY anlayışı (Schuler, 1992: 30) İKY uygulamalarının işletme stratejisi ile bütünleştirilmesi sürecidir (Ulrich, 1997a). Söz konusu bütüncül yaklaşım, farklı yıllarda yapılan çeşitli araştırmalardaki tanımlarla da desteklenmiştir:

Çalışanların firma ile sistematik olarak ilişkilendirilmesidir (Schuler ve Jackson, 1987: 208). Bireysel politikalara odaklanan geleneksel İKY aksine, analiz birimi olarak tüm İKY sistemini vurgulama eğiliminde olan bir süreçtir (Becker ve Huselid, 2006: 900). Stratejik İKY, stratejik yönetimle bütünleşme, İKY stratejisi ile işletmenin dış ve iç çevresi arasında uyum sağlama sürecidir (Bratton ve Gold, 1999). Stratejik yönetim ve İKY'nin kesişimini temsil eden Stratejik İKY, İK politikaları, kültürü, değerleri ve uygulamalarının birleşimidir (Zhu, Warner ve Rowley, 2007: 4).

Stratejik İKY'ni tanımlarken, beklenmedik gelişmelere karşı duyulan yenilik ve esneklik ihtiyacının karşılanmasına, İK sistemlerinin ve uygulamalarının organizasyonel ihtiyaçlara göre geliştirilip uygulanmasına, İKY'nin stratejik bir bakış açısına sahip olmasına (Baird ve Meshoulam 1988: 122), İK süreçlerinin işletme stratejisine uygun olarak yönetilmesine (Tyson, 1995) vurgu yapan tanımların özü, her şartta stratejik yönetim ve İKY uyumunun sağlanmasıdır. Bu nedenle Stratejik İKY, amacı rakiplerinden daha akıllı ve gelişen şartlara uyum sağlayabilen esnek bir işletme yaratmak olan bir arayüz olarak tanımlamıştır (Boxall, 1996: 63).

İKY'nin personel temin sürecine vurgu yapan ve Stratejik İKY'ni işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli insan kaynağının temini faaliyetlerinin planlı şekilde düzenlenmesi olarak ifade eden tanım (Wright, 1992), Stratejik İKY'nin temel amacı; yetenekli, bağlı, motive olmuş, işletmeye bağlı çalışanlar aracılığıyla sürekli rekabet avantajı elde etmektir (Armstrong, 2006) ifadesiyle desteklenmiştir.

İKY profesyonellerinin rollerinde ve yarattıkları etkilerinde önemli bir değişime neden olan, İKY uygulamalarına bakış açısını değiştiren (Lengnick-Hall vd., 2009:5), İKY'ni işletme yönetiminde bir güç merkezi haline getiren Stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler; küreselleşme, teknolojik gelişmeler, deregülasyon, işin doğasındaki gelişmeler ve iş gücü çeşitliliği olarak açıklanmaktadır (Dessler, 2000: 9) .

Stratejik İKY'nin önem kazanmasında, rekabetin arttığı pazarlarda kalıcı olmak isteyen işletmelerin ihtiyaçları etkili olmuştur. Bu ihtiyaçların etkisiyle, her İKY alt unsurunun (İşe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi

vb.) işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi ve stratejik planlama ile İKY'nin bütünleştirilmesi süreci akademik çalışmalara konu olmaya başlamıştır.

Çeşitli işletme faaliyetlerini ve içsel ilişkileri, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda uyumlu hale getirmek için 5-P olarak isimlendirilen bir model geliştirilmiştir (Schuler, 1992:19). Strateji-faaliyet ilişkisinde önemli olan kavramların altını çizmek açısından dikkate değer olan bu modelde 5 ana başlık bulunmaktadır:

- İKY Felsefesi (Philosophies) : İş değerleri ve kültürünü tanımlayacak ifadelerle açıklanır.
- İKY Politikaları (Policies) : Paylaşılan değerler olarak ifade edilir.
- İKY Programları (Programs) : İK stratejileri olarak duyurulur.
- İKY Uygulamaları (Policies) : Liderliğe ilişkin, yönetsel ve operasyonel roller belirlenir.
- İKY Süreçleri (Process) : Diğer faaliyetlerin yapılandırılması ve uygulanmasında yararlanır.

Stratejik İKY, çalışanların ve yönetimin bir ortak gibi hareket etmesini, bireysel performanstan daha çok işletme performansına odaklanmasını gerektirir. İKY sistemlerine vurgu yapar, işletmenin İK mimarisiyle performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışır (Becker ve Huselid, 2006: 899). Rekabet avantajı kazanılmasında insan kaynağının önemine, İKY-işletme performansı ilişkisine odaklanır (Guest, 1997: 267).

İKY uygulamalarının işletme stratejisi ve diğer faktörlerle uyumlaştırılması sürecinde rekabet avantajının ana unsuru, işletmenin insan kaynağıdır. Stratejik İKY, İKY uygulamalarını işletme hedef ve stratejisi ile bütünleştirmeye odaklanmaktadır. Bütünleştirilmesi sürecinde üretilen İK stratejisi, bu sürecin çıktısını oluşturmaktadır (Ulrich, 1997b: 305). Bu süreçte işletme yönetiminin görevi de; kurumsal yapı ve İKY sistemleri arasında, işletmenin hedeflerine yönelecek şekilde uyum ve iş birliği sağlamaktır (Fombrun vd., 1984).

Stratejik İKY anlayışına dönüşüm sürecinde, geleneksel İK ilgi alanlarında meydana gelen değişimle ilgili hususlar Tablo 1.2.'de sunulmuştur.

Tablo 1.2: Geleneksel İKY ile Stratejik İKY Karşılaştırması

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

Kaynak: Anthony, W. P., Perrewé, P. L., Kacmar, K. M., (1999): **Human resource management: A Strategic Approach.**, Harcourt Brace College Publishers'den aktaran (İçingen, 2016:6)

Yukarıdaki tanımları ve kavramsal çerçeveyi özetlemek gerekirse; Stratejik İKY, insan sermayesini etkin ve rasyonel olarak kullanmayı amaçlayan, çalışanların yaşam döngüsünün her safhasını, beklentilere duyarlı, insan merkezli, gelişime odaklı ve esnek olarak planlamayı amaç edinen, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarını genel işletme stratejisiyle bütünleştirme ve uyumlandırma amacına hizmet eden faaliyetler bütünüdür.

1.1.3. Stratejik Uyum

Stratejik İKY tanımlarında ifade edilen uyum kavramı, işletme stratejileriyle İKY uygulamalarının uyumlu hale getirilmesinin yanısıra İKY uygulamalarının da kendi içinde tutarlı olması anlamına gelmektedir. Yatay ve dikey uyum olmak üzere araştırmacılar iki çeşit uyuma odaklanmaktadır.

1.1.3.1. Yatay Uyum (İçsel Uyum)

İşletme stratejisi kapsamında belirlenmiş İKY uygulamalarının içsel tutarlılıkla, birbirlerini destekleyecek ve etkilerini arttıracak şekilde düzenlenmesi yatay uyum olarak ifade edilmektedir (Kepes ve Delery, 2007).

İKY Sistemi İçinde Dikey Uyum: Farklı İKY uygulamaları arasındaki uyumun seviyesidir. Örneğin; ücret politikası, uygulama ve süreçleri arasındaki uyum İKY sistemi içindeki dikey uyumu ifade eder.

İKY Uygulamaları Arasındaki Uyum: Farklı İKY uygulamaları arasındaki uyumu vurgular. Seçme ve ücretlendirme faaliyetleri arasındaki uyum buna örnektir.

İKY Uygulamaları İçindeki Uyum: İKY uygulamalarının belirli bir grubu içindeki özellikli faaliyetler arasındaki uyumdur. Seçim alanı içindeki İKY uygulamaları arasındaki uyum bunu yansıtır.

İKY Sistemleri Arasındaki Uyum: Aynı işletme içindeki bir İKY sisteminin başka bir İKY sistemi ile uyumunu ifade eder. Bilgi temelli çalışanlar ve iş temelli çalışanlara yönelik İKY sistemleri arasındaki uyum bu tarz bir uyumdur.

1.1.3.2. Dikey (Dışsal) Uyum (İşletme ve İK Stratejileri Uyum)

İşletme stratejileri ile İKY uygulamaları arasındaki uyumdur. İKY uygulamalarının işletme stratejileriyle ve işletme yaşam döngüsüyle bütünleşerek, stratejik amaçları desteklemesini ifade eder. İşletmenin stratejisi, değerler ve kültürünü içeren örgütsel faktörler dışsal uyumu etkileyen faktörlerdir (Wei, 2006: 54). İK yöneticilerinin yetenekleri, yönetim desteği, çalışanların bilgi ve yeteneklerini kapsayan bireysel faktörler hem içsel hem de dışsal uyum üzerinde etkilidir.

1.1.4. İKY Stratejisi Geliştirme

İşletme yönetimi tarafından belirlenen strateji, İKY stratejilerinin de içinde olduğu işletme departmanlarının fonksiyonel stratejilerinin tümüne yön vermelidir. Ana stratejinin yol göstericiliğinde her bir işletme fonksiyonu tarafından uygulamalar formüle edilmelidir. Bölümler tarafından oluşturulan fonksiyonel stratejilerin işletme

stratejisine uyum zorunluluğunun yanında, işletme stratejisinin de her biri kendine özgün farklılıkları olan bölümlerin strateji formülasyonunu dikkate alması gereklidir. Stratejik İKY anlayışından önce maliyet unsuru olarak değerlendirilen İKY, strateji oluşturulmasında ve uygulanmasındaki katkısının işletme performansına olan olumlu etkisini kanıtlayan çalışmalar sonucunda strateji oluşturulmasına katkı sağlayan bir role sahip olmuştur. İKY'nin etkinliği işletme yaşam döngüsüne sağladığı uyuma bağlı olarak değişebilmektedir. İşletmenin yaşam döngüsü seçilecek İK stratejisini etkilemektedir (Mathis ve Jakson, 1997: 43)

1.1.5. Stratejik Planlama ve İKY İlişki Düzeyi

a. Yönetmel İlişki

Günlük idari işlerle meşgul İKY'nin geleneksel yönünü vurgulayan bir bağlantıdır. Çalışanların rekabet kaynağı olarak görülmediği, stratejik seviyeden uzak bir ilişkidir.

b. Tek Yönlü İlişki

Tek yönlü bağlantıda, stratejik planlama ile İKY arasında bir ilişki vardır. İKY'nin çözüm getirdiği hususların stratejik planlamanın işine yaradığı durumların varlığına rağmen, İKY stratejik planlamanın oluşturulmasında bir etkiye sahip değildir. Faaliyetleri, hedeflere katkı sunduğu ölçüde dikkate alınmaktadır.

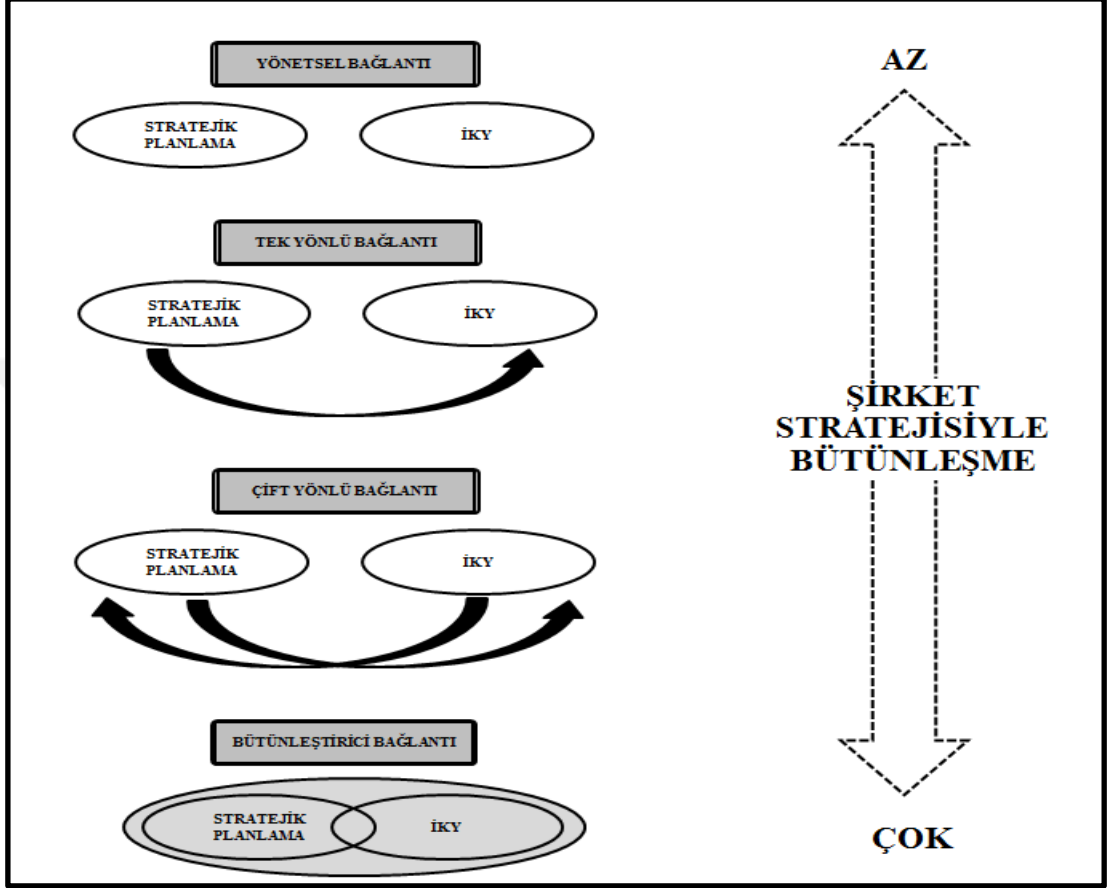
c. Çift Yönlü İlişki

Stratejik planlama ile İKY arasında bağımlı ve karşılıklı bir ilişkinin olduğu bu ilişkide yönetimin verdiği değer ölçüsünde İKY'nin stratejik fonksiyonu, planlama sürecine katkısı ve yönlendiriciliği artmaktadır.

d. Bütünleştirici İlişki

Çift yönlü bağlantıdaki karşılıklı ilişki yerine, sürekli birbirini etkileyen, interaktif ve dinamik bir bağlantı ilişkisi mevcuttur. İşletme hedefleriyle çalışan ihtiyaç ve taleplerini bütünleştirerek, işletmeye bağlı ve memnun çalışanların sağlayacağı rekabet avantajına ve çalışan faktörüne işaret etmektedir (Torrington vd., 2005: 30).

İKY ve Stratejik Planlama Bağlantı Düzeyi ilişkilerinin yazar tarafından oluşturulan bütünsel gösterimi Şekil 1.1’de sunulmuştur.



Şekil 1.1: İKY ve Stratejik Planlama Bağlantı Düzeyi

İşletme ve İK stratejisinin geliştirilmesi süreci, stratejik uyumlaştırmada etkili olan faktörler yazar tarafından kavram haritası haline getirilerek Şekil 1.2’de sunulmuştur:

tanım, stratejiyi, mevcut olan kaynaklarla geliştirilecek yenileri arasında denge kuran bir kavram olarak tanımlayan (Wernerfelt, 1984: 172) tarafından genişletilmiştir.

Kaynak Temelli Yaklaşım, dış çevre analizinin tek başına yeterli olmayacağına dikkat çeken, insan kaynağının değerine vurgu yapan, işletmenin rekabet üstünlüğünün, işletmenin strateji geliştirmek için kullandığı soyut ve somut kaynaklarına bağlı olduğunu savunan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, işletmeler sahip oldukları iç kaynaklara odaklandıkları ölçüde rekâbet avantajı elde ederler (Barney, 1991: 100).

İşletmelerin verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunan her türlü varlık, yetkinlik, süreç, yöntem, bilgi ve tecrübeler kaynak olarak kabul edilirler. Kaynaklar üç grupta incelenebilir:

1. Somut (Fiziksel) varlıklar: Teknoloji, bina, ekipman, üretim tesisleri, sermaye, konum, hammadde vb. bilançoda görülen varlıklardır.
2. Soyut varlıklar: Marka, patentler, lisanslar, insan sermayesinin sahip olduğu yetenek, bilgi, beceri, eğitim, tecrübe, proaktif davranma, inovasyon ve adaptasyon yeteneği, muhakeme, zekâ vb. entelektüel sermayenin ana unsuru olan kaynaklardır.
3. Örgütsel yetenekler: Planlama sistemleri, kurumsal hafıza ve yönetim teknikleri, pazardaki iletişim yeteneği vb. unsurlardır. İşletmenin üretim, satış vb. faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi yapabilmesine olanak sağlayan varlıklardır.

Somut varlıklar kolayca taklit edilebilir, soyut varlıkların taklit edilmeleri daha zor olmasına rağmen mümkündür ve buna bağlı olarak işletmeye sağlayacağı rekabet üstünlüğü de kısa vadeli olur. Örgütsel yeteneklerin ise taklit edilmeleri daha güçtür ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için en yüksek potansiyele sahip varlıklardır (Yelboğa, 2010: 11).

İşletmelerin benzer kaynaklara sahip olması rekabet avantajına sahip olunmadığı anlamına gelmektedir. Az bir çabayla benzeri üretilebilecek kaynaklar stratejik kaynak olarak işletmeye avantaj sağlayacak bir kaynak olarak değerlendirilemez. Rakiplerinden çok farklı, inovatif, özgün, fiziki, beşerî veya örgütsel kaynakların işletmeye sağlayacağı stratejik avantajın ömrü, söz konusu kaynak rakipler tarafından

kopyalanıncaya ve eşdeğeri üretilinceye kadardır. Kaynakların rekabet avantajı sağlaması için aşağıdaki şartlara sahip olması gerekmektedir:

- a) Kaynaklar değerli olmalıdırlar: İşletmenin verimliliğine olumlu katkı sağlayacak, yetkinlik içeren, fırsat yaratacak kaynaklar değerlidir.
- b) Rakipler tarafından transfer edilmesi zor olmalıdır: Bu özellik, transfer edilmesi mümkün olan insan sermayesinin işletmeye bağlılığının önem kazandığı bir husustur.
- c) Rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememelidir: İşletmeye özgü üretim süreci, işletme kültürü, değerler taklit edilmesi zor ve sahip olan işletmeye avantaj sağlayan değerlerdir.
- d) Başka kaynaklar tarafından ikame edilememelidir: İnsan sermayesi bu özelliğe en uygun örnektir.

Kaynak Temelli Yaklaşımın odak noktası beşerî sermaye birikimine yönelik İKY uygulamaları, strateji ve insan sermayesi arasındaki ilişkilerdir. Davranışsal yaklaşımda strateji oluşturma süreci dış faktörlere yoğunlaşırken, Kaynak Temelli Yaklaşım strateji oluşturma sürecinde iç faktörlere yönelmekte, kaynaklar stratejiyi etkilemekte ve stratejinin insan kaynağının özelliklerine uyum sağlaması beklenmektedir. İşletme kaynaklarına odaklanan ve bu kaynakları rekabet avantajının temeli olarak gören Kaynak Temelli Yaklaşım, diğer rekabet kaynaklarının yetersiz kaldığı pazar koşullarında sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için, insan kaynağını avantaj olarak görmektedir.

İKY stratejileri, kaynakların rekabet avantajı sağlama şartları açısından ayrıcalıklıdır (Becker ve Gerhart, 1996). İnsan sermayesi kolayca taklit edilemez, kalmalarını sağlayan şartlar bozulmadıkça transfer edilemez, kopyalanamazlar ve işletmeye özgü bir kültüre sahiptirler. İşletmelerin İKY sistemleri, işletmeye has özellikler, kimlik ve kişilik taşırlar. Bu yüzden bire bir taklit edilmeleri ve kopyalanmaları zordur. İKY sisteminin transferiyle bile bu hususu elde etmek zordur. Köklü bir işletmenin uzun süredir geliştirdiği sosyal dinamiklerin ve kültürün karmaşık özelliği taklit ve kopyalama işlemini imkânsız kılar. Kurumsal hafızayla bütünleşmiş bir İKY sistemini transfer etmek imkânsızdır.

Stratejik İKY'nin kaynağa dayalı modeli, işletmenin rekabet üstünlüğünün, dış çevreden ve kontrolü daha zor işletme dışı faktörlerden ziyade iç kaynakların hassas değerlendirmesiyle elde edileceğini öne sürer. Bunun ana sebebi iç kaynakların taklit edilmesinin zorluğudur. İnsan sermayesini oluşturan çalışanların iş sürecine olan katkıları, bilgi ve yetenekleri, yenilik tutkuları, hızlı öğrenme ve uygulama yetenekleri rekabet avantajı yaratır, onları değerli kılar (Prahalad ve Hamel, 1997).

1.1.7. Stratejik İKY Yaklaşımları

İKY'nin stratejik yönünü açıklama ve vurgulama çabaları çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.1.7.1. Evrensellik (En İyi Uygulamalar) Yaklaşımı

İşletme performansının İKY aracılığıyla en iyi İK uygulamalarını kullanarak arttırılabileceği üzerinde duran bir yaklaşımdır. En iyi uygulamanın ne olduğu konusunda mutabakat olmamasına rağmen, en iyi insan kaynakları uygulamalarına örnek olarak, ücret sistemleri, seçme ve değerlendirme yöntemleri, eğitim ve geliştirme programları, performans değerlendirme, çalışan bağlılığı, motivasyon, takım çalışması, işe yönelik teşvikler ve ücretlendirme politikaları gösterilmiştir (Martin-Alcazar vd., 2005: 648).

Evrensel yaklaşım diğer yaklaşımlar arasındaki en yalın yaklaşımdır. Belirli İKY uygulamalarının işletme performansına etkisi olduğunu ileri süren evrensel yaklaşımda (Delery ve Doty, 1996: 803), performans artırıcı etkisi olduğu düşünülen İKY uygulamalarının tespit edilmesi ve bunlarla performans arasındaki doğrusal ilişkinin ispat edilmesine yönelik olarak çalışılır. Bu yaklaşım, en iyi uygulamalar paketinin tüm işletmelere uygulanabileceği, uygulayanların yüksek performansa ulaşacakları varsayımına dayanmakta, en iyi İKY uygulamalarını tanımlamaya çalışmaktadır (Martin-Alcazar vd., 2005: 634). Örneğin, performansa dayalı ücret planlaması yapan işletmelerin uygulamayanlara göre daha avantajlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Gerhart ve Milkovich, 1990: 850). Stratejik öneme sahip İKY uygulamalarının tespitinden sonra, söz konusu uygulamaların işletme performansına etkisinin araştırılması gerekmektedir (Delery ve Doty, 1996).

1.1.7.2. Durumsallık (En İyi Uyum) Yaklaşımı

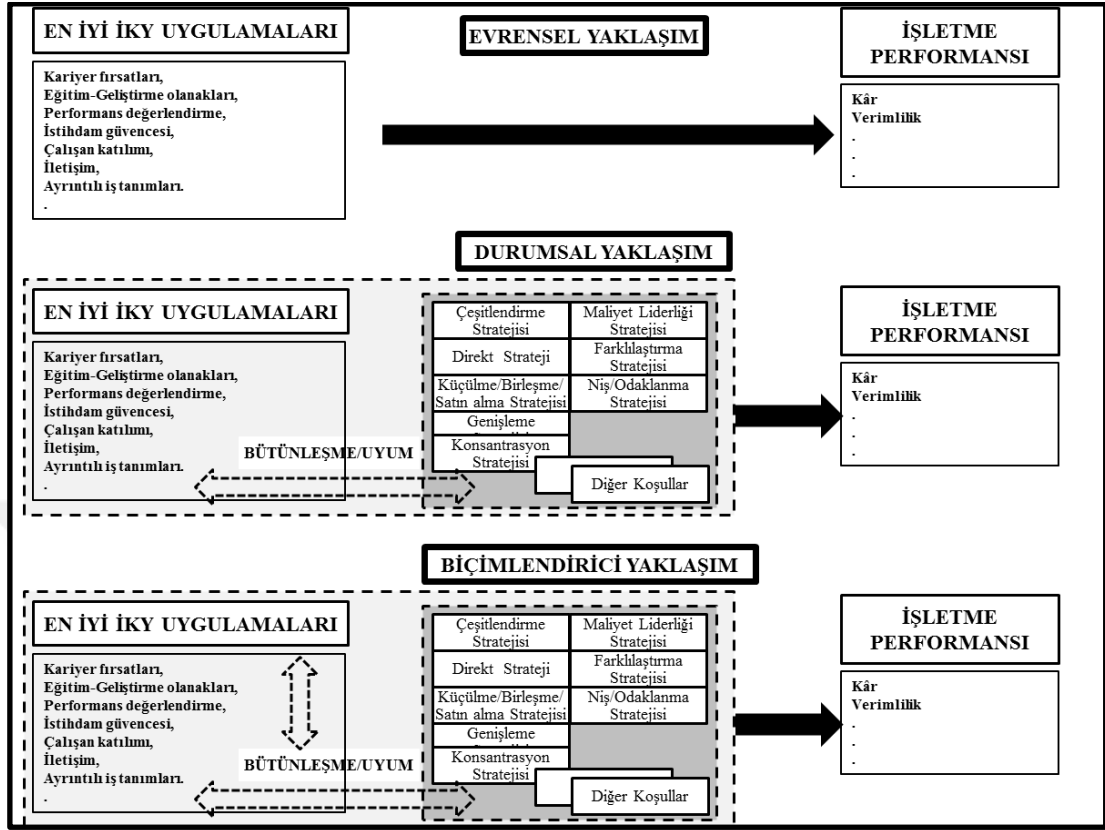
Durumsallık yaklaşımı, evrensellik kuramının aksine, farklı stratejilerle uyumlu İKY uygulamalarının işletme performansı ile ilişkili olduğunu, en iyi uygulamaların her zaman işletme performansına olumlu etkisi olmayacağını dile getirmiştir. (Fombrum vd., 1984; Schuler ve Jackson, 1987; Delery ve Doty, 1996; Youndt vd., 1996; Martin-Alcazar vd., 2005).

Durumsallık yaklaşımı, İKY uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkinin evrensel yaklaşımda olduğu gibi doğrusal olmayıp, stratejik değişkenler, örgütsel değişkenler ve çevresel değişkenlerin etkisi altında farklılaştığını savunur. İKY, işletmenin çevresinden ve içinde bulunduğu durumlardan etkilenmektedir. İKY ve performans ilişkisi durağan değildir ve durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir (Martin-Alcazar vd., 2005: 635). Durumsal yaklaşımda işletme stratejisinin etkisi dikkate alınmak zorundadır.

1.1.7.3. Biçimlendirici/Configurational Yaklaşım

İKY uygulamalarının uyumuna işaret eden ve durumsal yaklaşımın devamı olan bir yaklaşımdır. İKY sistemine bütüncül bakış açısı getiren bu yaklaşımda (Martin-Alcazar vd., 2005: 637) işletme ve çevre faktörleri arasındaki uyum, performansın öncelikli şartıdır. Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlardan farklı olarak, İK sistemini oluşturan uygulamalar arasında karşılıklı etkileşime ve birbirlerinin etkilerini artırmaya yönelik bütüncül bir yaklaşımdan bahseder. Yapı olarak durumsallık yaklaşımına benzese de İKY ile işletme stratejileri uyumunun yanısıra İKY uygulamalarının kendi içindeki uyumunu şart koşmasıyla diğerlerinden ayrılmaktadır.

Evrensel, durumsal ve biçimlendirici yaklaşımların karşılaştırılmasının yazar tarafından oluşturulan bütünsel gösterimi Şekil 1.3.'de sunulmuştur.



Şekil 1.3: Stratejik İKY Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

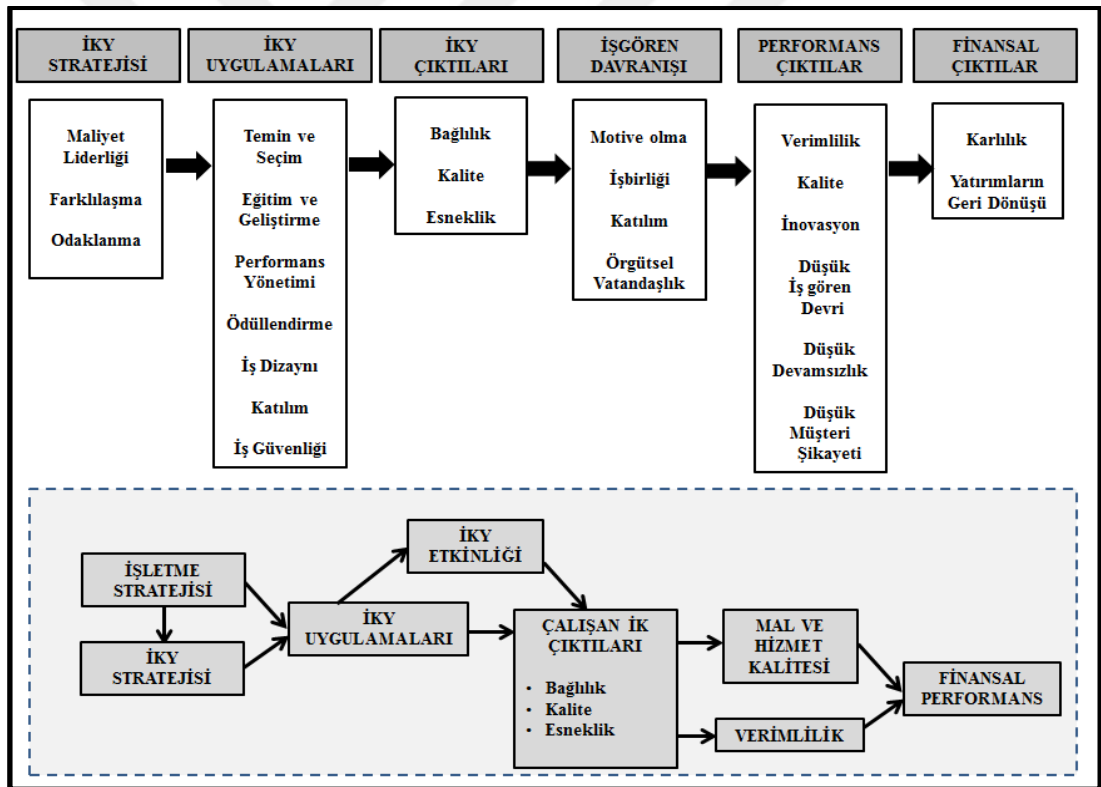
1.1.8. Stratejik İKY ve İşletme Performansı İlişkisi

İKY bir işletmenin genel etkinliğine katkı sağlamada önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu bakış açısının altında yatan varsayım, çalışanların işletmenin temel kaynağı olduğu ve işletme performansının büyük ölçüde bu kaynağa bağlı olduğudur. Eğer İK uygulamaları ve politikaları uygun şekilde geliştirilir ve etkili şekilde uygulanırsa firma kaynaklarını ve/veya çalışan davranışlarını etkileyerek işletme performansı üzerinde önemli bir etki yaratabilecektir. Özellikle İK stratejileri, işletme performansını iyileştirmek için uygulanacak planların uygulanması için gerekli olan yetenekli, motive ve tutku ile bağlı insan kaynakları temin edilmesine yardım eder (Armstrong, 2006: 7).

İKY ve performans ilişkisinde, İKY Uygulamalarıyla iş gücü devir hızı arasında olumsuz, işletme verimliliği ile olumlu ilişki tespit edilmiştir (Huselid, 1995: 638). Stratejik İKY dikey ve yatay uyumu vurgulayan bir yaklaşımdır. İKY uygulamalarının birbiriyle ve firma stratejisi olan uyumunun işletme amaçlarını desteklediği ve rekabet

üstünlüğü elde etmeye yardımcı olduğu bilinmektedir. İç uyumun performans üzerindeki etkisinin, dış uyumdan daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Becker ve Huselid, 1998: 900).

İKY stratejilerinin performans üzerindeki etkisi bir model ile Şekil 1.4’de gösterilmiştir. Buna göre işletme stratejisi İKY stratejisini etkilemektedir. Bu stratejilerin şekillendirdiği İKY uygulamaları ise İKY çıktıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu çıktılar çalışan bağlılığı, kalite ve esnekliktir. İKY çıktılarının çalışan davranışı olarak kendini gösteren sonuçları, rekabet üstünlüğü yaratacak seviyede performans çıktılarına dönüşmekte, bu da işletmenin bilançosuna finansal olarak yansımaktadır.



Şekil 1.4: İKY ve Performans İlişkisi

Kaynak: Guest, D. (1997): Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 8, , s.263-276.

İKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi Tablo 1.3.'de sunulmuştur.

Tablo 1.3 : İKY Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

İKY UYGULAMA ALANI	PERFORMANSI NASIL ETKİLEDİĞİ
Yüksek Kaliteli Çalışanları İşletmeye Çekme, Geliştirme ve Elde Tutma	Çalışanlar işletmenin operasyonel ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleştirilir. İşletmenin performansını artırarak stratejik gereksinimler ve kültür ile uyumlu çalışanları temin eder ve elde tutar.
Yetenek Yönetimi	Yetenekli, iyi motive olmuş, işletmenin şu an ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak çalışanları temin ederek yetenek savaşını kazanmayı sağlar.
İş/Çalışma Çevresi, İş-Yaşam Dengesi, Farklılıkların Yönetimi, İstihdam Güvencesi	İşletmeyi çalışmak için iyi bir yer haline getirir.
İş ve Görev Dizaynı	Çalışanların işlerini iyi yapmaları için otonomi ve esneklik verir, yüksek performansı ve verimliliği destekleyen esnekliği ve iş tatminini artırır.
Öğrenme ve Gelişme	İşgücü için gerekli yetenek seviyesini oluşturur ve geliştirir. Gönüllü öğrenmeyi destekler. Öğrenme iklimi geliştirir.
Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetimi	Örgütsel ve bireysel öğrenmeye odaklanır, öğrenme fırsatları sağlar ve sistematik bir yolla bilgiyi paylaşma fırsatları yaratır.
Motivasyon, Bağlılık Sağlama	İşletmenin temel değerlerine göre hareket etme, amaçların başarılmasına gönüllü şekilde katkıda bulunma konusunda çalışanları destekler, iş birliği ve güven iklimi geliştirir, psikolojik sözleşmeye açıklık kazandırır.
Yüksek Performans Yönetimi	Verimlilik, kalite, müşteri hizmetlerinin seviyesi, büyüme, kârlılık gibi alanlarda yüksek performansı destekleyen bir performans kültürü geliştirir. Risk alma, yenilik, bilgi paylaşımı, yönetici ve astlar arasında güven oluşturma gibi daha yüksek işletme performansı ile yakından ilişkili gönüllü davranışlar sergilemeleri için çalışanları güçlendirir.
Ödül Teşvik Yönetimi	Katkılarına bağlı olarak çalışanları ödüllendirir ve onlara değer vererek motivasyonu, bağlılığı geliştirir.

Kaynak: Cingöz A. (2011): Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Kayseri:, s.176.

Buraya kadar olan bölümde, işletmenin nihai hedefi olan performans ve kârlılığa ulaşma sürecinde, İKY'nin kendisinden beklenen katkıyı sunabilmesi için uygulamaya koyacağı İKY uygulamalarına hâkim olması gereken anlayışın, Stratejik İKY felsefesine uygun olması gerektiği belirtilmiştir. İKY'nin söz konusu çabasında kullanışlı bir stratejik araç olma özelliği taşıyan işveren markasının (Ambler ve Barrow, 1996: 199; Backhaus ve Tikoo, 2004: 511) önemi ve işletme performansına katkısı, bu önermeyi destekler niteliktedir.

İkinci bölümde işveren markası kavramının tanımına, kavramsal gelişimine, özelliklerine, İKY uygulamalarına ve işletme performansına katkısına, çalışan davranışlarına etki eden özelliklerine değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

“Yetenek Savaşı (War for Talent)” bitti. Yetenek kazandı!

“İşveren markası sizin ne öylediğiniz değil, başkalarının sizin hakkınızda ne söylediğidir.”

“Yetenek, yeni petroldür; petrole benzer şekilde talep arzı geride bırakmıştır”
(Mapping Global Talent Essays and Insights, 2007)

“Zeki insanları işe alıp, sonra onlara ne yapacaklarını söylemek bana mantıklı gelmiyor. Biz zeki insanları işe alırsanız ki, onlar bize ne yapacağımızı söylesinler.” (Steve Jobs)

“En iyi Japon şirketlerinin başarılarının arkasında gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya götürmez; bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticinin en önemli görevi elemanlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yönetici ile astlarının aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir. Japonya’da başarılı olan şirketler, Amerikalıların işçi, yönetim ve hisse sahipleri dedikleri bütün elemanlar arasında bir kader birliği kurabilmiş olanlardır. Ne kadar iyi, başarılı, zeki ya da usta olursanız olun, işinizin geleceği çalıştığınız insanların elindedir. Belki kulağa dramatik gelecek ama işinizin kaderi işe aldığınız en genç elemana bağlıdır” (Made in Japan: Bir Japon Mucizesi Sony, 1989).

“Öncelikle, en önemli hedef kitle, mevcut çalışanlardır. Marka, işletme çalışanlarının bağlılığını geliştirmesini, verimliliği arttırmasını, yetenekleri elde tutmasını sağlamaktadır. Başarılı işveren markasının işareti, en iyi çalışanları kazandırmasıdır. İkincisi, aday/potansiyel çalışanlardır. Her biri etkili bir şekilde seçildiğinde, göreve başladığında, geliştirildiğinde ve elde tutulduğunda, işletmeyi ileri götürme potansiyeline sahiptir. Üçüncüsü, işveren markası için doğru sına, işten ayrılan kişilerin işletme hakkında iyi konuşmasıdır. Onlar, işletmeyi önermek ve eğer uygunsa işletmeye tekrar dönmek konusunda istekli olabilmektedir.” (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005)

2.1. İşveren Markasının Tanımı, Önemi ve Etkileşimde Olduğu Kavramlar

Ürün/hizmet markasının kullanıldığı pazardaki rekabet, işletmelerin ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklı ve tercih edilir kılmak çabalarının itici gücünü oluşturur. Rekabet edebilmek, piyasada kalıcı olmak ve kârlılık için rakiplerden önde ve farklı olmak gerekir. Rekabet avantajı kazanmak amacıyla olan işletmelerin nitelikli iş gücüne duyduğu ihtiyacın ana sebebi de Kaynak Temelli Yaklaşım anlayışına uygun olarak, işletme kaynaklarını değerli, özgün, benzersiz, ikame edilemez ve nadir kılmak istemeleridir. Bu özellikleri taşıyan insan kaynağının temini ve muhafazası önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Pazarlama ilkelerinin, insan yönetimi alanına uygulanmasıyla (Öksüz, 2012: 31) ve pazarlama alanındaki ürün/hizmetin benimsetilmesi çalışmalarının iş gücü piyasasına uyarlanmasıyla oluşturulan (Özgen ve Akbayır, 2011: 81) işveren markası, işletmenin bir işveren olarak iş gücü piyasasına farklı ve özgün olduğu mesajını vermek ihtiyacı sonucunda ortaya çıkmıştır. Amaç, ihtiyaç duyulan nitelikteki iş gücünü işletmeye çekmek ve elde tutmaktır.

İşveren markası, iş gücü temin pazarının rekabetçi yapısında mümkün olan en iyi çalışanı işe almak ve işletmede kalmasını sağlamak için etkili bir yaklaşımdır. İşveren markasının, yetenekli çalışanların temininde ve elde tutulmasında sağladığı olumlu katkı, işletmelerin işveren markasının oluşturulması ve yönetilmesiyle ilgili çalışmalara yönelmesine neden olmuştur.

İşletmenin işveren olarak farkını ortaya koyan, işletmeyi diğerlerinden ayıran özelliklerine vurgu yapan işveren markasının değeri, çalışanların işveren hakkındaki düşünce ve değerlendirmeleri, algıları ve memnuniyet derecesiyle oluşmaktadır. Kurumsal markalar önemlerini korumakla birlikte, nitelikli çalışan temininde işletmenin tercih edilen işveren imajı ve işveren markası belirleyici olmaktadır (Baş, 2011: 26).

İşveren markası, çalışan deneyiminin her aşamasında işveren sözlerinin tutulması ile de ilgilidir (Öksüz, 2012: 33). Bu nedenle, güven ve şeffaflığın önemli olduğu

bankacılık sektöründe işveren markası oluşturulurken, karşılanmayan vaat ve beklentilerin, yüksek iş gücü devrine ve çalışan memnuniyetsizliğine bağlı performans düşüşüne neden olacağı dikkate alınmalıdır.

2.1.1. İşveren Markasının Tanımı

Ambler tarafından 1990’larda kavram olarak ortaya konan işveren markası, işletmelere sağladığı faydalar, insanı merkeze alan yaklaşımı, klasik işletme kaynaklarından daha çok yeteneğe ve bağlılığa yaptığı vurgu ile iş dünyasının ve akademik çevrelerin ilgi alanında yer almaktadır. Akademik araştırmalara konu olan işveren markası tanımları, ait oldukları akademik çalışmaların tarihsel sıralamasına göre ilgili yazın taranarak Tablo 2.1.’de sunulmuştur.

Tablo 2.1: İşveren Markası Tanımları

Tanım	Yazar/Araştırmacı/Kaynak
İşletme tarafından belirlenen ve işe alımla sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür.	(Ambler ve Barrow, 1996)
Bir işletmenin kurumsal itibarının ve kurumsal kimliğinin toplamıdır.	(Gray ve Balmer, 1998; Gardberg ve Fombrun, 2002; Ewing vd., 2002; Thorne, 2004; Edwards, 2009)
İşletmenin işveren olarak kimliğini oluşturur, adayları işletmeye çekmek, mevcut çalışanları motive etmek ve elde tutmak için tasarlanır, işletme değerler sistemini, politikaları ve davranışlarını kapsar.	(Dell ve Ainspan, 2001)
İşletme vizyonu, imajı ve kültürü arasında bir bağlantı unsurudur.	(Hatch ve Schultz, 2001)
Pazarlama kavram ve ilkelerinin işe alım ağırlıklı olmak üzere İKY alanına uyarlanmasıyla geliştirilmiştir.	(Cable ve Turban, 2001)
Planlı veya plansız olarak aday ve mevcut çalışanlara iletilen mesajdır.	(Mayo, 2001)
İşletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğu mesajının mevcut çalışanlara ve adaylara iletilmesi çabalarının bütünüdür.	(Lloyd, 2002)
Ücret gibi somut unsurlar ile işletme kültürü ve değerleri gibi soyut unsurları aktaran, adayların ve çalışanların gözünden işletmedeki çalışma	(Ruch, 2002)

deneyiminin nasıl olduğuna ilişkin işveren imajıdır.	
Marka değerinin çağrışım ve farkındalıkla ilgili boyutudur.	(Collins ve Stevens, 2002)
Adayların zihninde, işletmenin diğer rakiplerine kıyasla çalışmak için harika bir yer olduğu imajını oluşturmakla ilgilidir.	(Ewing vd., 2002)
İşveren imajının işlevsel ve sembolik özelliklerini tanımlar.	(Lievens ve Highhouse, 2003)
İşletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak, işveren olarak cazip yönlerine vurgu yapmak için işletme içinde ve dışında yürütülen çabalar. Geleneksel pazarlama tekniklerinin İKY alanına uygulanmasıdır.	(Backhaus ve Tikoo, 2004)
Adayların ve mevcut çalışanların algılarına yönelik uzun dönemli bir stratejidir.	(Sullivan, 2004)
İşletme özelliklerinin, insan kişilik özelliklerine benzer biçimde ve işletmeyle ilişkili olarak algılanmasıdır.	(Slaughter vd., 2004)
İşletmenin çalışmak için arzu edilen bir yer olmak için uyguladığı iletişim kurma çabalarının bütünüdür.	(Berthon vd., 2005)
Rakipler arasında tercih edilen işveren ve çalışılacak en iyi yer olmak için yürütülen bilinçli bir iş stratejisidir.	(Martin vd., 2005)
İşletmelerin mevcut çalışanlara ve adaylara çekici görünmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.	(Bach, 2005)
İnsanların bir işveren olarak sizinle ilgili ne düşündüğüdür.	(Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005)
İşletmeyi çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı, çalışmak için arzu edilen bir yer haline getirme sürecidir.	(Minchington, 2008)
Aday ve mevcut çalışanlara işletme bünyesindeki çalışma deneyiminin nasıl olduğunu aktaran bir araçtır.	(Edwards, 2005)
Farkında olmasalar da işletmelerin sahip oldukları bir niteliktir.	(JWT Inside, 2006)
İşletmeyi, özgün ve farklı işveren rolüyle çağrıştıran imajıdır.	(Knox ve Freeman, 2006)
İşletmeyi içerde ve dışarda farklı ve tercih edilen bir işveren olarak gösteren özel bir kurumsal yönetim biçimidir.	(Lievens vd., 2007)
İşletmenin kimliğini tanımlamaktır. Yalnızca bir İK politikası değildir. İstihdam deneyimidir.	(McLean vd., 2007)
Tercih edilen işveren (EOC/Employer of choice) olmak için stratejik görevlerin ifade edilmesidir.	(Garber, 2007)

Bir işletmeyi farklı yapan, çoğunlukla soyut nitelikler bütünüdür. Farklı bir istihdam deneyimi vaat eden, işletme kültürüne uyum sağlayacak adaylara hitap eden bir kavramdır.	(CIPD, 2007)
İşletmenin mevcut çalışanları ve adayları cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak amacına yönelik olarak belirlediği değer, sistem, politika ve uygulamalardır.	(Erdemir, 2007)
Mevcut çalışanların, adayların, paydaşların, işletmeye yönelik algılarını ve farkındalıklarını yönetmek için hedeflenen uzun soluklu bir stratejidir.	(Katoen ve Macioschek, 2007)
İşletmeyi farklı kılan, genellikle maddi olmayan özellikleridir.	(Walker ve Higgins, 2007)
İşletmenin istihdamla ilgili kendine özgü algı yaratma stratejisini ifade eden, işveren imajının yansıtılmasını sağlayan bir kavramdır.	(Dooley vd., 2007)
İşverenden çalışana, işletmenin paydaşlarına ve adaylara iletilen duygusal bir ilişkidir.	(Srinivasan, 2007)
İşveren olarak, hedef kitleye farklı olunduğunun iletilmesi çabasıdır.	(Jenner ve Taylor, 2008)
İşletmenin sunduğu imkânları, çalışma ortamı vaadini ve işletme özelliklerini, işletmeye katılmayı arzu eden adaylara sunan bir iletişim aracıdır.	(Cooper, 2008)
İşletmede çalışanlar ya da çalışacak olanların işletme hakkındaki etkileyici çağrışımlarıdır.	(Davies, 2008)
İşverenle çalışan arasında yapılan, farklı, benzersiz ve özgün içeriği olan bir psikolojik sözleşmedir.	(Moroko ve Uncles, 2008)
İşverenleri diğerlerinden farklılaştıran, rekabet avantajı sağlayan, işletme performansı arttıran, işletmeye katılan çalışanın tutulmasını beklediği sözlerdir.	(Feron, 2008)
Yalnızca çalışan temini ve elde tutulmasında değil, işletme kültürü, çalışan motivasyonu, kurumsal marka konumlandırmasını da içine alan, işletmenin genel performansı için de önemli olan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.	(Branders, 2009; Kashive ve Khanna, 2017)
İşletme ve çalışanlar arasındaki iki yönlü anlaşmadır.	(Rosethorn, 2009)
İşletmenin kültürünün ve dış imajının birleştirilmesiyle oluşturulan (Martin vd., 2005), halkla ilişkiler ve pazarlama araçlarını kullanarak potansiyel çalışanların zihninde o işletmede çalışmanın nasıl bir deneyim olduğuna ilişkin imajlar (Sullivan, 1999) üreten ve işletmenin hem	(Reinis, 2009)' den aktaran (Yılmaz ve Yılmaz, 2010)

Yeni hem de mevcut çalışanlar için en iyi işyeri olarak görülmesini sağlamak amacıyla İKY, halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri tarafından yürütülen içsel ve dışsal süreçlerin toplamıdır.	
İşletmenin, mevcut çalışanların ve adayların gözündeki imajıdır.	(Kimpakorn ve Tocquer, 2009)
İstihdam deneyimidir.	(Edwards, 2009)
Tüm fonksiyonları bünyesinde barındıran bir iş felsefesidir.	(Minchington, 2010)
Adaylar için işletme kimliği ve imajının geliştirilmesine yönelik çalışmalardır.	(Gomes ve Neves, 2010)
Aday ve mevcut çalışanları işletmeye çekmek, motive etmek ve elde tutmak için, işletmeye bir işveren olarak bir kimlik, imaj ve farklılık kazandırmaktır.	(Srivastava ve Bhatnagar, 2010)
Kurumsal marka ile benzer karakteristik özelliklere sahip, işveren ve çalışan arasında psikolojik bir bağlıdır.	(Foster vd., 2010)
Tercih edilen işveren olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır.	(Kapoor, 2010)
İşverenin politikaları, uygulamaları ve faaliyetleriyle yansıttığı imajıdır.	(Mandhanya ve Shah, 2010)
İşveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir. Bir işletmenin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır.	(Baş, 2011)
Müşteri kazanmaya yarayan, çalışanların işverene karşı olumlu tutum kazanmasına hizmet eden bir kavramdır.	(Schlager vd., 2011)
Ekonomik değer, sosyal değer, gelişim değeri, başvuru değeri ve marka güvenini kapsayan çalışan değer önermesidir.	(Jiang ve Iles, 2011)
İşveren ile çalışan arasındaki duygusal bir bağlıdır.	(Özgen ve Akbayır, 2011)
Aday ve mevcut çalışanlara, işletme için çalışmanın nasıl bir şey olduğunu, işletmenin neyi temsil ettiğini anlatmaya yardımcı olan, özgün bir çalışan değer önermesidir.	(Love ve Singh, 2011)
Mevcut çalışanlar ve adaylar açısından işletmenin diğer işletmeler karşısındaki cazibesi ve çekiciliğini arttıran bir kavramdır.	(Kuchеров ve Zavyalova, 2012)
Aday ve mevcut çalışanların algılamalarında ve zihninde oluşan görüntü setidir. İşveren çalışan özdeşleşmesidir.	(Hur, 2012)
Mevcut çalışanlar ve adaylar için işletmenin çalışmak için harika bir yer olduğu ile ilgili algısını belirten bir kavramdır.	(Duc/To, 2013)

İyi formüle edilmesi durumunda işletmenin temel yeteneklerini sürdürmesine ve uzun dönemde rekabetçi avantaj elde etmesine olanak sağlayan bir kavramdır.	(Sehgal ve Malati, 2013)
Geliştirilen işletme kültürünün iş gücü pazarına aktarılmasıdır. İşletme kültürünün, sisteminin, tutumunun ve çalışan ilişkilerinin bütünlüğünün ifadesidir.	(Ötken ve Okan, 2015)
Mevcut çalışanlara ve adaylara hitap etme çabasında olan, yetenek savaşını kazanmak için kullanılan bir stratejidir.	(Amelia ve Nasution, 2016)
Çalışanları cezbetmek, elde tutmak, motive etmek için, işletmenin diğer işletmelerden farklı, çalışmak için istek duyulan bir yer olduğu algısını oluşturma çabasıdır.	(Hendriks, 2016)
İşletmelerin en kıymetli varlığı insanı hedef alan, stratejik bir yol haritasıdır.	(Köse, 2016)

İşveren markası tanımında kullanılan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar (Ambler ve Barrow, 1996: 187), somut ve soyut unsurlar anlamına gelmektedir. İşlevsel ve ekonomik yararlar; fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödeme, sosyal imkânları, psikolojik yararlar ise tanınma, işletmeyle özdeşleşme, kendini geliştirme ve ifade etme, işletmenin değerleri, işin sağlayacağı saygınlık gibi psikolojik unsurları işaret etmektedir. Yazındaki tanımlar ve kavramsal çerçevenin ışığında genel bir tanım yapmak gerekirse işveren markasını; içsel pazarlama süreci ile İKY uygulamalarını bütünleştirerek, ihtiyacı duyulan nitelikli adayları cezbederek istihdam etmek, motivasyon ve bağlılıklarını sağlamak için, işletme tarafından vaadedilen işlevsel ve psikolojik faydalar bütününe kapsayan bir sözleşme, işletmeye özgün, rekabetçi ayrıntıları içeren bir bilgi kümesi, istihdam deneyimi şeklinde tanımlamak mümkündür.

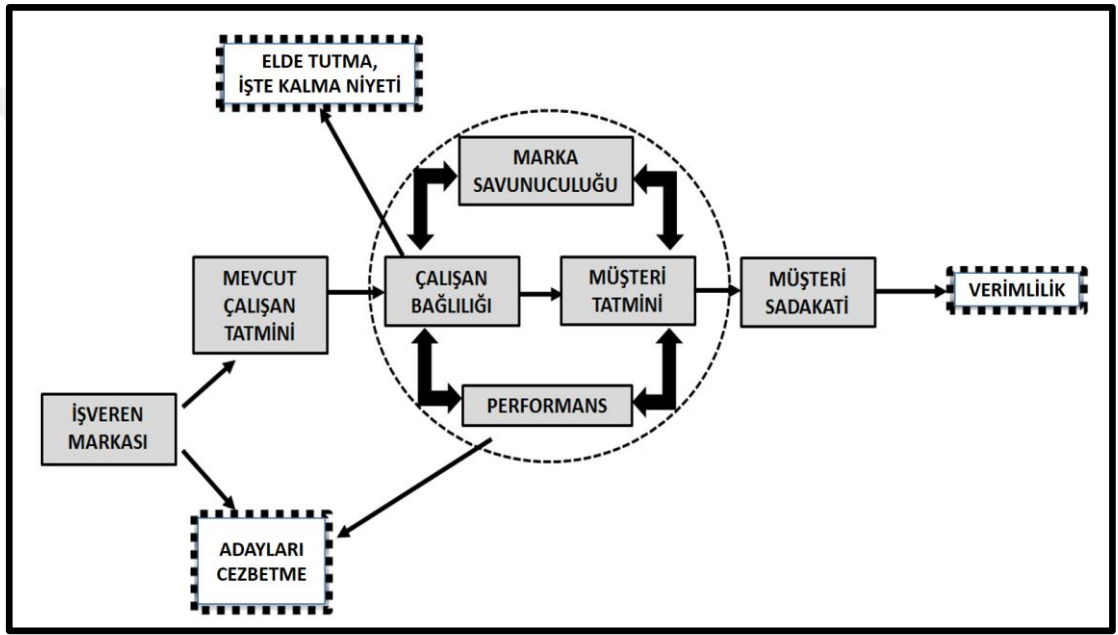
2.1.2. İşveren Markasının Önemi ve Faydaları

Tezin araştırma örnekleme olan banka çalışanlarının, mevcut çalışanlar kategorisinde yer alması nedeniyle, işveren markasının cezbetme ve çekicilik özelliklerinden daha çok bağlılık ve elde tutma sonuçları açısından önemi ve faydasına yoğunlaşmıştır.

Daha sonraki bölümlerde görüleceği gibi iş gücü pazarında etkin olan Y Kuşağı ile pazara giriş aşamasında olan Z Kuşağının işverenden beklentileri farklılaşmış, çalışan bağlılığı azalmıştır. İş gücü hareketliliği kariyer gelişiminin doğal bir parçası haline gelmiş, çalışanlar rakip işletmeler arasında tercih yapmakta daha istekli ve özgüvenli davranmaya başlamışlardır. İşletmeler, müşterilerini kaybetmemekte gösterdikleri özeni nitelikli çalışanları için de göstermeyi bir gereklilik olarak görmeye başlamışlardır. Hizmet sektörü başta olmak üzere, çalışan bağlılığının müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanmasındaki öneminin farkına varan işletmeler, iletişim ve pazarlama ile koordineli olarak, İKY departmanını personel temin, geliştirme ve elde tutma sürecinde etkin olarak kullanmaya başlamışlardır (Barrow ve Mosley, 2005: 36). Ürün/hizmet markasının sadık müşterileri, satın alma davranışını devam ettirirken, işveren marka sadakatine sahip çalışanlar da işletmede kalmaya devam edecek, transfer olmayacak veya ayrılmayacaklardır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 508). Bu nedenle işletmelerin, iş gücü pazarında öncelikle tercih edilmeleri ve performanslarını arttıracak çalışanlara sahip olmaları için, işveren olarak adayları etkileyebilen, çalışanlarla arasında sürekli bir bağ geliştirebilen, doğru kurgulanmış bir işveren markasına sahip olmaları gerekmektedir. İşveren olarak marka olan bir işletmedeki çalışanlar işverenlerini daha fazla önemsemekte (Storsten and Ampuero, 2013: 78), işletmeyle özdeşleşmeleri (Edwards, 2009: 11; Schlager vd., 2011: 505), memnuniyet ve adanmışlıkları (Helm, 2011: 661), bağlılık ve motivasyonları artmakta, yüksek sorumluluk anlayışları performans artışına neden olmaktadır (Köse, 2016: 72).

İşveren markası, adayların etkilenmesini, çalışanların da işletmenin stratejisine ve kültürüne bağlanmasını sağlamaktadır (Tüzüner ve Yüksel, 2009: 49). Etkin bir işveren markası; çalışan motivasyon ve performansının yükseltilmesine sağladığı katkının yanında, başvuruların nitelik ve niceliğinin, adaylara götürülen teklifin kabul edilme oranlarının artmasına da olumlu etki etmektedir. Çalışanlar işleriyle gurur duymakta, adaylara işyerlerini tavsiye etmekte, güçlü işletme kültürüyle ve iş gücü kalitesiyle birleşen bu hususlar işe alım maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Baş, 2011:44). İşveren markalarıyla pazarlama ve işe alım masraflarını azaltan, iş gücü devir hızını azaltan (Priyadarshi, 2011: 520), kaliteli aday akışı sağlayarak zengin bir aday havuzu oluşturan, çalışan verimliliği artan (Robertson ve

Khatibi, 2013: 28), işletmelerin etkinlik ve kârlılığı da artacaktır (Edwards, 2005; Sullivan, 2004). İşveren markasının işletme performansını pozitif etkilediğini tespit eden araştırma (Aydoğan ve Şencan, 2019; Tumasjan, 2020; Hüseynova vd., 2022) sonuçlarını destekleyen marka ve verimlilik ilişkisi süreci Şekil 2.1’de sunulmuştur. Markanın sağladığı çalışan tatmininin bağlılığa dönüşümü müşteri tatminine ve sadakatine dönüşecek, bu da işletmeye verimlilik ve performans olarak geri dönecektir.



Şekil 2.1: İşveren Markası ve Verimlilik İlişkisi

Kaynak: Katoen, R. J. ve Macioschek, A. (2007): Employer Branding and Talent Relationship Management Improving the Organizational Recruitment Approach. Umea University. Master Thesis.

2005 yılında işveren markasına yatırım yapmaya başlayan Coca Cola Hellenic şirketinin 2006 yılında % 36 olan çalışan bağlılığı yüzdesi, 2007 de % 43 e, 2010 da ise % 55 e yükselmiştir (Kunerth ve Mosley, 2011). Gallup tarafından yapılan bir araştırmaya göre (Small Business Convention, 2015) işveren markası; işe alım-personel temin faaliyetlerinde % 50’ye, çalışan bağlılığında ve finansal performansta % 36’ya, iş gücü devir hızında % 28’e kadar iyileşme sağlamıştır.

Güçlü işveren markasının işletme performansına etki eden faktörlere olan olumlu etkisi, işletmenin rekabet avantajının güçlenmesine de katkıda bulunmaktadır (Martin vd., 2005: 77).

Aşağıdaki performans bileşenleri bu konuya örnek gösterilebilir: Bunlardan ilki, işveren markasının, yetenek havuzunun nitelik ve niceliğine sağladığı olumlu katkıdır. Başvuru sayısı ile başvuran aday niteliğinin, işveren markasıyla pozitif ilişkisi tespit edilmiştir (Collins ve Han, 2004). Ayrıca işveren markası, pasif adayların hareket geçirilmesindeki katkısıyla yetenek havuzunun da nitelik ve sayı açısından büyümesine ve gelişmesine yardımcı olmaktadır. İyi yönetilmiş marka yönetim sürecinin, süreci yönetemeyen işletmelere kıyasla, iş gücü pazarından aldığı payın oranı da sürekli yükselmektedir (Corporate Leadership Council, 2006). Bir diğeri ise, iyi yönetilen işveren markaları, nitelikli çalışanları daha düşük maliyetle işletmeye çekmede önemli katkı sağlamaktadır. Adaylar, güçlü işveren markası olan işletmelere başvurduklarında daha az talepkâr olmaktadır (Kuchеров ve Zavyalova, 2012). Bir araştırmaya göre, iş değişikliği yapan bir çalışanın transfer olduğu yeni işyeri, güçlü bir işveren markası ve cazip bir fayda paketine sahipse sahipse, % 11’lik bir ücret artışı yeterli olurken, daha az rekabetçi içeriğe sahip işletmelerin çalışanı çekmek için % 21’lik bir ücret artışı teklif etmesi gerekmektedir (Corporate Leadership Council, 2006). Bir diğer performans bileşeni ise, işveren markasının işletme kültürünü güçlendirici ve değiştirici etkisidir. Çalışanlar yeni işletmelerinin kültürlerini benimsemekte, davranışlarını talep edilenle uyumlu hale getirmekte, işletme beklentilerine dayalı olarak kültürel normları geliştirmektedirler (Bergstrom ve Anderson, 2001: 52). Çin iş gücü pazarında yapılan bir çalışmada, işveren markasının işletme kültürüne ve organizasyonel değişime etkisi ve çalışanların maddi ve manevi beklentilerine karşılık vermesi sonucunda, çalışanların yüksek motivasyonla çalışma davranışı gösterdiği gözlemlenmiştir (Xia ve Yang, 2010: 537).

İşveren markasının çalışanların kalitesini ve bağlılığını artırmak suretiyle işletme performansını iyileştirerek müşterilerin gözünde işletmenin marka değerini arttırması (Martin vd., 2005: 77), aynı zamanda İKY departmanının stratejik sürecin bir parçası olmasına ve stratejik ortak olarak kabul edilmesine de katkı sağlamaktadır (Edwards, 2005: 267).

2.1.3. İşveren Markasının Etkileşimde Olduğu Kavramlar

İşveren markasının kavramsal çerçevesine geçmeden önce, yazındaki çalışmaları daha iyi anlayabilmek ve terim birliği sağlamak amacıyla, işveren markasıyla benzerliği nedeniyle işveren markası yerine kullanılabilen Kurumsal Marka, Ürün/Hizmet Markası, Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Çalışan Markası, İnsan Kaynakları Pazarlaması vb. kavramların açıklanmasına ihtiyaç duyulmuştur.

2.1.3.1. Kurumsal Marka

Kurumsal marka; büyüklük, sosyal sorumluluk projeleri, toplumsal sorunlara karşı gösterilen hassasiyetler gibi işletmeyle ilgili sosyal çağrışımlar, algılanan kalite, gelişime olan açıklık, müşteriye olan ilgi vb. hususları kapsayan kurumsal görüntüdür (Sutherland ve Sylvester, 2000; 315'den aktaran Gözen, 2016: 10). Ayrıca, işletmelerin rekabetçi avantaj ve sürdürülebilirlik elde etmesi açısından da etkili bir faktördür (Campbell, 2002: 210'den aktaran Gözen, 2016: 10). Adaylara işletme kültürü, kimliği hakkında bilgi sağlayan kurumsal marka kavramı olduğu için (Foster vd., 2010: 403), İKY'nin marka yönetiminde odaklandığı marka türü kurumsal markadır. Kurumsal markanın işveren hakkında yanlış beklentiler yaratmaması için işveren markasıyla uyumlu ve tutarlı olması, kurumsal marka mesajı içeriğiyle işveren markası içeriğinin örtüşmesi gerekir. Yapılan çalışmalarda, çalışanların cezbedilmesi, motivasyonu, bağlılığı ve elde tutulmasıyla ilgili çalışmaların içeriklerinin kurumsal markalama metodlarıyla örtüştüğü tespit edilmiştir (Martin vd., 2005: 78). İşveren markası kurumsal markanın önemli bir parçasıdır (Xiaofeng, 2009: 152).

2.1.3.2. Ürün/Hizmet Markası

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre marka; ürün/hizmetin belirlenmesine, tanımlanmasına ve rakiplerinden farklılaşmasına yarayan isim, logo, terim, işaret, sembol, tasarım unsurlarının her biri veya birleşimidir (Keller, 2003: 3). Ürün/hizmetin sağladığı soyut/somut yararların toplamı, müşterinin ürün/hizmet hakkındaki deneyimidir (Gilmore, 2003). Geleneksel ürün/hizmet markası; diğer markalardan ayrılması amacıyla yaratılan isim, tasarım, slogan, şekil ve sembollerin

bir birleşimdir. Farklı, özgün, olumlu veya olumsuz olsa da kendine has bir kimliği, ünü, imajı olan, hedef kitle tarafından algılanan/deneyimlenen, marka sahibi tarafından algılanması/deneyimlenmesi istenen (Barrow ve Mosley, 2005; Mosley, 2009), iletişimde pazarlama faaliyetlerinin öncelikli olarak kullanıldığı bir kavramdır. Farklılaşma, markalaşmanın temelini oluşturmaktadır. İşletmenin müşteriye verdiği önemdir, müşterinin geri gelmesini sağlayan bir araçtır (Gözen, 2016: 5). İşveren markası, marka kişiliği ve konumlandırma özellikleriyle geleneksel ürün/hizmet markasına benzemektedir (Ambler ve Barrow, 1996: 187). Ürün/hizmet markasında mevcut ve potansiyel müşterilerden oluşan hedef kitle, işveren markasında mevcut ve aday çalışanlardır. Her iki markanın da amacı mevcutları muhafaza ederken, nitelikli yenileri işletmeye çekmektir. Her iki marka türü de; hedef kitlenin algı ve beklentilerine göre ve onlarla özdeşleşecek şekilde imaj çalışmalarıyla tasarlanır ve sürekli geri beslemeyle optimize edilirler. Hedef kitlede yarattıkları değer algısı, yaşattıkları ve vaatleriyle tutarlı çalışan deneyimleri kadar değerlidirler. Rakiplerinden farklı, özgün, şahsına münhasır olmaları en önemli özellikleridir. Maddi tatmine yönelik olsalar da asıl etkiyi duygu/his alanında yaratırlar. Sistemik çabalarla yoğunlaşmış planlı süreçlere ihtiyaç duyarlar. Bağlılık ve sadakat duygusu oluşturmak için tasarlanırlar. Tutarlılık, güvenilirlik ve şeffaflık en önemli başarı kriterleridir. Kurumsal kimlik, itibar, kişilik ve imajın bütünleyicisi ve pekiştiricisidirler. Bütünleşik iletişim ve pazarlamanın bütün imkânlarını kullanırlar. Stratejik konumları ve rekabet üstünlüğü için olan önemlerinden dolayı yönetimin katılım ve hassasiyetini gerektirirler (Köse, 2016: 55).

İşveren markası ve ürün/hizmet markasının, pazarlama/marka yazınında kullanılan hedef kitle, reklam hedefi, tutundurma, iç ve dış pazarlama, amaç, sorumluluk unsurları açısından karşılaştırılması Tablo 2.2’de sunulmuştur.

Tablo 2.2: Ürün/Hizmet Markası ile İşveren Markasının Karşılaştırılması

	ÜRÜN/HİZMET MARKASI	İŞVEREN MARKASI
Hedef Kitle	Ürün/hizmetin türüne göre, hedef kitlesi geniş bir yelpazede yer almaktadır.	İstihdam ihtiyacına göre değişmekle birlikte, adayların, daha uzun süre yararlanılması amacıyla 20-30 yaş aralığında olması tercih edilmektedir. İç ve dış hedef kitlesi vardır.
Reklam Hedefi	Ürün etkinliğine, müşteri faydasına ve tüketim tatminine odaklanılır.	Çalışan ihtiyaçlarına yönelik işletme niteliklerine (Kültür, geçmiş, itibar, maddi haklar, sosyal yardımlar) yönelik deneyim faydasına odaklanılır.
Tutundurma	Bütünleşik pazarlama iletişimi ve her türlü medya kanalı kullanılır. Rekabet alanı diğer markalardır.	İşe alım siteleri, çalışan tavsiyesi, işletme tanıtım kanalları (Kurumsal web sitesi, dijital ve sosyal medya, konferanslar, toplumsal etkinlik, kampüs tanıtımı, KSS projeleri, yayınlar vb.) kullanılır. Rekabet alanı rakip işverenlerdir.
İç ve Dış Pazarlama	Dış pazara yöneliktir, tüketicilere ulaşmaya çalışır. Satın alma isteği oluşturmaya odaklanır.	İç pazara yöneliktir. İçeriden dışarıya doğru oluşturduğu pazarlama süreciyle çalışma kültürünün ve çalışanlara sunulan imkânların pazarlamasına odaklanır. Çalışma isteği yaratmayı amaçlar.
Amaç	Kalite ve standartlar hakkında bilgi vererek, ürün/hizmeti rakiplerden ayırıştırarak maksimum yeni müşteri sayısına ulaşmaya, mevcut müşteriyi elde tutmaya çalışılır. Nicelik önemlidir.	İstihdam deneyimiyle işletmeyi ve işvereni rakiplerinden ayırıştırır. İş ve istihdam hakkında bilgi verir. İhtiyaç duyulan ve doğru adaya ulaşılmaya, mevcut çalışanı elde tutmaya çalışılır. Nitelik önemlidir.
Sorumluluk	Pazarlama departmanı.	İKY departmanı koordinesinde pazarlama ve halkla ilişkiler departmanları.

Kaynak: Melin, D. (2005): Employer Branding Likenesses and Differences Between External and Internal Employer Brand Images. Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce. Sweden, Lulea University of Technology'den uyarlanmıştır.

ÜRÜN/HİZMET MARKASI

- Özellği
- İmaj ve Prestiji
- Kalite/Performansı
- Fiyatı/Değeri
- Tasarım/İnovasyon

İŞVEREN MARKASI

- Kurumsal Marka
- Ücret/Yan haklar
- Çalışma Ortamı
- İşletme Kültürü
- İş Hayat Dengesi

ÇALIŞANLAR

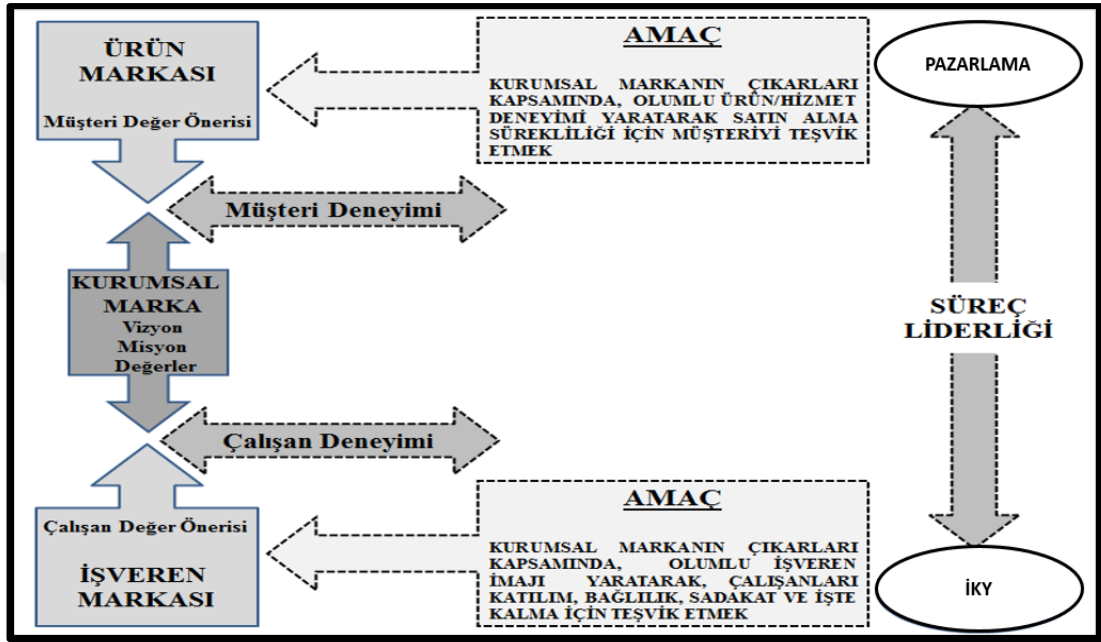
İşveren markası kurumsal markanın gücünden etkilenmektedir.

İşveren markası, ürün/hizmeti oluşturacak nitelikli çalışanı cezbederek, motive ederek, elde tutarak, işgücü devir maliyetini düşürmektedir.

Elde tutulan çalışanlar ürün markasını, kaliteyi geliştirerek, müşteriyi, potansiyel çalışanı işletmeye çekmekte ve elde tutmaktadır.

Kaynak: Melin, D. (2005): Employer Branding Likenesses and Differences Between External and Internal Employer Brand Images Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce. Sweden, Lulea University of Technology’den uyarlanmıştır.

İşveren markasının birlikte tasarlandığı marka türlerinin birbirleriyle olan etkileşimlerinden dolayı, tasarlanma ve oluşturulma süreçleri birbirleriyle uyumlu ve tutarlı mesajlar içermek zorundadır (Foster vd., 2010; Moroko ve Uncles, 2008) (Şekil 2.3).

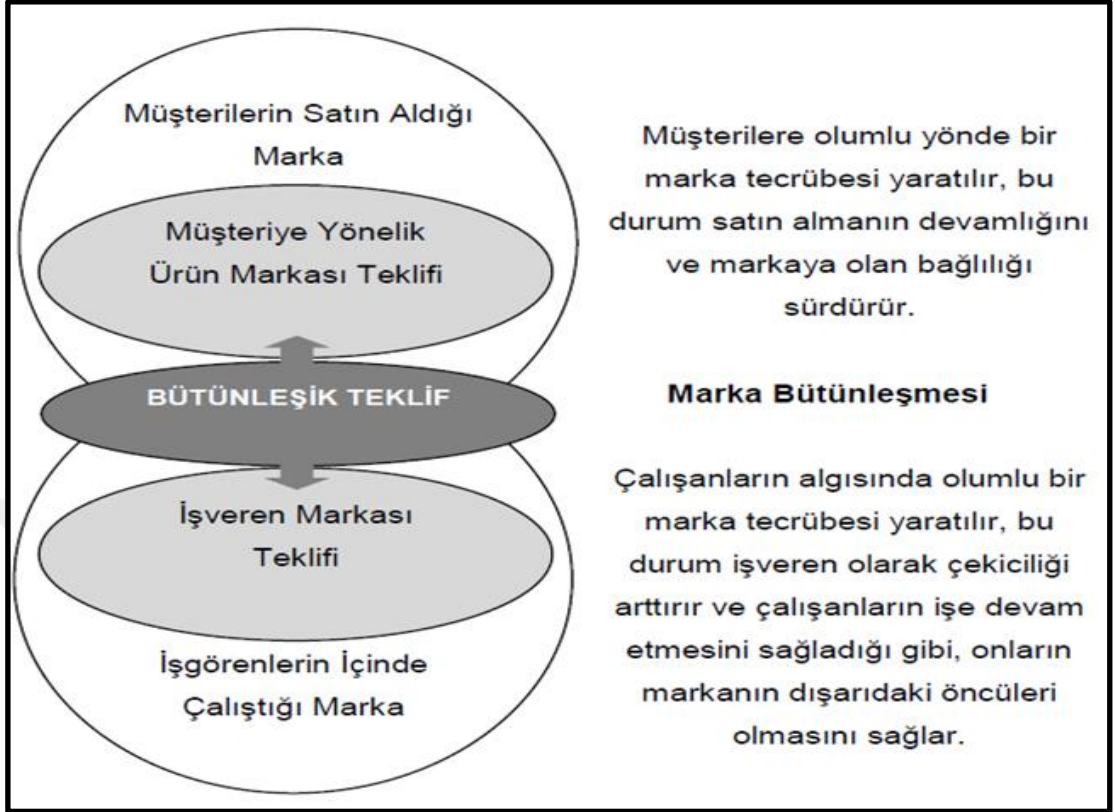


Şekil 2.3: Kurumsal Marka, Ürün/Hizmet Markası, İşveren Markası İlişkisi

Kaynak: Mokina, S. (2014): Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. *Economics and Sociology*, 7 (2): 136-148.

İşveren marka mesajının işletme tarafından verilen diğer mesajlarla uyumsuzluğunun adaylar tarafından algılanması, işveren çekiciliğinin azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Güçlü bir kurumsal marka imajı işveren markasını da güçlendirecek, potansiyel aday başvurularının nitelik ve niceliğine olumlu katkıda bulunacaktır (Cable ve Turban, 2003). İşveren markası, doğru nitelikteki çalışanların kazanılmasını, devamlılığını sağlarken, ürün markası da potansiyel adayların cezbedilmesinde dolaylı da olsa önemli bir role sahiptir. İşletmenin ürün ve hizmetlerinin itibarı ile işveren markası arasında yakın bir ilişki vardır. İyi bir imaja sahip işletme aynı zamanda iyi bir işveren olarak algılanır (Barrow ve Mosley, 2005: 149).

Ürün/hizmet (Dış müşteri) markasıyla işveren markası (İç müşteri) bütünleşmesi Şekil 2.4.'de sunulmuştur.



Şekil 2.4: Marka Bütünleşmesi

Kaynak: Barrow, S. ve Mosley, R. (2005): **The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work**. Chichester. Wiley.

Ürün/hizmet markası ve işveren markası arasındaki farklılık ve benzerliklerden yola çıkarak, pazarlama/marka yazınına ait terimleri içeren bir işveren markası tanımı da yapılabilir: İşveren markası; çalışanların ihtiyaçlarının tatmininin (Müşteri tatmini) yanında, işverenin işletme kimliğini üzerine inşa ettiği değerlerle (Logo, tasarım, sembol) ilgili algıların ve işletmeyle ilgili tecrübelerin tamamını kapsayan (Müşteri deneyimi), çalışana verilen önem derecesini (Müşteriye verilen önem) ve çalışana sunulan değer önermesini (Ürün/hizmet faydası) içeren, işletmeye sadık (Geri gelen müşteri) ve onun bir parçası olmaya istekli (Müşteri sadakati) çalışanlar yaratmayı amaçlayan bir iletişim sürecidir.

2.1.3.3. Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik

Birbirine yakın çağrışımlar yapan itibar ve imaj kavramlarının arasındaki farkı belirtmek, her iki kavramı açıklamayı daha kolaylaştıracaktır. İtibar, işletmeyle ilişkide olan paydaşların işletme hakkındaki izlenim, algı ve deneyimleridir (Highhouse, 1999) ve kurumsal kimliğin, imajın, kültürün, kurum markasının altında toplandığı bir çatı görevi görür. Kurumsal itibar, rekabetçi avantaj sağlayan stratejik bir unsur olmakla birlikte, uzun süreli ve yoğun gayret gerektiren çabalarla oluşturulma sürecinin tersine, kolaylıkla zedelenen ve tekrar tesis edilmesi oldukça zor olan bir öz niteliktir. İtibar, işletmenin hangi koşullarda nasıl davranacağına, nasıl tepki vereceğine dair tutarlılık beklentilerini kapsayan karakteristik bir özelliktir. Çalışanları kurumun gönüllü elçisi olmak konusunda motive eden bir faktördür. İşveren markasının kurumsal itibarı artırma katkısı, nitelikli adayların personel temin maliyeti açısından işletmeye avantaj sağlamaktadır (Xiaofeng, 2009: 153).

İtibar iş arayan adayın işletmenin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğine dair inancıken, imaj ise iş arayan adayların kuruluş hakkındaki kendi inançlarından oluşur (Cable ve Turban, 2001: 125). İmaj, pazarlama, iletişim ve halkla ilişkilerle yakın bir kavram olmasına rağmen, ihtiyaç duyulan, nitelikli adayların işletmeye çekilmesiyle işletmenin rekabet gücüne etki eden bir stratejik yönetim aracı olduğu için, işletmenin tüm departmanların oluşumuna katkı sunduğu bir işletme özneliğidir. Güçlü işveren imajı onu diğerlerinden ayırt edilebilir, güvenilir, inanılır ve tercih edilebilir kılar. Kurumsal imaj; kurumsal çekiciliği arttırabilir (Erdoğan vd., 2006). İmaj, kurumsal kimlikle verilmek istenenin, kişilerin sahip oldukları sosyal konum, eğitim, inanç, değer, deneyim, tecrübe ve ihtiyaçlarının farklılıkları nedeniyle farklı olarak algıladıkları, hissettikleri ve kendilerine özgü tepki verdikleri inanış ve izlenimleridir. Bu yüzden herkesin algıladığı imaj farklıdır. İmaj, mesajın ulaştığı yerde oluşan toplam uyarıcı değeridir. Verilmek istenen kurumsal kimlik mesajının algılanış şekli, kabul edilen parçasıdır. Kurumsal imaj, kurumsal kimlik iletişimiyle verilmek istenenin algılanan bölümüdür. Oluşturulan kurumsal kimliğin hedef kitle tarafından algılanış biçimidir. İşveren markasının amacı, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak hedef kitleyi oluşturan çalışanların bünyesinde çalışmak isteyecekleri, kendilerini

geliştirebileceklerine inandıkları, güven duyacakları bir işletme imajı oluşturmaktır. Önemli olan iletinin nasıl aktarıldığı ve alıcılar tarafından nasıl yorumlandığıdır. İstenilen imaja ulaşabilmek için de planlı bir iletişim stratejisi geliştirilmesi gereklidir (Karatepe, 2008: 85).

İşveren imajı işletmenin kimliği tarafından şekillendirilir. İşveren kimliği ise çalışanların ve işverenlerin “Biz kimiz” sorusuna verdikleri ortak cevaptır ve işletmenin karakterini ve değerler sistemini ifade eder (Martin, 2008). Kurumsal kimlik, işletmenin kendine özgü olan, nasıl görünmek istediğini, paydaşları ve rakipleri arasında sahip olmak istediği imajı içeren, misyonunu ve vizyonunu üzerine inşa etmek istediği temel değerler bütünüdür. İşverenin hedef kitleye yansıtmak istediği, idealize ettiği projeksiyonudur. Markayı diğerlerinden ayıran en önemli özellik marka kimliği ve imajıdır. Marka kimliği, marka çağrışımları kümesidir (Aaker, 1991: 109), değişik kanallarla hedef kitleye hitap edecek ve ulaştırılacak tarzda işletme tarafından tasarlanır ve oluşturulur.

İşveren marka kimliğini tanımlarken; işletmelerin kendilerine has kültür ve özelliklerinin, çalışanın işletmenin mülâkatındaki tavrından, işe girdikten sonraki performansına kadar etkili olacağı bilinmelidir. İşveren markası, işletmenin değerlerini, felsefesini, uygulamalarını içeriğinde bulunduran işveren kimliğidir (Melin, 2005: 21). İşveren marka kimliğinin iş özellikleri ve kurumsal özellikler olmak üzere iki bileşeni vardır. Kurumsal özellikler duygusal faydalardan oluşurken, iş özellikleri hem işlevsel hem de duygusal faydalardan oluşur (Baş, 2011: 70).

2.1.3.4. Çalışan Markası (Employee Branding)

Çalışan ve işveren markası arasındaki ayrım, markalanan unsurun farklılığından kaynaklanmaktadır. İşveren markalamada işletme markalanan unsurdur ve markalama çalışmasının hedeflenen alıcısı adaylardır (Edwards, 2005). İşveren markasından farklı yönleri olan çalışan markası oluşturma süreci ise, çalışanların yaratılması hedeflenen marka imajını benimsemesi ve paydaşlara bu imajı yansıtmaya yönelik motivasyon süreci (Miles ve Mangold, 2005: 535) olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların eylemlerinde tutarlılık ve koordinasyon sağlamaya çalışan, işletme

değerleri ve amaçlarını içselleştirdikçe işletme gerekliliklerine uygun hareket etmesini sağlayan bir denetim stratejisidir. Çalışanların hedeflenen marka kimliğini/imajını benimseyerek, müşteri ve paydaşlara aktarmasını amaçlayan, çalışanların tavır ve davranışlarıyla marka elçisi oldukları bir süreçtir (Love ve Singh, 2011: 177). Çalışan, çalışan markalama ile markanın bir parçası ve örneği haline gelir (Edwards, 2005). Çalışanlar işletmenin marka elçileridir ve işletmeyi adaylar gözünde çekici hale getirmede etkili unsurlardır. Adaylar işletme çalışanları ile etkileşimleri sonucunda da işletmeye ilişkin bir algı/imaj sahibi olurlar. Bu nedenle, markayla tutarsız değerlere sahip çalışanların davranışları markayı olumsuz etkilemektedir. İşletmenin vaat ettikleriyle uyuşmayan beklentilere sahip çalışanlar, olumsuz deneyimlerini iletişim kurdukları adaylara yansıtacaklardır. Bundan dolayı işletmeler kendi değerleriyle uyumlu, zorlanmadan markanın elçiliğini yapacak, kendileriyle aynı anlayışta çalışanları tercih ederler. İçsel markalama ve çalışan markalamasının başarılı olması için;

1. Çalışanlara markayı doğru ve etkili bir şekilde iletmek,
2. Çalışanları markanın önemine ve değerine ikna etmek,
3. Her türlü işletme faaliyetini markanın özünü iletecek ve sunacak şekilde tasarlamak gerekmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 153).

İşveren markası işletmenin aday ve mevcut çalışanlar üzerindeki imajına yoğunlaşırken, çalışan markası ise çalışanların işletmenin marka imajına ve değerine uygun olarak davranmasına odaklanmaktadır (Edwards, 2005). Bu yüzden İKY tarafından işveren ve çalışan markası oluşturma ve benimsetme faaliyetleri birlikte yürütülmelidir. Her iki markalama çalışması da birbirinin tamamlayıcısıdır (Tablo 2.3). İKY'nin ana faaliyet alanı; işletmenin tercih edilmesine odaklanan işveren markası ile adayları cezbetmek, mevcut çalışanları hedefleyen çalışan markası ile de çalışan adanmışlığını sağlamaktır.

Tablo 2.3: İşveren Markası ile Çalışan Markasının Karşılaştırılması

	İŞVEREN MARKASI (Employer Brand)	ÇALIŞAN MARKASI (Employee Brand)
Markalama Faaliyet Alanı	İçsel ve Dışsal Pazarlama	İçsel Pazarlama
Markalanan Unsur	İşveren/İşletme	Mevcut Çalışanlar
Markalama Hedefi	Mevcut ve Potansiyel Çalışanlar	Çalışanlarla Etkileşime Giren Müşteriler
Beslendiği Yazın	İKY ve Pazarlama	Örgütsel Teoriler ve Pazarlama
İKY Uygulamaları	Personel Temin Stratejik İletişim Reklam Benchmarking	Eğitim Geliştirme Performans Yönetimi İstihdam İç İletişim
Amaç	Nitelikli Adayları Çekmek, Mevcut Olanı Korumak	Marka Değerini Benimseyen ve Davranışlarıyla Marka Elçiliği Yapan Çalışanlar Yaratmak
Hedef	Rekabet Avantajı Sağlayan Nitelikli İş Gücü	Çalışan Bağlılığı ve Adanmışlığı Sonucunda Müşteri Tatmini ve Sadakati

Kaynak: Edwards, M. (2005): **Employer and Employee Branding: HR or PR, Managing Human Resources: Personnel Management in Transition.** UK Wiley Blackwell.

2.1.3.5. İnsan Kaynakları Pazarlaması (HR Marketing)

İş gücü pazarındaki rekabet nedeniyle, yeteneklerin istihdamında İKY departmanı tarafından pazarlama yöntemleri tercih edilmeye başlanmıştır. İşletmenin dış müşteriyi hedefleyen pazarlama faaliyetlerine artık içsel pazarlama da eklenmiştir. Bazı araştırmacılar tarafından işveren markası, iç ve dış işveren markası olarak iki kategoride incelenmiş, dış marka işletmenin işveren olarak nasıl algılandığıyla ilgili olarak oluşan işveren imajı, iç marka ise işletmenin çalışanlarına lanse ettiği işveren kimliği, bir başka deyişle iç imajı olarak belirtilmiştir (Lievens ve Slaughter, 2016). Çalışan markasını da kullanarak marka değerini yaşayan bir çalışan grubu oluşturmak amacıyla uygulanan faaliyetler içsel pazarlama, nitelikli adayları işletmeye çekme hedefindeki faaliyetler ise dışsal pazarlamadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503).

Toplam kalite yönetiminden yola çıkarak müşteri odaklı insan kaynakları bakış açısına dikkat çeken çalışmada (Akgeyik, 2006), bu yaklaşım işletmenin eğitim faaliyetiyle örneklendirilmiştir. Bir eğitim programının katkıda bulunduğu çalışanların yetkinliği, arttırdığı ürün/hizmet kalitesiyle müşteri memnuniyetinin de artmasına yardımcı olacaktır. Yeteneklerini pazarlayan ve en yüksek faydayı talepten çalışanla, işveren arasındaki ilişkide bir pazarlık mevcuttur. Pazarlama yazınında “4P” (Product, price, promotion, place) olarak bilinen pazarlama karmasının İKY pazarlamasına uyarlanmasıyla, yeteneğini pazarlayan çalışan “tedarikçi”, kendisi/iş yeteneği ise “ürün” konumundadır. Ücret ise çalışana sunulan “paket”tir. Pazarlama karmasının “tutundurma” faaliyeti nitelikli çalışanları “çekme çabası”, “dağıtım” ile anlatılmak istenen de işverenin “uygun aday bulma”, adayların “uygun iş bulma” çabalarıdır (Izvercianu ve Radu, 2012: 29). Gelişen süreçte 4P modeli, process, people, ve proof kavramlarının eklenmesiyle 7P modeline dönüşmüştür. İstihdam edilmiş olan adayın çalışma yaşamını oluşturan her şey “süreç”, işletmenin insan sermayesi “katılımcı”, “kanıt” ise çalışan deneyimidir. Sonradan eklenen 3P çalışanların işletmedeki sürecinin odak noktaları olmuştur. İKY uygulamalarının pazarlama konseptiyle yürütülmesi sonucunda, pazarlama karmasının 7P’si, İKY pazarlama (İşe alım) karması olarak düzenlenebilir (Tablo 2.4).

Tablo 2.4: Pazarlama Karması

PAZARLAMA KARMASI (7P)	İKY PAZARLAMA KARMASI
Ürün	İş, Yetkinlik
Fiyat/Ücret	Ücret/Fayda Paketi
Dağıtım	Personel/İş Bulma Çabaları
Tutundurma	Çekme / Cezbetme
Katılımcılar	İşletmenin İnsan Sermayesi
Kanıt	Çalışan Deneyimi
Süreç	Çalışan Yaşam Döngüsü

Kaynak: Baş, T. (2011): **İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı.** Optimist Yayın ve Dağıtım. İstanbul.

İKY’nin pazarlama karmasından önce başlayan potansiyel adaylara ulaşma süreci ise adaylara ve çalışanlara çalışmak için arzu edilen bir yer mesajını içeren ve çekici gelen bir marka imajının yapılandırılmasıyla başlar (Yılmaz ve Yılmaz, 2010:291).

2.2. İşveren Markasının Kavramsal Çerçevesi

Kaynaklara dayalı bakış açısına göre değerli, taklidi ve ikâmesi zor varlıklar işletmelere kâr sağlayan ve onların farklılaşmasını sağlayan unsurlardır (Barney, 1991). Yetenekli, yaratıcı ve adanmış verimli çalışanlar da işletmelerin önemli varlıklarıdır (Martin, 2009). İşveren markası da üstün yetenekli adayları işletmeye çekmeye yardımcı olur (Martin vd., 2005: 77). Geleneksel pazarlama tekniklerini İKY alanına uygulama girişimiyle ortaya çıkan işveren markasını (Cable ve Turban, 2001: 120; Backhaus ve Tikoo, 2004: 504) ürün/hizmet markasından ayıran en önemli husus markanın hedef grubudur. İşveren markası, çalışanların işletmeye yönelik dikkatini, farkındalığını ve bağlılığını hedefler.

Son yıllarda İKY alanında sıkça kullanılmaya başlanan işveren markasının, işvereni rakiplerinden farklılaştırma, adaylar gözünde çekici bir işveren konumuna getirme, çalışanların bağlılıklarını sağlama işlevi işletmeler için hayati öneme sahip konulardır. Yüksek vasıflı çalışanlara olan talebin hızla arttığı ama mevcut iş gücü arzının kısıtlı olduğu bir iş gücü piyasasında, rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmeler için işveren markasının önemi artmaktadır (Martin vd., 2005: 77). İşveren markası uygulamaları, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak, benzersiz kılmak için geliştirilmiş özellikler dizisi (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502), işletmeyi çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı, çalışmak için arzu edilen bir yer haline getirme süreci olarak tanımlanmıştır (Ewing vd., 2002; Lloyd, 2002; Minchington, 2008). Rekabet üstünlüğü sağlamanın nitelikli çalışanlarla mümkün olacağına inanan işletmeler, bu adayları cezbetmede ve ellerindekini korumada işveren ve çalışan markasından yararlanmaktadır (Greening ve Turban, 2000). Adaylar, çalışmayı arzu ettikleri işveren alternatifleri arasında seçim yapma sürecinde, sahip oldukları bilgi kapsamında, ürün/hizmet alımında karar verme sürecini yaşayan tüketicilere benzer bir süreç yaşarlar. Sunduğu imkânlarıyla kendilerini cezbeden, beklenti ve ihtiyaçlarıyla örtüşen, kendilerine yakın gördükleri ve içselleştirdikleri işletmeleri tercih etme eğilimi gösterirler. Aday sayısının yüksek rakamlarla ifade edildiği iş gücü piyasasında, nitelikleri işletme ihtiyaçlarını karşılamayan adayların başvurusunu önleyerek zaman ve gayret tasarrufu yapmak, ihtiyaç duyulan/nitelikli adayı tespit

etmek, başvurusunu sağlamak ve istihdam etmek, işveren markasının konusudur. Dinamik ve değişken bir yapıya sahip iş gücü piyasasındaki İKY, adayları çekmek için daha etkin yaklaşımlar benimsemek zorundadır. Bu kapsamda: ayrı disiplinler olarak görülen İKY, halkla ilişkiler, iletişim ve pazarlama departmanlarının, insan kaynağının temini ve elde tutulmasında birlikte faaliyet göstermesi zorunludur.

Tüm işletmeler kaçınılmaz olarak bir işveren markasına sahiptir. İşletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanı ne olursa olsun çalışanlar üzerinde yarattığı bir algı vardır. İşveren markası ya vardır ya da yoktur. Ya gelişecek ya da yok olacaktır (Baş, 2011: 33). İşletmeler markalarının durumlarını kontrol etme imkânına sahiptir. İtibarı yüksek işletmelere başvuran çalışanlar, daha düşük ücretle çalışmaya razı olmaktadır (Erdemir, 2007:66). Güçlü işveren markasına sahip işletmeler, personel temin maliyetini düşürecek, çalışan ilişkilerini iyileştirecek, işte kalma oranlarını arttıracak, daha güçsüz işveren markasına sahip işletmelere göre aynı nitelikte personeli daha düşük maliyetle çalıştıracaklardır (Berthon, Ewing, Hah, 2005: 155'den aktaran Yılmaz ve Yılmaz, 2010:294). Yüksek nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyaç ve iş gücü piyasasında değişen roller sonucunda, işverenin satıcı, çalışan adaylarının alıcı olduğu bir rol değişimi olmuş, bunun sonucunda, işletmeler yetenekleri çekme amacıyla pazarlama odaklı bir bakış açısı geliştirmeye başlamıştır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 290). İşletme tarafından çalışan bağlılığını arttırmak için çalışanlara işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar sağlayan uygulamalar paketi olarak tanımlanabilecek işveren markası, yetenek savaşlarının sonucu olarak ilk kez 1990'larda İngiltere'de ortaya çıkmıştır. İşveren markasının öncülü olan çalışmalarda, işveren markası kavramı ortaya konmuş, markalaşma çalışmalarının İKY'ne adaptasyonunu tartışılmış, çalışan kalitesiyle ürün kalitesi arasındaki olumlu ilişki belirlenmiştir (Ambler ve Barrow, 1996). Bu gelişme İKY'nin personel temin sürecini pazarlama bakışıyla araştıran yerli ve yabancı bir yazın sürecinin başlangıcını teşkil etmiştir (Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Tüzüner, Aydın ve Sevinç, 2005; Erdemir, 2007; Tüzüner ve Yüksel, 2009; Yılmaz ve Yılmaz, 2010). İş dünyasının ve akademik çevrelerin ilgi alanında önemli bir yer işgal eden işveren markası araştırmaları, yerli ve yabancı araştırmacılar nezdinde giderek artan bir şekilde incelenmeye ve geliştirilmeye devam etmektedir.

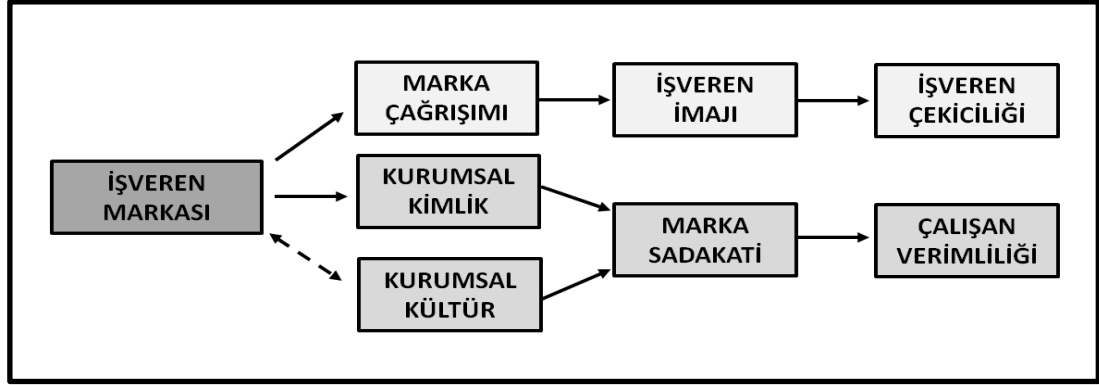
2.2.1. İşveren Markası ile İlgili Temel Kavramlar

İşveren markasını daha iyi anlamak için, öncülü olan işveren çekiciliğinin ve pazarlama yazınındaki marka konseptinin işveren markasına uyarlanan özellikleriyle ilgili kavramsal çerçevenin bilinmesine ihtiyaç vardır.

2.2.1.1. İşveren Çekiciliği (Employer Attractiveness)

Adayların özel bir işletme bulmak için iş arama çalışmalarında algıladıkları faydalar işveren çekiciliği olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel olarak iş arayan bir adayın, bir işletme için çalıştığı durumda sağlayacağı kazanç/faydanın ne olduğu düşüncesidir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 156). İşe başvuran kişinin, işverenin sunduğu istihdam fırsatlarına duyduğu ilginin derecesidir (Bir vd., 2009: 2309). Bir işletmedeki potansiyel işin genel olarak algılanan cazibesidir (Aiman Smith vd., 2001: 221). İşveren marka değeri rakiplerine göre daha güçlü olarak algılanan işveren, daha çekici bir işverendir. İşletme çekiciliği işveren markasının öncülü (Tüzüner ve Yüksel, 2009: 51) güçlü işveren markasının desteklediği işveren açısı imajı açısından da bir sonucudur. İşvereni cazip ve çekici bulan bir adayın, işverenin iş teklifini, işveren açısından daha uygun şartlarda kabul etme ihtimali daha yüksektir.

İşlerin daha zor ve karmaşık hale geldiği iş gücü pazarında yetenek savaşlarının önemi artmaya devam ettikçe, işveren çekiciliği İKY departmanının stratejik açıdan ele alması gereken bir konu haline gelmektedir. Güçlü ve itibarlı işletmelerin personeli olmanın getirdiği saygınlığın yüksek ücretlere tercih edilmesi nedeniyle, personel temin sürecini tetikleyen işveren çekiciliği en nitelikli ve uygun adayları cezbetmek için güçlü bir araç haline gelmiştir (EB Insights, 2011; Rousseau, 2008; Cable ve Turban, 2003). İşveren olarak çekiciliğin sağlanmasında, işveren markası kavramının içini dolduran değerler sisteminin oluşturulması, kurum kimliğinin benimsenmesine yönelik politikalar ve örgütsel süreçler önem kazanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). Çekicilik, adayların tercihlerine, beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilir. Belirli bir kitlenin işletmeye çekilmesi isteniyorsa, kitlenin düşünceleri ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmak ve elde edilen bu bilgiler doğrultusunda kurum kimliğini şekillendirmek mantıklı olacaktır (Thomas, 2008:17).



Şekil 2.5: İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Verimlilik İlişkisi

Kaynak: Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

İşveren cazibesi olarak da tanımlanan işveren çekiciliğinin beslendiği ana unsur, marka çağrışımının desteklediği işveren imajıdır (Şekil 2.5). Kurumsal kimlik ve kültür ise çalışan verimliliğiyle sonuçlanan marka sadakatinin öncüsüdür. Şekilde üstteki satır, adayları işletmeye çeken algılara hitap ederek işletmeye başvuruya sonuçlanan çekiciliği sağlarken, mevcut çalışanlara hitap eden ve alt satırda yer alan boyut, çalışanın elde tutulmasına, sadakatine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Kurum kültürü ve işveren markası birbirlerini besleyen kavramlardır.

İşveren markasının öncülü olan işveren çekiciliği, hakkında çeşitli araştırma sonuçları bulunan bir kavramdır (Ambler ve Barrow, 1996; Turban ve Greening, 1997; Albinger ve Freeman, 2000; Turban, 2001; Lievens ve Highhouse, 2003; Highhouse vd., 2003; Cable ve Turban, 2003; Fulmer vd., 2003; Backhaus ve Tikoo, 2004; Cable ve Edwards, 2004; Berthon vd., 2005; Sartain, 2005; Martin vd., 2005; Ehrhart ve Ziegert, 2005; Lievens vd., 2007; Kroustalis ve Meade, 2007; Highhouse vd., 2007; Mosley, 2007; Devendorf ve Highhouse, 2008; Davies, 2008; Schreurs vd., 2009; Moroko ve Uncles, 2009; Edwards, 2009; Zaveri ve Mulye, 2010; Wilden vd., 2010; Nadler vd., 2010; Kausel ve Slaughter, 2011; Jiang ve Iles, 2011; Shahzad vd., 2011; Hillebrandt ve Ivens, 2013; Sivertzen vd., 2013; Yu, 2014).

İşveren çekiciliğin, işveren bilgisini oluşturan üç boyuttan oluştuğu düşünülmektedir. Bunlar işverenin benzerliği ve bilinirliği, işveren imajı ve işveren itibarıdır.

1. İşveren bilinirliği: Pazarlama yazınında marka farkındalığı olarak ifade edilen durumdur. Markanın bilinirliği; tanınırılığı, tanımlanabilme yeterliliği, benzerliği, aşinalığı, markanın kalitesi ve uygunluğu açısından muhataplarına bir fikir verir ve işletme çekiciliğine de etki eder. Araştırma sonuçları işverene ilişkin ilk izlenimlerin daha sonraki iş seçim kararlarını etkilediğini göstermektedir (Turban, 2001). İşe müracaat etmede işverenin meşruluğunu sağlar ve diğerlerine göre daha bilinir olan işletmeyi tercih etme davranışına yol açar (Collins, 2006).

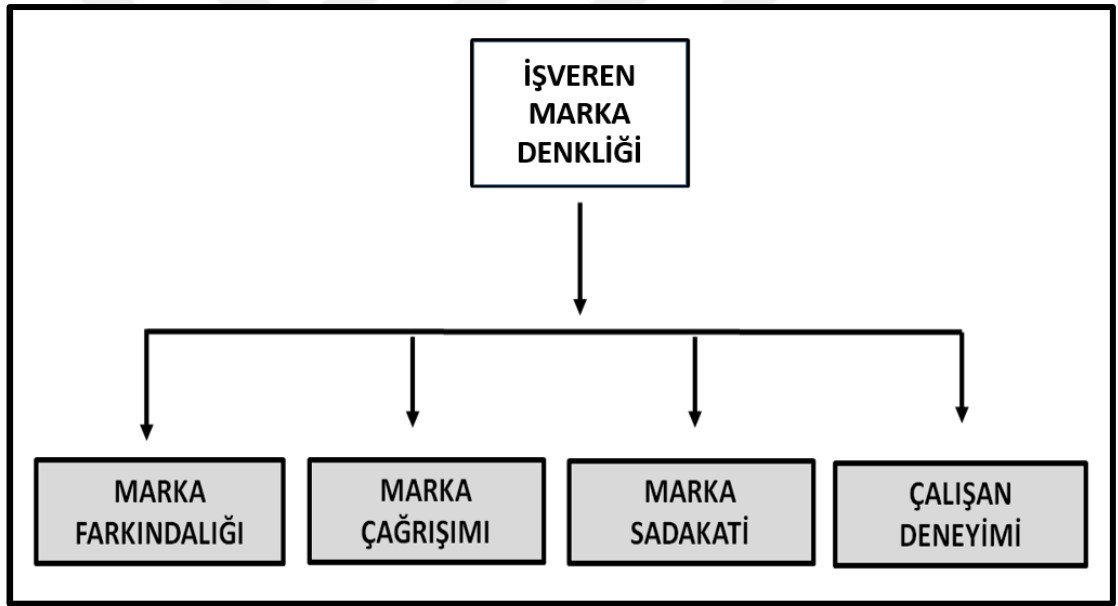
2. İşveren itibarı: İşletmenin işveren olarak nasıl görüldüğüne dair sahip olunan inançtır (Cable ve Turban, 2003; Collins, 2006). İnsanlar bireysel kimliklerini genişletebilecekleri bir işletme kimliği arayışındadırlar (Thomas, 2008:15). Bu nedenle çalışanlar işletmelerine ilişkin dışarıdaki insanların yaptıkları değerlendirmeye önem verirler ve işletmelerinin değerine dışarıdakilerin atfettikleri değere göre karar verirler. İşletmeye atfedilen özelliklere kendilerinin de sahip olduklarını düşünürler (Lievens vd., 2007). Bu konu bazen işverenin vaddettiği ekonomik yararlardan daha fazla önemli olabilir.

3. İşveren imajı: İşveren özellikleriyle ilişkilendirilen, kişiye göre değişmesi nedeniyle sübjektif olan, işletmenin vizyonu, misyonu ve işletme değerlerinden oluşan işletme kimliğinin bir algılanış biçimidir. İşletme imajı ile kimliği arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşletme kimliği imajı biçimlendirir ve kimliği olmayan işletmenin imajının da olamayacağı söylenebilir. İşletme kimliği açısından imajın en belirgin unsurları, işletmenin vizyonu, misyonu, kültürü, kurumsal yapısı ve planlı iletişim stratejisidir (Erkmen ve Çerik, 2007; 108):

Bu nedenle işveren çekiciliği sürecini yönetecek İKY departmanının, adayların nereden bilgi aldığı, nasıl araştırma yaptığı, seçeneklerini nasıl azalttığı, ne tür eleme mekanizmalarını kullandığı, kaç işletme arasından seçim yaptığı, tercih kriterlerinin ne olduğu, mevcut çalışanların da işletmede kalma ya da ayrılma kararını hangi kriterlere göre verdiğini kapsayan doğru veri paketine sahip olabilmesi gerekir.

2.2.1.2. İşveren Marka Denkliği/Eşitliği (Brand Equity)

Marka denkliği, marka bilgisinin firmanın potansiyeli ve mevcut çalışanları üzerindeki etkisi, işveren markalama faaliyetlerinin istenen sonucudur (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504). Tanımdaki marka bilgisi; işveren farkındalığı, işveren itibarı ve işveren imajının zihinlerde oluşturduğu çağrışım ve hatıralardır (Cable ve Turban, 2001: 123). Marka denkliği, farkındalığın (Bilinirlik, aşinalık, bilinmeyene tercih), çağrışımın (İmajlar, düşünceler, rakiplerden farklılaştıran işaretler), sadakatin (İşverene bağlılık, adaylara önerme) ve çalışan deneyiminin toplamının ifade ettiği değerdir. Pazarlama yazınındaki bu tanımdan yararlanarak oluşturulan işveren marka denkliği modeli Şekil 2.6’da sunulmuştur (Minchington, 2011).



Şekil 2.6: İşveren Marka Denkliği

Kaynak: Minchington, B. (2011): **Build your employer brand.** HR Future.

Marka denkliği, özgün imajıyla işletmenin benzerleri arasında tercih önceliği elde etmesine yarar. Adaylar, marka denkliği farklı, özgün ve güçlü olan işveren çekiciliğinden daha fazla etkilenecektir. Diğer bir ifadeyle, adaylar tarafından işveren daha çekici algılandıkça, o işletmenin işveren marka denkliği daha da güçlenecektir (Berthon vd., 2005; 154). Marka denkliği, personel temin sürecinde, adayların karar verme aşamasında, işverene dair bir imaj ve inanış oluşturur (Cable ve Turban, 2001: 132).

2.2.1.2.1. Marka Farkındalığı

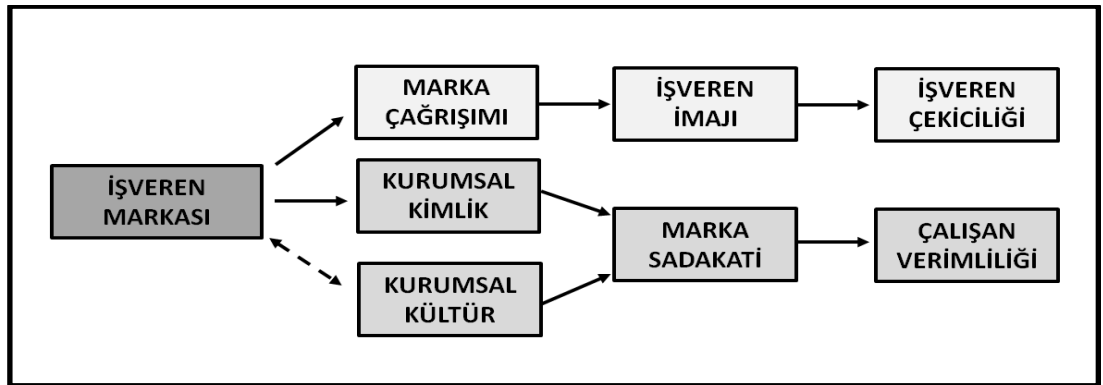
Hedef kitlenin algılamasına yönelik bir kavramdır. Farkındalık, hedef kitlenin markayı tanıma ve hatırlama performansı, kategorisinin fark edilmesi yeteneğidir (Keller, 1993).

2.2.1.2.2. Marka Çağrışımları

Adı anıldığında çalışanların zihninde işverenle ilgili canlanan tüm (Soyut, somut, işlevsel, duygusal vb.) düşünce ve fikirlerdir (Köse, 2016: 87). İşveren marka kimliğinin önemli bir parçasıdır ve tercih sebebidir.

2.2.1.2.3. Marka Sadakati

Duygusal bağlılık ve sadakat kavramlarıyla ilgili bir husustur. Aynı markayı sürekli ve bilinçli olarak tercih etmek eğilimi olarak tanımlanabilecek marka sadakatinin kavramsal olarak işveren marka sadakati şeklinde oluşturulması için çalışanlara sunulan maddi ve manevi imkânlar, vaat ve eylem tutarlılığı, insancıl ve değer veren işveren yaklaşımı, bağlılık ve adanmışlık kavramlarının öne çıkarılması gerekmektedir (Köse, 2016: 93).



Şekil 2.7: İşveren Markası-İşveren Marka Sadakati İlişkisi

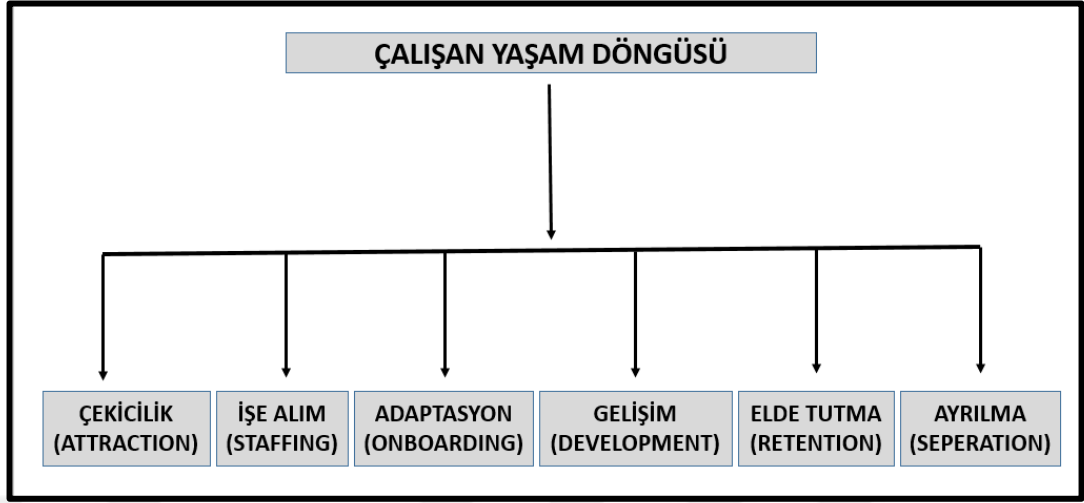
Kaynak: Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Şekil 2.7'ye göre, işveren markasının marka çağrışımı ve marka sadakati olmak üzere iki önemli bileşeni vardır. Marka çağrışimleri marka imajını etkiler ve çekiciliğin derecesini belirler. İşveren markasının kurumsal kimlik ve kültürüne olan etkisinin bir

sonucu olan marka sadakati ise çalışan verimliliğine yaptığı etkiyle kendini gösterir. Önemli bir ayrıntı ise kurumsal kültürün işveren markasına yaptığı geri bildirimdir. Marka çağrışımı sayesinde hedef kitlenin algısında oluşan işveren imajı işveren çekiciliğinin ne ölçüde gerçekleştiğini tespit etmekte, işveren kimliği ve kültürünün sinerjik olarak oluşturduğu marka sadakatının boyutuna etki etmektedir. Marka sadakatine sahip çalışanların performansı ve verimi yükselmekte, işletmenin hedeflerine ulaşması sağlanmaktadır.

2.2.1.2.4. Çalışan Deneyimi

Çalışan deneyimi, çalışanların işletmeleri hakkında ve çalışan yaşam döngüsü boyunca sahip oldukları izlenim ve algılarının bütünüdür. Çalışanlar, kariyerleri boyunca işverenleriyle birçok konuda iletişim kurar, temasa geçerler. Aday ve mevcut çalışanların işverenle temas noktalarında yaşayacakları deneyim tüm marka denkliliğinin somut hali olacaktır. Çalışan yaşam döngüsünün altı temel aşaması vardır: Çekicilik (Attraction), İşe Alım (Staffing), Adaptasyon ve uyum sağlama (Onboarding), Gelişim (Development), Elde Tutma (Retention), İşten Ayrılma (Separation). Temel anlamda aday, işletme itibarı ve işveren markası sayesinde işletmeye çekilir, iş başvurusu olumlu sonuçlanırsa istihdam edilir, işletmeye özel ve genel özellikteki konularda adaptasyon ve oryantasyon programına alınır. Bu safhaya kadar olumlu ve uyumlu değerlendirilen çalışan işletme tarafından eğitim uygulamalarıyla geliştirilir. İşletme bu safhada, kendisine yatırım yapılan ve yetkinlikleri artan en iyi çalışanlarını elde tutmaya, uzun yıllar bilgi ve tecrübesinden yararlanmaya çalışacaktır. Çalışanın işletmedeki çalışan yaşam döngüsü başka bir işe transfer, emeklilik, ayrılma gibi nedenlerle de sona erecektir (Cattermole, 2019: 258). Çalışanın işverenleriyle temas kurdukları Çalışan Yaşam Döngüsü (Employee Life Cycle) süreci Şekil 2.8’de sunulmuştur:



Şekil 2.8: Çalışan Yaşam Döngüsü

1. Çekicilik (Attraction): İşverenin hedef kitlesinde yer alan adayların işletmeye çekilmesi ve kendisi için tasarlanmış iletişim/başvuru kanallarına yönelme safhasıdır. Adayların işletmeye neden ilgi duyduklarını ve neden ayrıldıklarını sorgulayan anketler, bu safhada yapılması ve yapılmaması gereken konularda yol gösterici olacaktır.

2. İşe Alım (Staffing): Başvurmaya karar veren adayların resmi belgeleri doldurması, öğrenim, yabancı dil bilgisi vb. niteliklerin tespiti, işe alım personeliyle görüşme ve mülâkatların yapılması, adayın iş ve çalışma ortamı hakkında bilgilendirilmesi, işveren ve aday açısından birbirlerine uygunluk analizinin yapılması safhasıdır. Bu safhada yapılan yatırım, uzun vadeli ve nitelikli insan kaynağının oluşmasına katkıda bulunacaktır (App vd., 2012: 272). En önemli İKY uygulamalarından birisi, yüksek performansa sahip iş gücünü işletmeye çekme anlamına gelen tedarik sürecidir. Aynı zamanda İKY'nin stratejik hedefleri olan bağlılık, esneklik, kalite ve çekiciliği gerçekleştirmenin başlangıç noktası da tedarik sürecidir (Bingöl, 2011). Personel tedarik süreci insan kaynakları planlamasının kadro ihtiyacıyla tetiklenir. İnsan kaynakları planlaması tedarik sürecinin tetikleyicisidir. İşgören tedarikinin ilk basamağı, gereksinim duyulan eleman niteliklerinin belirlendiği iş analizleri safhasıdır (Barutçugil, 2004). İKY departmanının çalışan yaşam döngüsünü uzatabilmesinin ilk adımı, doğru çalışanı işe almaktır. Sonraki bölümde açıklanacak olan güçlü bir çalışan

değer önermesi (İşveren vaadi) doğru kişileri işletmeyle ve doğru rollerle eşleştirmekte hayati önem taşır (Cattermole, 2019: 259).

3. Adaptasyon ve uyum sağlama (Onboarding): Yönetim ve çalışma arkadaşlarıyla tanışma, işletmenin çalışma kültürü, işveren-çalışan iletişimi hakkında bilgi sahibi olma, iş tanımı, işletme hedefleri, iş planları ve çalışan hakları açısından bilgilenme ve deneyim kazanma safhasıdır. İşveren vaaadinin (EVP) test edildiği ve deneyimlendiği aşamadır. Bu aşamada yeterli desteği ve ilgiyi göremeyen çalışanlar, işletmeye uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar.

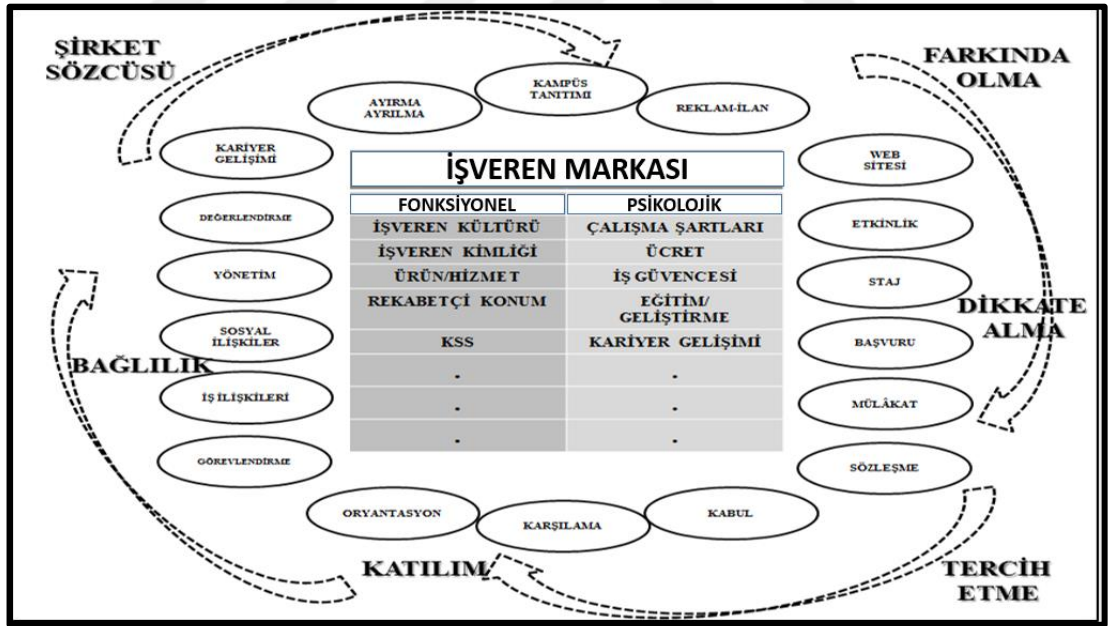
4. Gelişim (Development): İşletme tarafından sunulan eğitim ve gelişim imkânları, koçluk, mentörlük sistemlerinin devreye sokulması, performans artırıcı programların uygulanması, çalışan kariyer yollarının planlanması safhasıdır. Çalışanlara bağlılıklarını ve iyi bir iş çıkardıklarını kanıtlama ve takdir edilme fırsatı verilmeli, iş gücü devrini azaltıcı, kendini iyi hissettirecek, maksimum potansiyeline ulaşmasına imkân sağlayacak programlar uygulanmalıdır. Bu aşamadaki uygulamaların çıktısı çalışan bağlılığı ve katılımı olacaktır (Cattermole, 2019: 261).

5. Elde Tutma (Retention): Performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetine karşı nitelikli personelin işte kalma niyetine olumlu etki edecek hak, ödül ve imkânları içeren uygulamaların devreye sokulduğu safhadır (App vd., 2012: 274). Çalışanlar, yaşam döngüsü boyunca alternatif iş fırsatları, rakip işverenlerin cazip vadeleri ve değişen ihtiyaçlarla karşılaşır. Örneğin; çalışmaya başladıktan sonra ebeveyn olan çalışanların ihtiyaçları farklılaşır, iş yaşam dengesi ve ailelerine zaman ayırma ihtiyaçları oluşur ve bu konuda kendilerine sağlanan imkânlar işletmeye sadakati ve bağlılığı olumlu yönde etkiler. Kendisine yatırım yapılmış ve başka bir işletmeye transfer olmuş çalışanın geri dönme talebine olumlu cevap vermek, açık kapı politikası uygulamak, onların canlanmış fikirlerinden ve rakiplerden elde ettikleri bilgilerden yararlanmak için fırsat yaratacaktır (Cattermole, 2019: 261).

6. İşten Ayrılma (Separation): İşletmenin işveren-çalışan ilişkisinde yapılacak geri beslemede kullanmak üzere, işten ayrılanların düşünce ve değerlendirmelerini öğrenmek için yapılan çıkış mülâkatlarının yapılması, ayrılma sonrası özlük haklarının

düzenlenmesi, yeni iş fırsatları için yönlendirilmesi, ayrılan çalışanların marka elçisi olarak teşvik edilerek değerlendirilmesi ve iletişimin devam ettirilmesi safhasıdır (App vd., 2012: 274). İşveren markası, işe alım sürecinde potansiyel adayların tepkilerini dikkate alması açısından İKY departmanı için bir geri besleme mekanizmasıdır. Müracaatlarından vaz geçen adaylar ve işten ayrılan çalışanlar, neyin eksik olduğu konusunda önemli ipuçları verirler.

Geneli kapsayan interaktif iletişim ile kişiselleştirilmiş deneyimler için farklı temas noktaları tasarlamak gerekmektedir (Mosley, 2007: 124). Kişiye özel, özgün çalışma deneyimleri özellikle ağızdan ağıza iletişimle (Ötken ve Okan, 2015: 41) hem aday hem de mevcut çalışanlar arasında viral yayılma imkânı bulacaktır. Kuşaklar arasındaki algılama ve değerlendirme farkı, cinsiyet, eğitim, etnik farklılıklar vb. hususlar nedeniyle kişisel ve özgün temas noktaları oluşturulmalıdır. Çalışan temas noktaları Şekil 2.9’da sunulmuştur.



Şekil 2.9: Çalışan Temas Noktaları

Kaynak: Baş, T. (2011): **İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde tutmanın Anahtarı**. Optimist Yayın ve Dağıtım. İstanbul'dan uyarlanmıştır.

2.2.1.3. Çalışan Değer Önermesi (EVP-Employee Value Proposition)

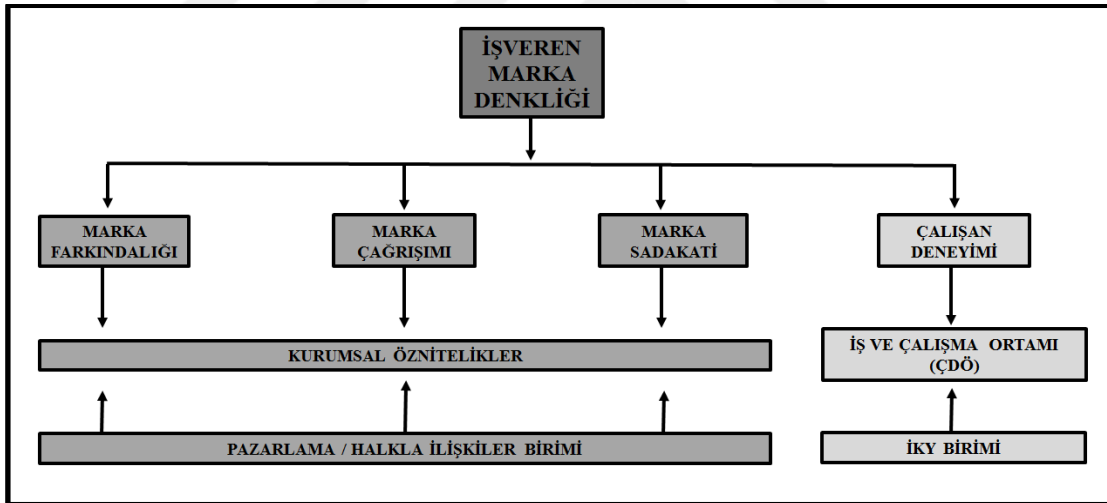
Adayların algısında işletmeye ilişkin bir bilgi kümesi vardır. İşveren imajı ile sahip olduğu bilgiyi birleştiren aday, beklenti, yetenek, özellik ve değerlerini işveren mesajı içeriğiyle karşılaştırarak başvuru kararını verecektir. Başvurudan sonraki çalışma safhası deneyimi esnasında da bu karşılaştırma devam edecek, uyum süreci gözlenecek, işletmede kalıp kalmamaya karar verilecektir. Bu mesajın içeriği işverenin çalışan değer önermesi (EVP-Employee Value Proposition) veya diğer bir tanımla marka sözüdür (Martin, 2008). Mesajın içeriği kadar mesajın iletim kanalı (Reklam, mülâkatçının kişiliği, kampüs ziyaretleri, personel seçim tekniği, çalışan markası temsilcisi çalışanlar vb.) da aday tercihlerinde etkilidir.

Çalışan değer önermesi, çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için tasarlanan, rakip işletmelerle karşılaştırıldığında benzersiz ve özgün nitelikleri ön planda olan, iletişim kanallarıyla çalışana sunulan bir tekliftir. Çalışanın “Burada benim için ne var?” sorusunu yanıtlar (Barrow ve Mosley, 2005: 125). İşverenin çalışanına sunduğu, maaş, ikramiye, kariyer gelişimi, çalışma ortamı, terfi imkânı, esnek çalışma vb. gibi imkânları içeren çekici avantajlar paketidir (Minchington, 2008).

İşletmeler çalışan değer önermesi geliştirirken, güvenilir, farklı ve kışkırtıcı unsurlar kullanmalıdır. Kendini çalışmak için harika bir yer olarak tanımlayan bir işletmenin öneri paketinin adayları cezbetmesi gerekir (Berthon vd., 2005: 153). Öneriler, mevcut çalışanların ve adayların maddi ve duygusal beklentileriyle uyumlu olarak oluşturulmalıdır. Bir bakış açısına göre çalışan değer önermesi, parasal ve maddi faktörlerden daha çok, çalışanların iş başvurusunda daha etkili olan psikolojik faktörlere odaklanmalıdır (Sivertzen vd., 2013: 479).

Yapılan çalışmalarda çalışan değer önermesinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Adayların işveren çekiciliği algılaması cinsiyet temelinde farklılık göstermiştir (Tüzüner ve Yüksel, 2009: 56). Yaş ve diğer demografik değişkenlerin, çalışan değer önermesi beklenti ve tercihlerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu tespit edilmiştir (Gürsoy vd. 2013:47). Bu nedenle, farklı hedef gruplarına hitap etmek için, özgün içeriği olan, kişiselleştirilebilir çalışan değer

önermesi paketleri oluşturmak gerekecektir. Örneğin; bilişim sektöründeki işletmelerin çalışan değer önermesi içeriği teknoloji ağırlıklı tekliflerden oluşabilir (Barrow ve Mosley, 2005: 114). Çalışan değer önermesinin uzun süreli çalışan bağlılığına katkı sağlaması, verilen sözler uzun vadede ve gerçekten tutulursa mümkün olacaktır (Backhaus ve Tikoo 2004: 510; Mosley, 2007: 131). Bu nedenle İKY departmanı farklı nitelikteki adayları da çekmek için farklı işe alma stratejileri uygulamalıdır (Hiltrop, 1999; Collins ve Stevens, 2002; Collins ve Han, 2004). İşveren çekiciliği mesaj içerikleri personel temin politikasına uygun olarak kurgulanmalı, işverenin kimlere ihtiyaç duyduğunun açıkça ifade edildiği işveren mesajları tasarlanmalıdır. Çalışan deneyim araştırmaları ve işten ayrılma anketleri, sahadan, gerçekçi ve yol gösterici nitelikte geri besleme ve bilgi edinme kaynaklarıdır. Daha önce değinilen işveren marka denkliğinin bileşeni olan çalışan deneyimi içeriğinin oluşturulmasındaki İKY departmanı işlevi de Şekil 2.10'da gösterilmiştir.



Şekil 2.10: İşveren Marka Denkliğinde İKY Departmanının İşlevi

Kaynak: Minchington, B. (2011): **Build your employer brand**. HR Future'dan uyarlanmıştır.

Çalışan Değer Önermesi , “Bu işletme için niye çalışmalıyım?” sorusunun cevabındaki işveren vaadini içeren bir beklenti karşılama kümesidir. İstihdam paketi (Maddi haklar, iş/yaşam dengesi vb.), Kültür ve çevre (Fiziksel çalışma ortamı, işletme kültürü vb.), İmaj ve itibar (Dürüstlük, şeffaflık, tutarlılık vb.) ve Yönetim yaklaşımı gibi bütünleştirilmesi gereken dört unsur önermenin temelini oluşturmaktadır (Biswas, 2013: 9). Bu nedenle, hedeflenen adayı cezbedecek tarzda özel, farklı ve rekabetçi

olmalıdır. Abartılı ve gerçek dışı vaatler içermemeli, gerçekçi ve tutarlı olmalı, çalışma yaşamını deneyimleyen adaylarda hayal kırıklığı yaratmamalıdır. Farklı araştırmacılar tarafından tespit edilmiş çalışan değer önermesi içerikleri Tablo 2.5’de sunulmuştur.

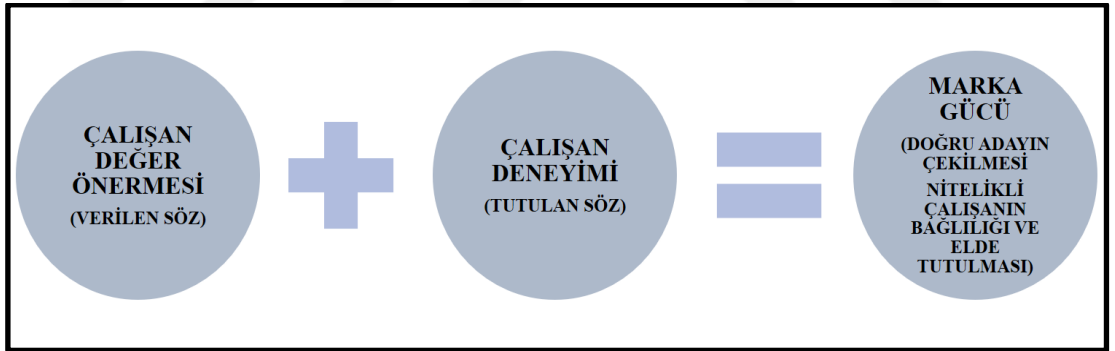
Tablo 2.5: Farklı Araştırmalara Göre Çalışan Değer Önermesi Bileşenleri

ÜCRET VE YAN HAKLAR Temel Maaş, Yan Haklar, İkramiye, Sağlık Yardımı, Emeklilik, Rekabetçi Performans Primi, Hisse Senedi Seçeneği	Highhouse vd. (1998-1999), Aiman-Smith vd. (2001), Lievens ve Highhouse (2003), Chapman ve Webster (2006), Lievens vd. (2007)
ÇALIŞMA ORTAMI Yönetim Desteği, İş Arkadaşları, Tanınma, Takdir, Güçlendirme, Sorumluluk, Mobilizasyon, İşin Riskliliği, Aktiviteler, Bağlılık, İş birliği, Takım Çalışması	Turban vd. (1998), Highhouse vd. (1998-1999), Rau ve Hyland (2003), Brown vd. (2006), Lievens vd. (2007)
KARİYER GELİŞİMİ Terfi Fırsatları	Highhouse vd. (1999), Greening ve Turban (2000), Amain vd. (2001), Lievens ve Highhouse (2003), Lievens (2000), Lievens vd. (2007)
İŞ YAŞAM DENGESİ İşyeri Lokasyonu, Seyahat İmkânı, Çocuk Bakımı, Esnek Çalışma, İzin ve Çalışma Saatleri, Farklılıkların Yönetimi	Turban vd. (1998), Seijts (2002), Rau and Hyland (2003), Chapman ve Webster (2006), Kammeyer Mueller and Liao (2006)
İŞ İÇERİĞİ İlgi Çekici İş, Geliştirici İşler, Görev Çeşitliliği, Teknoloji Kullanımı, İşe İlgili Rolün Net Olması	Cable ve Judge (1994), Saks vd. (1994), Turban vd. (1998), Highhouse vd. (1999), Turban (2001), Cable ve Turban (2003), Thorsteinson vd. (2004), Lievens (2007)

Kaynak: Melin, D. (2005): Employer Branding Likenesses and Differences Between External and Internal Employer Brand Images. Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce. Sweden, Lulea University of Technology’den uyarlanmıştır.

İşveren markası, İKY uygulamaları, çalışan bağlılığı, memnuniyeti vb. konularda araştırma yaparak, işletmelere hizmet veren Realta, En Gözde Şirketler, Fortune 500, AON Hewitt, Ranstad, Monster, World at Work, Hay Group, Towers Watson, Great Place to Work vb. araştırma şirketleri, çalışan değer önermesi kategorilerini değişik isimlerle adlandırmış olsalar da araştırma konusu olan uygulamaların içeriklerinde dikkate değer farklılıklar yoktur. Örneğin; Corporate Leadership Council Research, (2006) araştırmasında bu kategoriler Ücret/Promosyon, Eğitim/Kariyer, İşletme

Özellikleri, Yönetim Kültürü, Çalışma Ortamı şeklinde isimlendirilirken, Universum Professional Survey (2008) benzer içerikleri Promosyon/Kariyer, İtibar/İmaj, Kültür, İş Karakteristikleri, Great Place to Work (GPTW) ise Hakkaniyet, Gurur/Güvenilirlik, Saygı, Takım Ruhu şeklinde tanımlamaktadır. İşveren, rakiplerine transfer ihtimali olan çalışanlarını elde tutmak istiyorsa, işveren kimliğiyle özdeşleşen, iş gücü pazarında farklılaşmasını sağlayacak, fonksiyonel/işlevsel/somut, psikolojik/duygusal/soyut faydalar içeren çalışan değer önermesi paketini oluşturmalı ve en uygun kanallardan hedef kitlesine iletmelidir. İçerikteki vaadlere sadık kalmak, taahhütlere uymak ve tutarlılık ise en az paketin içeriği kadar önemlidir. Çalışan değer önermesine işveren marka gücünün bileşeni açısından yaklaşan bir çalışmada marka gücü (Rosethorn, 2009), işverenle çalışan arasında çalışmaya başlamadan önce üzerinde görüş birliğine varılan anlaşma olan çalışan değer önermesiyle, anlaşma şartlarının ne kadar yerine getirildiğini gösteren çalışan deneyiminin toplamı olarak gösterilmektedir (Şekil 2.11) Çalışan deneyimi ne kadar tatmin edici olursa, sunulan çalışan değer önermesinin marka gücüne olan katkısı da aynı ölçüde artacaktır.

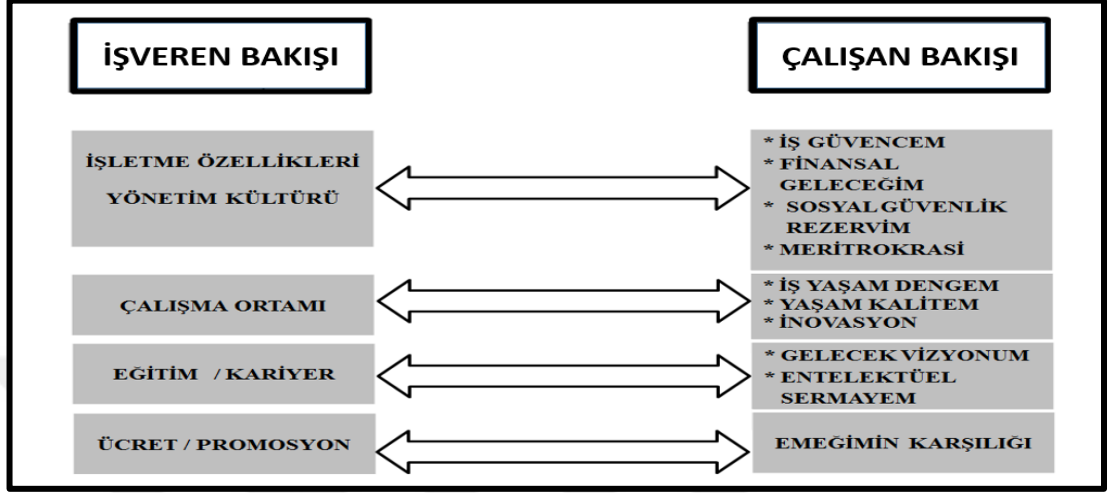


Şekil 2.11: İşveren Marka Gücünün Bileşenleri

Kaynak: Rosethorn, H. (2009): **Methodology A Concept in Action, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal.** Burlington. Gower.

Kurumsal kimlik yapılandırılmasında, idealize edilmiş bir içerik tasarlanır. Önemli olan ise muhatapların ne algıladığı, zihinlerinde oluşan kurumsal imajdır. İşletme yönetimi açısından mükemmel olarak nitelenen vaadlerin, çalışanlar açısından nasıl algılandığı ve içselleştirildiği önemlidir. Bu nedenle, çalışan değer önermesi oluşturulurken de çalışan algısı açısından konuya yaklaşılmalı ve değerlendirmeler bu

kapsamda yapılmalıdır. Aynı içeriğin işveren ve çalışan bakış açısından karşılaştırılması Şekil 2.12’de sunulmuştur.



Şekil 2.12: Çalışan Değer Önermesine İşveren-Çalışan Bakışı

İşveren markası çekirdeğini oluşturan çalışan değer önermesi kapsamındaki İKY uygulamalarının, iş stratejisiyle, işletme değer ve kültürüyle, KSS anlayışıyla, hedef kitleye ulaştırılan marka sözü ile uyumlu olması gerekir.

2.2.1.3.1. Çalışan Değer Önermesini Oluşturan İşveren Markası Alt boyutları

Nitelikli çalışanlar açısından duygusal fayda talebinin fonksiyonel fayda talebine göre daha öncelikli olması (Ünal, 2010), yüksek nitelikteki çalışanların, duygusal bağlılık kurabileceği işverenleri tercih etmesi işveren markası yazınında kabul gören bir husustur.

İşveren markasının kavramsal yapısının oluşturulduğu araştırmalarda işveren markası pazarlama yazınından alınan fonksiyonel ve duygusal terimlerinin de içinde bulunduğu üç alt boyutla tanımlanmıştır (Ambler ve Barrow, 1996: 187).

1. Fonksiyonel (İşlevsel) Boyut: Eğitimi gelişim, kariyer vb.
2. Ekonomik Boyut: Maaş ve ödül vb.
3. Psikolojik (Sembolik/Duygusal) Boyut: Tanınma, takdir, olumlu çalışma ilişkileri, işletme kültürü vb.

Farklı sınıflamalarda alt boyut içeriklerini belirlemeye yönelik çalışma örneklerinde; İşveren markası ile ilgili bir ölçek geliştirme çalışması kapsamında oluşturulan 25 maddelik İşveren Çekiciliği Ölçeğinde ilgi, sosyal, ekonomik, gelişim ve uygulama değerinden oluşan beş alt boyut tanımlanmıştır (Berthon vd. 2005). Güney Asya iş gücü pazarı örnekleminde yapılan çalışmada söz konusu 5 boyuta Psikolojik Değer, Etik Değer ve Kariyer Fırsatları boyutları (Roy, 2008), daha sonraki bir çalışmada ise Ambler ve Barrow'un Fonksiyonel, Psikolojik, Ekonomik Boyutuna Örgütsel Nitelikler eklenmiştir (Adler ve Ghiselli, 2015) (Tablo 2.6).

Tablo 2.6: İşveren Markası Alt boyut Örnekleri

(Ambler ve Barrow, 1996)' a göre	(Berthon, Ewing ve Hah, 2005)' a göre	(Roy, 2008)'a göre	(Adler ve Ghiselli, 2015)'e göre
Fonksiyonel (İşlevsel) Boyut	Gelişim Değeri	Gelişim Değeri	Fonksiyonel Boyut
	Uygulama Değeri	Uygulama Değeri	
Psikolojik (Sembolik/Duygusal) Boyut	İlgi Değeri	İlgi Değeri	Psikolojik, Boyut
	Sosyal Değer	Sosyal Değer	
Ekonomik Boyut	Ekonomik Değer	Ekonomik Değer	Ekonomik Boyut
		Psikolojik Değer	Örgütsel Nitelikler
		Etik Değer	
		Kariyer Fırsatları	

Çalışmalar öncül çalışma Ambler ve Barrow (1996) ile karşılaştırıldığında, ilgi değeri ve sosyal değer psikolojik fayda, gelişim değeri ve uygulama değeri fonksiyonel fayda kapsamına alınarak, her iki çalışmada da tespit edilen ekonomik değerle birlikte değerlendirildiğinde, çalışmaların birbirlerini desteklediği ve boyut içeriklerinde bir ölçüde mutabakat sağlandığı söylenebilir. Bu araştırmada Berthon vd. (2005) tarafından oluşturulan 25 maddeli ve 5 alt boyutlu ölçek kullanılmıştır.

İşveren markası ve işveren çekiciliğinin ölçülmesi sürecinde sayı ve sınıflandırma açısından farklılık arz eden alt boyut sınıflamaları da mevcuttur: 9 alt boyutlu İş Çevresi, Çalışma Ortamı, İşletme İçi İlişkiler, Kariyer Gelişimi, Çevre, İş Yapısı, Bağlılık, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler, İşletme Dinamizmi (Arachchige ve Robertson, 2011), 9 alt boyutlu İşletme Kültürü, Takım Çalışması, İletişim, Kariyer Gelişimi, Fayda Paketi, İş Yaşam Dengesi, İş Çeşitliliği, İnisiyatif, KSS (Hillebrandt ve Ivens,

2012), 7 alt boyutlu Gelişim, Sosyalleşme, İlgi, Ekonomik Değer ve İmaj, Uygulama, Örgütsel Dinamizm ve Çalışma Ortamı (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015), 5 alboyutlu Sosyal Değer, Ekonomik Değer, Uygulama Değeri, Katılım ve Çalışma Ortamı (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012), 3 alt boyutlu İşlevsel İmaj, Sembolik İmaj, İşveren Çekiciliği (Van Hoya vd., 2013). Ayrıca; İletişim Değeri, Marka Değeri, Rol Değeri, Refah Değeri, İnovasyon değeri, Aşinalık Değeri, Lokasyon Değeri vb. alt boyut tanımlamaları da mevcuttur (Puri, 2018).

Çalışmalarda tespit edilen işveren markası alt boyutlarının çeşitliliği nedeniyle, araştırmalarda kullanılan ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir ölçek bulunmadığı, ölçek yazınında genel kabul gören bir ölçeğin örnekleme en çok uyan alt boyutları tespit edilerek, ölçümlerin bu boyutlarla devam ettirildiği gözlemlenmiştir. Yazına ait ölçekler incelendiğinde; işveren çekiciliği ve prestij alt boyutlarını Highhouse, Lievens ve Sinar (2003), fonksiyonel ve duygusal alt boyutlarını Lievens (2007), işletme başarısı, işe alım, işveren imajı alt boyutlarını Maxwell ve Knox (2009), tanınma, kariyer gelişimi, adalet, güven, etik, marka imajı, küresellik alt boyutlarını Srivastava ve Bhatnagar (2010), bütünleştirilmiş işveren markası, rekabet alt boyutlarını Tüzüner ve Yüksel (2009), marka güvenilirliği, bilinirliği, tutarlılığı alt boyutlarını Wilden, Gudergan, ve Lings (2010), imaj, çekicilik alt boyutlarını Van Hoya, Bas, Cromheecke ve Lievens (2013) ölçümleyen ölçekler tespit edilmiştir. Bir diğer ölçek ise, Ambler ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) ölçeklerinin uyumlaştırılması ve uyarlanması sonucunda kimlik, imaj, işlevsel ve psikolojik fayda alt boyutlarıyla oluşturulmuştur (İçirgen, 2016). Yazında ayrıca bir çok araştırmacı tarafından Melin (2005), Schlager vd. (2011), Öksüz (2012), Oğuz (2012), Bellou (2015), Sengupta, Bamel ve Singh (2015), Rampl ve Opitz (2016), Dönmez (2017), Tanwar ve Prasad (2016), Bakanauskiene vd. (2017), Sharif ve Sharif (2017) kullanılmış ölçekler bulunmaktadır.

2.2.1.3.2. Çalışan Değer Önermesinin Dayandığı Teori ve Kavramlar

Çalışan değer önermesinin kendisinden beklenen işlevini yerine getirebilmesi için, hedeflediği aday ve çalışanların beklentilerine, demografik özelliklerine, tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarına ve davranış değişikliği sağlayacak hassasiyetlerine uygun olarak oluşturulması ve iletilmesi gerekir. Bu konuda yol gösterici olabilecek, aday ve çalışanların algılamaları ve davranışlarıyla ilgili olduğu düşünülen kuramlar bu kapsamda incelenmiştir.

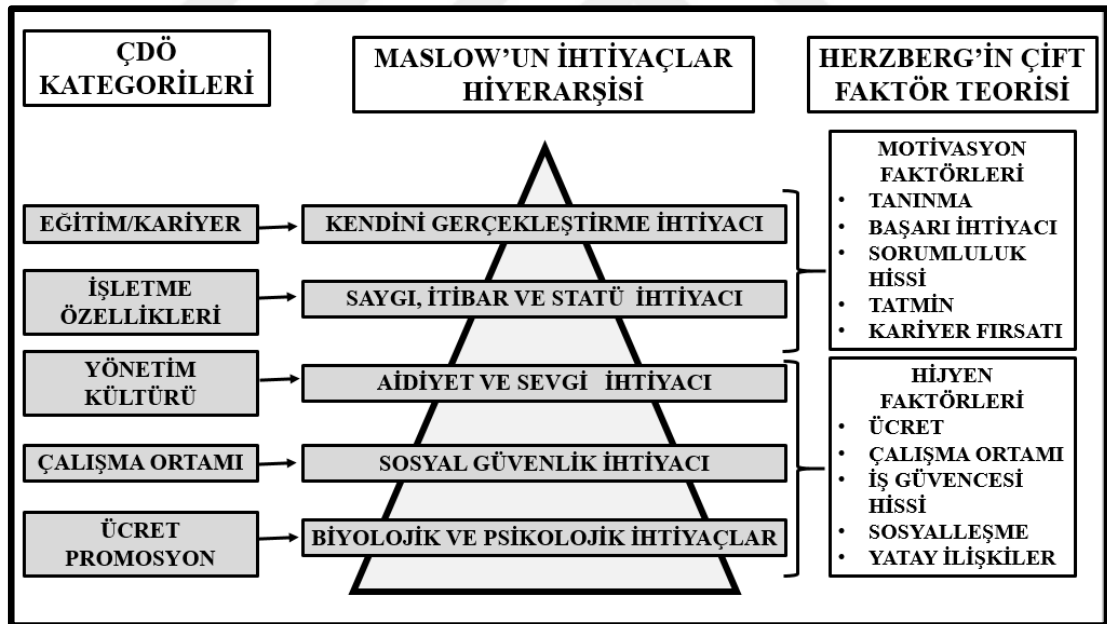
2.2.1.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması kuramında ihtiyaçlar önem derecelerine göre biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, aidiyet ve sevgi ihtiyacı, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak derecelendirilmektedir. İşletme tarafından sunulan çalışan değer önermesi, çalışanların gözünde ihtiyaçlarının hangi öncelik derecesinde ve ne oranda karşılandığı şekliyle değerlendirilecektir. İşyerinde ısınma sorunu yaşayan, zamanında maaşları ödemeyen bir işletmenin, uzun vadeli kariyer planlarıyla ilgili öngörülerinin inandırıcı olmayacağı bir gerçektir. Eğitim, tecrübe, yetkinlik vb. farklı nitelikteki çalışanların ücretlendirme, performans değerlendirmesi gibi hususlardaki beklentileri ile Maslow'un hiyerarşisindeki beklenti öncelikleri de doğal olarak farklı olacaktır. Bu kapsamda; ihtiyaç duyulan, hedef kitledeki çalışan özellikleri iyi belirlenmeli, değer önermesi de bu sınıflamadaki çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde oluşturulmalıdır (Katoen ve Macioschek, 2007: 41). Örneğin, belirli bir gelir seviyesine sahip (Pilotlar, uzman doktor, hesap uzmanı vb.) çalışanların motive olacağı rekabetçi çalışan değer önermesi içeriği, ihtiyaçlar hiyerarşisi piramitinin zirvesine doğru yükseldikçe farklılaşmalı, daha cazip ve özgün olmalıdır (Şekil 2.13).

2.2.1.3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra işveren markasıyla en uyumlu olan teoridir. İşletmedeki çalışma deneyimini ve çalışma ortamındaki ihtiyaçları konu edinmektedir. Bu teoride öncelikli olarak, Maslow'un alt kategorilerinin benzeri olan ve çalışanın temel ihtiyaçlarını kapsayan hijyen faktörleri

vardır. Motivasyon faktörlerinin gündeme gelebilmesi için önce hijyen faktörleriyle ilgili sorunların çözülmesi gerekmektedir. Her iki faktörün tam olarak sağlanması, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini anlamına gelecektir. Hijyen faktörlerindeki sürekli sorunsuzluk, uygulanan motivasyon araçlarının etkisiyle çalışan performansına da olumlu olarak yansiyacaktır. Çalışanların işletme hedeflerine uygun davranışlarda bulunması ve katılımının sağlanması için öncelikle temel ihtiyaçlarının, iş güvencesinin ve özgüveninin sağlanması gerçeği, alt seviyedeki hijyen faktörlerinin tatmini ile rahatlayan çalışanlara, yetkinliklerini ve yaratıcılıklarını işletme için kullanmaya motive oldukları sorunsuz bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Bu bakış açısı her iki teorinin de desteklediği bir husustur (Şekil 2.13). Bu nedenle, çalışan değer önermesinin oluşturulmasında öncelikli olarak dikkat edilmesi husus, her çalışan grubu için performanslarını yükseltecek çalışma ortamını sağlayacak şartları oluşturmak ve mümkün olduğu ölçüde beklentilerini karşılamak olmalıdır.

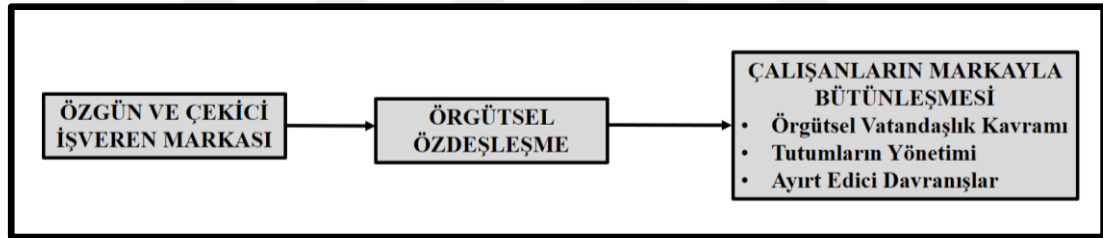


Şekil 2.13: Çalışan Değer Önermesi ile Maslow ve Herzberg Teorileri İlişkisi

2.2.1.3.2.3. Sosyal Kimlik Teorisi

Nitelikli çalışanlar, ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt seviyesindeki ihtiyaçları karşılandıktan sonra, sosyal nitelikli ve üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayan ve rakiplerinden ayrılan işverenlere yönelirler. Bu nitelikteki çalışanlar, içselleştirdikleri

ve kendi kişilik özelliklerini yansıtan işletmelerde çalışmak isterler. İşveren marka kişiliği işletmenin sahip olduğu ruhu temsil etmektedir. Tutarlılıkla ve sürekli verilen kişilik mesajı işletmeyle özdeşleşmektedir. Tercih edilebilir olmak için işletmenin sahip olduğu kişiliğin ön plana çıkması gerekmektedir. Marka kişiliği adayların ve çalışanların deneyimiyle test edilmektedir. Olumsuz deneyimlerde işletmeye olan inanç azalmaktadır. Çalışanların işletmeye olan psikolojik yakınlıkları, onların benlik kavramlarını işletmenin öznitelikleriyle özdeşleştirmelerine yol açmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994). Adaylar kendilerini özdeşleştirdikleri, değerlerini içselleştirdikleri, sosyal vaadlerini sosyal ihtiyaçlarıyla örtüştürdükleri işverenleri tercih etme eğilimindedirler. Adaylar sosyal kabul gördükleri işletmelerde daha mutlu olurlar. İşveren markası içeriğinde bulunan işveren kimliği mesajı, adayların kimliğini özdeşleştireceği işletmeyi seçme konusundaki esas bilgi kaynağıdır. Çekici işletme kimliği işletmeyle özdeşleşme isteğini arttırmaktadır (Şekil 2.14).



Şekil 2.14: Sosyal Kimlik Teorisi-Özdeşleşme ve İşveren Markası İlişkisi

Kaynak: Maxwell, R. ve Knox, S. (2009): Motivating Employees to Live the Brand: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within the Firm Motivating Employees to Live the Brand: *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 9-10.

2.2.1.3.2.4. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işletme ile çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin çalışanın algısına göre oluştuğu, yazılı olmayan, dinamik, sınırları belli olmayan bir sözleşmedir (Argyris, 1960). Bazı araştırmacılar tarafından işveren markası psikolojik sözleşmenin başka bir şekilde ifadesi, evrim geçirmiş hali olarak kabul edilmektedir. Psikolojik sözleşme, işveren-çalışan ilişkisinin doğasını anlamak ve buna uygun davranmak için yardımcı olabilecek bir araçtır (Aggarwal ve Bhargava, 2009). Bu sayede, beklenti ve ihtiyaçları doğru algılayan işveren (İKY departmanı), çalışana uygun değer önermesi oluşturabilecek, çalışan da kendisinden beklenen ve

işletmeye sunacağı katkının ne olması gerektiğine dair bir yol haritasına sahip olacaktır. Çalışan davranışının en önemli belirleyicisi işverenin tavır ve davranışlarıdır. Söz ve vaatlerin tutulmaması, iş gücü devrine ve verimlilik düşüşüne yol açacaktır. İşveren, işveren marka mesajlarını şeffaf ve gerçekçi olarak iletğinde, mevcut çalışma koşullarından haberdar olan çalışan için menuniyetsizlik ihtimali ortadan kalkar. İşveren markası bu yönüyle psikolojik sözleşmeye etki eder (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşverenin sözünü tutmasıyla çalışan bağlılığı (De Vos ve Meganck, 2008), adanmışlığı (McInnis, 2012), işte kalma niyeti (De Vos ve Meganck, 2008; McInnis, 2012) ve memnuniyeti de (Backhaus ve Tikoo, 2004; Moroko ve Uncles, 2008) artacaktır.

2.2.1.3.3. Çalışan Özelliklerine Göre Çalışan Değer Önermesi Oluşturma

İşletmenin kurulduğu yıl, lokasyonu, yenilik politikası, pazar başarısı, kariyer gelişimi, tazminat paketi, iş çevresi, iş yaşam dengesi, itibarı gibi işletme vb. özelliklerden oluşan çalışan beklentileri, işveren markasını etkilemektedir (Tüzüner ve Yüksel, 2009: 53). Doğru kitleleri etkilemek için, iş gücü pazarında aynı çalışanları hedefleyen rakiplerden farklılaşmak gerekir. İşveren markasının konumlandırılması, hedef çalışanın düşüncesinde fark yaratan bir değer yaratılması olarak değerlendirilmelidir (Baş, 2011: 92). Kuşaklar arasındaki farklılıklar, ihtiyaç duyulan çalışanları kendine çekmeye çalışan işvereni, personel temininden çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını sağlamaya kadar birçok konuda farklı davranmaya zorlamaktadır. İletişim kurulmak istenen çalışanlara ulaşmak için yapılması gereken hedef kitle analizi bunu gerektirmektedir (Maier vd., 2015). Yazında genel olarak kabul gören kuşak bölümlendirmesi Tablo 2.7’de sunulmuştur. Bu teoriye göre, söz konusu kuşaklara mensup çalışanların yaşamlarının şekillendiği dönemlerde meydana gelen konjonktürel gelişmeler, travmatik olaylar, finansal krizler, politik gelişmeler vb. hususlar söz konusu kuşakların hayata, çalışma ortamına, işlerine bakışına, takım arkadaşlarıyla ilişkilerine, gelecek ve kariyer beklentilerine, değerlerine de yansıdığı için, çalışanlar için oluşturulacak çalışan değer önermesi paketleri sosyolojik hassasiyetlerle kişiselleştirilerek ve hedef kitleye uyumlu olarak oluşturulmadıkça, işveren markasıyla ilgili çabalar da eksik kalacaktır.

Tablo 2.7: Kuşak Bölümlendirmesi

1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2000-.....
Gelenekçi Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı

1. Gelenekçi Kuşak (1925-1945):

Mensubu olduğu gruba sadakat, aileye mensubiyet, otoriteye saygı, yüksek sorumluluk duygusu, adanmışlık gibi niteliklerle tanımlanan bu kuşak, zor şartlarda hayatta kalmayı başarmış, yaşanmış travmalarının tesirinde dostluğa, arkadaşlığa, dayanışmaya önem veren, yaşamak için çalışmak prensibine sahip bir kuşaktır. Savaşçı kuşak olarak da anılan bu kuşağın çalışma hayatında öne çıkan özellikleri; yönetime itaat ve sadakat, adanmışlık, muhafazarlık ve gelenekçiliktir. İş değiştirmesi/mobilizasyonu düşük olan bir kuşaktır (Santiago, 2018). Yaşları nedeniyle emeklilik döneminde olan bu kuşak, artık çalışma hayatında yer almamaktadır.

2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers / 1946-1964):

2.Dünya Savaşı sonrası doğum oranlarının artışı nedeniyle bu adla anılan kuşaktır. 68 kuşağını da barındıran bu kuşak, savaş sonrası dönemin zorluklarını yaşamaları nedeniyle kendilerinden önceki kuşağın yaşam tecrübelerinin benzerlerine sahiptirler. Sorgulamamak, çalışmayı yaşamın amacı olarak görmek (Bergh ve Behrer, 2016: 8-9), aynı yerde uzun süreli çalışma, bağlılık, fedakârlık vb. hususlar bu kuşak için de geçerlidir. Çalıştıkları ve emek verdikleri konunun ödülünü alacaklarına dair sabır ve idealizmleriyle tanınırlar. Gelenekçi özellikleri kendilerinden daha genç kuşaklar tarafından eleştirilmektedir. İşte kalma davranışları sonraki kuşaklar göre daha yüksektir (Ferri-Reed, 2014).

3. X Kuşağı (1965-1980):

Bebek patlaması kuşağının kadın nüfusunun fazlalığı nedeniyle çalışan anne kavramının ön plana çıktığı, Latchkey Child (Anne ve babası da çalışan çocuk) olarak

adlandırılan kuşaktır. Anne ve babadan bağımsız büyümeleri, kendilerine güvenmelerine, yeteneklerini geliştirmelerine, sorgulama yeteneğinin gelişmesine yol açmıştır (Berkup, 2014: 221). Geçiş kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak, lokalden globale geçebilen, geleneksellikte teknolojik ve modern dünya arasında yer alan, önceki kuşaklara göre değişime daha uyumlu ve istekli bir kuşaktır. Önceki kuşakların işkoliklik anlayışı bu kuşakta yerini yaşamak için çalışmak ve yaşamdan haz alma arzusuna bırakmıştır. İş ve yaşamı birbirinden ayırmaya özen gösteren, iş ve yaşam dengesine önem veren bir kuşaktır. Bu denge için maddi konulardan feragat edebilir. İşte bireysellikleri belirgindir. Daha yaşlı kuşaklarla karşılaştırdığında işletmeye ve yönetime karşı güven düzeyleri düşüktür (Anderson, 2016).

4. Y Kuşağı (1981-2000):

Dünyayı tanımaya başladıkları yıllar itibariyle teknolojiyle iç içe olan bu kuşağın diğer adı milenyum kuşağıdır. Bilgisayar ve cep telefonları başta olmak üzere dijital dünyayla sürekli birliktelikleri, Gelecek Kuşak, Net Kuşağı, Dijital Kuşak olarak da adlandırılmalarına neden olmuştur (Köse ve Çakır, 2019: 29). Kendi ebeveynlerinden göremedikleri ilgiyi çocuklarından esirgemek istemeyen X kuşağının sürekli ilgisi altında büyüyen bu kuşağın en önemli özelliği sorgulayıcı yapıda olmalarıdır. Teknolojiyle sürekli iç içe olmaları, bilgiyi hızlı edinmelerine, sorunların çözümünde söz konusu imkânlardan çokça yararlanmalarına yol açmaktadır. Dünyayı global açıdan yorumlayabilmekte, daha önceki kuşaklara farklı ve tuhaf gelen birçok hususa hoşgörüyle bakabilmekte, farklılıklardan rahatsız olmamaktadırlar. Sorgulama özellikleri nedeniyle why kuşağı olarak da isimlendirilen (Yalçın, 2020: 114) bu kuşak, değişimin sürekliliğinden kaynaklanan dinamikler nedeniyle uzun vadeli plan yapmamakta, otoriteye uyumsuz, güvensiz yapıları nedeniyle resmi prosedürlere ve politik süreçlere çok fazla dikkat etmemektedirler. İletişim hızları yüksek, kendine güvenli ve sosyaldirler. Takım çalışması, iş birliği ruhu özellikleri gelişmiştir. Pragmatist yanları baskındır. Kariyer basamaklarını çabuk çıkmak isterler. İş ve yaşam dengesine özen gösterilmesini isterler (Köse ve Çakır, 2019: 29). Sosyal medyayı etkin kullanan, anı ve hayatı yaşamayı seven Y kuşağının, fazla özgüvenli, empati yoksunu, aceleci, memnuniyetsiz ve çabuk vazgeçen yapıları ise olumsuz yönleridir. İş

gereksinimleri sağlanmadığında, X kuşağına göre işten ayrılmaya daha isteklidirler. İşveren markasının Y kuşağıyla ilgili çalışmalarında, kariyer gelişimi, çeşitlilik iklimi, tanınma ve geribildirim arzusu ön plana çıkmıştır (Mencil ve Lester, 2014). İş konusunda kendilerine meydan okumayı sever, gelişimlerine katkıda bulunan işleri tercih ederler. İşte esneklik, dijital networkle sürekli bağlantı, karar süreçlerine katılım arzusu, gecikmeksizin geribildirim ihtiyacı bu kuşak için önemlidir (Anderson, 2016). İKY departmanının kuşak farklılıklarını analiz ederek, daha verimli çalışma ortamı oluşturmak amacıyla, Y Kuşağı çalışanlar için oluşturabileceği örnek bir işe alım ve yönetim stratejisi Tablo 2.8’de sunulmuştur:

Tablo 2.8: Y Kuşağı İşe Alım ve Yönetim Stratejileri

Y KUŞAĞI KARAKTERİSTİĞİ	İŞE ALIM STRATEJİLERİ	YÖNETİM STRATEJİLERİ
İşin anlamlılığını sorgular (Bu işi neden yapıyorum ?)	Pozisyonun önemi ve bireyin işletmedeki rolünün ortaya konması.	Çalışan tarafından ortaya koyulan görevlerin öneminin açıklanması.
Dijital odaklı.	İnternetin işe alım aracı olarak kullanılması.	Teknolojik innovasyonların ve bilgisayar teknolojilerinin teşviki.
İnnovasyon ve sık geribildirimi önemser.	İşletmeye yapılacak olan katkının, gelişim ve mücadeleci sorumlulukların vurgulanması.	İşletmede yapıcı yorumların öne sürülür ve kabul edilir hale getirilmesi.
Grup çalışmasını sever.	İşe alım sürecinde takım çalışması kabiliyetlerinin incelenmesi.	Takım çalışması ve inovatif projelerin teşviki.
Aynı anda birden fazla görevi yerine getirebilir.	Mülâkat sırasında odaklanmalarının sağlanması.	İşletme kurallarının açıklanması ve sadece bir göreve odaklanmaları için talimat verilmesi.
Başarı- amaç odaklı.	Gelişim için fırsatların tanımlanması ve potansiyel çalışanlara aktarılması.	Beklentilerin açıkça tasvir edilmesi.

Kaynak: Kathryn, Y. (2008): Recruiting and Managing the Why? Generation: Gen Y. **The CPA Journal**, April, 70’den aktaran (Oğuz, 2012).

5. Z Kuşığı (2000-.....)

Hayatlarını yönlendirmek ve iş seçimi konusunda olgunlaşmaya ve tecrübeye ihtiyaçları olsa da iş gücü piyasasına giriş aşamasında olan, yakın bir gelecekteki çalışan ihtiyacını karşılayacak olmaları nedeniyle dikkate alınması ve işverenlerden beklentilerinin analiz edilmesi gereken bir kuşaktır. Antisosyallik, empati eksikliği, dinlemeden yargıya varma vb. özelliklere sahiptirler. İnternet bağımlılığı, sanal ilişki tercihleri göze çarpmaktadır. Siber ortamlarda, bağıllık endişesi yaşamadan, yüz yüze kurabilecekleri bağlantıdan çok daha fazlasını kurmayı tercih etmektedirler. Özgüvenleri, bireysellikleri ve içine doğdukları teknoloji bağımlılıkları çok belirgindir. Önceki kuşaklara göre sabırsız ve hızlıdır (Deloitte, 2018). X ve Y kuşaklarına göre bağıllık ve sadakatleri düşüktür, istekli fakat çabuk vazgeçen bir yapıya sahiptirler. Bireysel ve bağımsız çalışma taleplerinin yanında, farklılıkların dikkate alındığı ve düşük hiyerarşiye sahip bir çalışma hayatını tercih etmektedirler. Ben merkezîyetçi yapıları ve bireysellikleri takım çalışması bakımından dezavantaj teşkil etse de kişiye özel, özgüven, sonuç odaklılık, pratiklik ve yaratıcılık gerektiren standart dışı işlerde başarılı olabilirler. Kullandıkları gündelik teknoloji nedeniyle el, göz, kulak senkronizasyonları ve motor becerileri gelişmiştir. Dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir kişiyle iletişim kurabilir, bilgi paylaşımına girebilir, her türlü bilgiye anında ulaşabilirler. Birden fazla konuya ilgi duyma yetenekleri oldukça gelişmiş olduğundan çoklu görevlerde tercih edilebilirler (Berkup, 2014: 224). Teknolojik araç gerecin, anlamlı işlerin olduğu, serbestçe ve kısıtlanmadan çalışabilecekleri, yetkilerinin kısıtlanmadığı bir çalışma ortamı beklentisindedirler (Mitchell, 2008'den aktaran Cansever ve Kızıldağ, 2019: 309). Özgürlüklerine ve iş yaşam dengesine hizmet edecek sınırsız kariyer hareketliliği, yüksek mobilite, esneklik, bağımsız çalışma vb. hususlar, işveren tercihindeki öncelikleridir. 2017 yılında Fransa'da 3.200 kişilik bir örnekleme yapılan çalışmada, çalıştıkları iş ortamı için kullandıkları zor, acımasız, sıkıcı ve stresli tanımlar, çalışma hayatına bakışlarını yansıtmaktadır (Yalçın, 2020: 117).

Yerli yazında Z kuşağının işveren tercih öncelikleri; kurum kimliği, uluslararası çalışma, eğitim ve kariyer imkânı (Latif ve Serbest, 2014), tatmin edici ücret ve ödül

politikası, kariyer fırsatları, çalışma ortamı, iş güvencesi, yurt dışı bağlantısı olmak, güncel teknolojiye sahip olmak (Korkmaz ve Çevik, 2014), çalışma ortamı ve tatmin edici ücret/ödül politikası (Sağır, 2016), işletme kültürü, ekonomik fayda (Saylan ve Eroğlu, 2019), iyi bir ücret, terfi fırsatları, işletme itibarı (Cansever ve Kızıldağ, 2019), yaratıcılıklarını kullanabilecekleri marka değeri yüksek işletme (Yaşar ve Demir, 2019) olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları maddi ihtiyaçlarının yanında manevi beklentilerinin de karşılanmasına ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Daha iyi standartlarda bir yaşam beklentilerinin yüksek olması nedeniyle, ekonomik özgürlük, iş yaşam dengesi beklentisi içindedirler. İşveren markasının pazarlama bakış açısıyla yönetilmesine konu olan hususlar sadece kuşak farklılıklarından oluşmamaktadır. Aynı nitelikler tüm adayları benzer şekilde etkilememektedir. Çalışanların yaşları, uzmanlık alanları, çalışma süreleri, kıdemleri, cinsiyetleri vb. alanlarda da farklılık yaratacak konularda yaratıcı ve özgün çalışmalar yapılmalıdır (Tablo 2.9).

Tablo 2.9: İşveren Markası Sınıflandırma Kriterleri

SINIFLANDIRMA KRİTERİ	KRİTER ÖZELLİKLERİ
Yaş (Kuşak)	Baby Boomers, X Kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı
Görev/Uzmanlık	Mezun, Uzman, Yönetici
İş Branşı	Muhasebe, Pazarlama, Halkla İlişkiler, İKY, Satış, Bakım, Teknik
Çalışma Biçimi	Kadrolu, Sözleşmeli, Mevsimlik, Yarı Zamanlı
Adaylık/Çalışma Süreci	Başvuru aşamasında, Yeni Çalışan, Kıdemli Çalışan, Emekli Adayı
Çalışma Süresi	1-5 Yıl, 5-10 Yıl, 10-15 Yıl, 15-20 Yıl
Lokasyon	Merkez, Taşra, Yurtdışı

Kaynak: Moroko, L.ve Uncles, M.(2008) Characteristics of Successful Employer Brands. **Journal of Brand Management**, 16 (3), 160-175.

Universum tarafından yapılan bir çalışmada ise, çalışanların çalışan değer önermesi içeriğindeki öncelik tercihlerinin, bulundukları sektörlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 2.10).

Tablo 2.10: Sektör Bazında Çalışan Değer Önermesi İçeriği

FİNANS SEKTÖRÜ	BİLİŞİM SEKTÖRÜ	OTOMOTİV SEKTÖRÜ	TÜKETİM SEKTÖRÜ
*İLHAM VEREN AMAÇ *İNOVASYON *İTİBAR *TANINMA	*EĞİTİM GELİŞİM *HEYECAN VERİCİ İŞ *ÇALIŞMA ORTAMI *ESNEK ÇALIŞMA	*İLHAM VEREN AMAÇ *İNOVASYON *İTİBAR *TANINMA	*İLHAM VEREN AMAÇ *EĞİTİM GELİŞİM *TANINMA *KSS

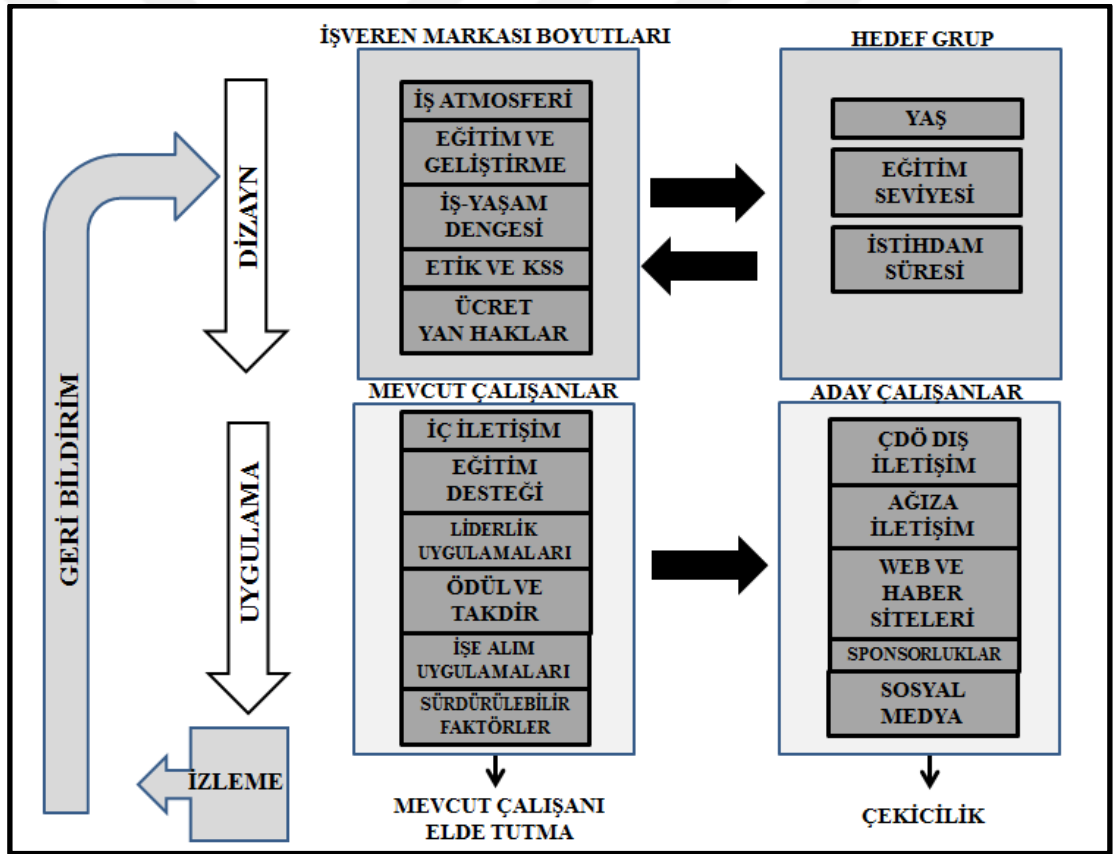
Kaynak: Universum Talent Research (2018)

2.3. İşveren Markası Yönetimi

Yeteneklerin rekabet yeteneği, işletmelerin rekabet yeteneği haline gelmektedir (Xiaofeng, 2009:154). İşveren markası, mevcut ve potansiyel adaylara hitap etme çabasında olan, yetenek savaşını kazanmak için kullanılan bir strateji (Amelia ve Nasution, 2016: 227), işletmenin imkânlarını, çalışma ortamı vaadini ve işletme özelliklerini (Love ve Singh, 2011: 175) adaylara sunduğu bir iletişim aracıdır. Bu nedenle, işletme için değerli bir rekabet kaynağı olan işveren markasının yönetimi, işletme yönetimi tarafından öncelikli ve önemli bir süreçtir (Cable ve Turban, 2003; Backhaus ve Tikoo, 2004; Elving, Westhoff, Meusen ve Schoonderbeek, 2012). Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda, personel temininde düşük maliyetle yüksek çalışan niteliğini yakalamaya çalışan işletmeler, kendi iç kaynaklarından personel ihtiyaçlarını karşılayarak temin, eğitim, geliştirme vb. maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar. İKY departmanının işveren markası yönetimini de içeren görev tanımı, işletmelerin insan sermayesinin işveren markası çalışmalarının öznesi durumuna gelmesiyle sonuçlanmıştır. İşveren markasının tasarımı ve yönetimi ihtiyacı, İKY departmanının pazarlama başta olmak üzere diğer işletme departmanlarla bütünleşme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Daha önce de açıklandığı gibi, işveren markası yönetiminin amacı, markanın farkındalığının, bilinirliğinin, sadakatinin, pazarda fark edilir konuma getirilmesi ve bu özelliklerin sürekliliğinin sağlanmasıdır. İşveren markası yönetimi, işletmeyi işveren olarak farklı ve çekici göstermek üzere tasarlanmalıdır. Yönetim süreci hedeflerini 3 ana başlık altında sınıflamak mümkündür:

1. İşletmenin istihdam etmek istediği hedef grubunu tanımlamak,
2. Hedeflenen iş gücünün işletmeye çekilmesi için uygulanacak ve tüm işletme departmanlarının katkı sunacağı bütünlük stratejiyi oluşturmak ve uygulamak,
3. Geri besleme/bildirim süreciyle sürekli iyileştirme yapmak (Bussin ve Mouton, 2019).

Bu kapsamda yol haritası olarak kullanılabilecek işveren markası kontrol döngüsü örneği Şekil 2.15’de sunulmuştur.

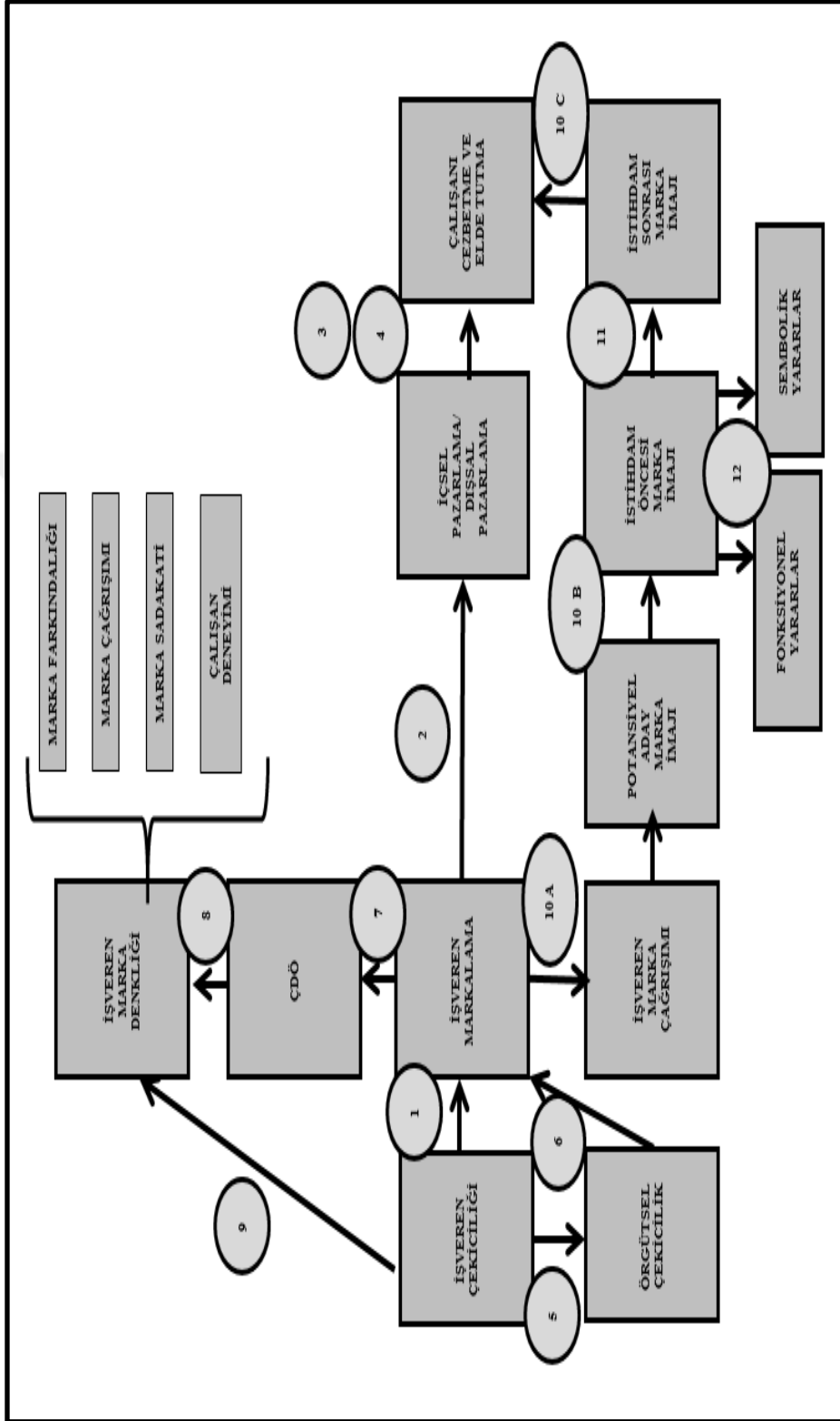


Şekil 2.15: İşveren Markası Kontrol Döngüsü

Kaynak: Bussin, M. ve Mouton, H. (2019): Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations'dan uyarlayan Saylan, O. (2020): İşveren Markası Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Birbiriyle uyumlu ve tutarlı faaliyetlerden oluşan işveren markası yönetimi, marka bileşenlerinin oluşturulmasından işletme performansına uzanan bir süreçtir. Marka yönetiminin çalışan odaklı olmasının bir faydası da çalışanların marka savunucusuna dönüşmesi, çalışan bağlılığı ve işte kalma niyeti arasında pozitif döngüye yol açmasıdır. İşveren markası kavramsal çerçevesi kapsamında daha önce değinilen; işveren çekiciliğini, etkileşimde olduğu marka yazını kavramlarını, çalışan değer önermesi işlevini, marka yönetimini ve pazarlamasını içeren kavramsal ilişkiler Şekil 2.16'da sunulmuştur.





Şekil 2.16: İşveren Markası Kavramsal İlişkiler

Kaynak: Broek, M. (2015): From Employer Attractiveness To Employer Branding: Results of A Mixed Methods Research. Master Thesis,

1. İşveren çekiciliği işveren markalamadan önce gelen safhadır (Tüzüner ve Yüksel, 2009).
2. İşveren markalama iç ve dış pazarlama olarak tasarlanır.
3. ve 4. İçsel pazarlama mevcut çalışanları elde tutmak, dışsal pazarlama ise potansiyel aday başvurusunu artırmak amacıyla planlanır (Ararichge ve Robertson, 2003).
5. Yakın kavramlar olan işveren çekiciliği ile örgütsel çekicilik arasındaki fark işveren çekiciliği kavramının içerdiği iş özellikleridir.
6. (Bondarouk vd., 2012) tarafından yapılan çalışmada işveren markalama süreciyle işveren çekiciliği arasında doğrudan ilişki tespit edilmiştir.
7. İşveren markalama sürecinin ilk adımı çalışan değer önermesinin tanımlanmasıdır.
8. İşveren marka denkliği çalışanlar için markanın sahip olduğu toplam değerdir.
9. (Tüzüner ve Yüksel, 2009) 'in de belirttiği gibi, (Berthon vd., 2009; Michington, 2006)'a göre işveren marka denkliğinin öncülü işveren çekiciliğidir. Bu yazarlara göre işveren çekiciliği yüksek işverenin, işveren marka denkliği de yüksektir. (Arachhige ve Robertson, 2013)'a göre işveren çekiciliği işveren marka denkliğinin önemli bir bileşenidir.
10. (Backhaus ve Tikoo, 2004; Mandhaya ve Shah, 2010) tarafından, işveren markalama sürecinin, işveren marka çağrışımını (a) düzenleyerek işveren marka imajını (b) şekillendirdiği tespit edilmiştir. Söz konusu işveren marka imajının da cezbetme ve elde tutma çıktısına düzenleyici etkisi vardır. (c) (Cable ve Judge, 1997) de çağrışımın potansiyel adayların kişilikleriyle karşılaştırma yaptıkları işveren marka imajını desteklediğini tespit etmiştir.
11. Adayların işe girmeden önce ve istihdam edildikten sonraki işveren marka imajı algılarında farklılıklar olduğu (Knox and Freeman, 2006) tarafından saptanmıştır.
12. Çalışanlara yansıyan yararlar fonksiyonel ve sembolik olarak sınıflandırılmıştır (Lievens ve Highthouse, 2003; Cable ve Turban, 2003).

2.4. İşveren Markası İletişimi

İşveren markası iletişimi, çalışan değer önermesinin, işveren kimliği ve kişiliğinin paydaşlara aktarılmasıdır. Paydaşların kendileriyle özdeşleştirdikleri işletme değerlerinden, toplam faydadan, beklentilerine karşı sunulan önermelerden haberdar olma aşamasıdır. Şeffalık ve doğruluk derecesinin yüksek olması beklenen bir etkileşim sürecidir. İşveren markasını tanımlamak, oluşturmak ve yönetmek, iletişim uzmanlığı gerektirir (Minchington, 2008). İşveren markasının gücü, işletme değerlerini işveren markası mesajıyla uyumlaştırma çabasına bağlıdır (Martin vd., 2005: 79). Her ne kadar ayrıntılı analiz ve geribildirimlerle oluşturulmuş olsa da, işveren marka imajı ve vaadinin arzu edilen amaca hizmet edebilmesi için, özenle tasarlanmış bir mesaj içeriği ve en uygun iletişim araçlarıyla hedef kitleye ulaştırılması gerekir. Çalışan duygularına ve ihtiyaçlarına hitap etmeyen iletişimin faydası olmayacaktır. Çalışanın sağlayacağı fayda, ürün/hizmet markasının satın alındığında sağlayacağı faydanın anlatıldığı gibi çalışanlara iletilmelidir. Çalışan sesi dinlenmeli, çalışanın ne duymak istediği bilinmeli, iletişim kanalı doğru seçilmelidir. İletişimin hedeflediği gruba göre iletişim içeriği de değişecektir. Adaylara istihdam deneyimi, çalışmaya uygun bir yer ve işletmenin parçası olmakla sağlayacağı fayda iletilirken, mevcut çalışanlara uygulanacak iletişimin içeriği, motivasyon, bağlılık ve verimlilik ağırlıklı olacaktır. Tutarlı, şeffaf ve doğru olmayan bir iletişim içeriği mevcut çalışanlar tarafından derhal, adaylar tarafından ise deneyimleri geliştikçe reddedilecektir. Söz konusu içeriğin test edilmesi özellikle işveren markası için çok hızlı olacaktır. Olumsuz değerlendirmeler, motivasyonun, işletme içi güvenin ve bağlılığın azalması gibi onarılması zor zararlar verecektir. Kampüs, web, sosyal medya vb. alanlardaki çeşitli mesajların tutarlı ve birbirini destekler olması en önemli unsurdur. Uzun süreli, tekrarlı ve anlamlı mesaj iletimi de başarıyı getiren unsurlar olarak sayılabilir. İşveren markası iletişimi her ne kadar İKY departmanı sorumluluğunda görülse de işletmenin tamamının sürecin içinde olması gerekir. Mükemmel hazırlanmış bir iletişim çalışması, yönetimin vereceği ve işveren markası stratejisine uygun olmayan bir demeçle veya iyi tasarlanmamış bir liderlik markasıyla anlamsız ve değersiz bir hale gelebilir.

2.5. İşveren Markası Başarı Ölçümü

İşveren markası yönetim modelinin başarısı belli aralıklarla ölçülmeli, gerekli geribildirimler yapılmalı, sonuçlar optimizasyon ve iyileştirme faaliyetlerinde kullanılmalıdır. Bu sayede işveren markası stratejik seviyede kullanışlı bir araç olmaya, rekabete katkı sunmaya devam edebilecektir. İşveren markası başarı ölçümlerinin odağında İKY uygulamaları yer almalıdır (Ambler ve Barrow, 1996: 202). Bu süreçte uygulanacak yöntemlerden benchmarking, sektör ve pazar bazında karşılaştırma verisi sağlayacak, anket yöntemi ise geribildirime esas teşkil edecek çalışan algısını ölçecektir. Ölçüm esaslarının marka denkliği üzerinden, yani marka farkındalığı, marka çağrışımları, marka sadakati ve algılanan çalışan deneyimi ölçümüyle olması gerektiği üzerinde durulmuştur (Kuchеров ve Samokish, 2016). Başka bir bakış açısına göre İlgi Değeri, Sosyal Değer, Ekonomik Değer, Gelişim Değeri ve Uygulama Değeri faktörleri aracılığıyla yapılmalıdır (Berthon vd., 2005). İş gücü devir hızı, işe alım maliyeti, çalışan bağlılığı ve tatmini ölçümlerinden sağlanan veriler de bu konuda kullanılabilir.

2.6. İşveren Markası ve Alt boyutlarıyla İlgili Yazındaki Çalışmalar

İşveren markası kavramının gelişimine katkı sağlayan yazının taranması sonucunda, konunun çeşitli değişkenlerle ilişkisini araştıran çalışmalar tespit edilmiştir. Bu araştırmaların kapsam, içerik ve sonuçları açısından incelenmesiyle ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

İşveren markası kavramının yeteneklerin cezbedilmesi, çalışan bağlılığı, sosyal kimik, kültür, örgütsel özdeşleşme ve güven, işte kalma niyeti, marka iletişimi, psikolojik sözleşme vb. değişkenlerle ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalarda;

İş arayan 339 kişilik aday örnekleminde oluşan ve işveren imajının yetenek havuzunun niteliklerine etkisinin incelendiği çalışmada, güçlü işveren imajının nitelikli çalışanı cezbediği belirlenmiştir (Cable ve Turban, 2003). Adaylar ve mevcut çalışanlar kapsamındaki bir araştırmada, gelişmekte olan işveren markası çalışmaları, İKY bakış açısı ve davranış disiplinleriyle karşılaştırılarak incelenmiştir. İşveren çekiciliğine katkıda bulunan, psikolojik sözleşme, kurumsal kimlik ve örgütsel

özdeşleşmeye atıfta bulunulmuş, güçlü işveren imajı ve kimlik algısının işveren çekiciliğini, çalışan bağlılığını ve işletmeyle özdeşleşmeyi arttırdığı tespit edilmiştir (Edwards, 2009). 614 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, işveren markasının çalışan bağlılığına, elde tutma davranışına yönelik olumlu katkısı olduğu tespit edilmiştir (Heger, 2007). Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerle ilgili bir çalışmada, işveren markasının işveren imajına, yeteneklerin çekilmesine ve çalışan bağlılığına olan olumlu etkisi tespit edilmiştir (Kunerth ve Mosley, 2011). 2,189 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, işveren markasının çalışan davranışlarına etkisi incelenmiş, işveren markasının çalışanın işletmeyle özdeşleşmesini ve çalışan memnuniyetini artırdığı tespit edilmiştir (Schlager vd., 2011). Türk Hava Yolları'nda çalışan 92 pilottan oluşan örnekleme, işveren markasının sağladığı faydalarla işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, belirli bir gelir seviyesinin üzerindeki çalışanların önceliğinin sosyal kimlik ve özdeşleşme ihtiyacı olduğu ortaya konmuştur (Terlemez, 2012). Daha önce yapılmış araştırmalara atıfta bulunarak işveren markası ve iş gücü devir hızının incelendiği çalışmada, çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulmasında işveren markasının rolü olduğu tespit edilmiştir (Ören ve Yüksel, 2012). İşveren markasının işletme kültürünün oluşumuna katkısı olduğu, örgütsel güveni arttırdığı tespit edilmiştir (Figurska ve Matuska, 2013). Hindistan'da konuşlu, çalışan sayısı en az 100 olan 209 şirketin 347 yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada, gerçekçi iş tanımları, algılanan örgütsel destek, adil ödüllendirme ve teşvik, algılanan örgütsel imaj, örgütsel güven, liderlik, psikolojik sözleşme, KSS anlayışının güçlü işveren markasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Biswas ve Suar, 2014). 369 yönetici örneklemeyle yapılan bir araştırmada, işveren markası, çalışan farklılaşması, sadakat, tatmin değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir (Wahba ve Elmanadily, 2015). 281 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, işveren markasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Gözükara ve Hatipoğlu, 2016). Danimarka'da faaliyet gösteren firmalarda yapılan araştırmada, işveren markasının psikolojik sözleşmenin oluşumuna ve algılanmasına olumlu katkısı olduğu tespit edilmiştir (Eshoj, 2012). İşveren marka vaadiyle çalışma deneyiminin uyuşmamasının neden olduğu hayal kırıklığının

psikolojik sözleşmeyi olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Figurska ve Matuska, 2013).

Yapılan yazın taramasında işveren markasının sıklıkla demografik değişkenler açısından irdelendiği ve tespit edilen farklara dikkat çekilerek söz konusu araştırmalarda bu sonuçlara yer verildiği dikkat çekmektedir;

İş pazarındaki değişimlerin yeteneklerin çekilmesini ve elde tutulmasını zorlaştırdığı, yeni kuşak çalışanların işverenden beklentilerinin farklılaştığı (Collins, 2001) belirtilmiştir. Hindistan’da konaklama ve turizm öğrenimi gören 559 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada, yaş, cinsiyet vb. demografik değişkenlerin işveren markası algılaması üzerinde farklı değerlendirmelere neden olduğu tespit edilmiş, İKY departmanının işe alım faaliyetlerindeki işveren imajına dikkat etmesi gerektiğine ve çalışma ortamının iyileştirilmesine vurgu yapılmıştır (Hur, 2012). Hindistan’da yaşayan Y Nesli kuşağı çalışanların (n=245) memnuniyet ve bağlılığı kapsamında işveren markası algısının incelendiği çalışmada, söz konusu çalışanların öncelikli taleplerinin teknolojiye açıklık, örgütsel güven ve destek, yenilikçilik ve heyecan verici iş ortamı olduğu tespit edilmiştir (Khanolkar, 2016). Araştırma örneklemindeki bayan turizm öğrencileri, gelişim alt boyutunu erkeklere göre daha fazla önemli bulmuşlardır (Gözen, 2016). Bir katılım bankasının pazarlama pozisyonlarına başvuru yapan, farklı tecrübe seviyelerindeki 500 kişilik bir aday grubu kapsamındaki araştırmada, lisansüstü eğitimi almamış çalışanların gelişim değerlerine diğerlerinden daha fazla önem verdiği, lisanüstü eğitimi olan çalışanların ekonomik ve sosyal faydaları daha fazla önemsedikleri tespit edilmiştir (Narcıkara, Gürol ve Üzmez, 2016). Selçuk ve Necmettin Erbakan Üniversitelerinin Turizm Fakültelerinde öğrenim gören 515 öğrenciden oluşan örnekleme, çalışma ortamının, kadın çalışanlarda erkeklere göre daha önemli olduğu ve beklenti oluşturduğunu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada kadın çalışanlar için işletme itibarı, kültürü ve bilinirliğin erkeklere göre daha önemli tercih sebebi olduğu belirtilmiştir (Sağır, 2016).

İşveren markası iletişimiyle ilgili çalışmalarda;

Yeni işe alınan 99 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel faktörlerin, işe alım uygulamalarının, kurumsal reklam ve tanıtımların ve işletme itibarının, yetenek havuzunun nitelik ve niceliğine doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir (Collins ve Han, 2004). İşveren markasının önemine ve marka yönetiminin uzun soluklu olması gerekliliğine vurgu yapılan çalışmada, marka iletişimindeki disiplinin markanın sürekliliği açısından gerekli olduğunu belirtilmiştir (Özgen ve Akbayır, 2011). İşveren marka yönetiminde iletişimin önemi, tüm paydaşlara marka mesajının iletilmesindeki rolü vurgulanmıştır (Öksüz, 2012). Marka sözünün, vaadinin etkili şekilde iletiminin işletmenin iç ve dış paydaşlarının tamamının iletişimde görev almasıyla mümkün olacağı, müşteriyle en fazla muhatap olan satış, pazarlama vb. ön hat çalışanlarının bu iletişimdeki sorumluluklarının büyük olduğu belirtilmiştir (Bergstrom ve Anderson, 2001).

İşveren markası yönetimi ve başarı ölçümünü konu alan çalışmalarda;

Yetenek pazarındaki rekabete cevap vermek isteyen işletmelerin, işveren markası stratejileri geliştirmeye doğru yöneldikleri tespit edilmiştir (Dell ve Ainspan, 2001). Çeşitli endüstri firmalarının İKY, pazarlama, iletişim departmanlarında çalışan yönetici ve danışmanlarıyla yapılan görüşmeler sonucunda, işveren markasının başarı ölçümünde kullanılacak metrikler, işe kabul edilen aday yüzdesi, her pozisyon için başvuran aday sayısı, ortalama işte kalma süresi, iş gücü devir hızı ve çalışan bağlılığı düzeyi olarak tespit edilmiştir (Moroko ve Uncles, 2008). Doğru işveren markası yönetiminin çıktıları olarak çekiciliğe ve elde tutmaya vurgu yapılmıştır (Gupta, 2015).

Çalışan değer önermesi içeriğini tespit etmeye yönelik çalışmalarda;

20 sektöre dağılmış 90 uluslararası işletmede, 58.000'den fazla çalışan üzerinde yapılan araştırmada, yeteneklerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması için en etkin işveren vaadinin (Çalışan Değer Önermesi) içeriği tespit edilmeye çalışılmıştır (CLC, 2006). Belçika Ordusunun 258 aday, 179 mevcut personeli üzerinde, işveren markasının personel temininde etkili olan işlevsel ve sembolik önermeleri incelenmiş,

işveren markası yönetiminde, ordu içindeki ve dışındaki işveren imajının oluşturulmasında ve her iki imajın tutarlı olmasının sağlanmasında İKY departmanının işlevine ve önemine vurgu yapılmıştır (Lievens, 2007). Örnekleme 105 kişilik Hindistanlı öğrenciler ve yöneticiler olan çalışmada, Tanınma İhtiyacı, Kariyer ve Gelişim Fırsatı, Güven, Etik ve İşveren İmajı bileşenleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Srivastava ve Bhatnagar, 2010). Beklentileri karşılayan çalışan değer önermesinin yetenekleri çekmekteki etkisine dikkat çekilmiştir (Rudd ve Williams, 2013). Sektöründe bilinirliği ve itibarı yüksek, iletişim teknolojileri sahasında faaliyet gösteren firmalarda yönetici pozisyonunda görev yapan 200 kişi üzerinde yapılan araştırmada, mevcut çalışanlar açısından işveren markasının sembolik faydalarının, işlevsel faydalara göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çiftçioğlu, 2014). Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencileri, işveren itibarına diğer işveren önermelerinden daha fazla önem vermişlerdir. Ekonomik fayda ve gelişim boyutu itibar boyutunu takip etmiştir (Gözen, 2016).

İşveren markasının Stratejik İKY, Kaynak Temelli Yaklaşım bakış açısı, işletme performansı, kurumsal itibar ve kurumsal imaj gibi kurumsal öznitelikler ve performans ölçütlerini içeren değişkenlerle olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda;

Kişinin kendini bir çalışandan fark yaratan bir markaya dönüştürmenin metodlarının anlatıldığı kitapta, ürünleri farklılaştıran markalama sürecinin artık çalışanları, işyerlerini ve işletmeleri markalayarak farklılaştırdığı belirtilmiştir (Peters, 1999).

İşveren markasının kavramsal alt yapısına önemli katkıda bulunan ve işveren markasının kariyer yönetimiyle olan ilişkisinin konu edildiği makalede (Backhaus ve Tikoo, 2004), tercih edilen işveren olmak için, işletme içinde ve dışındaki tüm çabaların, kaynak temelli bakış açısı ve marka denkliği teorisiyle birleştirilerek yapılması gerektiği belirtilmiştir. İşveren marka yönetiminin, Stratejik İKY için kullanışlı bir araç olduğu, çalışanların temininde ve elde tutulmasında güçlükle karşılaşılan işletmelerin, bu zorluğu aşabilmek ve işyerini çalışanlar için çekici ve arzu edilen bir yer haline getirebilmek için işveren markasını güçlendirmesi gerektiği öne sürülmüştür. İngiltere merkezli olarak İKY uzmanları ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada (Martin vd., 2005), gelişmiş ekonomilerin hizmet sektörlerinin

gelişiminde, maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermayenin stratejik avantaj kaynağı teşkil ettiği vurgulanmış, işveren markası geliştirme çalışmalarında, pazarlama, iletişim, örgütsel davranış yazınından yararlanılması gerektiği belirtilmiştir. ABD’nde 3000 İKY profesyoneli arasında yapılan çalışmada, yetenekleri işletmeye çekmek, istihdam etmek ve elde tutmak konusunda, işveren markasının stratejik bir araç olarak fonksiyonu araştırılmıştır (Society for Human Resource Management, 2008). Çin’de yapılan bir araştırmayı içeren makalede, işveren markasının İKY departmanının yeni rekabetçi stratejisi olduğu belirtilmiş, işveren markası ve çalışan performansı arasındaki olumlu ilişkide, örgütsel değişim ve örgütsel özdeşleşmeye vurgu yapılmıştır (Xia ve Yang, 2010). İşveren markasını bir Stratejik İKY stratejisi olarak gören araştırmacılar (Figurska ve Matuska, 2013), işletmelerin işveren markası sayesinde sağlayacakları çalışan katılımı ve performans artışının, finansal performansa olumlu yansıtacağı sonucuna varmışlardır. Yeni Zelanda ve Avustralya’da konuşlu, büyük ölçekli finansal firmalarda yapılan araştırma sonucunda, işveren markası, İKY uygulamaları, KSS değişkenleri arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekilmiştir (Raubenheimer, 2013). Marka değeri yüksek işletmelerde görev yapan 50 İKY yöneticisine uygulanan anket sonucunda, uygun ve nitelikli adayların işe alımıyla işveren marka değeri arasındaki pozitif ilişki tespit edilmiş, etkin bir İKY departmanının işletmenin marka değerinin yükseltilmesine katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Balcı, 2014). Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi son sınıf İşletme bölümü öğrencilerinin (n=226) potansiyel çalışan olarak kabul edildiği örnekleme ve içsel pazarlama kavramının incelendiği çalışmada, güçlü işveren markasının işveren tercihinde etkili olduğu ve çalışmak için uygun bir yer olduğu algısının oluşmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Güngördü vd., 2014). Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi’nde öğrenim gören 246 öğrenciden oluşan örnekleme, İKY’nin işlevselliğinin ve başarısının, çalışan bulma sürecindeki başarıya bağlı olduğu, işveren markasının bu kapsamdaki çabalarında İKY departmanının yönlendirici olması gerektiği öne sürülmüştür (Gözen, 2016). Selçuk ve Necmettin Erbakan Üniversiteleri’nin Turizm Fakültelerinde öğrenim gören 515 öğrenciden oluşan örnekleme, başarılı bir işveren markası yönetimi için, yöneticilerin işletme faaliyetlerinde eş güdümü ve bütünselliği sağlamaları gerektiğini tespit edilmiştir

(Sağır, 2016). Maddi kaynakların yarattığı rekabet avantajının yanında, insan sermayesinin de rekabet avantajına katkı sunmaya başladığı tespit edilmiştir (Priem ve Butler, 2001). Güney Afrika Cumhuriyeti'nde yaşayan 247 bilgi işçisi örnekleminde yapılan araştırmada, yetenekli çalışanların iş rekabeti ve performansı açısından kritik olmaya başladığı, çalışanları işletmeye çekmenin ve elde tutmanın zorluğu belirtilmiş, işveren markasının işletme itibarının ve kimliğinin oluşturulmasında, adaylara ve mevcut çalışanlara işveren imajının iletilmesinde bir araç olduğu vurgulanmıştır (Torricelli ve Karg, 2002). İşveren markasının işletme performansına, verimliliğe, iş gücü devrine olumlu katkı yaptığı tespit edilmiştir (Heger, 2007). Yöneticiler örnekleminde ve nitel olarak yapılan araştırmada, işe alım, işletme performansı, işveren imajı ilişkileri incelenmiştir (Maxwell ve Knox, 2009). İyi bir işveren markasına sahip işletmelerin, daha zayıf markaya sahip işverenlere göre, başvuruda bulunan adayları, aynı iş pozisyonu için daha düşük ücretle istihdam edebildiği tespit edilmiştir (Van Mossevelde, 2010). Algılanan işveren markasının çalışan davranışlarına etkisi incelenmiş, işletme kârlılığına olumlu katkısı olduğu tespit edilmiştir (Schlager vd., 2011). Rusya merkezli ve işveren marka yönetimini uygulayan 113 işletmede, finansal göstergeler aracılığıyla İKY maliyetlerinin (Ücretler, eğitim harcamaları, iş gücü devri vb.) işletme bütçesindeki oranı incelenmiştir. İşveren markasının, yeteneklerin iş gücü devrini düşürmek, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılım oranını artırmak konusunda katkı sağladığı, çalışanların işletme karar ve yönetim süreçlerine katılımını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Kuchеров ve Zavyalova, 2012). İşletmenin KSS performansı ile işveren markası arasında olumlu bir ilişki mevcuttur (Albinger ve Freeman, 2000). İşveren markası farkındalığı, işveren markası itibarı ve işveren çekiciliği arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Cable ve Turban, 2001; Collins ve Stevens, 2002). İşveren markası, bir işletmenin kurumsal itibarının ve kurumsal kimliğinin toplamı olarak belirtilmiştir (Gray ve Balmer, 1998; Gardberg ve Fombrun, 2002; Ewing, Pitt, Bussy ve Berthon, 2002; Thorne, 2004; Edwards, 2009). Söz konusu tanımlamaları bir adım daha ileri götürerek, işveren markası kavramını işletme vizyonu, imajı ve kültürü arasında bir bağlantı unsuru olarak gören araştırmalar da mevcuttur (Hatch ve Schultz, 2001). Marka planlama çalışmasının işverenin gücüne vurgu yaparak başlaması gerektiği,

adaylar için en önemli faktörün bu olduğu, müteakiben işletme kültürünü yansıtan gerçekçi iş tanımlarının yapılması gerektiği belirtilmiştir (Brandon, 2005). Yöneticiler üzerinde yapılan ve işletmenin işveren markası yönetimi sorumluluğuna dikkat çekilen çalışmada, işveren marka imajının önemine ve yöneticilerin marka imajının oluşturulmasındaki sorumluluğuna dikkat çekilmiştir (Davies, 2008). Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Endeksi'ni oluşturan şirketlerin çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların işveren itibarına olan katkılarıyla, çalışanların işletmenin çalışanı olmaktan duydukları gurur, iş memnuniyeti, bağlılık ve algılanan kurumsal itibar ilişkisi incelenmiştir (Helm, 2011). Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde konuşlu firmalarda yapılan araştırmada, işletmenin büyüklüğü, itibarı, imajı, pazardaki konumuyla çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Demir, 2014). İşveren marka imajının adaylar üzerindeki etkisi üzerine Hindistan Jammu Üniversitesi işletme ve mühendislik bölümü son sınıf öğrencileri (n=100) üzerinde yapılan araştırmada, işveren imajının işletmeye katılma kararında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sharma, 2014). İngiltere'de işletme çalışanları (n=593) ve üniversite son sınıf öğrencileri (n=862) arasında yapılan araştırmada, adayların temininde, işveren imajınının, marka mesajının, içsel pazarlamanın başvuru davranışına etkisi araştırılmış, içsel pazarlamanın işveren imajı çalışmalarından önce planlanması gerektiği tespit edilmiştir (Knox ve Freeman, 2016). Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencileri (n=246), işveren itibarına diğer işveren önermelerinden daha fazla önem vermişlerdir (Gözen, 2016).

İkinci bölümde, Stratejik İKY anlayışıyla birlikte uygulamaya konacak işveren markası uygulamalarının birlikte yaratacağı sinerjinin, işletmelerin iş stratejisinin gerçekleştirilmesi ve işletme hedeflerine ulaşılması konusundaki katkısına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, Stratejik İKY, İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti kavramlarının birbirleriyle ilişkilerine ve yazındaki çalışmalara değinilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İKY, İŞVEREN MARKASI ve İŞTE KALMA NİYETİ İLİŞKİSİ

İşveren marka kavramının pazarlama yazınından alınmış olması, marka oluşturulması ve yönetimi sürecinde kavramsal olarak pazarlama departmanını çağırırsa da pazarlama departmanının da içinde bulunduğu tüm işletme departmanlarının söz konusu husustaki koordinasyonu da dahil olmak üzere, sorumluluk ve uygulayıcılık, çalışan yaşam döngüsüne en hakim olan İKY departmanında olacaktır. İşveren markasının vaadi olan çalışan değer önermesi içeriğinin tamamına yakını İKY ilgi ve sorumluluk alanında olan hususlardır. İşletme stratejisine uyumlu ve rekabetçi bir çalışan değer önermesi oluşturulması için İKY uygulamaları geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Çalışanın iletişimi, özlük hakkı, sağlığı, morali vb. hususlarla ilgili işlev ve uygulamalarda İKY marka olmak zorundadır. Bu hususlara ek olarak, İKY'nin çalışan özlük haklarının ötesinde, işletme kültürü, vizyonu ve etik anlayışının oluşturulmasında da görevi vardır. Sürekli önemine ve avantajlarına vurgu yapılan işveren/İKY markasının olumsuz marka imajına evrilme durumu ise iş gücü devir hızının artmasından itibaren kayba kadar uzanan bir süreçte ciddi kayıplara yol açacaktır.

İKY uygulamalarının işveren markasına olan katkısının yanında işveren markasının da İKY'ne sunduğu avantajlar olacaktır (Figurska ve Matuska, 2013: 39):

Adaylar kapsamında; işe uygun adayların başvurması sağlanacak, başvuru sayısı artacak, uygun ve etkin iletişim kanallarının kullanılması sayesinde adaylarla daha hızlı ve kolay iletişim kurulacak, işe alım maliyetleri düşecek ve yetenekli adayların cezbedilmesi sağlanacaktır.

Çalışanlar kapsamında; kararlı katılımda, çalışanlar arasındaki olumlu ilişkilerde, işletmeye duyulan güven ve sadakatte ve yetenekli çalışanları elde tutma oranında artış, memnuniyetsizliğe bağlı kayıtlarda ve iş gücü devir hızında azalma meydana gelecektir.

3.1. İşveren Markasına Yönelik İKY Uygulamaları

Yönetim tarafından belirlenen işletme stratejileri, İKY bölümünün de içinde olduğu departmanların fonksiyonel stratejilerine yön verecektir. Her bir işletme bölümü, imkân ve yetenekleri ölçüsünde oluşturacağı strateji ve uygulamalarla işletme stratejisini destekleyici faaliyetler icra edecektir. Bölümler, ellerinde bulunan imkân ve yeteneklerle karşılayamayacakları yönetim talepleri için, işletme yönetimine istekte bulunacak veya işletme stratejisinin işletme imkânlarına göre yeniden formüle edilmesini isteyecektir. Stratejik İKY anlayışından önce maliyet unsuru olarak değerlendirilen İKY, işletme performansına olan olumlu etkisini kanıtlayan çalışmalar (Huselid, 1995: 638) sonucunda strateji oluşturulmasına katkı sağlayan bir role sahip olmuştur.

İKY'nin iş stratejisine sağladığı katkı, işletmenin yaşam döngüsüne göre de değişiklik gösterebilmektedir (Mathis ve Jakson, 1997: 43). Bu nedenle İKY uygulamalarının birbiriyle uyumlu birleşimi önem kazanmaktadır. Örneğin; eğitim geliştirme ile personel temin ve kadrolama programının uyumu sonucunda, eğitimi ve yetkinliği işletmeye uygun adaylar seçilerek yetiştirilir, büyüme evresinde temin edilecek personelin daha yetkin ve tecrübeli olmasına ihtiyaç duyulması gibi, işletmelerin yaşam döngüsüne uygun İK stratejileri uygulanabilir.

3.1.1. İşe Alım

Kaynak temelli yaklaşımın görüşüne göre bir firmanın stratejik kabiliyeti, insan kaynağı olan çalışanları temin kabiliyetine bağlıdır. Rakiplere başvurma ihtimali olan nitelikli personeli işletmeye çekmek işveren markasının konusudur. İKY departmanı tarafından işletme stratejisine uygun iş gücü ihtiyacının karşılanması ve pazardaki rakiplere göre daha üstün nitelikli çalışanları istihdam etmek maksadıyla, gelecekteki işletme ihtiyaçlarını değerlendirerek, işletme içinden veya dışından çalışan teminini, mevcut çalışanlara yeni beceriler kazandırmak için öğrenme ve gelişim programlarını kapsayan iş gücü analizi ve planlamaları yapılır (Uyargil vd., 2015). İKY işletme hedeflerini analiz etmeli, iş analizi sonucunda belirlenen iş gücü ihtiyacını pozisyon seviyesinde belirlemelidir (Bilaloğlu, 2019: 62).

İç kaynaklardan temin yönteminde, işletme içinde genellikle orta ve üst düzeyde boşalan bir pozisyonun, gerekli niteliklere sahip personel tarafından transfer, terfi vb. yöntemlerle doldurulması, işletme kültürü ve işleyişini bilen kişilerin tercih edilmesi, zaman, uyum ve eğitim geliştirme maliyeti açısından avantajlı bir durumdur. Söz konusu çalışanın elde tutularak rakiplere kaptırılmaması veya aynı sektörde kendi işini kurmasının önüne geçilmiş olması da maliyet avantajına olumlu etki eden bir husustur. İç kaynaklardan temin yönteminin gerekliliği geniş bir yetenek havuzuna duyulan gereksinimdir.

İşe başvuran adaylara güzel şeylerin yanında gerçekleri de söyleme gerekliliği ve yapılan çalışmalar göstermiştir ki, işe alımlarda gerçekçi iş tanımlarının önemi büyüktür (Landis, Earnest ve Allen, 2014; Popovich ve Wanous, 1982). Gerçekçi iş tanımları, işe başvurmayı düşünen aday sayısında ve iş kabul oranında azalmaya yol açmakla birlikte, iş performansı, iş memnuniyeti ve işe devam açısından olumlu sonuçlar doğurmuştur (Phillips, 1998; Premack ve Wanous, 1985). Gerçekçi iş tanımlarına ek olarak işletmeler, her biri işveren imajına pozitif katkıda bulunacak çalışma ortamı, işletme kültürü, takım çalışması, müşteri odaklılık, adil ödüllendirme, inisiyatif kullanma ve inovasyon gibi kriterlere vurgu yapabilir. Yeni çalışanlar işverenlerinin nasıl olduğu hakkında gerçek bilgi edinmek isterler. Dürüstlük ve şeffalık işveren marka sürecinin önemli bir parçasıdır.

İşletme stratejisine hizmet edecek çalışanları temininde dikkate alınacak hususlar; ihtiyaç duyulan çalışan miktarı, ihtiyaç duyulan beceri ve yetenekler, işletmenin teknolojik gelişmelere bağlı olarak yeniden düzenlenmesinin yaratacağı etki, farklılıkların yönetimi, performans yönetimi, takım çalışması, esneklik vb. konuları kapsayan ve işletme kültürünün yapılandırılmasıyla ilgili planlamalar, işletme dinamizmini ve performansını arttırmak için yapılacak düzenlemeler, çalışanların çok yönlü kullanılmasına imkân sağlayan esneklik uygulamalarıdır (Armstrong, 2011: 222).

Personel temin sürecinin işveren markası kapsamına giren bileşenleri ise; gelecekteki işletme ihtiyaçlarını karşılayacak çalışanların niteliği ve niceliği kapsamında iş gücü planlaması yapmak, işletmenin çalışan değer önermesini ve işveren markasını

geliştirmek, ihtiyaç duyulan personeli daha düşük maliyetle işletme içerisinden temin etmek ve/veya çalışanların yeni beceriler kazanmasına yardımcı olmak için eğitim ve gelişim programları yapmak, işletmeye yetenek akışını sağlama amacıyla kapsamlı ve bütünleştirilmiş aktiviteler kümesi oluşturmak olarak sıralanabilir (Katoen ve Macioschek, 2007: 11).

3.1.2. Ödül Yönetimi

Ödül yönetimi tanımı, toplam ücrete göre daha geniş bir bakış açısını ifade etmektedir. Ücret, işveren tarafından, işletmeye yapılan katkıya karşı sunulan bir bedeldir. Toplam ödül, direkt ödeme (Nakit, maaş vb.) ile dolaylı ödemeyi (Yardımlar, yan haklar vb.) kapsar. Ayrıca; çalışanın işletmeyle olan ilişkisine göre, tanınma, statü, iş güvencesi, eğitim ve gelişme fırsatlarını da içerir (Greene, 2011; Newman, Gerhart ve Milkovich, 2016).

İşveren markası kapsamında ödül yapılandırmasının birçok yolu olmasına rağmen, en yüksek etkiyi elde etmek için, işletmenin genel stratejisiyle tutarlı ödüllendirmeler, işletme için arzu edilen çalışanları cezbedecek, motive edecek ve elde tutacak şekilde tasarlanmalıdır. Bazı işletmeler bireysel katkıyı ödüllendiren bir strateji izler, bazıları da ödüllendirmeyi daha çok takım ve işletme performansına yapılan katkıya göre yapar (Greene, 2011). Özellikle resmî kurumlarda zamana dayalı ve kademeli, aylık maaş gibi ücretlendirmeler yapılır, ek yardımlar verilir, teşvikler pek kullanılmaz, bazı diğer işletmelerde ise taban maaş, performansa dayalı teşviklerle desteklenir. İkinci model genellikle pazara yeni giren, kazanacağı gelir belli olmayan startup türü işletmelerde uygulanır. Toplam ödül yönetimin farklı yetenek sınıflarına göre, direkt, dolaylı, karışık yapıda vb. kombinasyonları kullanılabilir. Önemli olan husus, ödül yönetimi stratejisinin işletmenin işveren markası imajıyla uygun olmasıdır. Bu sayede çalışanlar, işverenin vaat ettiği çalışan değer önermesinin maddi bölümünü deneyimlemiş olacaklardır.

Ödül yönetimi, işletmenin uzun vadedeki amacını ortaya koyan bir niyet bildirimidir. İşletmenin ödül uygulamalarının şu an nerede olduğu ile başlar, belirli bir hedef ve yolu takip ederek, işletme ve çalışanların ihtiyaçlarını birleştirir. Çalışanların işlerini

kariyerlerinin başında olan genç çalışanlar için daha büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, Y kuşağının öncelikli beklentisi, eğitim ve geliştirme fırsatlarının farklılığı ve sürekliliğidir (Hirsch, 2016; Meister ve Willyerd, 2010). Eğitim ve geliştirme araştırmaları; bireysel, endüstriyel, organizasyonel psikoloji ve İKY alanında popüler araştırmalardır. Ek olarak, meta analiz çalışmaları, eğitim ve geliştirmenin, işle ilgili davranışlarda ve performansta pozitif artışa neden olduğuna işaret etmektedir (Arthur, Bennett, Edens ve Bell, 2003; Brown ve Stizmann, 2011). Etkin eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla rakiplerinden ayrılan işletmelerin dört karakteristik özelliği; eğitim ve geliştirmenin işletme kültürünün bir parçası olması ve yönetim tarafından desteklenmesi, programın iş stratejisine, stratejik amaç ve hedeflere göre belirlenmesi ve çıktılarının bilançoda gösterilmesi, işletmenin çalışma kültüründe geri bildirimlerle sürekli iyileştirme, risk alma, bire bir koçluk, başarı ve başarısızlıklardan ders alma kültürünün teşvik edilmesi, ihtiyaç duyulan kaynaklara yatırım yapılması, eğitim ve geliştirme için finansal kaynak sağlanması olarak tespit edilmiştir (Colvin, 2009; Rifkin, 2011).

3.1.4. Performans Yönetimi

Her geçen gün artık daha fazla işletme, performans yönetimiyle ilgili olarak, yılda bir kez yapılanlar yerine, çalışanlarıyla daha sık iletişim kurmayı ve geri bildirimde bulunmayı tercih etmektedir (Cascio, 2016; Meyrowitz, Mueller-Hanson, O'Leary ve Pulakos, 2012). Geri besleme her kuşağa mensup çalışan için önemli olmasına rağmen, iş gücünün önemli bir kısmını teşkil eden Y kuşağı için öncelikle tercih edilen bir işletme faaliyetidir. Dijital yerliler olarak, anında geribildirim alma ve sürekli olarak bunu tekrarlama beklentisi içindedirler. Kariyerlerinin başında alacakları kaliteli geribildirimler, gelecekte yüzleştirecekleri zorlukları ve fırsatları doğru değerlendirmelerine yardımcı olur. Geri bildirimlerdeki tatminsizlik işte kalma niyetlerine bile etki edebilir (Hirsch, 2016).

3.1.5. Yetenek Yönetimi

100 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, işveren markası, yetenek yönetimi ve işveren çekiciliği arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekilmiştir

(Yaqub ve Khan, 2011). İşveren pozisyonunda olan bir işletmenin, bir işveren olarak imajı ve çalışılmaya değer bir işletme olduğu düşüncesinin varlığı potansiyel iş gücü havuzu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Turban ve Cable, 2003). İşletmeler, yetenek savaşında başarılı olabilmek için marka kavramını sadece kurumsal ve ürün bazında değil işveren bazında da gündeme getirmek zorundadır. İyi planlanmış ve özenli uygulanmış bir yetenek yönetimi süreci, sözü edilen yetenek savaşında işletmeler için rekabetçi avantaj sağlayabilir (Bhatnagar ve Srivastava, 2010). Güçlü bir işveren markası iletişimi, işletmenin yetenek yönetimi stratejisinin önemli bir parçası olacaktır. İşveren markası yetenek savaşlarının merkezinde yer almaktadır ve markanın hedefindeki yetenekli çalışan kavramının işletme içindeki konumunda yıllar itibariyle bir evrim gerçekleşmiştir. İşletmeye ihtiyaç duyan işletmelerden, çalışana ihtiyaç duyan işletmeye doğru dönüşüm gerçekleşmiştir. Rekabet avantajının ana unsurları olan teknoloji, sermaye ve coğrafi avantajlar, konumlarını yetenekli çalışanlara terk etmeye başlamışlardır. Yetenekli çalışana sahip olmanın farkı artık çok daha büyüktür. Kısıtlı ve değerli iş imkânı sürecinden, nadir ve değerli olan insandır sürecine geçilmiştir. İş güvencesine sahip, işletmeye bağlı ve sadık çalışan modeli, tercihlerin çokluğu avantajıyla kısa vadede işletmeyi terk edebilecek, kariyerini mobilizasyon üzerine kurmuş çalışana dönüşmüştür. Kanaatkâr olmayı terk eden çalışanların, standart vaadlerin üzerinde, farklı ve özgün beklentileri vardır, daha talepkârdırlar (Micheals vd., 2001).

İşveren markası, İKY tarafından her geçen gün daha fazla işletme ve İKY stratejileri içinde görülmeye ve bir fırsat olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Feron, 2008: 50). İKY departmanının, verimlilik artışı sağlayacak insan sermayesine yatırım politikaları ve çalışanların bu süreçteki taleplerini karşılayacak tedbirler geliştirme misyonu, söz konusu faaliyetlere stratejik nitelik katacak bir işveren markası ile mümkündür. İşletmeye değer katabilecek çalışanların işletmeye çekilmesi, bağlanması, yetiştirilmesi ve elde tutulması için yapılan planlı faaliyetleri kapsayan ve Stratejik İKY'nin alt unsuru olan yetenek yönetimi stratejisi, işveren markasının da varlık sebebi olan insan kaynağının işe alımı, yönetimi ve elde tutulmasıyla ilgili olması nedeniyle, işveren markasıyla bütünleşmiş durumdadır. İşveren markasının yönetimiyle ilgili süreçte işletmenin tüm departmanlarının katıldığı sistematik süreç

ve eş güdüm, mevcut yetenek yönetimi sürecinin de doğasında vardır. Her iki kavram arasında öncelik sırası vermek gerekirse, işveren markasının, yetenekli çalışanları hedef grup olarak belirleyen yetenek yönetimi stratejisinin sonucu olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu ilişkinin, iyi yönetilemeyen bir yetenek yönetimi stratejisinin işveren markasına zarar verebileceği ihtimalini de göz önünde bulundurmak gerekir.

Uygulamalarını yukarıdaki esaslara göre ve stratejik bakış açısıyla yürüten İKY, işveren markasını geliştirmek, iyileştirmek ve güçlendirmek için aşağıdaki süreçleri uygulayabilir (Cascio, 2016: 189):

1. İletişim faaliyetlerine başlamadan önce, anketler, öneri kutuları ve çıkış/ayrılma anketleri ve görüşmeleri aracılığıyla, çalışanların bakış açısından nelerin önemli olduğunu tespit edebilir. Teknoloji aracılığıyla internet ve sosyal medya analizlerinden yararlanarak (Beğeni, görüntülenme ve iletme sayısı vb.) aday beklentilerine uygun hedef odaklı kampanyalar yürütülebilir.
2. Yönetim; İKY, pazarlama, finans, bilgi teknolojileri (IT) ve diğer departmanların işveren markası mesajının geliştirilmesinde işin içerisinde olduklarından emin olmalıdır. Söz konusu mesaj, işletmenin genel stratejisi ve hedefleriyle uyumlu, özgün, dürüst, güvenilir ve tutarlı olmalıdır.
3. İşletmenin tüm faaliyetleri işletme değerleriyle uyumlu olmalı ve işveren markası mesajını taşımalıdır. Her seviyedeki çalışanın işletme markasını temsil ettiği unutulmamalıdır.
4. Çalışanları, işveren markası mesajının bir parçası yaparak değerlendirmeli, mesajın uygun şekilde paylaşımı için onları eğitmelidir.
5. Mesajın anlaşılır olarak iletilmesini sağlanmalı, mesajın çalışanlar tarafından eyleme dönüştürüldüğü video çekimlerinden yararlanılmalıdır.
6. İşletmeler, çalışanlarının sosyal medyada ne söylediklerini de sürekli takip etmeli, marka mesajıyla uyumsuzluk varsa nedeni araştırılmalıdır.

3.2. Stratejik İKY, İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Yazın İncelemesi

Araştırmanın 4.bölümünde analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkiler konusunda daha önce yapılmış çalışmalarla ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.2.1. Stratejik İKY ve İşveren Markası İlişkisi

Günümüzün iş gücü pazarında, işletmeler yetenekleri kendilerine çekerek ve elde tutarak, üretkenlik ve kârlılıklarını en üst düzeye çıkarmak uğraşındadırlar. İşletmeler belirledikleri amaç, hedef ve stratejilerini gerçekleştirebilmek için motive edilmiş, nitelikli ve işletmeye bağlı insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. İşveren markası, bu stratejik amacı gerçekleştirmek için gerekli olan insan kaynağının temininde kritik öneme sahiptir (Öksüz, 2012: 7). İşveren markası yönetimi sürecinde bu farkındalığa sahip olmayan İKY bölümlerinin yer aldığı işletmelerin başarılı olması zayıf bir ihtimaldir (Öksüz, 2020: 37). Nitelikli iş gücü pazarı, maddi faydaları ve kariyer fırsatlarını önceleyen çalışanlardan, insan odaklı, toplumsal sorumluluk sahibi, saygın, yaratıcı, yenilikçi, uluslararası faaliyet gösteren işletmeleri tercih eden çalışan profiline doğru evrilmektedir. Çalışanlar işletmelerini sürekli değerlendirmektedir. Referans arayanlar için değerli olan ve reklamlardan daha fazla güvenilen bu değerlendirmelerin yayılma hızı da yüksektir.

İnsan sermayesi işletmenin en büyük kaynağı, işletme markası da işletmenin büyük varlığıdır (Amber ve Barrow, 1996). Stratejik İKY'nin işlevi de işletme amaç ve hedefleriyle İKY süreçlerini uyumlaştırmaktır. Stratejik İKY, işletmenin İKY uygulamaları ile insan sermayesinin, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda uyumu ve bütünleşmesi için bir araçtır (Cascio, 2016: 183). İşveren Markası, İKY uzmanlarına tepkisel durumdan proaktif pozisyona geçme fırsatı sunmakta, stratejik bir bakış açısı kazandırmaktadır (Aggerholm vd. 2011: 114). Bunu gereğince yerine getirmek için, işletmenin personelini yönetmek konusunda, İKY'nin iyi hazırlanmış, stratejik karar ve süreçlere odaklanan bir İKY stratejisine sahip olması önemlidir (Cascio ve Boudreau, 2012). İşletmenin İKY departmanı, hat yöneticileriyle yakın çalışarak, işletmeyi stratejik hedeflerine taşıyacak yetenekleri tanımlamak ve bulmak

zorundadır. İKY ve pazarlama departmanlarının liderliğini yaptığı işveren markası süreçleri, çalışanları da genel sürece katabilirlerse, en iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak açısından başarılı olurlar. Bu tip marka süreçleri, işletmelerin imaj ve kimlik gibi somut ve soyut değerlerini tanımlamayı ve yönetmeyi sağlar (Edwards, 2009). Güçlü işletme kimlikleri çalışanlarını kendileriyle özdeşleşmeye teşvik eder (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Lievens, Van Hove ve Anseel, 2007). İşveren markası sürecinde, marka kampanyasının içeriğinde paylaşılan işletme değerleri, hedef gruba işletmenin kimliği ve nitelikleri hakkında bilgi sunar (Edwards, 2009). Aday ve mevcut çalışanları işletmeye çeken ve paylaşılan değerler, çalışanlarla işletme arasında yakınlaşma ve özdeşleşme yaratarak, işletmenin çalışanı olma ve işletmede kalma konusunda motivasyon yaratır. Marka çekiciliğine ve işletmenin itibarına bağlı olarak işveren markası, aday sayısını ve niteliğini etkilemektedir (Arachchige ve Robertson, 2011: 29). Etkili işveren markası süreçleri içsel ve dışsal olarak iki yönlüdür. Pazarlama fonksiyonu, İKY departmanından ve hat yöneticilerinden gelen girdileri kullanarak, işletmenin markalaşma konusundaki çabalarını işletme dışına aktarmak ve pazarlamak için idealdir. İçsel pazarlamaya ise, çalışan değer önermesini çalışanlara sunmak suretiyle İKY departmanı liderlik eder. Bu süreç işe alımla başlar, çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, performans yönetimi, ücret ve ödüllendirme ile devam eder. İKY departmanı bu süreçlere ayrı ayrı ve uygulamalı olarak odaklanırken, Stratejik İKY'nin görevi tüm İKY fonksiyonlarını bütün halinde güçlendirmek ve bu süreci işveren markasına taşıyarak markayı güçlendirmektir.

İKY, çalışanın aday olacağı pozisyonların belirlendiği iş gücü planlaması ve iş analizi sürecinden emeklilik sonrası yaşamına kadar etkin ve icracı olan stratejik ve fonksiyonel bir işletme departmanıdır. İKY departmanı, işveren markasının görünen yüzü, işletme vaatleriyle çalışma deneyiminin buluştuğu temas noktasıdır. Pazarlama yazınında oluşturulmuş sistematik süreçlerin İKY uygulamalarına adapte edilmesiyle oluşturulan işveren markası, İKY'nin stratejik yönetim süreciyle bütünleşmesinde en kullanışlı yaklaşım olarak görülen ve işletme içi kaynaklara vurgu yapan kaynak temelli yaklaşımın (KTY/RBV) teorik alt yapısından beslenmektedir. Teknoloji, ekipman, tesis, sermaye kaynağı, bunları kullanacak insan kaynağıyla değer kazandığı

için, Stratejik İKY ve İşveren Markası farklı yaklaşımlar olarak düşünülemez (Backhaus ve Tikoo, 2004: 513). Rakiplerden farklı ve çekici içeriğe sahip olmakla güçlenen ve rekabet edebilir bir görünüm kazanan işveren markası, belirli sektörlerin ve uzmanlık alanlarının ana sorunu olan yetenek kıtlığına çözüm bulmak konusundaki ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkmıştır. İş pazarındaki gelişime, küreselleşmeye ve evrensel boyuttaki rekabete paralel olarak, yerel yetenek havuzuyla yetinmeyerek dünya çapındaki yetenekleri radarına alma ihtiyacı duyan işletmeler, işveren markası yönetiminden sorumlu departmanları stratejik planlama ekiplerinin bir parçası haline getirmeye başlamışlardır. İşveren markası, işletmelerin itibar, imaj, iletişim ve medya planlamalarının artık baş aktörüdür. Rekabet üstünlüğü iddiasının sihirli kelimeleri farklılaşma, benzersizlik, taklit edilemezlik, özgünlük vb. ihtiyacına cevap verecek en iyi kaynağın yetişmiş ve nitelikli insan olduğu gerçeği, insanı merkeze alan işveren markasının da önemine işaret etmektedir. İKY departmanları da bu fırsatı değerlendirmek ve yönetimde söz sahibi oldukları konularda yerlerini sağlamlaştırmak için çaba göstermektedirler.

3.2.2. Stratejik İKY Uygulamaları ve İşte Kalma Niyeti İlişkisi

İşletmelerde, İKY departmanının işlevi iş analiziyle başlamaktadır. İhtiyaç duyulan özellikte, sayıda çalışanın ve işlerin doğru tespiti ve eşleşmesi için yapılan iş analiziyle başlayan süreç, insan sermayesi planlaması, işe alım, seçim ve kadrolama, oryantasyon, koçluk ve mentörlük desteği, eğitim ve geliştirme, iş güvencesi, sosyal yardım ve destekler, kariyer planlaması, iş ve performans değerlendirme, ücret yönetimi, emeklilik planlaması, emekli personelin iletişiminin yönetimine uzanan bir yelpazede devam etmektedir. Diğer İKY uygulamalarının icrasında gerekli olan bilgi ve planlama verisi desteğini de sağlayan iş analizi sonucunda, işin içeriği kapsamında iş tanımları, söz konusu gerekleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan nitelik ve özelliklerin belirlenmesi kapsamında da iş gerekleri oluşturulmaktadır.

Stratejik İKY sürecine geçişle başlayan uzun vadeli ve proaktif planlama ihtiyacı, işletmenin iş gücü planının da gelecekte ihtiyaç duyulacak insan sermayesine uygun olarak yapılmasını gerektirmektedir. Performans değerlendirme, çalışanların gelişme potansiyellerinin belirlenmesinde, eğitim ve gelişimine katkı sağlayacak faaliyetlerin

planlanmasında önem sahibidir. Eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla çalışanın beceri ve uzmanlıkları arttırılarak, mevcut durumundan daha ileriye gitmesine yarayacak yetenekleri elde etmesi ve motive olması sağlanır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimle donanmasına katkı sağlayan işletmeler, çalışan bağlılığı konusunda da hamle yapmış olurlar. İş değerlendirme, iş analizinden faydalanmak suretiyle belirlenen işlerin birbirleriyle önem ve zorluk açısından karşılaştırılması sonucunda kazandığı değerdir. İşin değeri ve karşılığında verilecek ücretin belirlenmesi için yapılır. İş tatmini ve motivasyon için önemlidir.

Yukarıdaki İKY uygulamalarının işlevsel ve ideal şekilde uygulanması sonucunda, işletmenin performans ve verimliliğinin artmasıyla birlikte, doğru çalışanların doğru işe kadrolanmasıyla insan sermayesinin etkin kullanılması ve gereksiz maliyetin oluşması da engellenmiş olacaktır. Temel amaç hem işletmeye hem de boş kadrolara en uygun seçeneği bulabilmektir. Bu sayede, İKY uygulamalarının maddi ve sosyal etkilerinin öncelikle hissedildiği iş gücü devir hızında da azalma görülecektir. Doğru iş ile doğru çalışanın eşleşmesi, çalışan performans ve verimliliğini arttıracak, iş gücü devir hızını yönetme olanağı sağlayacaktır (Dyer ve Reeves, 1995; Arthur, 1994; İçirgen, 2016). Çalışanların işte kalma veya işten ayrılma niyetlerinin oluşumu, işten aldıkları tatmini değerlendirmeleriyle başlamakta, yapmayı düşündükleri eylemin iş değiştirme maliyetine değip değmeyeceğini hesaplamaktadırlar. Kısaca; fayda maliyet hesabı yapmaktadırlar.

Çalışanların bağlılık seviyesi işletmenin İKY uygulamalarından etkilenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010). İşte kalma niyeti, iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık vb. gibi faktörlerin oluşturduğu mevcut iş koşullarının sağladığı tatmin seviyesiyle ilişkili, gönüllü ve bilinçli bir davranıştır (Newman, 1974; Mobley vd. 1978; Tett ve Meyer, 1993; Igbaria ve Greenhaus, 1992; Bartlett, 2002'den aktaran İçirgen, 2016)

Bütün olarak İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş gücünün elde tutulmasına katkı sağladığını belirten çalışmalar mevcuttur (Allen vd., 2003, Chow vd., 2007, Gürbüz ve Bekmezci, 2012). İKY boyutları özelinde, personel seçim ve yerleştirme, eğitim/geliştirme, performans yönetimi, ödül yönetimi ve iletişim faaliyetleri işte kalma niyetini olumlu etkilemektedir (Tuysuz ve Bozkurt, 2021).

Stratejik İKY uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkin Stratejik İKY uygulamalarının işte kalma niyetini olumlu yönde destekleyeceği söylenebilir (Kaluç vd., 2020).

3.2.3. İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti İlişkisi

Belirli bir kıdeme gelmiş çalışanın işletmeye maliyeti nedeniyle, söz konusu çalışanın rakiplere transfer olması durumundaki zarar miktarı da artacaktır. Bu nedenle, yetenekli çalışanları elde tutma işlevi özel bir öneme sahiptir. İşletmedeki iş ve çalışma ortamını deneyimlemeye başlayan çalışan kendisine vaat edilen çalışan değer önermesinin ne kadar gerçekçi olduğuna ilişkin algısı oranında iş tatmini yaşayacaktır. Bu algı düzeyi ne kadar yüksekse ve sürdürülebilir ise, çalışan o oranda işletmeden ayrılmak istemeyecektir. İyi bir işveren markasına sahip işletmelerde çalışan bağlılığı yüksek, iş gücü devri de düşük olacaktır.

87 çalışan örneğinde, işveren markasının işveren çekiciliği ve işte kalma niyetiyle olan olumlu ilişkisi tespit edilmiş, çalışma koşulları, kariyer gelişimi, işletme kültürü ve değerlerinin işveren çekiciliğini; işveren imajı, gelişim fırsatları ve iş güvencesinin işte kalma niyetini pozitif etkilediği belirtilmiştir. Çalışanların işletmeye karşı olan tutumlarının ve işte kalma niyetlerinin etkilendiği faktörlerin başında, güven verici iş ortamı, eğitim ve gelişim fırsatları ve iş güvencesi olduğu tespit edilmiştir (Sokro, 2012). Benzer şekilde, işverene duyulan güven ve işveren marka imajı ile işletmede kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu, iş gücü devir hızının düştüğü tespit edilmiştir. İşveren markası çıktılarından olan iş memnuniyeti ve psikolojik sözleşme ile çalışanın işte kalma niyeti arasında olumlu ilişki mevcuttur (Kashyap ve Rangnekar, 2016). İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkinin marka savunuculuğunun geliştirilmesine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Tanwar ve Prasad, 2016). Cezbedici işveren markası çalışan bağlılığını artırarak işverenle özdeşleşmeyi ve işte kalmayı sağlamakta, iş gücü devrini azaltmaktadır (Kuchеров ve Zavyalova, 2012; Lelono ve Martdianty, 2013). İşveren tarafından vaat edilen çalışan değer önermesinden duyulan hayal kırıklığı ve güven kaybının, işte kalma niyetini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Gallup-Small Business Convention, 2015).

İşveren markasının sembolik ve fonksiyonel faydalarının işte kalma niyetine pozitif etkisi vardır (Terlemez, 2012). İşveren markasının çalışanların elde tutulması kapsamındaki olumlu etkisi konusunda da yazında çalışmalar mevcuttur (Samuel ve Chipunza, 2009, Balci, 2014, Akçay, 2014; Gözen, 2016). Çalışanların işe devamını etkileyen faktörler, çalışan değer önermesi alt başlıkları olan ücret, kişisel gelişim, sosyal haklar vb. faydalar olarak belirtilmiştir (Allen, 2008). Maddi kayıp ve insan sermayesi kaybının aynı anda gerçekleştiği iş gücü devrinde, güçlü ve iyi tasarlanmış işveren markalarının çalışanların bağlılığını arttırdığı ve ayrılma niyetlerini kontrol ettiği tespit edilmiştir (Berthon vd., 2005). Çalışanların çalışma ortamı kalitesi işte kalma niyetiyle ilişkilidir (Demir, 2011). Destekleyici işletme kültürü, psikolojik sermaye ve işveren markası ilişkisinin analiz edildiği çalışmada, işveren markasının işte kalma niyetiyle olumlu bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir (Müceldili vd., 2021). Çalışanlar işletmelerini çalışılacak en iyi yer olarak gördükleri takdirde, işten ayrılmak istemeyeceklerdir (Baş, 2011: 42). Özgün ve rakiplerinden farklı bir işveren markası, işletmeye nitelikli çalışanları çekmenin yanında mevcut çalışanların da bağlılıklarını arttırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karşılıklıdır. Etkin bir işveren markası çalışanı elde tutarken, işletmeye bağlı çalışanlar da işletme hakkında olumlu mesajlar vererek marka elçisi gibi davranmaktadırlar (Efe vd., 2020).

Çalışanda işletmeye karşı bağlılık hissi yaratan, işveren-çalışan ilişkilerini karşılıklı olarak geliştiren işveren markası, Stratejik İKY'nin, rekabet edebilirliğin önemli bir fonksiyonu olan iş gücü devir hızını düşürme amacına da hizmet etmiş olmaktadır.

İlk üç bölümde Stratejik İKY, İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalara ve söz konusu kavramların gelişim süreçlerine değinilmiş, aralarındaki ilişkiler, birbirlerini etkileme durumları tartışılmış, 4. bölümde araştırmanın kavramsal alt yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞTE KALMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACILIK ROLÜNÜN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

Araştırmanın sorunsalı, Stratejik İKY uygulamalarının işte kalma niyetine olan etkisinde, çalışanlara yönelik işveren markası katkısının etki derecesini ve yönünü tespit ederek Stratejik İKY ve işveren markası yazınına katkıda bulunmaktır.

İşletmelerin insan sermayesinin, maddi kaynakların ve sermayenin kopyalanması ve taklit edilmesi vb. dezavantajlara sahip olmaması nedeniyle rekabet avantajına katkısı yüksektir. Bu katkıya vurgu yapan Stratejik İKY ve işveren markasının bu konudaki amaçları ortaktır.

İşveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi (Ambler ve Barrow, 1996: 187) olarak tanımlanan işveren markasıyla, İKY uygulamaları çıktılarının ortak olması, her iki kavramın çalışanların tatmini, bağlılık ve performansına katkısının araştırmalarla kanıtlanmış yapısı, söz konusu kavramlar arasındaki etkileşimin birbirlerine güçlendirici etki yapacağını düşündürmektedir.

Araştırmamızın temel problemi, işletmenin insan sermayesinin elde tutulmasında, Stratejik İKY ve işveren markasının olumlu yönde ve birbirini güçlendirici katkısı var mıdır? sorusuyla ortaya konmaya çalışılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın ana amacı, Stratejik İKY Uygulamaları ve İşte Kalma Niyeti ilişkisinde İşveren Markasının aracı rolünü ortaya koymak, ayrıca söz konusu üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerini araştırma modeli çerçevesinde analiz etmektir.

Yöneticilerin ilgi alanında olduğu düşünülen Stratejik İKY uygulamalarının alt kademelere yansması ve algılanış biçimiyle, çalışanlarla temas noktası olarak kabul edilen işveren markası bileşenlerinin iş gücünü elde tutma konusundaki etkisinin

analiz edilmesi önemli bir ihtiyaçtır. Bu çalışma, bu konuda bir katkı yaratarak, her iki unsur arasında varolan ilişkileri ortaya koymak için yapılmıştır. Ayrıca, araştırma sonuçlarının, çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, iş tecrübesi ve mesleki pozisyonlarına göre yapılacak içsel pazarlama çalışmalarında işletmelere ışık tutabileceği düşünülmektedir.

İşletmenin stratejik unsurlarından biri olan insan sermayesinin kaynağı adayların işveren markası uygulamaları ile işletmeye çekilmesi, Stratejik İKY uygulamalarına uyumlu içsel pazarlama çalışmalarıyla işletmede tutulması önemli bir husustur. İşletmeye olan yüksek maliyeti ve yetişmiş personelin kaybı nedeniyle, iş gücü devir hızı işletmenin kontrol altında tutması gereken bir husustur. Çalışanların işte kalma niyeti ise iş gücü devir hızının en önemli belirleyicilerinden biridir. Yüksek iş gücü devri oranı, bankacılık gibi yetenekli, yetişmiş personel istihdamı açısından hassas olan bir sektörde, personel temin stratejilerini maliyet açısından olumsuz etkileyen bir faktördür.

Rekabetin ve insan sermayesi hareketliliğinin yüksek olduğu, nitelikli ve doğru çalışanların bulunması ve istihdam edilmesinin, çalışanların uyumunun, işletme faaliyetlerinin eş güdümünün önemli olduğu bankacılık sektöründe, nitelikli çalışanların cezbedilmesi, istihdam edildikten sonra yüksek performans göstermelerinin ve işte kalmalarının sağlanması işletme başarısını arttıran faktörlerdir. Stratejik İKY ve işveren markası uygulamaları da çalışan bağlılığını, performansını ve işte kalma niyetini olumlu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca, işveren markası ve Stratejik İKY uygulamalarının bütünleştirilmesi ve işletmenin tercih edilebilirliğini arttırılması suretiyle, rekabet avantajı sağlamaya hizmet edecek nitelikli çalışanların istihdamı sağlanacaktır.

Lisans son sınıf öğrencileri, iş başvurusunda bulunan adaylar vb. adayların oluşturduğu örneklem grupları üzerinde yapılan ve işveren markasının nitelikli iş gücünü işletmeye çekme ve istihdam etmesini konu alan çalışmalara oranla, işveren markasının mevcut iş gücünün katılımını sağlama ve işte kalma niyetini artırma fonksiyonuyla ilgili çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu çalışmaların azlığının ana nedenlerinden birisinin, söz konusu çalışmalara konu olan örneklem grubunun mevcut

iş gücü olması, işletmelerin kurum içi araştırmalara sıcak bakmaması, çalışanlara uygulanacak anket sonuçlarının, işletmenin paylaşmayı arzu etmediği bilgileri içermesi olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışma sonuçlarının, bankacılık sektöründeki iş gücünün bir bölümünün, belirli bir süre deneyimleme fırsatı bulduğu işveren vaatleri (Çalışan Değer Önermesi) hakkındaki değerlendirmelerini kapsamaları açısından önemli ve özgün olduğu ve bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Ayrıca; Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) web sitesinde Mayıs 2022 tarihi itibarıyla yapılan incelemede, tez adında işveren markası veya employer brand tabiri bulunan 97 adet tez çalışması bulunduğu görülmüştür. Bu tezlerin sadece 16 adedinin doktora tezi olduğu dikkat çekmektedir (<https://tez.yok.gov.tr>).

Araştırma değişkenlerimiz olan Stratejik İKY, işveren markası ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları tespit etmek amacıyla tez içerikleri incelendiğinde, işveren markasının örgütsel davranış kapsamındaki değişkenlerle (Örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı vb.) ve performans, KSS vb. faktörlerle ilişkisini inceleyen çalışmaların ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda belirtilen çalışmaların bazılarında İKY uygulamalarına atıf yapılmış olsa da işveren markası ile İKY uygulamaları ilişkisini doğrudan inceleyen sadece dört adet tez çalışması tespit edilmiştir (Öksüz, 2012; İçirgen, 2016; Kösem, 2018; Yavuz, 2019). İşveren markası ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen çalışmalar ise (Terlemez, 2012; Aras, 2016; Eren, 2019; Tuncay, 2019; Özleyen, 2021; Karakoç, 2021; İşeri, 2021; Demircan, 2021) tarafından yapılan çalışmalardır. Tez içeriğimize en yakın olarak, İKY uygulamaları, işveren markası, işten ayrılma niyetini turizm sektöründe inceleyen bir adet yüksek lisans tezi tespit edilmiştir (İçirgen, 2016).

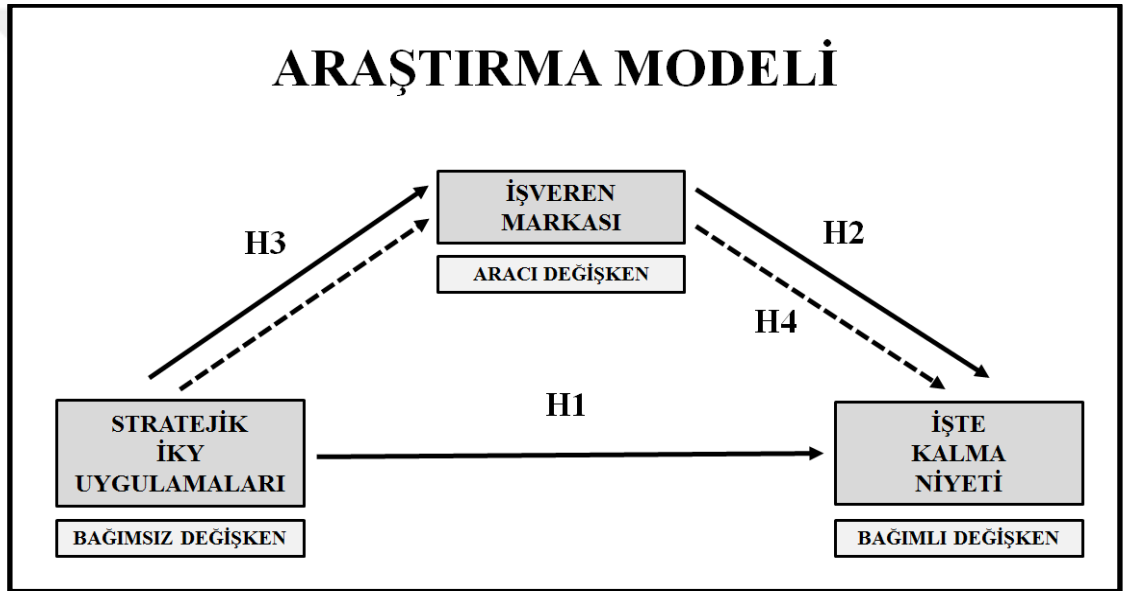
Bu kapsamda, araştırma değişkenleri olan Stratejik İKY, işveren markası ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri birlikte ve bankacılık sektöründe inceleyen bir tez çalışması mevcut olmadığından, araştırmanın bu konuda özgün ve yararlı olacağı, yazındaki bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Stratejik İKY Uygulamaları ve İşte Kalma Niyeti ilişkisinde İşveren Markasının aracılık rolünü ortaya koymak, söz konusu üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmek amacıyla Şekil 4.1’de sunulan araştırma modeli tasarlanmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Modeli

Modelde direkt ilişki düz çizgiyle (H1, H2, H3), aracılık etkisi kesik çizgiyle (H4) gösterilmiştir (Şekil 4.1).



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri ve derecesini analiz etmek amacıyla oluşturulan araştırma modeli kapsamında dört adet hipotez mevcuttur.

4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: İşveren Markasının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Stratejik İKY uygulamalarının İşte Kalma Niyeti üzerindeki olumlu etkisinde İşveren Markasının aracılık etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve değişkenlere yönelik algıyı ölçmek için en uygun yöntem olduğu değerlendirilen anket yöntemi kullanılmıştır.

4.3.1. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma, kurumsallık anlayışıyla, mali yönden ve şube sayısı açısından sektöründe önemli bir pozisyona sahip bir bankanın Marmara Bölge Müdürlüğü personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırma anakütle/evrenini, bölge müdürlüğünün Edirne, Kırklareli, Tekirdağ illeri ve ilçelerinde konuşlu 35 şubesinde, yönetici, operasyonel işlemler ve bireysel müşteri temsilcisi olarak 2019 yılında görev yapan 450 personel oluşturmaktadır. Araştırma anketleri banka çalışanlarına 2019 yılının Mart ayında gönderilmiş, Nisan ayında geri toplanmıştır.

Banka çalışanlarına dağıtılan, 51 soru ve ifadeden oluşan 450 anketten 357 anket geri dönmüş, veri temizliği aşamasında çeşitli nedenlerle uygun bulunmayan 10 anketin analiz dışına çıkarılmasıyla 347 kişi tarafından yanıtlanmış anket formlarıyla analize devam edilmiştir. Çalışılan örneklem, ana kütle evrenini oluşturan çalışanlardan kolayda (Convenience sampling) ve tesadüfi örneklemeyle seçilen 347 personelden oluşmaktadır. Anket geri dönüş oranı (Örneklemin evrene oranı) % 77'dir.

4.3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılığı

Araştırmaya konu olan banka büyük ölçekli ve ülke genelinde çok sayıda şubesi olan bir bankadır. Araştırma değişkenlerini ölçmek için kullanılan anket soruları, her ne kadar işletmenin genel ve stratejik seviyedeki politika ve uygulamalarının algılanmasına yönelik olarak oluşturulmuşsa da, söz konusu bankanın tüm şubelerinin değerlendirilmesinde kullanılacak verileri içermediği ve araştırma sonuçlarının bankacılık sektörüne genellenemeyeceği açıktır.

Araştırmamızın gerçekleştirildiği bölge başkanlığı yönetiminin, kendi şubelerinin personeliyle sınırlı olan araştırma sonuçlarını, kendi birimleri kapsamında bir

geribildirim olarak kabul etmesi ve gelecek planlamalarında kullanması, daha sağlıklı ve objektif bir yaklaşım olacaktır. Bankacılık sektöründeki çalışan davranışlarının benzerliklerine rağmen, belirli bir coğrafi bölgede bulunan çalışanların kültürel özelliklerinin, işletme uygulamalarını algılamalarını etkileyebileceği ve/veya araştırma sonuçlarının başka bir sektörde daha farklı sonuçlar üretebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışanların, eğitim seviyesi ve iş tecrübesi itibarıyla Stratejik İKY ve İşveren Markası uygulamalarını anlayıp yorumlayabildikleri, anket formunun hitap bölümünde kendilerinden talep edildiği gibi, subjektif algılamadan uzak, samimi ve özenli olarak anket formunu cevapladıkları varsayılmıştır. Araştırmada konu edilen değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde etkili olan ve çoğu örgütsel davranış konusu kapsamına giren birçok değişken vardır. Bu nedenle anket formunda gözlenen değişkenler haricindeki tüm kontrol değişkenlerinin sabit olduğu varsayılmıştır.

4.3.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri ve Ölçeklerin Analizi

4.3.3.1. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Anket sonucunda edilen verilerden; demografik özelliklerin sınıflandırılması, ölçeklerdeki her bir soruya çalışanların verdikleri cevapların analizi, SPSS 24 programının tanımlayıcı istatistik teknikleriyle ve Excel programıyla analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin ve soru gruplarının analize uygunluğunu tespit için Açıklayıcı Faktör Analizi (Explonatory Factor Analysis) ve Güvenilirlik (Reliability) analizi yapılmıştır. Gözlenemeyen değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından desteklenip desteklenmediği, değişkenler arasındaki ilişki Yapısal Eşitlik Modeli (YEM/SEM) yöntemi ve AMOS 23 programıyla test edilmiştir.

YEM analizinde uygulanan iki aşamalı metotta;

a. İlk olarak gizli değişkenlerin (Stratejik İKY uygulamaları, İşveren Markası, İşte Kalma Niyeti) gözlenen değişkenlerle (Ölçek soruları) desteklenip desteklenmediği DFA ile test edilmiştir. Ölçüm modelindeki düzeltme ve modifikasyonlardan sonra değişkenler arasındaki ilişkiler YEM ile analiz edilmiştir.

b. Dört faktörlü/alt boyutlu İşveren Markası değişkeni için Yakınsak (Birleşim) geçerliliği (Convergent validity) ve Iraksak (Ayrışım) geçerliliği (Divergence validity) analizi yapılmıştır.

YEM ölçüm modeli analizinde uyum değerlerini olumsuz etkileyen, fazla düzeltme önerisi alan maddeler analizden çıkartılmıştır. YEM uygulamalarında test edilen modelin bir bütün olarak toplanan veri ile desteklenip desteklenmediğine, analizler neticesinde üretilen uyum iyiliği indeks (Goodness of fit indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Tablo 4.1).

Tablo 4.1: YEM Analizinde Doğrulayıcı Faktör Analizinin Uyum Değerleri

Uyumluluk İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$(\chi^2)/df$	1-2	3-5
P Değeri	$0,05 \leq p \leq 0,10$	$0,01 \leq p \leq 0,05$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$

Kaynak: Gürbüz, S. (2019): AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. Seçkin Yayıncılık. Ankara

4.3.3.2. Ölçeklerin Analizi

Araştırma modelinin yapısal eşitlik modellemesi analizine geçmeden önce, yazındaki araştırmalarda kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış, Stratejik İKY Ölçeği, İşveren Markası Ölçeği ve İşte Kalma Niyeti Ölçeğinin analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin veri setimize uygunluğu analizi için, ölçeklerin faktör sayılarının ve faktör yüklerinin analizi yapılmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında, tek faktörlü Stratejik İKY Ölçeği ve İşte Kalma Niyeti Ölçeğinin iç tutarlılık geçerliliği, çok faktörlü İşveren Markası ölçeğinin ise birleşme ve ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir.

4.3.3.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Analizi

Çalışanların bankanın Stratejik İKY Uygulamaları ile ilgili algılarını ölçmek için (Oberstein, 1999) tarafından geliştirilen 36 maddelik ölçeğin 18 maddeden oluşan

kısa halinden faydalanılmıştır. Tokmak (2008) tarafından Türkçe çevirisi, yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizleri yapılan ve kendisinin izniyle kullanılan tek faktörlü Stratejik İKY ölçeğinde beşli likert tipi ölçek formu kullanılmıştır.

4.3.3.2.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Stratejik İKY ölçeğinin faktör yapısını belirlemek, ortak varyansı ve faktör yükleri düşük maddeleri analizden çıkarmak için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan KMO ve Bartlett değerleri, ölçüm için kullanılan maddelerin ilişkili olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 4.2).

Tablo 4.2: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,935 (Mükemmel)
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	4372,589
	Serbestlik Derecesi	153
	P-Değeri	,000

(Hair vd., 2014) nin belirttiğine göre, her bir ölçekte yer alan gözlenen değişkenlerin faktör yükünün 0,50 ve üzerinde olması yeterlidir, ideal olarak ise 0,70 ve üzeri olması beklenir. 0,50 değerinin altında faktör yüküne sahip olduğu gözlenen değişkenler elenmelidir (Akçay, 2018). Bu kapsamda, 18 maddelik Stratejik İKY ölçeğindeki “SKY 1: İşletmemiz, iş dünyasında (sektöründe) en iyi işveren olarak bilinmek ister” maddesinin faktör yükü <0.50 olduğu için (0,427) söz konusu madde analizden çıkarılmıştır (Tablo 4.3).

Tablo 4.3: Stratejik İKY Ölçeği Faktör Yükleri

	Bileşen Matrisi (Component Matrix)	
1	Stratejik İKY 5: İnsan kaynakları bölümü çalışanların ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlamıştır.	,824
2	Stratejik İKY 9: İnsan kaynakları bölümü işletmenin problemlerine çözüm önerileri getirir.	,790
3	Stratejik İKY 11: İnsan kaynakları bölümünün işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları stratejisi mevcuttur.	,782
4	Stratejik İKY 7: Bu işletmede çalışanlara verilen değer, işletmenin görev tanımında ve kurumsal değerlerinin oluşturulmasında açıkça ifade edilmiştir.	,779
5	Stratejik İKY 4: İnsan kaynakları uzmanları işin gerektirdiği ve çalışanın anlayacağı dili konuşurlar.	,773
6	Stratejik İKY 16: İşletmemizde insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.	,748
7	Stratejik İKY 6: İnsan kaynakları bölümü işletmemizdeki iletişimin merkezinde yer alır.	,756
8	Stratejik İKY 3: İnsan kaynakları politikaları bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir dille ifade edilmiştir.	,742
9	Stratejik İKY 14: İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde İKY bölümünden de temsilci bulunur.	,732
10	Stratejik İKY 17: İnsan kaynakları ile finansal kaynaklar işletmemizde dengelenmiştir.	,713
11	Stratejik İKY 13: Yaşanan değişimlerde insan kaynakları bölümü iç değişim lideri olarak görülür.	,702
12	Stratejik İKY 12: İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları bölümüne bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.	,702
13	Stratejik İKY 15: İşletme içerisinde farklı departman temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları bölümünün de temsilcileri bulunur.	,696
14	Stratejik İKY 10: İşletmemizin insan kaynakları bölümünde yapılan işler işletmenin stratejisine uygun olarak yürütülür.	,695
15	Stratejik İKY 18: İşletmemizin açıklanan yıllık faaliyet raporlarında insan kaynakları ile ilgili sonuçlara da yer verilir.	,657
16	Stratejik İKY 8: İnsan kaynakları yönetimi prosedürlerden çok sonuca odaklanır.	,626
17	Stratejik İKY 2: İnsan kaynakları bölümünün işletme içerisinde yüksek bir statüsü vardır.	,611
18	Stratejik İKY 1: İşletmemiz, iş dünyasında (sektöründe) en iyi işveren olarak bilinmek ister.	(0,427)

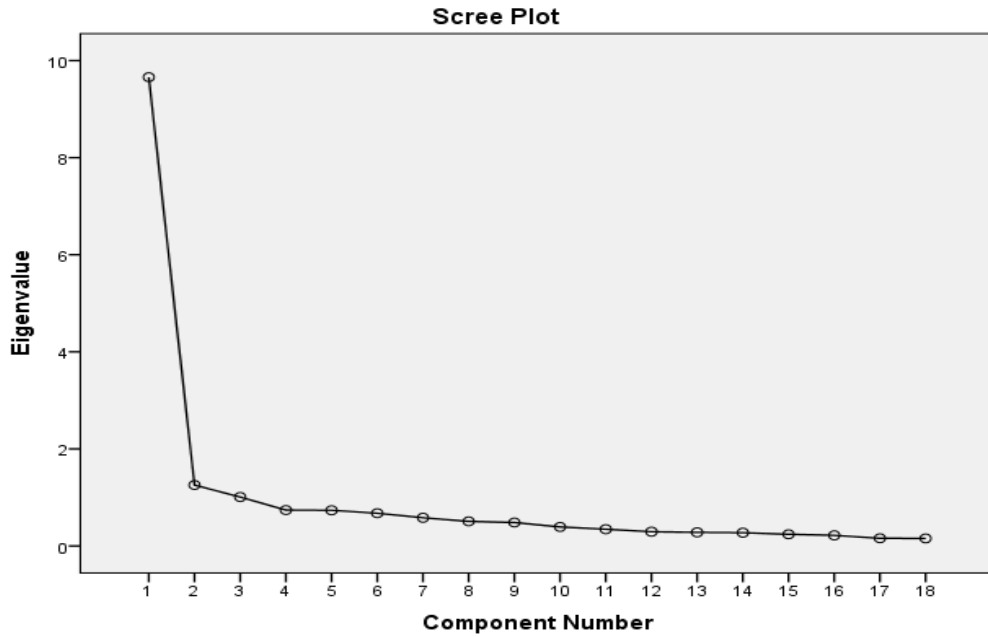
Kalan 17 maddenin toplam varyansın % 53,66' sını karşılayan tek faktör altında toplanması nedeniyle analize 17 maddeli ölçek ile devam edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4.4: Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Faktör	Başlangıç Özdeğeri (Eigen Value)			Faktör Sayısı (Component Number)		
	Toplam	Varyansa Katkı %	Kümülatif Varyans	Toplam	Varyansa Katkı %	Kümülatif Varyans
1	9,658	53,655	53,655	9,658	53,655	53,655
2	1,256	6,978	60,633			
3	1,009	5,603	66,235			
4	,740	4,110	70,346			
.						
.						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yamaç-Birikinti grafiğinde de 1'inci faktörden sonra eğim azalmış, birbirine çok yakın 2'nci ve 3'üncü dirsek eğim değerlerinden sonra 4'üncü dirsekte plato oluşmuştur (Şekil 4.2). Yukarıdaki analiz sonuçları Stratejik İKY'nin tek boyutlu bir kavram olduğunu, kullanılan ölçüm aracının orijinalindeki tek faktörlü yapının araştırmadaki veri setiyle doğrulandığını göstermiştir.



Şekil 4.2: Yamaç-Birikinti Grafiği

5’li Likert Stratejik İKY Uygulamaları Ölçeğinde yer alan ifadelere, çalışanların cinsiyetlerine ve yaş kuşaklarına göre verdikleri cevaplar Tablo 4.5’de sunulmuştur (B: Bayan, E: Erkek, X: X Kuşağı, Y: Y Kuşağı).

Tablo 4.5: Stratejik İKY Ölçeği Madde Analizi

ÖLÇEK MADDESİ		CİNSİYET		YAŞ		MD. ORT (347)
		B (164)	E (183)	X (97)	Y (250)	
1	İşletmemiz, sektöründe en iyi işveren olarak bilinmek ister.	4	4	4,33	4	4,08
2	İnsan kaynakları bölümünün işletme içerisinde yüksek bir statüsü vardır.	4	4	3,83	3,92	3,94
3	İnsan kaynakları politikaları bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir dille ifade edilmiştir.	4	3,75	3,75	3,75	3,88
4	İnsan kaynakları uzmanları işin gerektirdiği ve çalışanın anlayacağı dili konuşurlar.	4	3,5	3,83	3,5	3,7
5	İnsan kaynakları bölümü çalışanların ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlamıştır.	4	3,5	3,66	4	3,8
6	İnsan kaynakları bölümü işletmemizdeki iletişimin merkezinde yer alır.	3,5	3,5	3,33	3,5	3,46
7	Bu işletmede çalışanların değeri, işletmenin görev tanımında ve kurum değerlerinin oluşturulmasında açıkça ifade edilmiştir.	3,5	3	3,66	3,5	3,42
8	İnsan kaynakları yönetimi prosedürlerden çok sonuca odaklanır.	3,5	3,5	3,6	3,6	3,55
9	İnsan kaynakları bölümü işletmenin problemlerine çözüm önerileri getirir.	4	3,5	3,5	3,5	3,63
10	İşletmemizin insan kaynakları bölümünde yapılan işler işletmenin stratejisine uygun olarak yürütülür.	4	4	3,66	3,83	3,88
11	İnsan kaynakları bölümünün işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları stratejisi mevcuttur.	3,5	4	3,5	3,6	3,65
12	İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları bölümüne bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.	3,5	4	3,6	3,5	3,65

13	Yaşanan değişimlerde insan kaynakları bölümü iç değişim lideri olarak görülür.	3,5	4	3,33	3,5	3,56
14	İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde İnsan Kaynakları bölümünden de temsilci bulunur.	3,5	4	3,42	3,5	3,60
15	İşletme içerisinde farklı departman temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları bölümünün de temsilcileri bulunur.	3,5	4	3,5	3,5	3,63
16	İşletmemizde insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.	3,5	4	3,6	3,5	3,65
17	İnsan kaynakları ile finansal kaynaklar işletmemizde dengelenmiştir.	3,5	4	3,66	3,5	3,67
18	İşletmemizin açıklanan yıllık faaliyet raporlarında insan kaynakları ile ilgili sonuçlara da yer verilir.	3,5	4	3,66	3,6	3,67
ÖLÇEK ORTALAMASI (n=347)						3,69

4.3.3.2.1.2. Güvenilirlik Analizi

Hesaplanan Cronbach Alfa (α) değeri (0,950), ölçeği oluşturan maddeler arasında çok yüksek düzeyde tutarlılığa, ölçme aracının homojenliğine, katsayının 1'e yaklaştığı ölçüde ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir (Tablo 4.6).

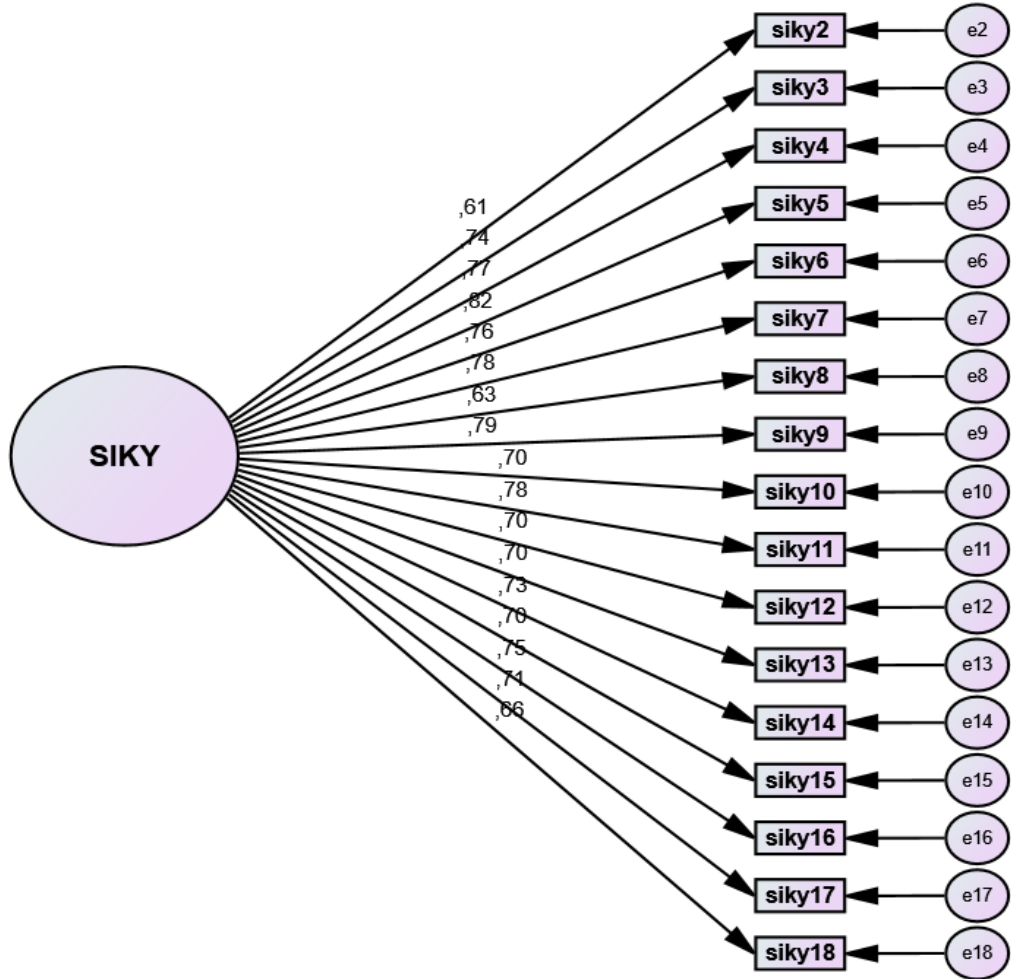
Tablo 4.6: Cronbach Alfa (α) Testi Sonuçları

Stratejik İKY Ölçeği Cronbach Alfa (α)	Madde Sayısı
0,950 (Çok Yüksek Güvenilirlik)	17

Bu kapsamda; Stratejik İKY ölçeğinin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğu değerlendirilebilir.

4.3.3.2.1.3. Yapısal Geçerlilik / Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Stratejik İKY ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek için ölçeğin ölçüm modelinin tek faktörlü yapısı, AMOS 23 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analizde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Ölçüm modeli ve daha sonra gerçekleştirilecek Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi için bu çalışmada (χ^2) /df oranı, P değeri ve uyum iyiliği indeks (RMSEA, SRMR, CFI) değerleri hesaplanmıştır. AMOS programında Stratejik İKY tek boyutlu ölçeği için yapılan DFA sonucunda ölçüm modelinin standardize edilmiş analiz sonucunu gösterir ekran görüntüsü Şekil 4.3'tedir.



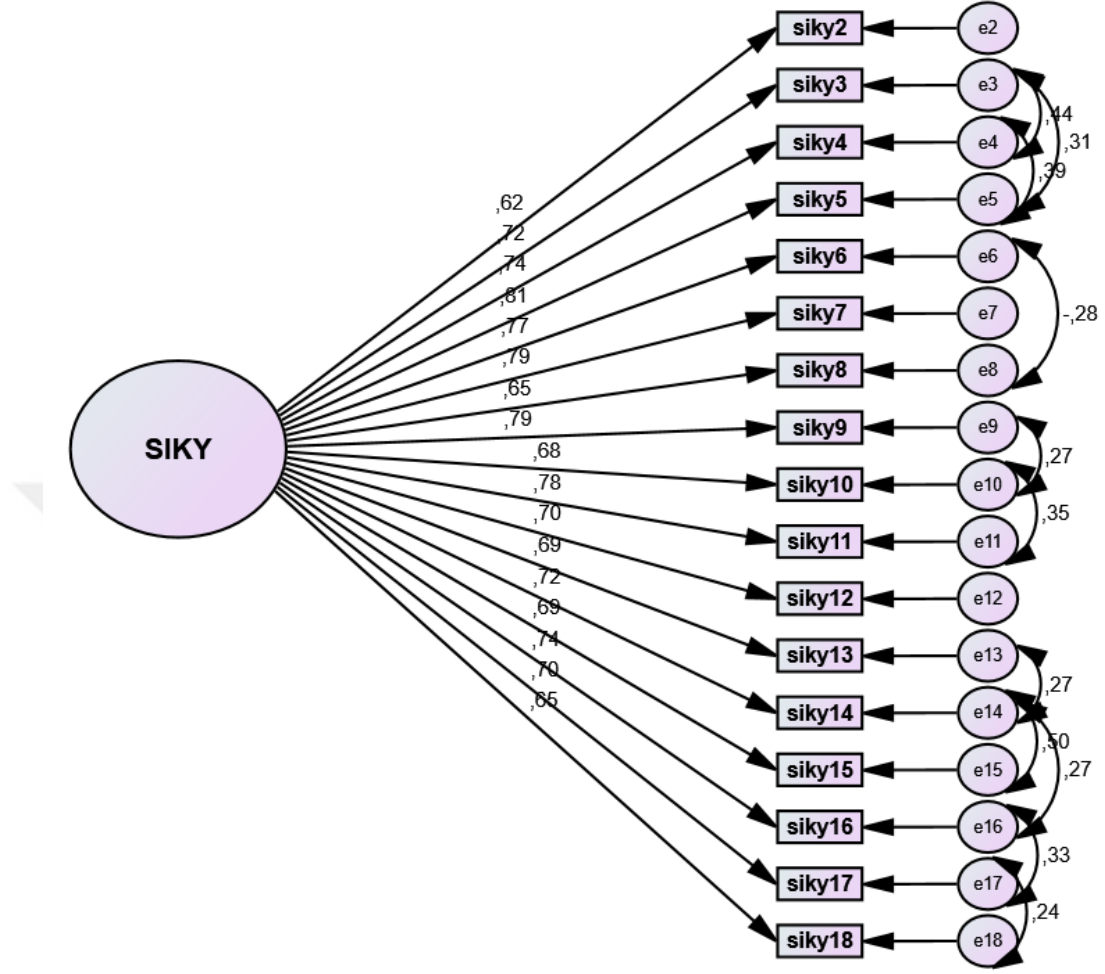
Şekil 4.3: Stratejik İKY Ölçeği DFA Sonuçları

Analize ait uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Stratejik İKY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

$(\chi^2)/df$	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq 0,10$	$SRMR \leq 0,08$	$0,90 \leq CFI$
7,261	0,135	0,0628	0,822

Analiz incelendiğinde, faktör yükleri yeterli seviyede olmasına rağmen, SRMR haricindeki uyum iyiliği indeks değerlerinin yazında kabul edilen sınırların dışında kaldığı görülmektedir. AFA sonucunda faktör yükü düşük bir maddenin (Stratejik İKY 1) ölçekten çıkarılmasına rağmen yapılan DFA sonucunda yazında kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılamadığı için düzeltme (Modifikasyon) indeksleri incelenmiş ve yazılımın önerdiği modifikasyonlar yapılarak analiz tekrarlanmıştır. AMOS programı yazılımının önerileri doğrultusunda, hata değişkenleri arasında modelin uyum değerlerine en çok olumlu katkı yapacak olanlardan itibaren ve her seferinde tek bir modifikasyon yapmak ve değer kontrolü sonuçlarına göre müteakip modifikasyona geçmek suretiyle analize devam edilmiştir. Analiz sonucunda sırasıyla e14-e15, e3-e4, e16-e17, e10-e11, e14-e16, e4-e5, e9-e10, e13-e14, e3-e5, e17-e18, e6-e8 kovaryans modifikasyonları modele eklenmiştir. Kovaryanslara ilişkin önerilen düzeltme işlemi, iki değişkenden birisinin ölçülmesinin gereksiz olduğunu ya da bu iki değişkenin ankete cevap verenler tarafından aynı şekilde anlaşıldığı anlamına gelmektedir. AMOS programında Stratejik İKY tek boyutlu ölçeği için yapılan DFA sonucunda ölçüm modeli standardize edilmiş analiz sonucunu gösterir ekran görüntüsü Şekil 4.4’de sunulmuştur.



Şekil 4.4: Stratejik İKY Ölçeği Modifike Edilmiş DFA Sonuçları

Şekil 4.4 ve Tablo 4.8’de sunulan DFA sonuçları ve elde edilen uyum iyiliği değerleri, önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Stratejik İKY ölçeğinin öngörülen tek faktörlü kuramsal yapısının doğrulandığını göstermiştir.

Tablo 4.8: Stratejik İKY Ölçeği DFA Modifike Edilmiş Uyum Değerleri

$(\chi^2)/df$	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq ,10$	$SRMR \leq ,08$	$0,90 \leq CFI$
3,602	0,087	0,0449	0,933

4.3.3.2.2. İşveren Markası Ölçeğinin Analizi

Bu araştırmada işveren markasının ölçümü için kullanılan ölçek, Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen, ilk şekli 32 maddelik ve 7’li likert tipi olan Employer Attractiveness (EmpAt) ölçeğidir. Yazarları tarafından yapılan korelasyon analizleri sonucunda 7 maddesi ölçümden çıkarılarak 25 maddeye düşürülen ölçeğin, Yorulmaz (2018) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş hali kullanılmıştır. 25 maddelik ölçek “Fayda Değeri” (Interest Value), “Sosyal değer” (Social Value), “Ekonomik Değer” (Economic Value), “Gelişimsel Değer” (Development Value), “Başvuru Değeri” (Application Value) alt boyutları bazında adlandırılmıştır. Berthon vd. (2005)’nin geliştirdiği ölçeğin 25 maddelik hali Alınışık vd. (2014), Sharif ve Sharif (2017), 32 maddelik hali Arachchige ve Robertson (2011), Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek (2014) tarafından da kullanılmıştır.

İşveren çekiciliği ile işveren markası kavramları karşılaştırıldığında, işveren çekiciliğinin algıya dayanan, çalışanların işleri ve işletmeyle ilgili özellikleri algılamasıyla ilgili statik bir kavram olduğu (Yorulmaz, 2018), işveren markasının ise gerçek deneyimlere dayanan ve çalışılabilecek en iyi yer algısı oluşturan bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Çekicilik adayların ilgisini çekerek cezbetmekte, işveren markasıysa bu ilgiyi devamlı canlı tutarak yeteneklerin elde tutulmasını sağlamaktadır. İşveren çekiciliği işveren markasının öncülü, başlangıç ve haberdar olma safhasıdır (Tüzüner ve Yüksel, 2009). Bu araştırmada olduğu gibi, işveren markası konusunda deneysel çalışmalar yapan araştırmacıların, İşveren Çekiciliği (Employer Attractiveness/EmpAt) ölçeğini, ardılı olan işveren markasının ölçümünde kullanmasının nedeni ve uygunluğu şu şekilde açıklanabilir: Gallup tarafından çalışanların işletmeyi tercih ve kalmaya devam nedenleri konusunda yapılan bir araştırmada (Small Business Convention, 2015), tercih için öncelikli olan kriterlerin, işletmede kalmaya devam etmekte de etkili olduğu tespit edilmiştir. İşveren çekiciliği ile işveren markası kavramları, çalışan değer önermesini oluşturan alt boyutların ölçülmesiyle analiz edilmektedir. Aradaki fark, adaya sunulan işveren markası anket formundaki “Bu kurumda yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum”, “Eğlenceli/keyifli bir çalışma ortamımız var” vb. maddelerinde olduğu gibi istihdam

deneyimine dayanan ifadelerin, işveren çekiciliği ölçümünde “Kurumumda yönetim tarafından tanınmak ve takdir edilmek isterim”, “Çalıştığım yerde eğlenceli/keyifli bir çalışma ortamı benim için önemlidir” şeklinde, beklenti ve algıya dayanacak şekilde oluşturulmasıdır. Araştırma yazınında, çalışanların işveren markası algısının Berthon’un işveren çekiciliği anketi ile (Kuşçu ve Okan, 2010; Nigel Wright Recruitment Survey, 2011; Yavuz, 2019) ölçüldüğü örnekler mevcuttur. Tez çalışmasındaki işveren markası anket formu da işveren çekiciliğini ölçmeye yarayan maddelerin çalışma deneyimini ölçmeyi hedefleyen ifadelerle dönüştürülmesiyle oluşturulmuştur. İşveren marka denkliğinin bir bileşeni olan ve işte kalma niyetine pozitif katkı sağladığı düşünülen marka sadakatının ölçülmesi amacıyla EmpAt ölçeğine (İM 26: Çalıştığım işyerine kendimi gönülden bağlı hissediyorum), (İM 27: Çalışma hayatımın geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum) soruları eklenmiş, eklenen soruların AFA ve DFA analizleriyle ölçeğe uyumu ölçülmüş ve müteakip analizlere 27 soru üzerinden devam edilmiştir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde görüleceği gibi, faktör analizlerinden sonra eklenen iki maddeden İM 26 maddesi analiz dışında kalmış, İM 27 maddesi ise DFA analizinde Çalışma Ortamı Faktörünün altında yer almıştır. Veri setimizle yapılan analiz sonucunda, ölçeğin alındığı çalışmadaki (Yorulmaz, 2018) 5 faktörü karşılayan 4 faktör gruplandırmasına ulaşılmış ve bu faktörler de Çalışma Ortamı (Md.1, Md.2, Md.3, Md.4, Md.5, Md.6, Md.7, Md.8, Md.9, Md.10, Md.11, Md.12, Md.17, Md.18, Md.19, Md.20, Md.21, Md.23 ve Md. 27), İşletme Özellikleri (Md.13, Md.14 ve Md.16), Kariyer Fırsatları (Md.15 ve Md.22) ve Maddi Avantajlar Paketi (Md.24 ve Md.25) olarak isimlendirilmiştir.

4.4.3.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

İşveren Markası ölçeğinin faktör yapısını belirlemek, ortak varyansı ve faktör yükleri düşük maddeleri analizden çıkarmak için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan KMO ve Bartlett değerleri, ölçüm için kullanılan maddelerin ilişkili olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 4.9).

Tablo 4.9: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,931 (Mükemmel)
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	5780,084
	Serbestlik Derecesi	253
	P-Değeri	,000

Her bir ölçekte yer alan gözlenen değişkenlerin faktör yükünün 0,50 ve üzerinde olması yeterlidir, ideal olarak ise 0,70 ve üzeri olması beklenir (Hair vd., 2014). 0,50 değerinin altında faktör yüküne sahip olduğu gözlenen değişkenler elenmelidir (Akçay, 2018).

Bu kapsamda, 27 maddelik İşveren Markası ölçeğindeki “İM 8: “İş arkadaşlarımla iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.” maddesinin faktör yükü <0.50 olduğu için (0,464), söz konusu madde analizden çıkarılmıştır. Ayrıca; İM 9: “Burada destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim.”, İM 17: “Bu kurumda, daha önce edindiğim bilgi ve tecrübeyi uygulama şansı buluyorum.”, İM 18: “Bu kurumda, öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı buluyorum.”, İM 20: “Bu kurum müşteri odaklıdır.”, İM 21: “Burada iş güvencem var.”, İM 26: “Çalıştığım işyerine kendimi gönülden bağlı hissediyorum.” ifadelerini içeren maddeler birden fazla faktör altında yer alarak ve aralarındaki fark 0.10’dan küçük olduğu için, binişik madde olmaları gerekçeleriyle analizden çıkarılmışlardır (Tablo 4.10). Analize 20 maddeli ölçek ile devam edilmiştir.

Tablo 4.10. İşveren Markası Ölçeği Faktör Yükleri

Faktör	Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix)	
ÇALIŞMA ORTAMI		
1	İM 4: Burada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.	,836
	İM 23: Mutlu bir iş ortamımız var.	,808
	İM 19: Burada benimsendiğimi, kabul gördüğümü ve buraya ait olduğumu hissediyorum.	,804
	İM 5: Burada çalıştığım için kendime daha fazla güveniyorum.	,800
	İM 3: Bu kurum gelecekteki hedeflerim için iyi bir basamaktır.	,790
	İM 27: Çalışma hayatımın geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	,769
	İM 2: Eğlenceli, keyifli bir çalışma ortamımız var.	,757
	İM 1: Bu kurumda yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.	,734
	İM 7: Yöneticilerimizle iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.	,734

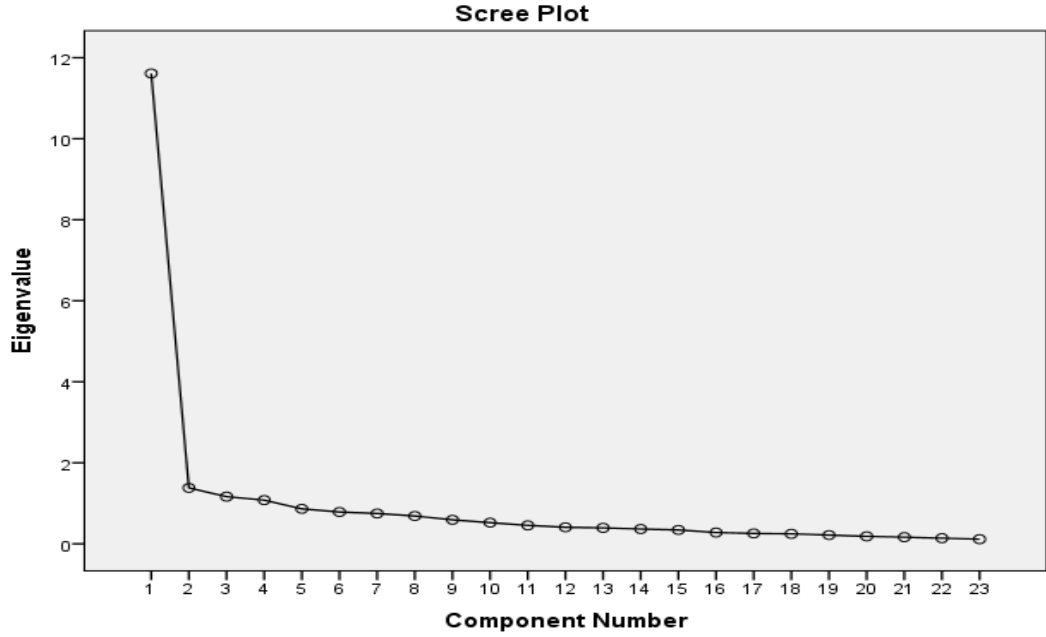
	İM 12: Çalıştığım kurum, yaratıcı fikirlerime değer verir ve bundan faydalanır.	,730
	İM 11: Yenilikçi iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü bir yönetimimiz var.	,725
	İM 6: Bu kurumda kariyerimi geliştiren deneyimler kazanıyorum.	,710
	İM 10: Heyecan verici bir iş ortamım var.	,686
İŞLETME ÖZELLİKLERİ		
2	İM 13: Bu kurumun ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.	,917
	İM 14: Bu kurum yenilikçi ürün ve hizmetler üretir.	,884
	İM 16: Çalıştığım kurum; topluma değer katan, insancıl bir organizasyondur.	,648
MADDİ AVANTAJ PAKETİ		
3	İM 25: Bu kurum çalışanlarına cazip bir maddi avantajlar ve sosyal haklar paketi sunar.	,840
	İM 24: Piyasa ortalamasının üzerinde bir maaşa sahibim.	,822
KARİYER FIRSATLARI		
4	İM 22: Bu kurumda bölümler arası deneyim kazanma fırsatına sahibim.	,772
	İM 15: Bu kurumda kurum içi terfi fırsatları vardır.	,656

(Hair vd., 2014)'nin belirttiğine göre, özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır (Akçay, 2018).

Tablo 4.11: Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Faktör	Başlangıç Özdeğeri (Eigen Value)			Faktör Sayısı (Component Number)		
	Toplam	Varyansa Katkı %	Kümülatif Varyans	Toplam	Varyansa Katkı %	Kümülatif Varyans
1	11,612	50,485	50,485	6,711	29,178	29,178
2	1,381	6,006	56,491	3,265	14,196	43,374
3	1,165	5,065	61,557	3,024	13,146	56,520
4	1,079	4,691	66,248	2,237	9,728	66,248
5	,863	3,751	69,998			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



Şekil 4.5: Yamaç-Birikinti Grafiği

Yamaç-Birikinti grafiğinde de 1'inci faktörden sonra eğim azalmış, 5'inci dirsek ve devamında plato oluşmuştur (Şekil 4.5). Yukarıdaki açıklamalar sonucunda, İşveren Markası Ölçeğinin, daha önce kullanıldığı araştırmanın 5 faktörlü yapısı yerine, ölçekte kalan 20 maddeyi kapsayan ve toplam varyansın % 66,25' ini karşılayan 4 faktör altında toplandığı görülmüştür (Tablo 4.11). Yukarıdaki analiz sonuçları İşveren Markası ölçeğinin kuramsal yapısından bir faktör azalarak dört faktörlü yapısıyla veri setimize uyumlu hale geldiğini göstermiştir. 5'li Likert İşveren Markası Ölçeğinde yer alan ifadelere, çalışanların cinsiyetlerine ve yaş kuşaklarına göre verdikleri cevaplar Tablo 4.12'te sunulmuştur (B: Bayan, E: Erkek, X: X Kuşağı, Y: Y Kuşağı).

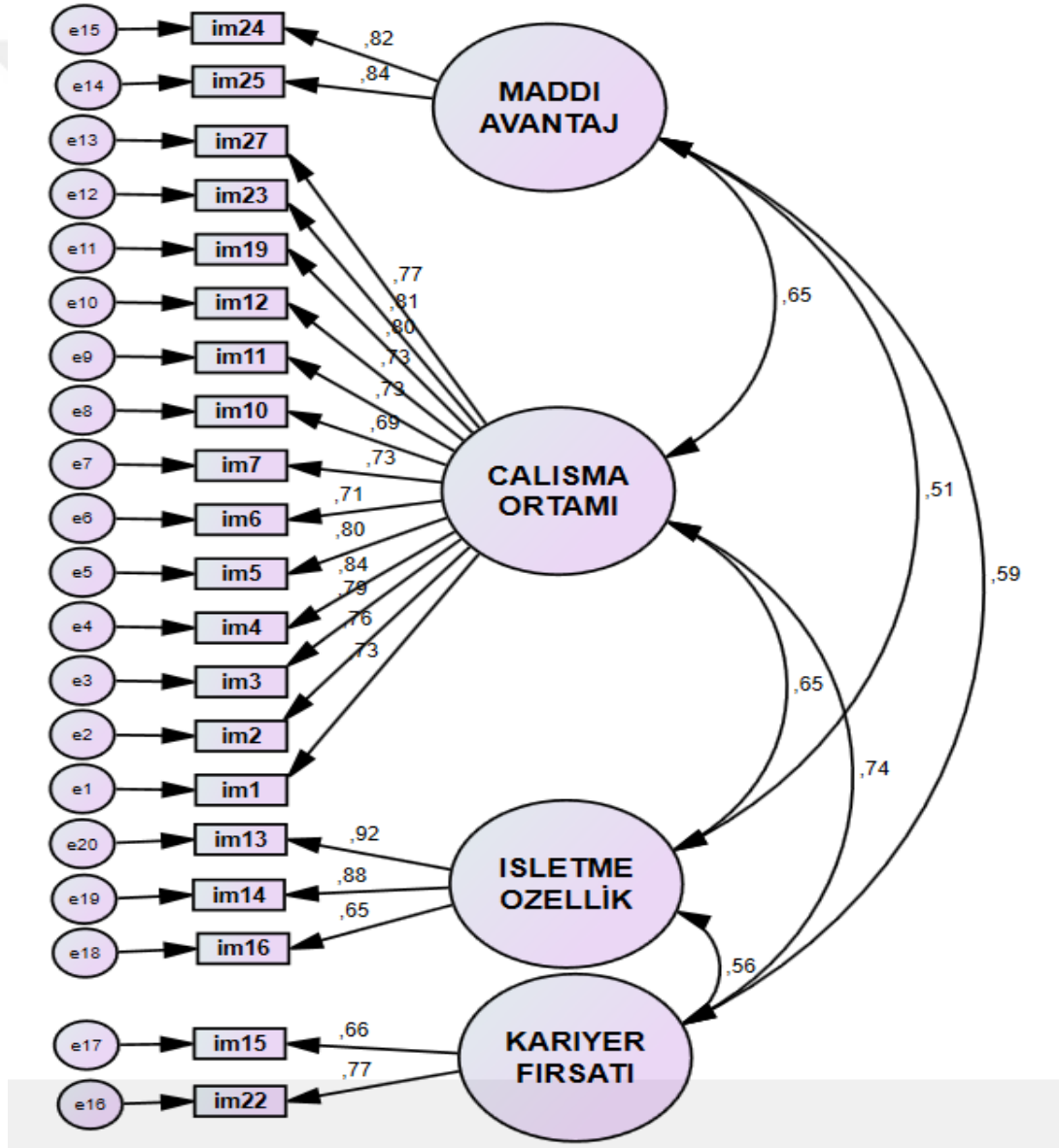
Tablo 4.12: İşveren Markası Ölçeği Madde Analizi

ÖLÇEK MADDESİ		CİNSİYET		YAŞ		MD. ORT. (347)
		B (164)	E (183)	X (97)	Y (250)	
1	Bu kurumda yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.	3,5	3,25	3,5	3,42	3,42
2	Eğlenceli/keyifli bir çalışma ortamımız var.	3,25	3,25	3,5	3,25	3,31
3	Bu kurum gelecekteki hedeflerim için iyi bir basamaktır.	3,5	3,5	3,5	3,56	3,52

4	Burada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.	3,75	3,5	3,83	3,75	3,70
5	Burada çalıştığım için kendime daha fazla güveniyorum.	3,75	3,5	3,83	3,75	3,70
6	Bu kurumda kariyerimi geliştiren deneyimler kazanıyorum.	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
7	Yöneticilerimizle iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.	3,75	3,5	3,6	3,66	3,63
8	İş arkadaşlarımı iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.	4	4	4	3,92	3,98
9	Burada destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim.	3,75	3,75	3,83	3,66	3,75
10	Heyecan verici bir iş ortamım var.	3,25	3,25	3,75	3,33	3,4
11	Yenilikçi iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü bir yönetimimiz var.	3,75	3,5	3,75	3,5	3,63
12	Çalıştığım kurum, yaratıcı fikirlerime değer verir ve bundan faydalanır.	3,25	3,25	3,33	3,25	3,27
13	Bu kurumun ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.	4	4	4,08	4	4,02
14	Burada yenilikçi ürün hizmet üretilir.	4	4	4,17	4	4,04
15	Bu kurumda kurum içi terfi fırsatları vardır.	3,75	3,75	3,56	3,83	3,72
16	Çalıştığım kurum; topluma değer katan, insancıl bir organizasyondur.	4	3,75	3,92	3,83	3,88
17	Burada daha önce edindiğim bilgi ve tecrübeyi uygulayabiliyorum.	3,75	3,75	3,83	3,75	3,73
18	Bu kurumda öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı buluyorum.	3,75	3,5	3,83	3,58	3,67
19	Burada benimsendiğimi/kabul gördüğümü ve buraya ait olduğumu hissediyorum.	3,75	3,75	3,92	3,58	3,75
20	Bu kurum müşteri odaklıdır.	4,25	4	4	4,08	4,08
21	Burada iş güvencem var.	4	3,75	4	3,92	3,92
22	Bu kurumda bölümler arası deneyim kazanma fırsatına sahibim.	3,75	3,75	3,92	3,58	3,75
23	Mutlu bir iş ortamımız var.	3,5	3,5	3,58	3,42	3,5
24	Piyasa ortalamasının üzerinde bir maaşa sahibim.	3,25	3	3,08	3,08	3,10
25	Bu kurum çalışanlarına cazip maddi avantajlar ve sosyal haklar sunar.	3,5	3,25	3,17	3,42	3,34
26	Çalıştığım işyerine kendimi gönülden bağlı hissediyorum.	3,75	3,75	3,92	3,58	3,75
27	Çalışma hayatımın geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	3,75	3,5	3,92	3,58	3,69
ÖLÇEK ORTALAMASI (n=347)						3,67

4.4.3.2.2. Yapısal Geçerlilik / Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan İşveren Markası ölçeğinin birinci düzey dört faktörlü ve 20 maddelik yapısı AMOS 23 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analizde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Ölçüm modeli ve daha sonra gerçekleştirilecek Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi için bu çalışmada (χ^2) /df oranı, P değeri ve uyum iyiliği indeks (RMSEA, SRMR, CFI) değerleri hesaplanmıştır (Şekil 4.6).



Şekil 4.6: İşveren Markası Ölçeği DFA Sonuçları

Aşağıdaki tabloda analize ait uyum iyiliği indeksleri sunulmuştur (Tablo 4.13).

Tablo 4.13: Doğrulayıcı Faktör Analizinin Uyum Değerleri

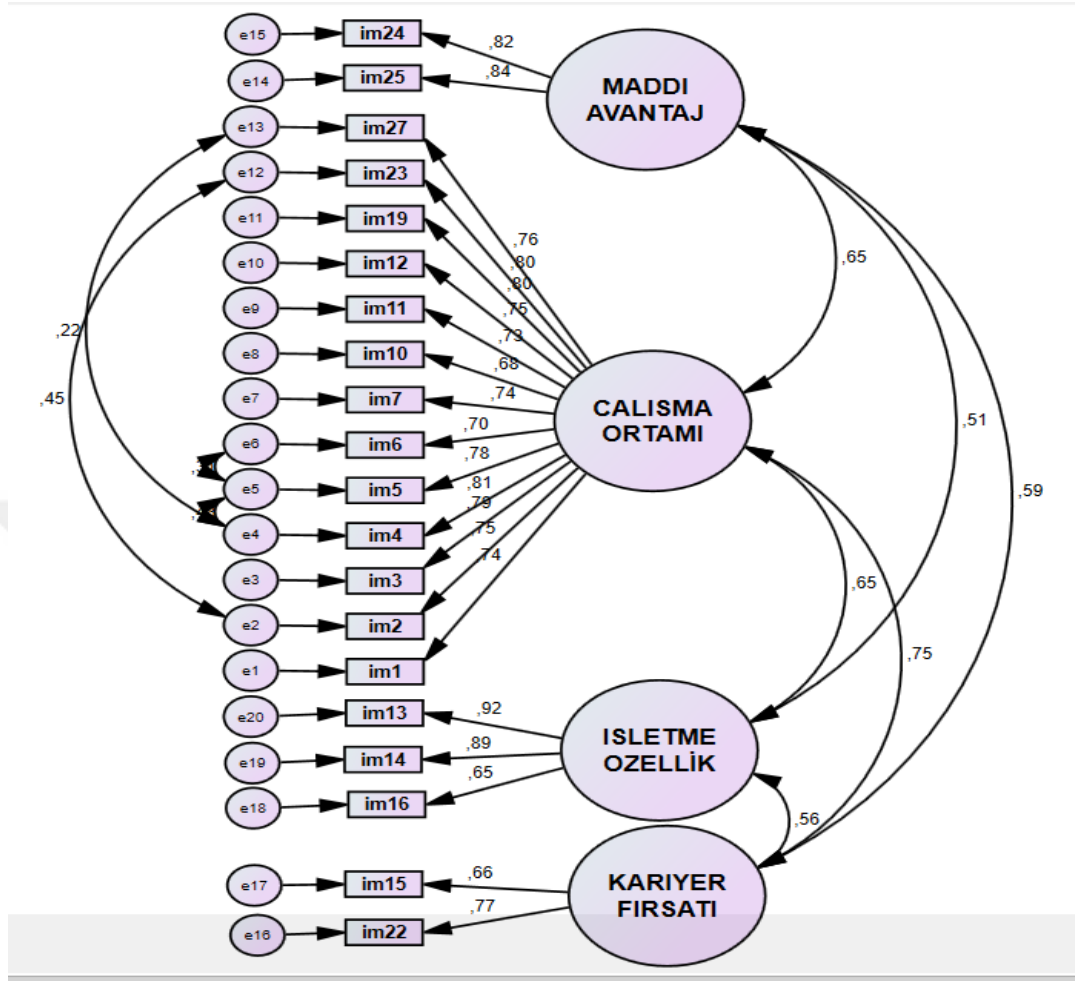
$(\chi^2)/df$	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq ,10$	$SRMR \leq ,08$	$0,90 \leq CFI$
4,934	0,107	,0617	0,867

Analiz incelendiğinde, faktör yükleri yeterli seviyede olmasına rağmen, $(\chi^2)/df$ ve SRMR haricindeki uyum iyiliği indeks değerlerinin yazında kabul edilen sınırların dışında olduğu görülmektedir. AFA sonucunda yedi maddenin ölçekten çıkarılmasına rağmen, yapılan DFA sonucunda da yazında kabul edilen uyum iyiliği endeks değerlerine ulaşamadığı için düzeltme (Modifikasyon) indeksleri incelenmiş ve yazılımın önerdiği modifikasyonlar yapılarak analiz tekrarlanmıştır. Kovaryanslara ilişkin önerilen düzeltme işlemi, iki değişkenden birisinin ölçülmesinin gereksiz olduğunu ya da bu iki değişkenin ankete cevap verenler tarafından aynı şekilde anlaşıldığı anlamına gelmektedir. AMOS programı yazılımının önerileri doğrultusunda hata değişkenleri arasında modelin uyum değerlerine en çok olumlu katkı yapacak olanlardan itibaren ve her seferinde tek bir modifikasyon yapmak ve değer kontrolü sonuçlarına göre müteakip modifikasyona geçmek suretiyle analize devam edilmiştir.

Analiz sonucunda sırasıyla sırasıyla; e2-e12, e4-e5, e5-e6, e4-e13 kovaryans modifikasyonları modele eklenmiştir (Tablo 4.14; Şekil 4.7).

Tablo 4.14: Doğrulayıcı Faktör Analizinin Modifike Edilmiş Uyum Değerleri

$(\chi^2)/df$	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq ,10$	$SRMR \leq ,08$	$0,90 \leq CFI$
3,762	0,089	,0582	0,909



Şekil 4.7: İşveren Markası Ölçeği Modifike Edilmiş DFA Sonuçları

DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar İşveren Markası ölçeğinin dört faktörlü yapısıyla analize devam edileceğini göstermiştir.

4.3.3.2.2.3. Güvenilirlik, Birleşme ve Ayrışım Geçerliliği Analizi

4.3.3.2.2.3.1. Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi

Hesaplanan Cronbach Alfa (α) değeri (0,949), ölçeği oluşturan maddeler arasında çok yüksek düzeyde tutarlılığa, ölçme aracının homojenliğine, katsayının 1'e yaklaştığı ölçüde ölçeğin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir (Tablo 4.15).

Tablo 4.15: Cronbach Alfa (α) Testi Sonuçları

İşveren Markası Ölçeği Cronbach Alfa (α)	Madde Sayısı
0,949 (Çok Yüksek Güvenilirlik)	20

Bu kapsamda; İşveren Markası ölçeğinin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve yüksek düzeyde yapı geçerliliğine sahip olduğu değerlendirilebilir.

4.3.3.2.3.2. Birleşme ve Ayrışım Geçerliliği Analizi

Birinci düzey çok faktörlü bir ölçüm modelinin DFA sonucunda doğrulanmış olması, ölçekte yer alan faktörlerin ve faktöre ait maddelerin belirli bir düzeyde birleşim ayrışım geçerliliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Fakat son yıllarda DFA sonuçları raporlanırken Birleşme ve Ayrışım Geçerliliği de raporlanmaktadır. Genel olarak Birleşim (Convergent) geçerliliği, aynı kavramsal yapıyı ölçen ölçüm araçlarının kendi aralarında en azından orta dereceli ($r > 0,5$) ilişkili, bir başka deyişle her bir faktörde yer alan maddelerin birbirleriyle ve ait oldukları faktörle ilişkili olmasıdır. Bu amaçla CR (Composite/Construct Reliability-Birleşik Yapı Güvenilirliği) ile AVE (Average Variance Extracted-Ortalama Açıklanan Varyans) değerlerinin faktörlerin yapı geçerliliği için önemli ipuçları verdikleri kabul edilmektedir. Ölçüm modellerinde CR'nin geleneksel iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfanın daha iyi bir alternatif olduğu kabul edilmektedir. AVE ise örtük bir yapıyı (Faktör) temsil eden maddeler arasındaki benzeşim geçerliliğinin ölçütüdür. CR değerinin 0,70'in, diğer değerlerin uygun olması halinde ise 0,60'ın üzerinde olması faktörün yapı güvenilirliğine sahip olduğuna işaret etmektedir. AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması faktörün birleşim geçerliliğine sahip olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.16: DFA Modeli Faktörlerinin Birleşim Geçerliliği Koşulları

Faktör Yüğü > 0,4	CR > 0,7	AVE > 0,5	CR > AVE
-----------------------------	--------------------	---------------------	--------------------

Ayrışım (Discriminant) geçerliliği ise maddelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle kendi bulundukları faktörden daha az ilişkili olmasını, bir başka deyişle farklı kavramsal yapılar arasındaki ilişkinin düşük olmasını ($r < 0,5$) ifade etmektedir.

Bu amaçla AVE, MSV (Maximum Squared Variance-Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi), ASV (Averaged Shared Squared Variance- Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması) değerleri faktörlerin ayrışım geçerliliği için önemli ipucu verir..

Tablo 4.17: DFA Modeli Faktörlerinin Ayrışım Geçerliliği Koşulları

MSV <AVE	ASV <AVE	$\sqrt{\text{AVE Karekök}}$ Faktörler Arası Korelasyon
----------	----------	--

Bu değerler DFA sonucu elde edilen standardize yol katsayıları ve faktörler arası değerleri kullanılarak manuel olarak hesaplanabilmektedir. AVE değeri faktöre ilişkin yol katsayılarının/faktör yüklerinin karelerinin toplamının madde sayısına bölünmesiyle hesaplanır. CR değeri faktöre ilişkin faktör yüklerinin toplamının karesinin, faktör yüklerinin toplamının karesi ile hata varyanslarının toplamına bölünmesiyle hesaplanır. Her bir faktörün hata varyansı ise faktör yükünün karesinin 1'den çıkartılmasıyla bulunur. MSV değeri bir faktörün diğer faktörlerle olan en yüksek korelasyon değerinin karesidir. ASV değeri bir faktörün diğer faktörlerle korelasyonlarının karelerinin ortalamasıdır. MSV ve ASV için faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının bilinmesi yeterli olacaktır. Bir faktörün MSV değerini hesaplamak için, o faktörün en yüksek seviyede korelasyona girdiği faktörle olan korelasyon değerinin karesi alınır. Bu nedenle; Çalışma Ortamı faktörü için 0,75, İşletme Özellikleri faktörü için 0,65, Maddi Avantaj Paketi faktörü için 0,65, Kariyer Fırsatları faktörü için 0,75 değeri işleme sokulmuştur (Tablo 4.18).

Tablo 4.18: Güvenilirlik, Geçerlilik, MSV-ASV ve Korelasyon Değerleri

	FAKTÖR	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3	4
1	ÇALIŞMA ORTAMI	0,95	0,58	0,56	0,70	0,76	0,65	0,65	0,75
2	İŞLETME ÖZELLİKLERİ	0,75	0,68	0,43	0,80	0,65	0,82	0,59	0,56
3	MADDİ AVANTAJ PAKETİ	0,71	0,69	0,43	0,75	0,65	0,51	0,83	0,59
4	KARİYER FIRSATLARI	0,61	0,51	0,56	0,85	0,75	0,56	0,59	0,71

* Koyu renkli değerler AVE'nin karekök ($\sqrt{\text{AVE}}$) değerleridir.

Birleşim geçerliliği için; Faktör Yüğü > 0,4; CR>0,7; AVE >0,5 ve CR > AVE; ayrışım geçerliliği için ise; MSV <AVE; ASV <AVE ve $\sqrt{AVE}$ 'nin karekökü > Korelasyon önerilmektedir (Gürbüz, 2019; Hair vd., 2014).

İşveren Markası ölçeğinde yer alan maddelerin standardize yol katsayıları kullanılarak hesaplanan AVE ve CR değerleri Tablo 4.19'da sunulmuştur. Bu değerler, tüm faktörlerin güvenilirliğe (CR) sahip olduğunu, tüm faktörlerin birleşim geçerliliği (CR, AVE) şartlarını sağladığını, ayrışım geçerliliği analizinde ise MSV <AVE ve $\sqrt{AVE}$ 'nin karekökü > Faktörler Arası Korelasyon şartlarının Kariyer Fırsatları faktörü haricinde sağlandığını, ASV < AVE şartının ise hiçbir faktör açısından sağlanamadığını göstermektedir.

Tablo 4.19: İşveren Markası Ölçeği Faktör, AVE-CR Değerleri

Faktör	Gözlenen Değişken	Faktör Yüğü	AVE	CR
1	İM 4: Burada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.	,836	0,58	0,95
	İM 23: Mutlu bir iş ortamımız var.	,808		
	İM 19: Benimsendiğimi / kabul gördüğümü ve buraya ait olduğumu hissediyorum.	,804		
	İM 5: Burada çalıştığım için kendime daha fazla güveniyorum.	,800		
	İM 3: Bu kurum gelecekteki hedeflerim için iyi bir basamaktır.	,790		
	İM 27: Çalışma hayatımın geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	,769		
	İM 2: Eğlenceli bir çalışma ortamımız var.	,757		
	İM 1: Bu kurumda yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.	,734		
	İM 7: Yöneticilerimizle iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.	,734		
	İM 12: Çalıştığım kurum, yaratıcı fikirlerime değer verir ve bundan faydalanır.	,730		
	İM 11: Yenilikçi iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü bir yönetimimiz var.	,725		
	İM 6: Bu kurumda kariyerimi geliştiren deneyimler kazanıyorum.	,710		
	İM 10: Heyecan verici bir iş ortamım var.	,686		
2	İM 13: Bu kurumun ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.	,917	0,68	0,75
	İM 14: Bu kurum yenilikçi ürün / hizmet üretir.	,884		

	İM 16: Çalıştığım kurum; topluma değer katan, insancıl bir organizasyondur.	,648		
3	İM 25: Bu kurum çalışanlarına cazip bir maddi avantajlar ve sosyal haklar paketi sunar.	,840	0,69	0,71
	İM 24: Piyasa ortalaması üzerinde bir maaşa sahibim.	,822		
4	İM 22: Bu kurumda bölümler arası deneyim kazanma fırsatına sahibim.	,772	0,51	0,61
	İM 15: Bu kurumda kurum içi terfi fırsatı vardır.	,656		

Araştırmacının tanımladığı istatistiki modelin örneklemden elde edilen veriyle ne ölçüde uyumlu olduğuna analiz sonucunda elde edilen değerler ve test istatistiklerine bakılarak karar verilir. Ancak araştırmacı tarafından öne sürülen istatistiksel modelin ya da hipotetik modelin toplanan veriyle mükemmel uyum göstermesi çoğu zaman zordur. Hipotetik model ile toplanan verinin işaret ettiği sonuç arasında belirli bir farklılık olması kaçınılmazdır (Gürbüz, 2019).

4.3.3.2.3. İşte Kalma Niyeti Ölçeğinin Analizi

Tek faktörlü İşte Kalma Niyeti ölçeğinde beşli likert tipi anket formu kullanılmıştır (Alshathry, 2015; Demir, 2015).

4.3.3.2.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA):

İşte Kalma Niyeti ölçeğinin faktör yapısını belirlemek, ortak varyansı ve faktör yükleri düşük maddeleri analizden çıkarmak için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan KMO ve Bartlett değerleri, ölçüm için kullanılan maddelerin ilişkili olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 4.20).

Tablo 4.20: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,874 (İyi)
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	1003,449
	Serbestlik Derecesi	15
	P-Değeri	,000

(Hair vd., 2014) nin belirttiğine göre, her bir ölçekte yer alan gözlenen değişkenlerin faktör yükünün 0,50 ve üzerinde olması yeterlidir, ideal olarak ise 0,70 ve üzeri olması

beklenir. 0,50 değerinin altında faktör yüküne sahip olduğu gözlenen değişkenler elenmelidir (Akçay, 2018). Bu kurala göre 6 maddelik İşte Kalma Niyeti ölçeğinde analizden çıkarılacak madde bulunmamaktadır (Tablo 4.21).

Tablo 4.21: İşte Kalma Niyeti Ölçeği Faktör Yükleri

	Bileşen Matrisi (Component Matrix)	
1	İKN 4: Çalışma arkadaşlarımdan memnunum.	,839
2	İKN 2: Beklenmedik gelişmeler olmadıkça bu işyerinde mümkün olduğu kadar uzun süre çalışmak istiyorum.	,836
3	İKN 6: İşten ayrılmamı gerektirecek bir neden göremiyorum.	,811
4	İKN 3: Yakın gelecekte yeni iş arayışı içinde olacağımı düşünmüyorum.	,753
5	İKN 1: Mevcut işimde en az beş yıl daha çalışmayı planlıyorum.	,598
6	İKN 5: Kurumumdan memnunum.	,539

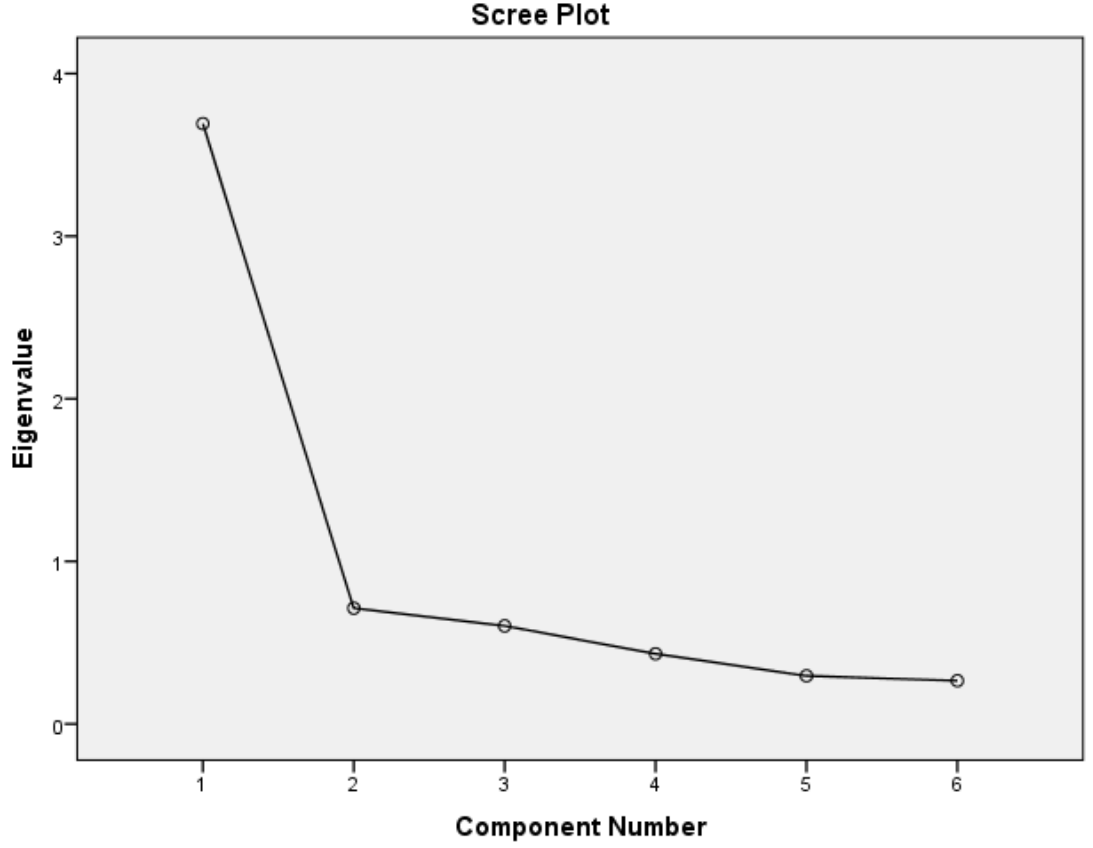
Ölçekteki 6 maddenin toplam varyansın % 61,54' ünü karşılayan tek faktör altında toplanması nedeniyle analize 6 maddeli ölçek ile devam edilmiştir (Tablo 4.22).

Tablo 4.22: Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Faktör	Başlangıç Özdeğeri (Eigen Value)			Faktör Sayısı (Component Number)		
	Toplam	Varyansa Katkı %	Kümülatif Varyans	Toplam	Varyansa Katkı %	Kümü. Varyans
1	3,692	61,538	61,538	3,692	61,538	61,538
2	0,712	11,868	73,406			
.						
.						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yamaç-Birikinti grafiğinde de 1'inci Faktörden sonra eğim azalmış ve plato oluşmuştur (Şekil 4.8).



Şekil 4.8: Yamaç-Birikinti Grafiği

Yukarıdaki analiz sonuçları İşte Kalma Niyeti ölçeğinin tek boyutlu bir kavram olduğunun araştırmadaki veri setiyle doğrulandığını göstermiştir.

4.3.3.2.3.2. Güvenilirlik Analizi

Hesaplanan Cronbach Alfa (α) değeri (0,950), ölçeği oluşturan maddeler arasında çok yüksek düzeyde tutarlılığa, ölçme aracının homojenliğine, katsayının 1'e yaklaştığı ölçüde ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir (Tablo 4.23).

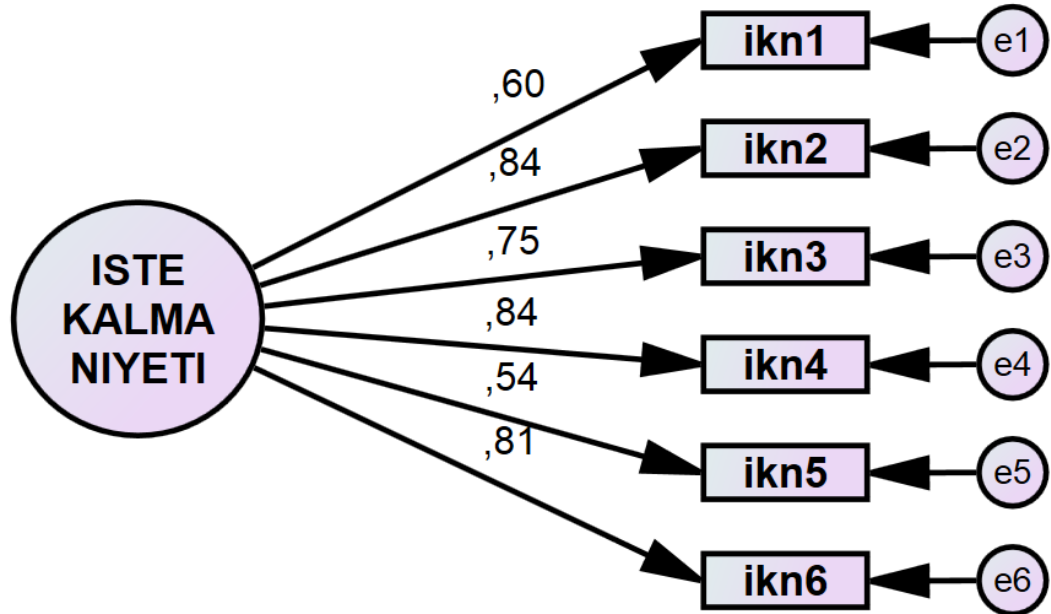
Tablo 4.23: Cronbach Alfa (α) Testi Sonuçları

STRATEJİK İKY Ölçeği Cronbach Alfa (α)	Madde Sayısı
0,873 (Yüksek Güvenilirlik)	6

Bu kapsamda; İşte Kalma Niyeti ölçeğinin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve yüksek düzeyde yapı geçerliliğine sahip olduğu değerlendirilebilir.

4.3.3.2.3.2.1. Yapısal Geçerlilik / Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan İşte Kalma Niyeti ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek için ölçeğin ölçüm modelinin tek faktörlü yapısı, AMOS 23 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analizde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Ölçüm modeli ve daha sonra gerçekleştirilecek Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi için bu çalışmada uyum iyiliği indeksleri olarak (χ^2)/df oranı ve RMSEA, SRMR, CFI değerleri hesaplanmıştır.



Şekil 4.9: İşte Kalma Niyeti Ölçeği DFA Sonuçları

AMOS programında İşte Kalma Niyeti tek boyutlu ölçeği için yapılan DFA sonucunda ölçüm modeli standardize edilmiş analiz sonucunu gösterir ekran görüntüsü Şekil 4.9'da sunulmuştur.

Aşağıdaki tabloda da analize ait uyum iyiliği indeksleri sunulmuştur (Tablo 4.24).

Tablo 4.24: İşte Kalma Niyeti ölçeği DFA Uyum Değerleri

$(\chi^2)/df$	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq 0,10$	$SRMR \leq 0,08$	$0,90 \leq CFI$
3,886	0,091	0,0307	0,974

Analiz incelendiğinde uyum iyiliği indeks değerlerinin yazında kabul edilen sınırların içinde olduğu görülmektedir.

4.3.4. Araştırma Bulgularının Sonuçları ve Analizi

Katılımcı (n=347) analizi ve hipotezlerin test sonuçları aşağıda sunulmuştur:

4.3.4.1. Katılımcıların Genel Profil Analizi

İşletmeler tarafından araştırma sonuçlarının çalışanların demografik özelliklerine göre incelenmesi durumunda, çalışan değer önermesi başta olmak üzere, çalışanların özelliklerine göre farklılaşan İKY uygulamaların tasarımını yapmak daha kolay hale gelecektir (Tablo 4.25).

Tablo 4.25: Katılımcıların Genel Profil Analizi

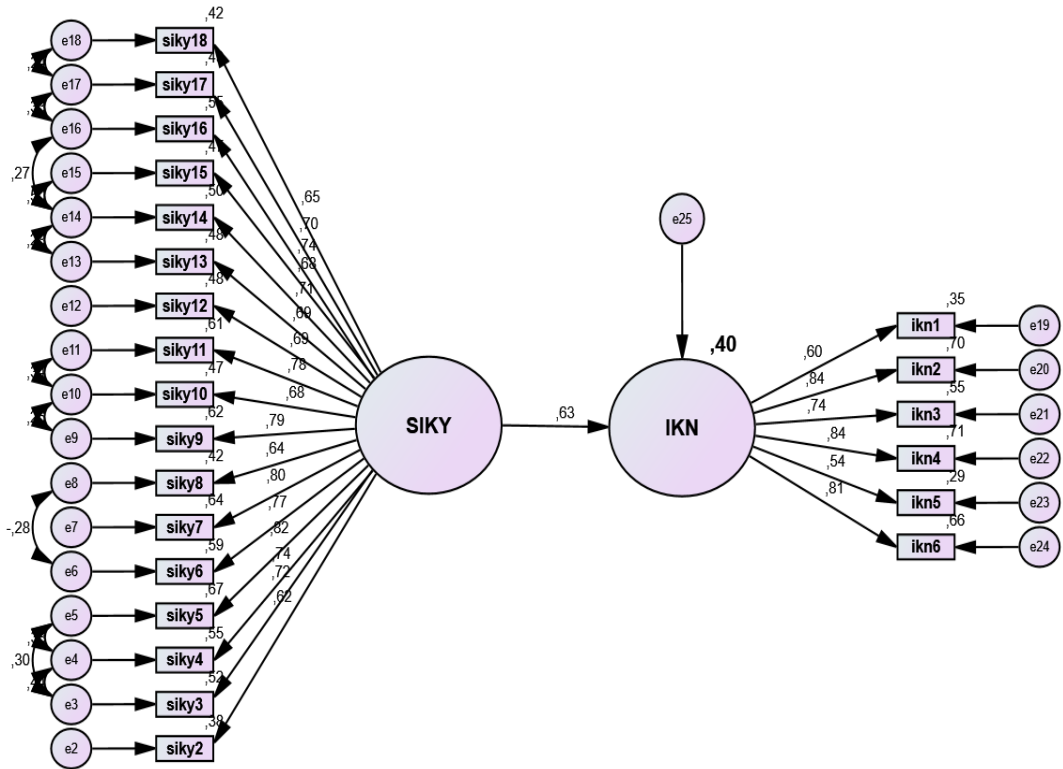
Kategori	Çalışan Sayısı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	47,3
	Bay	52,7
Yaş	25-30	23,3
	31-35	29,4
	36-40	19,3
	41-45	18,7
	46-50	6,6
	51-55	2,6
Eğitim Durumu	Lise	9,2
	Ön Lisans	11,2
	Lisans	73,5
	Lisansüstü	6,1
Mesleki Pozisyon	Yönetici	10,1
	Çalışan	89,9
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	1-5	16,4
	6-10	38,3
	11-15	17,0
	16-20	12,1
	21-25	13,0
	26-30	3,2

4.3.4.2. Araştırma Hipotezlerinin Testi ve Analizi

Stratejik İKY Uygulamaları, İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası ve İşte Kalma Niyetin üzerindeki etkisini ölçmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi uygulanmıştır. Doğrudan ölçülmesi zor olan örtük değişkenlerin ölçülebilir/gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülmesi hedeflenmiştir. YEM ile hem örtük değişkenlerin faktör yapısı ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.3.4.2.1. Stratejik İKY Uygulamalarının İKN Üzerindeki Etkisi

H1: Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.



Şekil 4.10: Stratejik İKY Uygulamalarının İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren Yol Diyagramı

Stratejik İKY değişkeninin İKN değişkeni üzerindeki yol katsayısı (0,63) ve Stratejik İKY değişkeninin açıkladığı varyans (0,40) dır (Şekil 4.10). Bu sonuçlara göre, İKN üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olan ($\beta = 0.63$, $p < 0.001$) Stratejik İKY’nde yapılan bir birimlik değişim İKN’de % 63 lük değişime yol açmaktadır (Tablo 4.26). İKN’deki değişimin % 40’ı Stratejik İKY Uygulamaları ile açıklanabilmektedir.

Tablo 4.26: Stratejik İKY’nin İKN Üzerindeki Etkisi (YEM Yol Katsayısı)

YEM Yolu	(β) Beta Değeri (Yol Katsayısı)	P değeri	Anlamlılık
Stratejik İKY $\longrightarrow$ İKN	0,63	***	Anlamlı

Model uyum değerlerinin de veri ile doğrulandığı görülmektedir (Tablo 4.27).

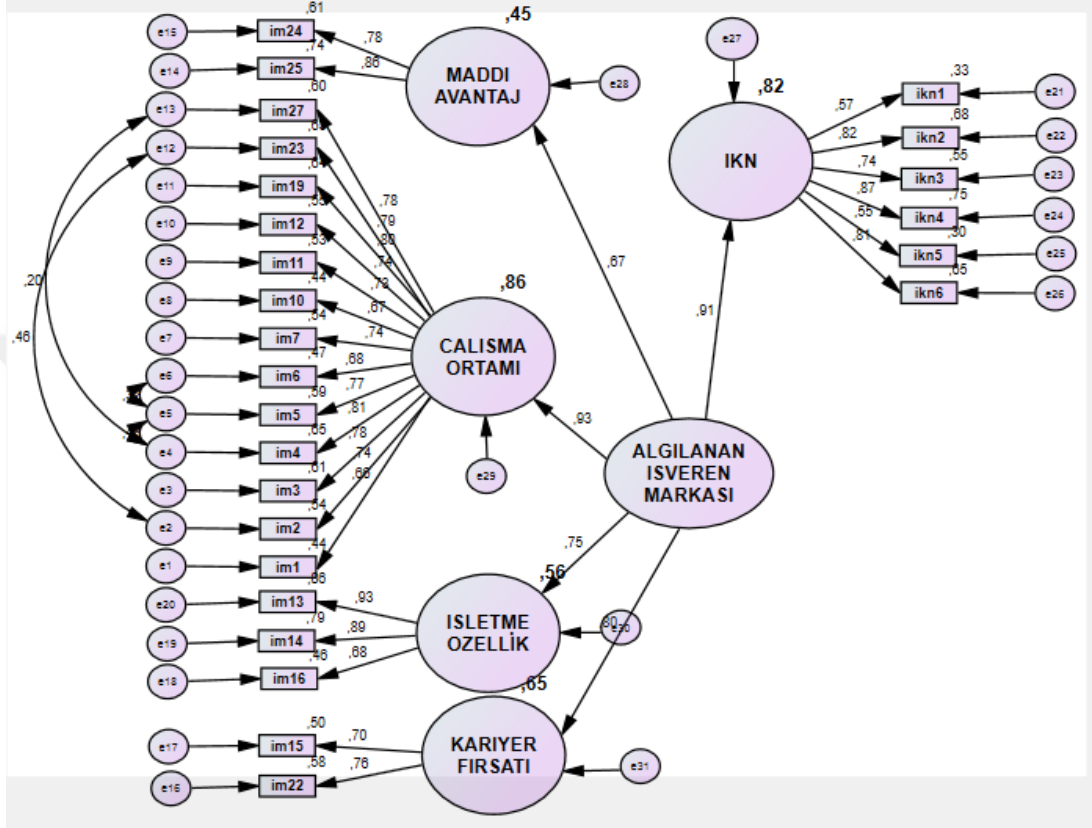
Tablo 4.27: Stratejik İKY-İKN Etki Modeli Uyum Değerleri

(χ^2)/df	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq 0,10$	$SRMR \leq 0,08$	$0,90 \leq CFI$
3,122	0,078	0,0488	0,916

“H1: Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.” araştırma hipotezi AMOS 23 programı kullanılarak test edilmiştir. Analizde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Daha önce test edilerek gerekli düzeltmeler yapılan Stratejik İKY ve İKN ölçüm modellerinin kullanıldığı Stratejik İKY-İKN etki analiz modelinde uyum indeksleri açısından kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. Uyum indeksleri ölçüm modelinin doğrulandığını göstermiştir. YEM sonuçlarına göre Stratejik İKY uygulamalarının İşte Kalma Niyeti üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; “H1: Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.4.2.2. İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi

H2: İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.



Şekil 4.11: İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren Yol Diyagramı

İşveren Markasının ve alt boyutlarının İKN üzerindeki etkisini incelemek için kullanılan Yapısal Eşitlik Modelinde, İM değişkeninin İKN değişkeni üzerindeki yol katsayısı (0,91) ve açıkladığı varyans (0,82) görülmektedir. Başka bir deyişle İşveren Markasındaki bir birimlik değişim İKN’de % 91’lik değişime neden olmakta, İKN’deki değişimin % 82’si İM Uygulamaları ile açıklanabilmektedir (Şekil 4.11).

İşveren Markasının, alt boyutlarıyla olan korelasyonları ise güçlülük sıralamasına göre, Çalışma Ortamı (0,93), Kariyer Fırsatları (0,80), İşletme Özellikleri (0,75), Maddi Avantaj Paketi (0,67) olarak gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle İşveren Markasını en güçlü şekilde açıklayan alt boyutu en fazla gözlenen değişkeni/maddeyi içeriğinde barındıran Çalışma Ortamı Faktörüdür.

Bu sonuçlara göre İşveren Markasının İKN üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0.91$, $p < 0.001$) (Tablo 4.28).

Tablo 4.28: İM'nin İKN Üzerindeki Etkisi (YEM Yol Katsayısı)

YEM Yolu	(β) Beta Değeri (Yol Katsayısı)	P değeri	Anlamlılık
İM → İKN	0,91	***	Anlamlı
İM → ÇALIŞMA	0,93	***	Anlamlı
İM → KARIYER	0,80	***	Anlamlı
İM → İŞLETME	0,75	***	Anlamlı
İM → MADDİ AV.	0,67	***	Anlamlı

Model ait uyum değerleri incelendiğinde CFI değerindeki düşüklük haricinde modelin veri setimizle doğrulandığı görülmektedir (Tablo 4.29).

Tablo 4.29: İM-İKN Etki Modeli Uyum Değerleri

(χ^2)/df	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq 0,10$	$SRMR \leq 0,08$	$0,90 \leq CFI$
3,977	0,093	,0620	0,868

Araştırmacının tanımladığı istatistiki modelin örneklemde elde edilen veriyle ne ölçüde uyumlu olduğuna YEM analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine ve test istatistiklerine bakılarak karar verilir. Ancak araştırmacı tarafından öne sürülen istatistiksel modelin ya da hipotetik modelin toplanan veriyle mükemmel uyum göstermesi çoğu zaman zordur. Hipotetik model ile toplanan verinin işaret ettiği sonuç arasında belirli bir farklılık olması kaçınılmazdır. Bu farklılık YEM temelli analizlerde artık ya da hata (residuals) olarak isimlendirilir. Model doğrulama süreci şu şekilde ifade edilebilir: Veri: Model+Artık.

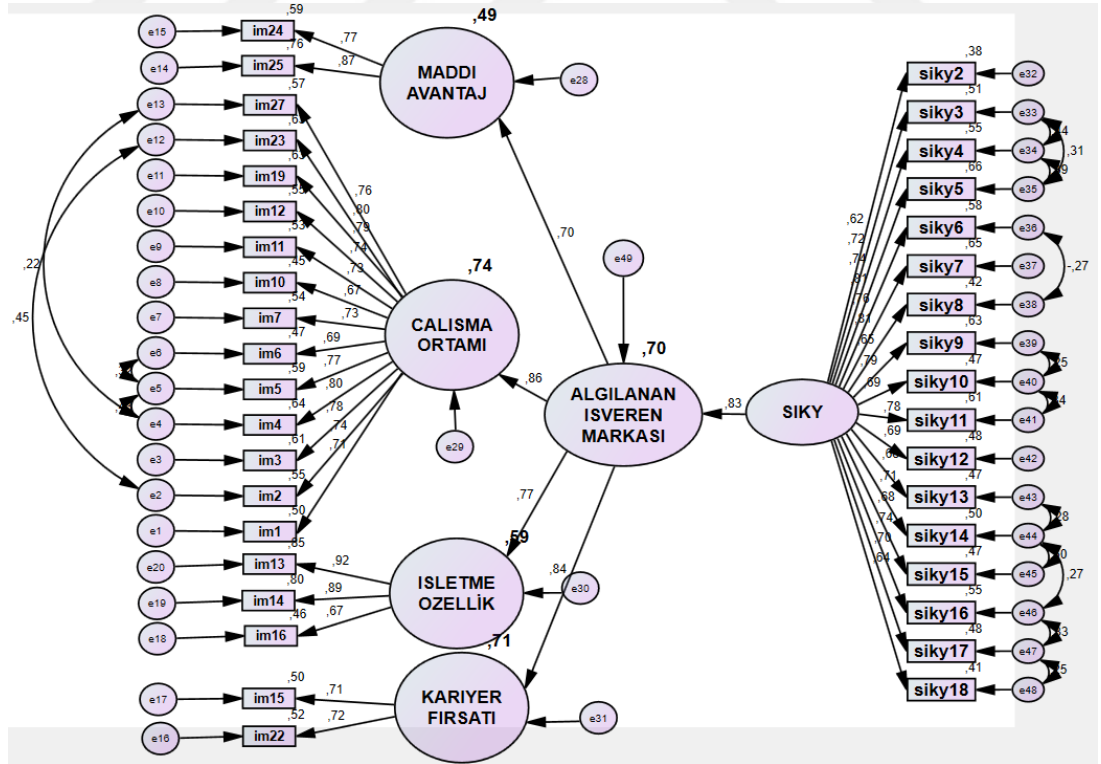
Veri ölçümlenen değeri, model aradaki yapısal ilişkiyi, artık ise model ile toplanan veri arasındaki uyumsuzluğu temsil etmektedir. “H2: İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.” araştırma hipotezi AMOS 23 programı kullanılarak test edilmiştir. Analizde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Daha önce test edilerek gerekli düzeltmeleri yapılan İM ve İKN ölçüm modelleri kullanılarak yapılan İM-İKN Etki Analiz modelinde, uyum indeksleri açısından CFI hariç kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. YEM sonuçlarına göre

İM'nın İşte Kalma Niyeti üzerinde etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; "H2: İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.4.2.3. Stratejik İKY Uygulamalarının İşveren Markası Üzerindeki Etkisi

H3: Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası üzerinde pozitif etkisi vardır.

Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası üzerindeki etkisini incelemek için kullanılan Yapısal Eşitlik Modelinde, Stratejik İKY değişkeninin İM değişkeni üzerindeki yol katsayısı (0,83) ve açıkladığı varyans (0,70) görülmektedir. Başka bir deyişle Stratejik İKY uygulamalarındaki bir birimlik değişim İşveren Markasında % 83'lük değişime neden olmaktadır. İşveren Markasındaki değişimin % 70'i Stratejik İKY Uygulamaları ile açıklanabilmektedir (Şekil 4.12).



Şekil 4.12: Stratejik İKY Uygulamalarının İşveren Markası Üzerindeki Etkisini Gösteren Yol Diyagramı

Bu sonuçlara göre Stratejik İKY'nin İM üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0.83$, $p < 0.001$) (Tablo 4.30).

Tablo 4.30: Stratejik İKY'nin İM Üzerindeki Etkisi (YEM Yol Katsayısı)

YEM Yolu	(β) Beta Değeri (Yol Katsayısı)	P değeri	Anlamlılık
Str. İKY $\longrightarrow$ İM	0,83	***	Anlamlı

Model ait uyum değerleri incelendiğinde CFI değerindeki düşüklük haricinde modelin veri setimizle doğrulandığı görülmektedir (Tablo 4.31).

Tablo 4.31: Stratejik İKY-İM Etki Modeli Uyum Değerleri

(χ^2)/df	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq 0,10$	$SRMR \leq 0,08$	$0,90 \leq CFI$
3,253	0,081	0,0595	0,862

“H3: Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası üzerinde pozitif etkisi vardır.” araştırma hipotezi AMOS 23 programı kullanılarak test edilmiştir. Analizde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Daha önce test edilerek gerekli düzeltmeler yapılan Stratejik İKY ve İM ölçüm modelleri kullanılarak yapılan Stratejik İKY-İM Etki Analiz modelinde uyum indeksleri açısından CFI hariç kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. YEM sonuçlarına göre Stratejik İKY'nin İşveren Markası üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; “H3: Stratejik İKY Uygulamalarının İşveren Markası üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.4.2.4. Stratejik İKY Uygulamalarının İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Olumlu Etkisinde İşveren Markasının Aracılık Etkisi

H4: Stratejik İKY uygulamalarının İşte Kalma Niyeti üzerindeki olumlu etkisinde İşveren Markasının aracılık etkisi vardır.

4.3.4.2.4.1. Aracılık Etkisinin Kavramsal Temelleri

Aracılık etki modelleri, gözlenen bağımsız değişkeninin bağımlı değişkene olan etkisine aracılık eden mekanizmanın test edilmesinde kullanılır. İki değişken arasında bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olan bir değişkendir. Geleneksel yöntem olarak bilinen (Baron ve Kenny, 1986) yaklaşımına göre aracılık etkisinin şu şekilde test edilmesi gerekir:

1. Bağımsız değişken (Stratejik İKY), bağımlı değişkeni (İKN) anlamlı olarak etkilemelidir.
2. Bağımsız değişken (Stratejik İKY), aracı değişkeni (İM) anlamlı olarak etkilemelidir.
3. Bağımsız değişken (Stratejik İKY), aracı değişken (İM) ile regresyon analizine dahil edildiğinde, aracı değişken (İM), bağımlı değişkeni (İKN) anlamlı olarak etkilemelidir.

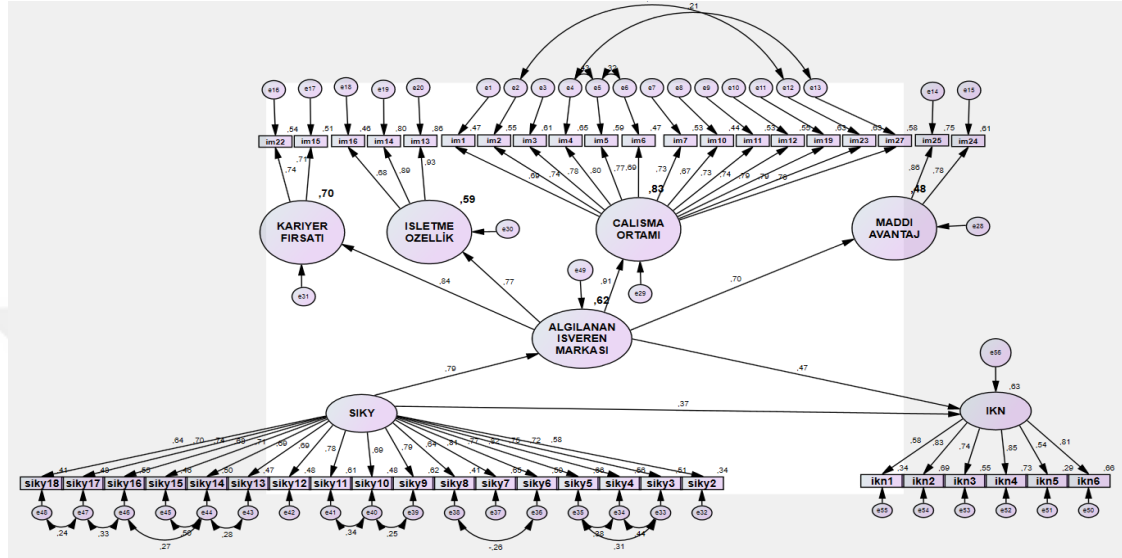
Analiz sonucunda; bağımsız değişken (Stratejik İKY) ile bağımlı değişken (İKN) arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık, ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi vardır. Araştırma modelimizde Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların işveren markası algılamasını etkilediğini, işveren markasının da çalışanların işte kalma niyetine olumlu etki yaptığı düşünülmektedir. Stratejik İKY uygulamalarının İşte Kalma Niyeti üzerindeki olumlu etkisinde İşveren Markasının aracılık etkisi vardır hipotezinin test edilmesi için gerekli şartlar olan;

H1: Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası üzerinde pozitif etkisi vardır, hipotezleri daha önce test edilerek kabul edilmiş ve desteklenmiştir.

AMOS 23 programıyla yapılan ve Stratejik İKY ile İKN arasındaki ilişkide İM aracılık etkisini test eden analiz sonucunda oluşan YEM yol diyagramı aşağıda sunulmuştur (Şekil 4.13).



Şekil 4.13: Stratejik İKY ile İKN Arasında İM Aracılık Etkisini Gösteren Yol Diyagramı

Analiz sonucunda değişkenlerle arasındaki ilişki sonuçları incelendiğinde Stratejik İKY-İKN ($\beta = 0.37$, $p < 0.001$), Stratejik İKY-İM ($\beta = 0.79$, $p < 0.001$), İM-İKN ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$), ilişkilerinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği teyit edilmiştir (Tablo 4.32).

Tablo 4.32: Stratejik İKY-İKN İlişkisinde İM Aracılık Etkisi (YEM Yol Katsayısı)

YEM Yolu	(β) Beta Değeri (Yol Katsayısı)	P değeri	Anlamlılık
Stratejik İKY $\longrightarrow$ İM	0,79	***	Anlamlı
İM $\longrightarrow$ İKN	0,47	***	Anlamlı
Stratejik İKY $\longrightarrow$ İKN	0,37	***	Anlamlı

Aracı değişken (İM) modele eklendiğinde Stratejik İKY-İKN ($\beta = 0.37$, $p < 0.001$), arasındaki yol katsayısı, aracılık etkisi olmadan ölçülen değere ($\beta = 0.63$, $p < 0.001$) göre düşmüş olmasına rağmen (Değerdeki düşme de aracılık etkisine işaret etmektedir) halen anlamlıdır. İM, Stratejik İKY ile İKN'deki değişimin/varyansın %

63'ünü açıklamaktadır. Stratejik İKY'nin İM'deki değişimin/varyansın ise % 62'sini açıkladığı görülmektedir. Yukarıdaki değerler güçlü bir modele ve kuramsal alt yapının doğrulandığına işaret etmektedir. Model ait uyum değerleri incelendiğinde, CFI değerindeki küçük fark haricinde indekslerin kabul edilebilir olduğu, test edilen modelin doğrulandığı görülmektedir (Tablo 4.33).

Tablo 4.33: Stratejik İKY-İKN İlişkisinde İM Aracılık Etkisi Uyum Değerleri

$(\chi^2)/df$	RMSEA	SRMR	CFI
$1 \leq (\chi^2)/df \leq 5$	$RMSEA \leq 10$	$SRMR \leq 08$	$0,90 \leq CFI$
3,395	0,083	0,0690	0,892

Bu sonuçlar doğrultusunda; “H4: Stratejik İKY-İKN ilişkisinde İM'nin aracılık etkisi vardır hipotezi “kısmi aracılık” etkisi şeklinde kabul edilmiştir.

4.3.5 Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, Stratejik İKY uygulamalarının İşte Kalma Niyetine olan etkisinde İşveren Markasının aracılık rolü incelenmiş, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Stratejik İKY uygulamalarının İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti üzerindeki etkisini ölçmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi uygulanmıştır. Doğrudan ölçülmesi zor olan örtük değişkenlerin ölçülebilen/gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülmesi hedeflenmiştir. YEM ile hem örtük değişkenlerin faktör yapısı ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırmada test edilen, H1: Stratejik İKY Uygulamalarının Çalışanların İşte Kalma Niyeti Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır hipotezinin testi sonucunda; Stratejik İKY değişkeninin İKN değişkeni üzerindeki yol katsayısı (0,63) ve Stratejik İKY değişkeninin açıkladığı varyans (0,40) olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle İKN üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip Stratejik İKY'nde yapılan bir birimlik değişim İKN'de % 63 lük bir değişime yol açmakta, İKN'deki değişimin % 40'ı Stratejik İKY tarafından açıklanmaktadır. YEM analizinin model uyum değerleri de araştırma verisiyle doğrulanmış, Stratejik İKY-İKN etki analiz modelinde uyum

indeksleri açısından kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. YEM sonuçlarına göre Stratejik İKY uygulamalarının İşte Kalma Niyeti üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; “H1: Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuç, tezin teori bölümlerinde atıfta bulunulan araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır. Stratejik İKY uygulamaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar nezdinde, iş gücü piyasasında itibarı olan, daha sonraki kariyer planlarında kendilerine referans teşkil edecek, değer ve kabul gördükleri, finansal sonuçlara katkıda bulunmanın ve bu sonuçlardan pay almanın hazzını yaşadıkları işletmelerde çalışmaya devam etmek doğal bir çalışan davranışı olarak ortaya çıkacaktır. Çalışanlar, özlük hakları ve sağladıkları fayda paketinin tasarımcısı ve uygulayıcısı olan İKY departmanının işletme içindeki iletişim kabiliyetini, stratejik ortaklığını, kendilerinin hak ve menfaatlerini korumak sürecindeki liderliğini hissettikleri ölçüde, işletmeye bağlılıkları artacak, yükselttikleri takdirde teşvik ve takdir edileceklerini düşündükleri bireysel performansları konusunda daha gayretli olacaklardır. Rakip işletmelerin büyük çaptaki vaat ve teklifleri karşısında bile kabul ve değer gördükleri, parçası sayıldıkları, başarısına katkıda bulundukları işletmede kalmaya devam etme davranışı göstereceklerdir. Araştırma modelinde tespit edilen ve Stratejik İKY uygulamalarının işte kalma niyetinde neden olduğu artışlar bu değerlendirmeyi doğrular niteliktedir.

2. Araştırmada test edilen, H2: İşveren Markasının Çalışanların İşte Kalma Niyeti Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır hipotezinin testi sonucunda; İM değişkeninin bütün olarak İKN değişkeni üzerindeki yol katsayısı (0,91) ve İM'nın açıkladığı varyans (0,82) olarak tespit edilmiştir. Diğer bire ifadeyle İKN üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip İM'nda yapılan bir birimlik değişim İKN'de % 91 lik bir değişime yol açmakta, İKN'deki değişimin % 82'si İM tarafından açıklanmaktadır. YEM analizinin model uyum değerleri de araştırma verisiyle doğrulanmış, İM-İKN etki analiz modelinde uyum indeksleri açısından kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. YEM sonuçlarına göre İM uygulamalarının İşte Kalma Niyeti üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

İşveren markasının alt boyutlarıyla olan korelasyonları ise güçlülük sıralamasına göre, Çalışma Ortamı (0,93), Kariyer Fırsatları (0,80), İşletme Özellikleri (0,75), Maddi Avantaj Paketi (0,67) olarak tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle işveren markasını en güçlü şekilde açıklayan alt boyutu, en fazla gözlenen değişkeni/maddeyi içeriğinde barındıran Çalışma Ortamı Faktörüdür. Bu sonuçlar doğrultusunda; “H2: İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik İKY-İKN ilişkisine benzer fakat daha kuvvetli olan ve bu durumu birimlik artışlarla kanıtlayan İM-İKN ilişkisi de göstermektedir ki, çalışanlara yapılan her türlü geribildirim, işveren vaatlerinin çalışanlar tarafından deneyimlenmesi ve tutarlılığının anlaşılması, çalışan performansına, bağlılığına ve sadakatine olumlu yansımaktadır. İM’nda yapılan bir birimlik değişimin İKN’de % 91 lik bir değişime yol açması, işveren markası yönetimine verilmesi gereken önemin göstergesidir. Bu sonuçlar, işveren markası yönetimine gereken önemin verilmemesi halinde iş gücü devrinin artacağını, çalışanların rakipler tarafından cezbedilmesinin kolaylaşacağını göstermektedir. İşveren markasının işletme hedeflerine ulaşmak için insan sermayesini cezbetmek ve elde tutmak için en kullanışlı araçlardan biri olduğunu kanıtlayan bu sonuç, İKY bölümünün işveren markası yönetimi sürecindeki liderliğinin gerekliliğine de vurgu yapmaktadır.

İşveren Markasının alt boyutlarının Çalışma Ortamı (0,93), Kariyer Fırsatları (0,80), İşletme Özellikleri (0,75), Maddi Avantaj Paketi (0,67) olarak sıralanan korelasyonları, çalışanların çalışma ortamına verdiği önemi vurgulamaktadır. Maddi avantajlar paketini en sona bırakan bu sıralama, daha önceki bölümlerde belirtilen Y ve Z Kuşağının işverenden beklentileriyle de örtüşmektedir. Genç kuşak çalışanların işverenden beklentileri, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olan işletme kültürü, çalışma huzuru, kariyer gelişim fırsatları vb. faktörlere doğru evrilmektedir. Bu konularda özgün ve rekabetçi değer önermesi sunabilen işletmeler nitelikli çalışanı cezbetme ve çekmek konusunda avantajlı olacaklardır.

3. Araştırmada test edilen, H3: Stratejik İKY Uygulamalarının İşveren Markası Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır hipotezinin testi sonucunda; Stratejik İKY değişkeninin

İM değişkeni üzerindeki yol katsayısı (0,83) ve Stratejik İKY'nin açıkladığı varyans (0,70) olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle İM üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip Stratejik İKY'nde yapılan bir birimlik değişim İM'nde % 83 lük bir değişime yol açmakta, İM'ndaki değişimin % 70'i Stratejik İKY tarafından açıklanmaktadır. YEM analizinin model uyum değerleri de araştırma verisiyle doğrulanmış, Stratejik İKY-İM etki analiz modelinde uyum indeksleri açısından kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. YEM sonuçlarına göre Stratejik İKY uygulamalarının İM üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; “H3: Stratejik İKY Uygulamalarının İşveren Markası üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu konuda ulaşılabilecek diğer bir sonuç ise, genel kapsamda İKY uygulamalarından oluşan İM faaliyetlerinin, İKY'nin stratejik konumlandırılması sonucu ortaya çıkan uygulamalardan olumlu etkilendiği ve güçlendiği, oluşan sinerjiyle, işletme performansı ve verimliliğinin de olumlu etkilendiğidir. Çalışan değer önermesi tasarımının ana temasını oluşturan İKY uygulamaları, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlaştırıldığı ölçüde çalışan üzerindeki etkinlik ve verimliliği artacak, işletme performansına katkısı ödüllendirilen, İKY bölümü tarafından katılım ve gelişim konusunda teşvik edilen ve desteklenen çalışanların işletme performansına katkısı artacaktır. Bu sonuç, işveren markası kapsamındaki İKY uygulamalarının, Stratejik İKY anlayışıyla tasarlanması ve uygulanması gerekliliğini de ortaya koymaktadır.

4. Araştırmada test edilen, H4: Stratejik İKY Uygulamalarının İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Olumlu Etkisinde İşveren Markasının Aracılık Etkisi Vardır hipotezinin testi için gerekli şartların incelenmesi sonucunda;

a. Bağımsız değişkenin (Stratejik İKY), bağımlı değişkeni (İKN) anlamlı olarak etkilediği ($\beta = 0.37$, $p < 0.001$),

b. Bağımsız değişkenin (Stratejik İKY), aracı değişkeni (İM) anlamlı olarak etkilediği ($\beta = 0.79$, $p < 0.001$),

c. Bağımsız değişken (Stratejik İKY), aracı değişken (İM) ile regresyon analizine dahil edildiğinde, aracı değişkenin (İM) bağımlı değişkeni (İKN) anlamlı

olarak ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$) etkilediği ve H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği teyit edilmiş, aracılık etkisinin incelenmesi sürecine geçilmiştir.

Aracılık analizi sonucunda; bağımsız değişken (Stratejik İKY) ile bağımlı değişken (İKN) arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık, ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi vardır kuralı kapsamında;

Aracı değişken (İM) modele eklendiğinde Stratejik İKY-İKN arasındaki yol katsayısı ($\beta = 0.37$), aracılık etkisi olmadan ölçülen değere ($\beta = 0.63$) göre düşmüş olmasına rağmen halen anlamlıdır ve kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. Stratejik İKY, aracı değişken İM'ndaki değişimin/varyansın % 62'sini açıklarken, İM aracı değişkeninin Stratejik İKY ile birlikte bağımlı İKN değişkenindeki değişim/varyans etkisi ise % 63 tür. Stratejik İKY değişkeninin, aracılık etkisi olmadan İKN değişkeni üzerindeki varyansın % 40'ını açıkladığı hatırlanırsa, aracılık etkisinin % 50'den fazla bir varyans/değişim artışına tekabül ettiği görülecektir. Yukarıdaki değerler güçlü bir modele, kuramsal alt yapının doğrulandığına, Stratejik İKY Uygulamalarının İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Olumlu Etkisinde İşveren Markasının Kısmi Aracılık Etkisine işaret etmektedir. YEM analizinin model uyum değerleri de araştırma verisiyle doğrulanmış, analiz modelinde uyum indeksleri açısından kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda; "H4: Stratejik İKY-İKN ilişkisinde İM'nın aracılık etkisi vardır hipotezi "kısmi aracılık" etkisi şeklinde kabul edilmiştir.

Stratejik İKY değişkeni, aracılık etkisi olmadan İKN değişkeni üzerindeki varyansın % 40'ını açıklarken, İM aracı değişkeni aracılığıyla bu değişimin % 50'den fazla bir varyans/değişim artışına tekabül ederek % 63 oranına ulaşması, Stratejik İKY ve işveren markası birlikte kullanımının ve uygulamaların entegrasyonunun, çalışanları elde tutma açısından, kavramların tek başına uygulanmasından daha fazla yarar sağlayacağını göstermektedir. İşveren markasının, Stratejik İKY uygulamalarının etkisini arttıran bir katkısı vardır.

5. İşletmeler tarafından araştırma sonuçlarının çalışanların demografik özelliklerine göre incelenmesi durumunda, çalışan değer önermesi başta olmak üzere çalışanların özelliklerine göre farklılaşan uygulamaların tasarımını yapmak daha kolay

ve etkin hale gelecektir. Bu konuya örnek olmak üzere, katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ve yaş gruplarının araştırma değişkenleriyle ilişkisinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. Örneklemde 83 erkek (% 52.7), 164 bayan çalışan (% 47.3) bulunmaktadır.

Tablo 4.34: Cinsiyet/Stratejik İKY Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Str. İKY	Erkek	183	3,4833	,61482	,04545
	Bayan	164	3,7110	,52684	,04114

Tablo 4.35: Cinsiyet/Stratejik İKY Bağımsız T testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
Str. İKY	Equal variances assumed	6,877	,009	3,684	345	,000	,22774	,06182	,34933	,10615
	Equal variances not assumed			3,715	344,3	,000	,22774	,06130	,34832	,10717

Bağımsız t testi (Tablo 4.35), erkek ve bayan çalışanların Stratejik İKY uygulamalarına karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Bayan (3.71, SS=0.53) ve Erkek (3.49, SS=0.61) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir: (t(344)=3.72, p=0, Sig. (2-tailed)<0.05). Bayan çalışanların Stratejik İKY uygulamalarına karşı tutumları erkek çalışanlara göre daha olumludur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.36: Cinsiyet/İKN Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İKN	Erkek	183	3,7687	,70163	,05187
	Bayan	164	3,8923	,58022	,04531

Tablo 4.37: Cinsiyet/İKN Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
İKN	Equal variances assumed	10,63	,001	1,776	345	,077	,12361	,06958	,26046	,01325
	Equal variances not assumed			1,795	342,837	,074	,12361	,06887	,25906	,01185

Bağımsız t testi (Tablo 4.37), erkek ve bayan çalışanların İşte Kalma Niyetine karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Bayan (3.9, SS=0.58) ve Erkek (3.77, SS=0.7) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: (t(343)=1.8, p=0,074, Sig. (2-tailed)>0.05). Bu sonuçlara göre, bayan çalışanların İşte Kalma Niyeti tutumları erkek çalışanlara göre daha olumlu olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.38: Cinsiyet/İşveren Markası Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İŞVEREN MARKASI	Erkek	183	3,5433	,64200	,04645
	Bayan	164	3,6650	,53955	,04188

Tablo 4.39: Cinsiyet/ İşveren Markası Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
İŞVEREN MARKASI	Equal variances assumed	7,591	,006	-1,922	355	,055	-,12168	,06330	-,24617	,00282
	Equal variances not assumed			-1,945	354,614	,053	-,12168	,06254	-,24468	,00133

Bağımsız t testi (Tablo 4.39), erkek ve bayan çalışanların İşveren Markası uygulamalarına karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Bayan (3.67, SS=0.54) ve Erkek (3.54, SS=0.64) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: (t(354)=1.9, p=0,053, Sig. (2-

tailed)>0.05). Bu sonuçlara göre, bayan çalışanların tutumları erkek çalışanlara göre daha olumlu olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.40: Cinsiyet/Çalışma Ortamı Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇAL. ORT.	Erkek	183	3,4536	,73912	,05464
	Bayan	164	3,5582	,63276	,04941

Tablo 4.41: Cinsiyet/ Çalışma Ortamı Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
ÇAL. ORT.	Equal variances assumed	8,287	,004	1,408	345	,160	,10461	,07429	,25073	,04151
	Equal variances not assumed			1,420	344,296	,156	,10461	,07367	,24950	,04028

Bağımsız t testi (Tablo 4.41), erkek ve bayan çalışanların İşveren Markası alt boyutlarından Çalışma Ortamı alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Bayan (3.6, SS=0.63) ve Erkek (3.45, SS=0.74) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: (t(344)=1.42, p=0,156, Sig. (2-tailed)>0.05). Bu sonuçlara göre, bayan çalışanların Çalışma Ortamı alt boyutuna karşı tutumları erkeklere göre daha olumlu olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.42: Cinsiyet/İşletme Özellikleri Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İŞL. OZELL.	Erkek	183	3,3643	,68180	,05040
	Bayan	164	3,5874	,65414	,05108

Tablo 4.43: Cinsiyet/ İşletme Özellikleri Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
İŞL. OZELL.	Equal variances assumed	,102	,750	3,102	345	,002	,22310	,07192	,36456	,08164
	Equal variances not assumed			3,109	343,385	,002	,22310	,07176	,36424	,08196

Bağımsız t testi (Tablo 4.43), erkek ve bayan çalışanların İşveren Markası alt boyutlarından İşletme Özellikleri alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Bayan (3.59, SS=0.65) ve Erkek (3.36, SS=0.68) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir: ($t(345)=3.10$, $p=0,002$ Sig. (2-tailed) <0.05). Bu sonuçlara göre, bayan çalışanların İşletme Özellikleri alt boyutuna karşı tutumları erkek çalışanlara göre daha olumludur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.44: Cinsiyet/Maddi Avantajlar Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MADDİ AVANT.	Erkek	183	3,1339	,90775	,06710
	Bayan	164	3,3293	,92085	,07191

Tablo 4.45: Cinsiyet/ Maddi Avantajlar Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
MADDİ AVANT	Equal variances assumed	,013	,909	1,988	345	,048	,19539	,09828	,38868	,00209
	Equal variances not assumed			1,987	339,751	,048	,19539	,09835	,38885	,00193

Bağımsız t testi (Tablo 4.45), erkek ve bayan çalışanların İşveren Markası alt boyutlarından Maddi Avantajlar alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Bayan (3.33, SS=0.92) ve Erkek (3.13, SS=0.91) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir: ($t(340)=1.99$, $p=0,048$ Sig. (2-tailed) <0.05). Bu sonuçlara göre, bayan çalışanların Maddi Avantajlar alt boyutuna karşı tutumları erkek çalışanlara göre daha olumludur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.46: Cinsiyet/Kariyer Gelişimi Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KARIYER	Erkek	183	3,6967	,75016	,05545
	Bayan	164	3,6524	,72081	,05629

Tablo 4.47: Cinsiyet/ Kariyer Gelişimi Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
KARIYER	Equal variances assumed	,004	,951	,559	345	,576	,04428	,07919	,11147	,20003
	Equal variances not assumed			,560	343,314	,576	,04428	,07901	,11113	,19969

Bağımsız t testi (Tablo 4.47), erkek ve bayan çalışanların İşveren Markası alt boyutlarından Kariyer Gelişimi alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, Bayan (3.65, SS=0.72) ve Erkek (3.70, SS=0.75) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: ($t(343)=0.56$, $p=0,576$, Sig. (2-tailed)>0.05). Erkek çalışanların Kariyer Gelişimi alt boyutuna karşı tutumları bayanlara göre daha olumlu olmasına rağmen, fark anlamlı değildir.

b. Araştırma örnekleminde 1965-1980 yılları arasında doğan ve X Kuşağına mensup 97 kişi % 27.9, 1981-1996 yılları arasında doğan ve Y Kuşağına mensup 250 kişi % 72.1 oranında temsil edilmektedir.

Tablo 4.48: Yaş Kuşağı/Stratejik İKY Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Str. İKY	X Kuşağı	97	3,5876	,57522	,05840
	Y Kuşağı	250	3,5922	,59028	,03733

Tablo 4.49: Yaş Kuşağı/Stratejik İKY Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
Str. İKY	Equal variances assumed	,131	,718	,066	345	,948	,00459	,07011	,14250	,13331
	Equal variances not assumed			,066	178,956	,947	,00459	,06932	,14138	,13219

Bağımsız t testi (Tablo 4.49), X ve Y kuşağının Stratejik İKY'ne karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, X Kuşağı (3.59, SS=0.58) ve Y Kuşağı (3.6, SS=0.59) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: ($t(179) = 0,066$, $p=0,947$, Sig. (2-tailed)>0.05). Y Kuşağı Stratejik İKY'ne karşı daha olumlu olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.50: Yaş Kuşağı/İKN Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İKN	X Kuşağı	97	3,8643	,64609	,06560
	Y Kuşağı	250	3,8127	,65102	,04117

Tablo 4.51: Yaş Kuşağı/İKN Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
İKN	Equal variances assumed	,305	,581	,664	345	,507	,05159	,07771	,10125	,20444
	Equal variances not assumed			,666	176,003	,506	,05159	,07745	,10126	,20445

Bağımsız t testi (Tablo 4.51), X ve Y kuşağının İşte Kalma Niyeti'ne karşı tutum farklarını ortaya koymak için yapılan analiz sonucunda, X kuşağı (3.9, SS=0.65) ve Y kuşağı (3.8, SS=0.65) grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: ($t(176)=0,666$, $p=0,506$, Sig. (2-tailed)>0.05). X Kuşağının İşte Kalma Niyeti'ne karşı tutumu Y Kuşağına göre daha olumlu olmasına rağmen, fark anlamlı değildir.

Tablo 52: Yaş Kuşağı/İşveren Markası Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İŞVEREN MARKASI	X Kuşağı	97	3,7424	,51245	,05177
	Y Kuşağı	250	3,5460	,62084	,03858

Tablo 53: Yaş Kuşağı/ İşveren Markası Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Err. Dif.	Lower	Upper
İŞVEREN MARKASI	Equal variances assumed	9,085	,003	-2,792	355	,006	-,19640	,07035	-,33476	-,05804
	Equal variances not assumed			-3,042	210,276	,003	-,19640	,06456	-,32367	-,06913

Bağımsız t testi (Tablo 4.53), X ve Y kuşağının İşveren Markası uygulamalarına karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, X kuşağı (3.74, SS=0.51) ve Y kuşağı (3.55, SS=0.62) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir: ($t(355)=2.8$, $p=0,006$, Sig. (2-tailed) <0.05). X kuşağı çalışanların İşveren Markası uygulamalarına karşı tutumları Y kuşağı çalışanlara göre daha olumludur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.54: Yaş Kuşağı/Çalışma Ortamı Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇAL. ORT.	X Kuşağı	97	3,6542	,61349	,06229
	Y Kuşağı	250	3,4443	,71255	,04507

Tablo 4.55: Yaş Kuşağı/Çalışma Ortamı Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Dif.	Lower	Upper
ÇAL. ORT.	Equal variances assumed	5,330	,022	2,557	345	,011	,20993	,08211	,04843	,37144
	Equal variances not assumed			2,731	201,51	,007	,20993	,07688	,05834	,36153

Bağımsız t testi (Tablo 4.55), X ve Y kuşağının İşveren Markası alt boyutlarından Çalışma Ortamı alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, X kuşağı (3.7, SS=0.61) ve Y kuşağı (3.44, SS=0.71) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir: ($t(345)=2.6$, $p=0,011$, Sig. (2-tailed) <0.05). Bu sonuçlara göre, X Kuşağının Çalışma Ortamı alt boyutuna karşı tutumu Y kuşağına göre daha olumludur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.56: Yaş Kuşağı/İşletme Özellikleri Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İŞL.	X Kuşağı	97	3,9931	,64186	,06517
ÖZELL.	Y Kuşağı	250	3,9360	,63189	,03996

Tablo 4.57: Yaş Kuşağı/İşletme Özellikleri Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Err. Dif.	Lower	Upper
İŞL. ÖZELL.	Equal variances assumed	,258	,611	,752	345	,452	,05713	,07592	,09220	,20645
	Equal variances not ass.			,747	172,375	,456	,05713	,07645	,09377	,20802

Bağımsız t testi (Tablo 4.57), X ve Y kuşağının İşletme Özellikleri alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, X kuşağı (4, SS=0.64) ve Y kuşağı (3.94, SS=0.63) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: ($t(172)=0,747$, $p=0,456$, Sig. (2-tailed)>0.05). Bu sonuçlara göre, X Kuşağının İşletme Özellikleri alt boyutuna karşı tutumu Y Kuşağına göre daha olumlu olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.58: Yaş Kuşağı/Maddi Avantajlar Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MADDİ	X Kuşağı	97	3,2732	,92145	,09356
AVANT.	Y Kuşağı	250	3,2080	,91766	,05804

Tablo 4.59: Yaş Kuşağı/Maddi Avantajlar Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Err. Dif.	Lower	Upper
MADDİ AVANT	Equal variances assumed	,007	,934	,593	345	,553	,06520	,10990	,15096	,28135
	Equal variances not ass.			,592	174,15	,555	,06520	,11010	,15210	,28249

Bağımsız t testi (Tablo 4.59), X ve Y kuşağının Maddi Avantajlar alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, X kuşağı (3,28, SS=0.92) ve Y kuşağı (3.21, SS=0.92) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: ($t(174)=0,6$, $p=0,555$, Sig. (2-tailed)>0.05). Bu sonuçlara

göre, X Kuşağının Maddi Avantajlar alt boyutuna karşı tutumu Y Kuşağına göre daha olumlu olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.60: Yaş Kuşağı/Kariyer Gelişimi Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KARİYER	X Kuşağı	97	3,6907	,70874	,07196
	Y Kuşağı	250	3,6700	,74722	,04726

Tablo 4.61: Yaş Kuşağı/Kariyer Gelişimi Bağımsız t testi Sonuçları

Değişken		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Err. Dif.	Lower	Upper
KARİYER	Equal variances assumed	,106	,745	,235	345	,814	,02072	,08813	,15261	,19405
	Equal variances not ass.			,241	183,50	,810	,02072	,08609	,14914	,19058

Bağımsız t testi (Tablo 4.61), X ve Y kuşağının Kariyer Gelişimi alt boyutuna karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, X Kuşağı (3.7, SS=0.71) ve Erkek (3.67, SS=0.75) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: ($t(184)=0.24$, $p=0,810$, Sig. (2-tailed) >0.05). Bu sonuçlara göre, X Kuşağının Kariyer Gelişimi alt boyutuna karşı tutumları Y Kuşağına göre daha olumlu olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Araştırmada test edilen dört adet hipotez de kabul edilmiş, elde edilen sonuçların yazındaki çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 4.62). Araştırma örnekleminde yapılan test ve analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar ve değerlendirmeler müteakip bölümde sunulmuştur.

Tablo 4.62: Araştırmada Test Edilen Hipotez Sonuçları

	HİPOTEZLER	
H1	Stratejik İKY Uygulamalarının İşte Kalma Niyeti Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.	Kabul
H2	İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.	Kabul
H3	Stratejik İKY Uygulamalarının İşveren Markası üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.	Kabul
H4	Stratejik İKY ve İşte Kalma Niyeti İlişkisinde İşveren Markasının Aracılık Etkisi Vardır.	Kabul (Kısmi)

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik İKY, işletme stratejileriyle İKY departmanının uyumunu ve insan sermayesinin yönetim süreciyle bütünleşmesini hedeflemektedir. Stratejik İKY'nin çalışanların beklenti ve ihtiyacını tatmin ederek işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlama hedefi ile işletme performansına katkısı, İKY departmanının işletmedeki önemini arttırmıştır.

Günümüz iş gücü pazarında sadece ürün/hizmet markası olmanın yetersiz kalması nedeniyle, işveren olarak da markalaşmak, işletmeye emeğini sunan çalışanlara iç müşteri gözüyle bakmak, çalışanları anlamak, onlarla aynı dili konuşmak eskisinden daha önemli hale gelmiştir.

İşveren markasının yakından ilişkili olduğu işveren çekiciliği ve örgütsel çekicilik kavramları çalışan algısıyla ilgilidir. Örgütsel çekicilik ve işveren çekiciliği kavramları işveren markasının öncülüdür. Aralarındaki fark, işveren çekiciliği kavramının içerdiği, işlevsel ve duygusal faydalardan oluşan “iş özellikleridir.” İşveren imajından beslenen işveren çekiciliği ile işveren markası kavramları karşılaştırıldığında, işveren çekiciliğinin algıya dayanan, çalışanların işi ve işletmeyle ilgili özellikleri algılamasıyla ilgili bir kavram olduğu, işveren markasının ise gerçek deneyimlere dayanan ve “çalışılabilecek en iyi yer” algısı oluşturan bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Çekicilik adayların ilgisini çekerek cezbetmekte, işveren markasıysa bu ilgiyi devamlı canlı ve dinamik tutarak yeteneklerin elde tutulmasını sağlamaktadır.

Müşteriye güven telkin etme kavramının ön planda olduğu finans sektörü başta olmak üzere, istihdam edilen çalışanların her biri, bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür sözünü doğrularcasına, nitelikli olması gereken marka elçileridirler. Bu nedenle, yetenekli, nitelikli ve işletme imajının temsilcisi olacak çalışanı seçmek İKY departmanının stratejik önceliğidir. Söz konusu nitelikteki çalışanı cezbetmeyi başaran İKY, çalışanın bağlılığını sağlamak ve elde tutmak için de çalışan/iç müşteri memnuniyetine önem vermek zorundadır. Çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyetine dönüşecek ve bunun doğal sonucu olarak da verimlik ve kârlılık artacaktır. İşveren markasının aday ve mevcut çalışanlara yönelik olarak uygulanması

olan içsel pazarlama, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran bir kavramdır. Çalışanlarını/iç müşterilerini anlayan işletmeler, olumlu çalışan davranışıyla dış müşteri sadakatini sağlamakta, bu etkileşim işletme performansına da yansımaktadır.

Özgün ve nitelikli bir insan sermayesi oluşturulmasında Stratejik İKY'nin rolü nedeniyle (Huselid, 1995; Guest, 1997; Delery, 1998), işletme hedefleriyle uyumlu uygulamaları tasarlaması gereken İKY departmanının önceliklerinden biri, işveren markası gibi uygulamalardan da yararlanarak, mevcut ve yetişmiş nitelikli çalışanı elde tutarak iş gücü devir hızını düşürmektir.

Üretimde kalite ve verimlilik açısından önemli olan çalışan emeği, müşteriyle temasta da önem kazanmıştır. Bu çalışmada bankacılık sektörünün seçilmesinin temel nedenlerinden biri, sektörde müşteri-çalışan etkileşiminin güçlü olması, bilginin hızlı yayılımı ve teknolojik yenilikler sayesinde değişim ve dinamizmi sürekli artan ürün/hizmet pazarındaki ihtiyaca cevap verme zorunluluğunun yanısıra, nitelikli çalışanı uygun maliyetle cezbetmek konusunda da rekabetçi ve yenilikçi uygulamalara yönelinmesidir. Sunulan ürün/hizmetlerin benzerliği ve müşterilerin tercih imkânının çeşitliliğinden dolayı, rekabetin yüksek olduğu bankacılık sektöründe ürün/hizmetin kalitesi, niteliği ve farklılığı tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle müşterilerin satın alma davranışında ve müşteri memnuniyetinde müşteri-çalışan etkileşimi de etkili olmaktadır. Nitelikli ve yetkin iş gücü talebi olan rekabetçi bir pazarda, bankaların müşteriye anlayabilen, ürün ve hizmeti değerince sunabilen marka elçisi çalışanlara ihtiyacı da her geçen gün artmaktadır.

Tez çalışmasının amacı; Stratejik İKY Uygulamaları ve İşte Kalma Niyeti ilişkisinde İşveren Markasının aracılık rolünü belirlemek, söz konusu üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmektir. Stratejik İKY ve İşveren Markası yazınına katkıda bulunmak da çalışmanın bir diğer amacıdır. Bu amaç kapsamında, işletmenin insan sermayesinin elde tutulmasında “Çalışanları elde tutmak açısından Stratejik İKY Uygulamaları ve İşveren Markasının olumlu yönde ve birbirini güçlendirici katkısı var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

Stratejik İKY uygulamalarının çalışanlar düzeyindeki yansımasıyla, işveren markası bileşenlerinin iş gücünü elde tutmak konusundaki etkisinin birlikte analiz edilmesi, her iki kavramın olumlu yönde ve birbirini güçlendirici katkısı varsa tespit edilerek verimlilik ve performans konusunda bu uyumdan istifade edilmesi önemli bir konudur.

İşveren markasıyla ilgili yapılan çalışmalar, üniversite öğrencileri, iş başvurusunda bulunan adaylar vb. potansiyel adayların oluşturduğu örneklem grupları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak işveren markasının nitelikli iş gücünü işletmeye çekme/cezbetme derecesini ölçen çalışmalardır. İşletmede belirli bir süre çalışmış, işletmenin İKY uygulamalarını ve işveren markası vaatlerini çalışma ortamında tecrübe etmiş, beklentilerinin karşılanması konusunda bir fikre sahip olmuş çalışan örneğine dayanan çalışmalar yazında yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca, rekabetin yüksek olduğu finans sektöründe yer alan, büyük ölçekli bir ticari bankanın çalışanları üzerinde yapılmış bir araştırma da ülkemizde mevcut değildir. Bu konudaki çalışma sonuçlarının, İKY departmanının stratejik yaklaşımının ve sahip olduğu önemin test edilebileceği ölçekte bir bankada, çalışanların deneyimleme fırsatı bulduğu işveren markası vaatleri (Çalışan Değer Önermesi) hakkındaki değerlendirmelerini kapsaması açısından önemli ve özgün olduğu ve bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bazı çalışmalarda ayrı ayrı incelenen araştırma değişkenleri Stratejik İKY, İşveren Markası ve İşte Kalma Niyeti arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerinin üçünü birlikte ve bankacılık sektöründe inceleyen bir tez çalışması da mevcut değildir.

Bu çalışmada konuyu incelemek üzere 4 hipotez geliştirilmiştir:

Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezinin kabul edilmesi, işletmenin Stratejik İKY anlayışının çalışanların işletmede kalma davranışını olumlu etkilediği şeklinde de ifade edilebilir.

İşveren Markasının İşte Kalma Niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezinin kabul edilmesi, işveren markasının çalışanların işletmede kalma davranışını olumlu etkilediği şeklinde ifade edilebilir ve bu sonuç tezin teori kısmında açıklanan literatür taraması sonuçlarıyla uyumludur.

Üçüncü hipotez olan Stratejik İKY uygulamalarının işveren markası üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezinin kabul edilmesi, Stratejik İKY Uygulamalarının, çalışanları elde tutarak, iş gücü devrini düşürmeyi ve işletme performansına katkıda bulunmayı amaçlayan işveren markasını güçlendirdiği ve alt boyutlarının olumlu etkisini arttırdığı şeklinde ifade edilebilir.

Dördüncü hipotez olan Stratejik İKY Uygulamalarının İşte Kalma Niyeti üzerindeki olumlu etkisinde İşveren Markasının aracılık etkisi vardır hipotezinin kısmi olarak kabul edilmesi, çalışanlarını elde tutmak isteyen işletmelerin, Stratejik İKY Uygulamaları ile işveren markası yeteneklerini koordineli ve uyumlu bir biçimde geliştirmelerinin, markaya zarar verecek uygulama ve iletişim hatalarını önleyici tedbirler almalarının gerekli olduğunu, çalışanlar seviyesindeki İKY uygulamalarından oluşan işveren markasının, İKY departmanının stratejik konumlandırılması sonucu ortaya çıkan uygulamalardan olumlu etkilendiğini, çalışanların elde tutulmasına katkı sağladığını göstermektedir.

İşveren Markasının İşte Kalma Niyetiyle ilişkisinin Stratejik İKY-İKN ilişkisinden daha güçlü olması, Stratejik İKY anlayışının, çalışan seviyesindeki İKY uygulamalarından (Çalışan Değer Önermesi) oluşan işveren markası alt boyutları kadar anlaşılamamış olmasıyla açıklanabilir.

Buna göre, İKY uygulamalarını stratejik yönetim süreci ve işveren markasıyla bütünleştiren işletmelerin iş gücü devir hızı düşük olmaktadır. Başka bir deyişle, İKY ve işveren markası uygulamalarının stratejilik seviyesi yükseldikçe çalışanların elde tutma oranı yükselmektedir. Bu sonuç, İKY uygulamalarına stratejik yaklaşımın gerekliliğine de işaret etmektedir.

Tez çalışmasında ulaşılan sonuçlar ve ilgili yazın incelendiğinde; çalışan motivasyonu ve bağlılığının, Stratejik İKY anlayışının ve İşveren Markasının ana amaçlarından biri olduğu görülmektedir. Çalışan bağlılığının doğal sonucu, işte kalma niyetinin artışı ve iş gücü devir hızının düşmesidir. Söz konusu çalışan davranışının performansla olumlu yansması da yazında kabul gören bir husustur.

İnsan sermayesi yaklaşımına atıfta bulunan kaynak temelli dayalı yaklaşımın savı da doğrulanmaktadır. Pazarlama yazınında oluşturulmuş sistematik süreçlerin İKY uygulamalarına adapte edilmesiyle oluşturulan işveren markası da İKY departmanının stratejik yönetim süreciyle bütünleşmesinde en kullanışlı yaklaşım olarak görülen Kaynak Temelli Yaklaşımın (RBV) teorik alt yapısından beslenmektedir.

Literatürdeki sonuçlarla araştırma bulguları örtüşmektedir:

Stratejik İKY ve işveren markası, insan kaynağının temininde kritik öneme sahip, işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayan, birbirlerini güçlendiren kavramlardır. (Turban ve Cable, 2003; Berthon vd., 2005; Katoen ve Macioschek, 2007; Fernon, 2008; Arachchige ve Robertson, 2011; Öksüz, 2012; Sokro, 2012; Figurska ve Matuska, 2013; Lelono ve Martdianty, 2013).

Özgün bir işveren markası, çalışanları işletmeye çekmekte ve bağlılıklarını arttırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004).

İşveren markası işte kalma niyetini olumlu yönde desteklemektedir (Samuel ve Chipunza, 2009; Yılmaz ve Yılmaz, 2010; Terlemez, 2012; Balcı, 2014; Akçay, 2014; Aras, 2016; Gözen, 2016; Eren, 2019; Tuncay, 2019; Kaluç vd., 2020; Özleyen, 2021; Karakoç, 2021; İşeri, 2021; Demircan, 2021; Müceldili vd., 2021)

Bu sonuçlar ışığında; işletmenin stratejik yönetim felsefesi ve bu felsefeye göre oluşturulmuş İKY anlayışının çalışanlara anlatılması, benimsetilmesi ve çalışan katılımının sağlanması için tedbir alınmalıdır. İşletmenin hedeflerinden ve stratejik niyetinden haberdar olan çalışanların katılımı, çalışan bağlılığı davranışına ve işletme performansının artmasına da katkı sağlayacaktır. Etkin Stratejik İKY yaklaşımıyla, işletme için önemli olduğu hissettirilen çalışanların yaratıcılığı ve sorumluluk alma isteği de artacak, katılım ve iç girişimcilik teşvik edilecek, bu durum çalışan bağlılığına da olumlu katkı sağlayacaktır.

İşveren markasındaki bir birimlik değişimin İKN’de % 91’lik değişime neden olması ve İKN’deki değişimin % 82’sinin İşveren Markası Uygulamaları ile açıklanması işveren markasının çalışanları elde tutma kapsamındaki güçlü katkısını ortaya koymaktadır. Çalışanlara yapılan her türlü geribildirim, işveren vaatlerinin çalışanlar

tarafından deneyimlenmesi ve tutarlılığının anlaşılması, çalışan performansına, bağlılığına ve sadakatine olumlu yansıyacaktır. Bu sonuç işveren markası yönetimine verilmesi gereken önemin ve İKY departmanının bu süreçteki liderliğinin gerekliliğinin bir göstergesidir. Aksi olduğu takdirde, rakip firmaların cazip tekliflere sahip güçlü işveren markaları, işletmenin çalışanlarını transfer etmek konusunda zorluk çekmeyeceklerdir.

İşveren Markasının, alt boyutlarıyla olan korelasyonları ise güçlülük sıralamasına göre, Çalışma Ortamı, Kariyer Fırsatları, İşletme Özellikleri ve Maddi Avantaj Paketi olarak gerçekleşmiştir. Evrenselci yaklaşımın en iyi uygulamaları kapsamında değerlendirilen Maddi Avantaj Paketi ve İşletme Özellikleri gibi taklit edilebilir ve rekabet avantajı teşkil etmesi zor olan alt boyutlar, işletmeye özgü yenilikleri, kültürü, yaratıcı uygulamaları, eğitim ve geliştirme imkânlarını içeren Çalışma Ortamı ve Kariyer Fırsatları alt boyutlarının gerisinde kalmıştır. Çalışanlar her işletmenin sunabileceği imkânlardan daha çok, işletmeye özgü, fark yaratan, gelişimlerine katkı sağlayacak marka bileşenlerine önem vermişlerdir. Başka bir ifadeyle, işveren markasını en güçlü şekilde açıklayan alt boyutu en fazla gözlenen değişkeni/maddeyi içeriğinde barındıran Çalışma Ortamı Faktörü olmuştur. İşletmeye özgü imkân ve fırsatlar, cazip teklifler karşısında dahi çalışanları mevcut işlerinde kalmak için motive edecektir. İşletmenin kendine özgü anlayış ve kültürünü yansıtabileceği, liderlik ve üst yönetim tarzında değişiklikler, çalışanlarla empati, maliyetsiz/düşük maliyetle geliştirebilecek mutlu ve huzurlu bir iş ortamı, iyi ilişkiler, aidiyet, tanınma, takdir ve kabul görme hissi, güven, yaratıcılığı ödüllendirme, yenilikçilik, kariyer gelişimi vb. hususların diğer maddi faktörlerden daha çok önemsendiği araştırmada ortaya konmuştur.

Bu sonuçlar, Stratejik İKY'nin nitelikli insan kaynağını temin ve elde tutma çabasını desteklemektedir. Aynı şekilde işveren markasının da insan kaynağını cezbetme, elde tutma ve işletme hedeflerine katkı sağlama konusunda kullanılabilecek stratejik bir araç olduğunu göstermektedir.

Çalışan değer önermesi tasarımının ana temasını oluşturan İKY uygulamaları, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu çalışan davranışının geliştirilmesi oranında

işletme performansına katkı sağlayacaktır. Bu sonuç, işveren markası kapsamındaki İKY uygulamalarının Stratejik İKY anlayışıyla tasarlanması ve uygulanması gerekliliğini de ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarının çalışanların demografik özelliklerine göre incelenmesi durumunda ise, çalışan değer önermesi başta olmak üzere çalışanların özelliklerine göre farklılaşan uygulamaların tasarımını yapmak daha kolay ve etkin hale gelecektir.

Bayan çalışanların Stratejik İKY Uygulamaları ile İşveren Markasının İşletme Özellikleri ve Maddi Avantajlar alt boyutlarına karşı tutumları erkek çalışanlara göre daha olumludur, kuşak segmentinde ise X Kuşağının bütün olarak İşveren Markası Uygulamalarına ve marka alt boyutları özelinde Çalışma Ortamı alt boyutuna karşı tutumu Y kuşağına göre daha olumludur.

X Kuşağının Y Kuşağına göre daha olumlu tutum göstermesinin nedeninin, aidiyet ve sadakat hissi, Y kuşağına göre daha kolay tatmin olma, kanaatkârlık ve muhafazakârlık özellikleri olduğu söylenebilir. Y Kuşağının Çalışma Ortamı'ndan X Kuşağına göre daha az memnun olması, yazında Y Kuşağının işverenden beklentileri şeklinde belirtilen faktörlerle (İşin tatmin edici, anlamlı ve ilgi çekici olması, yeteneklerini ispat ve kendilerini ifade edebilecekleri fırsatlar, farklılık yaratan ve yaratıcı çabalara prim verilmesi, iş ve yaşam dengesi, kararlara ve faaliyetlere aktif katılım, kariyer gelişimi, kişisel gelişim, yaratıcı ve paylaşımcı çalışma arkadaşları, esnek çalışma saatleri, rahat çalışma ortamı, açık talimat ve prosedürler vb.) açıklanabilir. Çalışma Ortamını hakkındaki bu sonuç yazındaki Y Kuşağı tercihleriyle örtüşmektedir.

Stratejik İKY Ölçeğini oluşturan ifadelere verilen cevaplar analiz edildiğinde; işveren itibarı, İKY departmanının işletmedeki yüksek statüsü, işletme stratejisine uygun İKY politikalarının oluşturulması maddeleri en yüksek puanları alarak İKY bölümünün stratejik ortaklık misyonunu çalışan algısı yönünden teyit ederken, iletişim ve çalışanlara verilen değer puanların nisbi düşüklüğü, banka yönetiminin performans hedeflerine odaklanırken, çalışanlarla iletişim ve güçlendirme konusundaki çalışmaları da ihmal etmemesi gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

İşveren Markası Ölçeği analizinde ise; müşteri odaklılık, ürün/ hizmetlerin kalitesi ve yenilikçiliği, iş güvencesi yüksek puan alırken, heyecanlı ve keyifli çalışma ortamı, fikirlere değer verme ve ücret nispeten düşük puanlar almışlardır. Bu sonuçlar kapsamında, finans işletmelerinin doğasına uygun olarak, çalışan algısında bankanın hedef ve performans odaklılığı belirginleşirken, banka yönetimi bazında gerçekleşen karar verme sürecinin çalışanların görüşlerine göre şekillenmediği, kurumun bürokratik ve kamusal yapısının heyecanlı bir çalışma ortamı konusunda yetersiz olmakla birlikte iş güvencesinde ise tatmin edici olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Banka çalışanlarının/araştırma örnekleminin yaklaşık $\frac{3}{4}$ ü (% 72) Y kuşağına mensup personeldir. Günümüz iş gücü pazarının da çoğunluğunu oluşturan ve Z Kuşağı ile birlikte gelecek iş gücü pazarının omurgasını oluşturacak bu personele uygun İKY uygulamalarının (ÇDÖ) tasarlanması zorunlu hale gelmiştir. Bu kuşaklara mensup çalışanlara yönelik ve empatik davranılması, performans yönetimi kapsamında düzenli olarak ve etkin geribildirim yapılması, ÇDÖ tasarımının çalışan desteği ve birlikteliğiyle (Co-creation) yapılarak bireysel beklentilere odaklanması bu kategorideki çalışanların işte kalma niyetini olumlu etkileyecektir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde, özellikle finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik bazı öneriler geliştirilebilir:

İşsizlik oranının yüksek olduğu iş gücü pazarında, en yetenekli ve nitelikli adayların bile iş bulmakta zorluk çektiği gerçeği, öngörüsü zayıf işletmeler tarafından işveren markasına gereken önemin verilmemesine neden olmaktadır. Nitelikli çalışanın talep göreceği ve personel temininde rekabetin artacağı dönemlerdeki fırsatlara hazırlıklı olmak ve durgunluk dönemleri sona erdiğinde zaman kaybı ve yüksek personel temin maliyeti yaşamamak için proaktif davranmak gerekir. Durgunluk dönemlerinde işveren markasına yatırım yapmak, uzun zamana ihtiyaç duyan ve sürekli bir faaliyet olan işveren markası oluşturma ve yönetim sürecinin ruhuna da en uygun hareket tarzıdır.

Çalışanlarını elde tutmak isteyen işletmeler, öncelikle Stratejik İKY Uygulamaları ile İşveren Markası yeteneklerini geliştirmeli, İKY departmanı tarafından; Halkla

İlişkiler, Pazarlama, AR-GE departmanlarının işveren markası oluşturma ve yönetme sürecine dahil edilmesi, marka çalışmalarını destekleyecek hedeflere yöneltilmesi sağlanmalıdır.

Stratejik İKY ile işveren markası uygulamalarının işte kalma niyeti üzerindeki pozitif etkisinin ispatı, işveren markasının bankacılık sektöründeki iş gücü devri sorununa çözüm sunabilecek bir araç olduğu yönündeki düşünceleri desteklemektedir. Bu çalışmalar, çalışan yaşam döngüsü, çalışan bakış açısı ve çalışan kuşak bölümlendirmesine uygun olarak geliştirilmelidir.

Yakın zamanda iş gücü piyasasına giriş yapmaya başlayacak Z kuşağını cezbetmek için geliştirilecek işveren markası alt boyutlarının iletişimi için sosyal medya stratejileri genelinde çalışmalar yapılabilir. Kariyer hedeflerine daha çok odaklanmaları beklenen Z Kuşağı çalışanları, İKY departmanından beklentisi en yüksek grubu oluşturacaklardır. Çalışan özelliklerine yönelik ve empatik davranılması, performans yönetimi kapsamında periyodik olarak ve etkin geribildirim yapılması bu kuşağı cezbedecektir. Farklı değerlere sahip kuşakların cezbedilmesindeki farklı yaklaşım ihtiyacı, işte kalma niyetini etkileyen faktörlerde de farklılıklar gösterecektir. Z kuşağına, vizyoner, teknolojik ve yenilikçi bakış açılarından dolayı tersine mentörlük konusunda fırsat ve görev verilmesi, bu kuşağın işte kalma niyetine olumlu etki edecek olan aidiyet hissini geliştirecektir (Terzi ve Boylu, 2019).

İş yaşamının sonlarına doğru yaklaşan, sadakat ve aidiyet özelliklerini Y ve Z Kuşağına göre daha fazla taşıyan X Kuşağından da koçluk, mentorlük, emeklilik döneminde de marka elçisi olarak yararlanmak, işveren markasının güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Küreselleşen iş gücü piyasasında farklılıkların yönetimine duyulan ihtiyaç nedeniyle bu farklılıkların ölçümüne yönelik daha etkili ölçekler geliştirilebilir.

İşveren vadinin (Çalışan Değer Önermesi) açık, net ve hedef kitlenin faydasına hitap eder tarzda olması, cezbetme ve elde tutmaya eş zamanlı olarak ve aynı derecede hizmet etmesi, iletişimin dezenformasyona kapalı, hijyenik, bütünlük ve etkin olması

önem kazanmaktadır. Bu konuda; tez araştırmasındaki işletme içi anket uygulaması örneğine ek olarak, çalışanların sesini duyurabileceği, gizliliğe dikkat edilen, formal/informal iletişim kanalları kullanılabilir, gönüllü iş gücü devrini oluşturan çalışanlarla çıkış anketleri, işletme hakkında kariyer sitelerinde yapılan yorumlarla ilgili veri madenciliği yapılarak geri beslemeler yapılabilir.

Tez kapsamındaki gibi dönemsel/cross-sectional) toplanan veriler yerine, aynı örneklem kitlesine farklı dönemlerde uygulanan ölçümlerle boylamsal araştırmalar (Longitudinal research) yapılabilir, çalışanların zamanla değişen algılamaları ve beklenti değişimleri ölçülebilir.

Genel merkez, bölge müdürlüğü, şube, departman, bölüm, şube çalışanı düzeyinde veya görev, uzmanlık, branş vb. kategorilerinde ölçümler yapılarak, tutum ve algılama farklılıkları ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Araştırma bir coğrafi bölgede konuşlu 35 şubede çalışan 347 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemin büyüklüğü arttırıldığında genele uygulanabilir ve daha kapsamlı analiz sonuçlarına ulaşılabilir.

Her sektörde farklı özellikleri (Kamu, özel, uluslararası vb.) olan işletmeler seçilerek karşılaştırmalı ölçümler yapılabilir.

Stratejik İKY ile İşveren Markası değişkenlerinin farklı kontrol, aracı, düzenleyici değişkenlerle etkileşimi ölçülebilir, araştırma kapsamı zenginleştirilebilir, farklılaşma sağlanabilir.

İşveren markasının işletmenin rekabet stratejileri ile etkileşimleri incelenerek işletme performansına etkisi ölçülebilir.

Çalışan bağlılığı, elde tutma oranı, iş başvurusu/iş teklifi kabul oranı, işe alım maliyeti, işletmenin tercih edilen işveren sırasındaki yeri, kurum içinden doldurulan pozisyon oranı, çalışanlar tarafından tavsiye edilerek işe alınanların oranı vb. metriklerle işveren markası performansı ölçülebilir.

Çalışan beklentilerindeki karmaşıklık, her çalışan özeldir anlayışı, modern yönetim anlayışının gereği olarak çalışan katılımının, yetkilendirilmesinin ve

güçlendirilmesinin gerçekleştirilmesi zorunluluğu, çalışan değeri önermesinin tasarım sürecini de özel ve ayrıntılı hale getirmektedir. Şablon ve kopya önermelerin; her coğrafyaya, kültürel farklılıklara ve tüm çalışan segmentlerine uygun olamayacağı ve rekabet edemeyeceğı gerçeğinden dolayı, işveren markası alt boyutlarının çalışanlar özelindeki etkisinin ayrıntılı olarak ölçülmesi ve analiz edilmesi ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu ihtiyaca cevap vermek için, işveren markası oluşturma ve yönetiminden sorumlu ayrı bir departman kurulabilir.



KAYNAKÇA

- AAKER, A. D.: 1991 **Managing Brand Equity: Capitalizing on The Value of a Brand Name**, New York, The Free Press.
- AAKER, A. D.: 1996 **Building Strong Brands**, New York, The Free Press.
- ABELL, D. : 1993 **Managing with Dual Strategies**, New York, The Free Press.
- ADLER, H., ve GHISELLI, R.: 2015 “The Importance of Compensation and Benefits on University Students Perceptions of Organizations as Potential Employers”, **Journal of Management and Strategy**, 1-9
- AGARWAL, U. A., ve BHARGAVA, S. : 2009 “Reviewing The Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact on Employee Attitude and Behaviours : A Conceptual Model”, **Journal of European Industrial Training**, 33(1):4-31.
- AGARWAL, T., ARYA, S. ve BHASIN, K. : 2022 “Examining How Employer Brand Perceptions Differ for Potential and Existing Employees in The Indian IT Sector: A Longitudinal Study”, **Journal of Information & Knowledge Management**, Vol. 21 Is. 1, 1-21.
- AGGERHOLM, H. K., ANDERSEN, S. E., ve THOMSEN, C. : 2011 “Conceptualizing Employer Branding in Sustainable Organizations”, **An International Journal**, Vol. 16, Issue. 2, 105-123
- AIMAN-SMITH, L., BAUER, T. N., ve CABLE, D. : 2001 “Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study”, **Journal of Business and Psychology**, 16(2), 219-237.
- AINSPAN, N. ve DELL, D.: 2001 “Engaging Employees Through Your Brand”, (Çevrimiçi)

- [https://www.conference-board.org/](https://www.conference-board.org/Publications/Publicationdetail.Cfm?Publicationid=461) Publications/
Publicationdetail.Cfm?Publicationid=461, 15 Mayıs
2022.
- AKÇAY, A. : 2012 Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- AKGEYİK, T. : 2006 “Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt. 55, Sayı. 1, 853 – 875.
- AKMAN, Y. ve
ÖZDEMİR, M. : 2019 “Örgütsel Çekicilik, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Sadakat Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt 44, Sayı 198, 1-16.
- AKYÜZ, H. : 2018 “Yapı Geçerliliği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi: Uygulamalı Bir Çalışma”, **Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 7(2),186-198.
- ALBERT, S., ve
WHETTEN, D. A. :
1985 “Organizational Identity”, **Research in Organizational Behavior**, 7, 263–295.
- ALBINGER, H. S., ve
FREEMAN, S. J. : 2000 “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, **Journal of Business Ethics**, 28(3), 243-253.
- ALI, S., ve SAID, N. :
2014 “Hackman and Oldham’s Job Characteristics Model to Job Satisfaction, **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 129, 46-52.
- ALLEN, D. : 2008 “A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover”, **Retaining Talent**, 2-57.
- ALLEN, D. G., SHORE,
L. M., ve GRIFFETH,
W. R. : 2003 “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process”, **Journal of Management**, 29(1), 99–118.

- ALNIAÇIK, E., ve
ALNIAÇIK, Ü. : 2012 “Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender and Current Employment Status”, **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 58: 1336-1343.
- ALSHATHRY, S. :
2015 Exploring The Role of Employer Brand Equity In The Labor Market: Differences Between Existing Employee and Job Seeker Perceptions, The University of Adelaide, South Australia, Ph.D. Dissertation.
- AMELIA, N., ve
NASUTION, R. : 2016 “Employer Branding for Talent Attraction in The Indonesian Mining Industry”, **International Journal of Business**, 21, 226-242.
- ANDERSON, L. D. :
2016 **Örgüt Geliştirmenin Geleceği. Örgüt Geliştirme, Örgütsel Değişime Yön veren Süreç.** Ankara, Nobel Yayınları.
- ANTHONY, W. P.,
PERREWE, P., ve
KACMAR, K. : 1999 **Human Resource Management: A Strategic Approach**, Harcourt Brace College Publishers.
- APP, S., MERK, J., ve
BUTTGEN, M. : 2012 “Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in The Market for High-Quality Employees”, **Management Revue**, 23(3), 262-278
- APPELBAUM, E.,
BAILEY, T., BERG, P.,
ve KALLEBERG. :
2000 **Manufacturing Advantage: Why High Performance Systems Pay Off**, London, ILR Press.
- ARACHCHIGE, B., ve
ROBERTSON, A. :
2013 “Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students”, **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**, Vol.4, No.1, 33-47.
- ARACHCHIGE, B., ve
ROBERTSON, A. :
2011 “Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer

- Branding”, **Journal of Brand Management**, 8(3), 25-46.
- ARGYRIS, C. : 1960 **Understanding Organizational Behavior**, Dorsey.
- ARMSTRONG , G., ve **Marketing**. New Jersey, Pearson Education.
- KOTLER, P. : 2003
- ARMSTRONG, M. : **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd Edition, London, Kogan Page.
- 2006
- ARMSTRONG, M. : **Handbook of Strategic Human Resource Management**, 5th Edition, London, Kogan Page.
- 2011
- ARMSTRONG, M. : **Armstrong’un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**, İstanbul, Nobel Akademi.
- 2011
- ARREHAG , P., ve Describing The Relationship Between Employer
- PERSSON, S. : 2014 Attractiveness and Internal Brand Equity, Linneaus University.
- ARTHUR, J. B. : 1994 “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, **Academy of Management Journal**, 37(3), 670-687.
- ARTHUR, W., “Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-
- BENNETT, W., Analysis of Design and Evaluation Features”, **Journal**
- EDENS, P. S., ve BELL, **of Applied Psychology**, 88(2), 234–245.
- S. T. : 2003
- ASHFORT , B. E., ve “Social Identity Theory and Organization”, **The**
- MAEL, F. A. : 1989 **Academy of Management Review**, 14(1), 20-39.
- AYDOĞAN, M. ve “İstihdam Markası ve İşletme Performansı Faktörlerinin
- ŞENCAN, H. : 2019 İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi**, Cilt:3 Sayı:6 Güz 2019/2 S.89-99
- BACH, S. : 2005 **Managing Human Resources: Personnel Management in Transition**, Blackwell Publishing.

- BACKHAUS, K., ve
TIKOO, S. : 2004 “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, **Career Development International**, 9(5), 501-517.
- BAILEY, T. : 1993 **Discretionary Effort and The Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne**, Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- BAIRD, L. VE
MESHOULAM, I. : 1988 “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, **Academy of Management Review**, 14, 116-128.
- BAKANAUSKIENE, I.,
BENDARAVICIENE,
R., ve BARKAUSKE,
L. : 2017 “Organizational Attractiveness: An Empirical Study on Employees Attitudes in Lithuanian Business Sector”, **Problems and Perspectives in Management**, 15(2):4-18.
- BAL, Y. : 2011 Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İKY Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- BALABAN, Ö., ve
PALAZ, P. : 2018 “İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Sakarya İktisat Dergisi** Cilt 7, Sayı 4, 77-96.
- BALCI, M. : 2014 “İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 415-439.
- BANERJEE, P.,
SAINI, G. K. ve
GURUMURTHY, K.: 2020 “The Role of Brands in Recruitment: Mediating Role of Employer Brand Equity”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 58, 173–196.
- BARNEY, J. : 1991 “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No 1, 99-120.

- BARNEY, J. B., ve
CLARK, D. N. : 2007
BARRON, R., ve
KENNY, D. : 1986
Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages, Oxford University Press.
“The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- BARROW, S., ve
MOSLEY, R. : 2005
BARTLETT, K. R. : 2002
The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work, Chichester: Wiley
“An Examination of The Role of HRD in Voluntary Turnover in Public Service Organizations”, **Performance Improvement Quarterly**, 15(4), 45-56.
- BARUTÇUGİL, İ. : 2004
BAŞ, T. : 2011
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, İstanbul, Optimist Yayın ve Dağıtım.
- BAUM, M., ve KABST, R. : 2013
“How to Attract Applicants in The Atlantic Versus The Asia-Pacific Region? A Cross-National Analysis on China, India, Germany and Hungary”, **Journal of World Business**, 48 (2), 175-185.
- BAYAT, B. : 2008
“İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, 10(3), 67-91.
- BAYKUL, Y. : 1979
Örtük Özellikler ve Klasik Test Kuramları Üzerine Bir Karşılaştırma, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- BAYKUL, Y. : 2000
Eğitimde ve Psikolojide Ölçme: Klasik Test Teorisi ve Uygulaması, Ankara, ÖSYM Yayınları.
- BAYRAKTAR, A. S. : 2020
Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama, Zonguldak Bülent Ecevit

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- BECKER, B., ve GERHART, B. : 1996 “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, **Academy of Management Journal**, 39, 4, 799-801.
- BECKER, B., ve HUSELID, M. A. : 1997 “The Impact High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth”, **Academy of Management Proceedings**, 144-148.
- BECKER, B., ve HUSELID, M. A. : 1998 Human Resources Strategies, Complementarities and Firm Performance, Suny Buffalo, Unpublished Manuscript.
- BECKER, B., HUSELID, M., ve SCHNEIER, C. : 2001 **The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance**, Harvard Business School Press.
- BECKER, B. ve HUSELID, M.A.: 2006 “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?”, **Journal of Management**, 32, 898-925.
- BEDÜK, A., ve ERTÜRK, E. : 2015 “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **İşletme Bilimi Dergisi** , 1-19
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P. R., QUINN MILLS, D., ve WALTON, R. E. : 1985 **Human Resource Management: A General Manager's Perspective. Text and Cases**, New York, The Free Press.
- BELLOU, V., CHANOTAKIS, I., KEHAGIAS, I., ve RIGOPOULOU, I. : 2015 “Employer Brand of Choice: An Employee Perspective. **Journal of Business Economics and Management**”, 16(6): 1201-1215.

- BENK, O. : 2021 Çalışan Sesi, Karmaşık Devamlılık, İşveren Markası ve Farklılık Algısı İlişkisi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- BENRAISS-NOAILLESA, L. ve VIOT, C. : 2021 “Employer Brand Equity Effects on Employees Well-Being And Loyalty”, **Journal of Business Research**, Vol. 126, 605-613.
- BENTLER, P. : 1980 “Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling”, **Annual Review of Psychology**, Vol. 31:419-456.
- BENTLER, P., ve BONETT, D. : 1980 “Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures”, **Psychological Bulletin**, 88(3):588-606
- BERGSTROM, K., ve ANDERSON, M. : 2001 “Delivering on Promises to The Marketplace: Using Employment Branding to Build Employee Satisfaction”, **Journal of Integrated Communications**, 52-56.
- BERKUP, S. B. : 2014 “Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations In Business Life”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 218-229.
- BERTHON, P., EWING, M., ve HAH, L. : 2005 “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding”, **International Journal of Advertising**, 24(2), 151-172.
- BİLALOĞLU, H. :2019 Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Doktora Tezi.
- BİNGÖL, D. : 2011 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- BİNGÖL, D. : 2019 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları.

- BİR, Ç.S.,
KARADEMİRLİDAĞ,
S. ve ALTINBAŞAK, İ.
: 2009 “Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness”, **Journal of Yaşar University**, 4(15), 2303-2326.
- BISWAS, M. :2013 **Human Resources Management in India: Emerging Issues and Challenges**, New Century Publications.
- BISWAS, M. K., ve
SUAR, D. : 2014 “Antecedents and Consequences of Employer Branding”, **Journal of Business Ethics**, 136, 57–72.
- BLONCHEK, R. : 2000 “Branding Your Workplace”, **Executive Excellence**, 17, 7-8.
- BONDAROUK, T. V,
T., RUEL, H., ve
WEEKHOUT, W. :
2012 Employer Branding and Its Effect on Organizational Attractiveness Via The World Wide Web, Results of Quantitative and Qualitative Studies Combined, University of Twente, Behavioural Management and Social Sciences, Master Thesis.
- BOSELIE, P. : 2010 **Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach**, London, McGrawHill.
- BOXALL, P. : 1996 “The Strategic HRM Debate and The Resource-Based View of The Firm”, **Human Resource Management Journal**, 6(3), 59-75.
- BRANDON, C. : 2005 “Truth in Recruitment Branding”, **HR Magazine**, 50(11), 89-96.
- BRATTON, J., ve
GOLD, J. : 1999 **Human Resources Management**, Macmillan.
- BROEK, M. : 2015 From Employer Attractiveness to Employer Branding: Results of a Mixed Methods Research, University Of Twente, School Of Management and Governance Master Of Business Administration, Human Resource Management, Master Thesis.

- BROWN , K., ve
SITZMANN, T. : 2011 “Training and Employee Development for Improved Performance”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 2, 469–503.
- BROWN, M., ve
CUDECK, W. : 1993 “Alternative Ways of Assessing Model Fit. Testing Structural Equation Models”, **Sociological Methods & Research**, Volume: 21 (2), 230-258.
- BRUCE, D., ve
HARVEY, D. : 2010 **Marka Bilmecesi**. İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- BUSSIN, M., ve
MOUTON, H. : 2019 “Effectiveness of Employer Branding on Staff Retention and Compensation Expectations”, **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 22(1), 1-8.
- BYRNE, B., ve
CAMPBELL, T. : 1999 “Cross-Cultural Comparisons and The Presumption of Equivalent Measurement and Theoretical Structure a Look Beneath The Surface”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol 30 (5), 55-574.
- CABLE, D. M., ve
EDWARDS, J. R. : 2004 “Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration”, **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 822-834.
- CABLE, D. M., ve
JUDGE, T. A. : 1997 “Interviewers’ Perceptions of Person–Organization Fit and Organizational Selection Decisions”, **Journal of Applied Psychology**, 82(4), 546–561.
- CABLE, D., ve JUDGE, T. : 1996 “Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry”, **Organizational Behavior ve Human Decision Processes**, 67 (3), 249-311.
- CABLE, D., ve
TURBAN, D. : 2001 “Establishing The Dimensions, Sources and Value of Job Seekers Employer Knowledge During Recruitment”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20(1), 115–163.
- CABLE, D., ve
TURBAN, D. : 2003 “The Value of Organizational Reputation in The Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective”,

- Journal of Applied Social Psychology**, 33, 11, 2244-2266.
- CARLINI, J., GRACE, D., FRANCE, C., ve IACONO, J. L. : 2019 The Corporate Social Responsibility (CSR) Employer Brand Process: Integrative Review and Comprehensive Model, **Journal of Marketing Management**, 35:1-2, 182-205.
- CAMPBELL, M. : 2002 “Building Brand Equity”, **International Journal of Medical Marketing**, 2,3 (May), 208-218
- CANSEVER, D. ve KIZILDAĞ, D. : 2019 “Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Öğrencilere Yönelik Bir Araştırma”, **Social Sciences Researches Journal Ekonomi ve Siyaset Özel Sayısı**, 303-322.
- CAPPELLI, P., ve SINGH, H. : 1992 “Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management”, **Frontiers in Industrial Relations and Human Resources**, 165-192.
- CASCIO, W. F. : 2003 **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, New York, McGraw-Hill.
- CASCIO, W. F. : 2014 “Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention”, **Human Resource Development International**, 17(2), 121-128.
- CASCIO, W. F., ve BOUDREAU, J. W.: 2012 **Short Introduction to Strategic Human Resource Management**, Cambridge University Press.
- CASCIO, W. F., ve GRAHAM, B. Z.: 2016 “New Strategic Role for HR: Leading The Employer-Branding Process”, **Organization Management Journal**, 182-192.
- CATTERMOLE, G.: 2019 “Developing The Employee Lifecycle to Keep top Talent”, **Strategic HR Review**, Vol. 18 No. 6 2019, 258-262,
- CHANDLER, A. : 1962 **Strategy and Structure**, MIT Press.

- CHOW, C. W.,
HADDAD, K., ve
SINGH, G. : 2007 “Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover, **International Journal of Hospitality and tourism Administration**, 8(2), 73–88.
- CHUNPING, Y., ve XI, L. : 2011 “The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises From The Perspective of Human Resource Management”, **Energy Procedia**, (5), 2087-2091.
- CİNGÖZ, A. : 2011 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Kayseri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- CİNGÖZ, A., ve
AKDOĞAN, A. : 2013 “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 42, 91-122.
- CIPD. : 2007 Chartered Institute of Personnel and Development, London, (Çevrimimiçi), <https://www.cipd.co.uk/>, 15 Mayıs 2022.
- COHEN, A. : 2004 “Keep Your Eye on Evp: Communicating The Employee Value Proposition”, **Journal of Compensation and Benefits**, 20(4), 25.
- COLLINS, C. : 2001 **Employment Brand Equity and The Changing Needs of Employees. In Linking Employee Evolution to The HR Revolution**, Newark, NJ, The Prudential Insurance Company of America.
- COLLINS, C. J., ve
HAN, J. : 2004 “Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effect of Early Recruitment Practices Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation”, **Personnel Psychology**, 57, 685-717.

- COLLINS, C., ve STEVENS, C. K. : 2002 “The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and The Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment”, **Journal of Applied Psychology**, 87(6):1121-33
- COLVIN, G. : 2009 How to Build Great Leaders. **Fortune**, 70–72.
- COOPER, K.: 2008 **Attract, Develop and Retain: Initiatives to Sustain a Competitive Workforce**, Mining Industry Skills Centre, Spring Hill.
- CLC: 2006 Attracting and Retaining Critical Talent Segments, Identifying Drivers of Attraction and Commitment in The Global Labour Market, Building a Competitive Employment Value Proposition, Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board, Washington, (Çevrimiçi), <https://studylib.net/doc/8418164/attracting-and-retaining-critical-talent-segments>, 15 Mayıs 2022.
- Corporate Research Forum: 2005 Corporate Research Forum Toplantı Notları, (Çevrimiçi), <https://www.crforum.co.uk/tag/employer-brand/>, 15 MAYIS 2022.
- ÇELİK, H., ve YILMAZ, V. : 2013 **Lisrel 9.1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama**, Ankara, Anı Yayıncılık.
- ÇELİK, M. : 2019 İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performansa Etkisi, Gedik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- ÇİFTÇİOĞLU, A. B. :2014 “Dimensional Analysis of Employer Branding Perceptions of Current Employees”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 417-432.

- ÇINAR, Ö. : 2013 Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü, Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- ÇİTÇİOĞLU, A. B. : 2014 “Dimensional Analysis of Employer Branding Perceptions of Current Employees”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 417-432.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. : 2010 **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Ankara, Pegem Akademi.
- DAVIES, G. : 2008 “Employer Branding and Its Influence on Managers”, **European Journal of Marketing**, 42(5/6), 667- 681.
- DE VOS , A., ve MEGANCK, A. : 2009 “What HR Managers Do Versus What Employees Value: Exploring Both Parties' Views on Retention Management From a Psychological Contract Perspective”, **Personnel Review** 38:45-60.
- DECENZO, D., ve ROBBINS, S. : 2002 **Human Resource Management**, Wiley.
- DECENZO, D., ROBBINS, S., ve VERHULST, S. : 2016 **Fundamentals of Human Resource Management**, 12th Ed., Wiley.
- DEERY, M. : 2008 “Human Resources Management: A Strategic Perspective”, **Organizational Dynamics**, 51- 67.
- DEGRASSI, S. W. : 2019 “The Role of the Applicant’s Moral Identity and the Firm’s Performance on the Ethical Signals/Organization Attraction

- Relationship”, **J Bus Ethics**, 158:923–935.
- DELANEY, J., ve
HUSELID, M. : 1996 “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No. 4, 949-969.
- DELERY, J. : 1998 “Issues of Fit in Strategic Human Resource Management Implications for Research”, **Human Resource Management Review**, Volume 8, Issue 3, 289-309.
- DELERY, J. E., ve
DOTY, D. H. : 1996 “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, **Academy of Management Journal**, 39, 802–835.
- DELERY, J., ve
ROUMOİ, D. : 2017 “Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is The Field Going in Circles?”, **Human Resource Management Journal**, 27(1), 1-21.
- DELOITTE. : 2018 The Deloitte Millennial Survey, (Çevrimiçi), <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>, 15 Mayıs 2022.
- DEMİR, M. : 2011 “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 11, Sayı: 3 . 453-464.
- DEMİR, M. : 2014 İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- DEMİRCAN, D. : 2021 Hava Yollarında Çalışan Kabin Memurlarının İşveren Markası Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Türkiye'deki Hava Yollarında Çalışan Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

- İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- DENISI , A. S., ve RICKY, W. G. : 2001 **Human Resource Management**, New York, Houghton Mifflin Company.
- DENİZLİ, U. : 2020 İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri ve İşveren Markası, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- DESSLER, G. : 2000 **Human Resource Management**, London, Prentice-Hall International.
- DEVANNA, M. A., FOMBRUN, C., ve TICHY, N. : 1981 “Human Resources Management: A Strategic Perspective”, **Organizational Dynamics**, 9, 51-67.
- DEVENDORF, S. A., ve HIGHHOUSE, S. : 2008 “Applicant-Employee Similarity and Attraction to an Employer”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81(4), 607-617.
- DİZDAR, A. : 2021 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Performansına Etkisinde Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- DOĞRU, G., ve ÇAKIR YEYGEL, S. : 2015 “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı 40, 674-689.
- DOOLEY, R., LEVINE, D., ve RUSSEL, A. : 2007 “Branding, Trends, Communicable Diseases”, **HR Magazine**, Alexandria, Vol. 52.

- DÖNMEZ, H. : 2017 “İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi** , 12 (47), 21-40.
- DUC/TO, N. T. : 2013 Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry, Karjaani University of Applied Sciences Heilbronn University of Applied Sciences School of Business, Degree Program in Business Management.
- DUTTA, D. : 2021 “Predictors of Applicant Attraction Among Gen-X and Millennials: Evidence From an Emerging Economy”, **International Journal of Manpower**, Vol. 42 Iss. 8, 1479-1499.
- DUTTON, J. E.,
DUKERICH, J. M., ve
HARQUAIL, C. V. :
1994 “Organizational Images and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**, 39(2), 239–263.
- DYER, L., ve REEVES,
T. : 1995 “Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?”, **International Journal of Human Resource Management**, 6(3), 656-670.
- EARNEST, D. R.,
ALLEN, D. G., ve
LANDIS, R. S. : 2011 “Mechanisms Linking Realistic Job Previews with Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis”, **Personnel Psychology**, 64(4),865-897.
- EDWARDS, M. : 2005 **Employer and Employee Branding: HR or PR, Managing Human Resources: Personnel Management in Transition**, UK Wiley Blackwell.
- EDWARDS, M. R. :
2009 “An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory”, **Personnel Review**, Cilt.39, Sayı.1, (5-23).

- EFE , U.,
KARAVELİOĞLU, C.,
ve ÖZLER, E. D. : 2020 “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 143-161.
- EHRHART, K. H., ve
ZIEGERT, J. C. : 2005 “Why Are individuals Attracted to Organizations?”, **Journal of Management**, 31(6), 901-919.
- ELVING, W.,
WESTHOFF, J. C.,
MEEUSEN, K., ve
SCHOONDERBEEK, J. W. : 2013 “The War for Talent? The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice”, **Journal of Brand Management**, 20(5).
- ERDEMİR, E. : 2007 “İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 18, Sayı: 57, 26-43.
- ERDEMLİ, Ö., ve
TOPTAŞ, B. : 2016 “Çalışanı İşte Tutma” içinde **Prof. Dr. Ziya Bursahoğlu’na Armağan** (Balcı, A. ve Aydın, İ. Ed.) s. 553-574, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- ERDOĞAN, Z.,
DEVELİOĞLU , K.,
GÖNÜLLÜOĞLU, S.,
ve ÖZKAYA, H. : 2006 “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, 55-76.
- EREN, F. : 2019 İşveren Markası ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması, İstanbul, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ERKMEN, T., ve
BOZKURT, S. : 2011 “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 31(2), 197–227.

- ERKMEN, T., ve
ÇERİK, Ş. : 2007 “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın incelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, **Öneri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 28.
- ESHOJ, P. A. : 2012 The Impact of Employer Branding on The Formation of The Pysychological Contract, Kopenhag, Aarhus University, Bussiness and Sociaal Sciences Department of Business Communication.
- EWING, M. T., PITT, L. F., DE BUSSY de Bussy, N. M., ve BERTHON, P. : 2002 “Employment Branding in The Konowledge Economy”, **International Journal of Advertising**, 21, 3–22.
- FERNON, D. : 2008 “Maximising The Power of The Employer Brand”, **Admap**, 49-53.
- FERRI REED, J. : 2014 “Millennializing The Workplace”, **The Journal for Quality and Participation**, Vol. 37.
- FIGURSKA, I., ve MATUSKA, E. : 2013 “Employer Branding Report as a Human Resources Management Strategy”, **Human Resource Management ve Ergonomics**, Cilt: 7, 35-51.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. M., ve DEVANNA, M.A. : 1984 **Strategic Human Resource Management**, New York, Wiley.
- FOMBURN, C. J. : 1996 **Reputation: Realizing Value From The Corporate Image**, Boston, Harvard Business School Press.
- FOREMAN, SUSAN K. ve ARTHUR H. MONEY : 1995 “Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application”, **Journal of Marketing Management**, 11 (8), 755–768.
- FORNELL, C., ve LARCKER, D. : 1981 “Using Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 3, 382-388.

- FOSTER, C.,
PUNJAISRI , K., ve
CHENG, R. : 2010
FRENCH, W. : 1998
FULMER, I. S.,
GERHART, B., ve
SCOTT, K. S. :2003
GARBER, P. R. : 2007
GARDBERG, N., ve
FOMBRUN, C. : 2002
GERHART, B., ve
MILKOVICH, G. T. :
1990
GILMORE, F. : 2003
GİRGİNER, N. ve
ÇELİK, A. : 2020
GOMES, D. R., ve
NEVES J, J. : 2010
GÖZEN, E. : 2016
GÖZÜKARA, İ., ve
HATİPOĞLU, Z. : 2016
- “Exploring The Relationship Between Corporate Internal and Employer Branding”, **Journal of Products and Brand Management**, 19(6), 401-409.
Human Resource Management, New York, Houghton Mifflin Company.
“Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation of The Relationship Between Being a Great Place to Work and Firm Performance”, **Personnel Psychology**, 56(4), 965-993.
50 Activities for Employee Engagement, Massachusetts, HRD Press.
The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation, **Corporate Reputation Review**, 4(4):303-307.
“Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance Management Journal” **Academy of Management Journal**, 33(4), 663–691.
Marka Savaşçıları, İstanbul, Mediacat Yayınları.
“İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Uygulama”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 15, S. 3, 1119– 1134.
“Employer Branding Constrains Applicants’ Job Seeking Behaviour?” **Revista De Psicología Del Trabajo De Las Organizaciones**, 26(3), 223-234.
İşveren Markası, İK İçin Yeni Arena, Ankara, Maya Akademi.
“The Effect of Employer Branding on Employees’ Organizational Citizenship Behaviors”, **International**

- Journal of Business Management and Economic Research**, Cilt:1, Sayı:7, 477-485.
- GRAY, E. R., ve
BALMER, J. M. : 1998 “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, **Long Range Planning**, Vol. 31 No. 5.
- GREENE, R. J. : 2011 **Rewarding Performance**, New York, Routledge.
- GREENING, D., ve
TURBAN, D. : 2000 “Corporate Social Performance as a Competitive Advantage In Attracting a Quality Workforce”, **Business and Society**, 39(3):254-280.
- GUEST, D. : 1997 “Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda”, **The International Journal of Human Resource Management**, 8, 263-276.
- GUEST, D. : 2001 “Human Resource Management: When Research Confronts Theory”, **The International Journal of Human Resource Management**, 12/7, 1092-1106.
- GUPTA, P. : 2015 “Employer Branding. A Descriptive Study”, **International Journal of Economic and Management Strategy**, ISSN 2278-3636.
- GURSOY, GENG
QING CHI, C., ve
KARADAG. : 2013 “Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees”, **International Journal of Hospitality Management**, 32(1):40-48.
- GÜNGÖRDÜ, A.,
EKMEKÇİOĞLU, E.
B., ve ŞİMŞEK, T. :
2014 “An Empirical Study on Employer Branding in The Context of Internal Marketing”, **Journal of Management, Marketing Logistics**, Cilt:1, Sayı:1, 1-15.
- GÜRBÜZ, S. : 2019 **AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S., ve
BEKMEZCİ, S. : 2012 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul**

- University Journal of The School of Business**, 41(2), 189-213.
- HACKMAN, J. R., ve
OLDHAM, G. R. : 1975 “Development of The Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159–170.
- HAILE, E. : 2019 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Rolü, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- HAIR, J., BLACK, W.,
BABIN, B., ve
ANDERSON, R. : 2014 **Multivariate Data Analysis**, Essex, Pearson New International Edition.
- HAREL, G., ve
TZAFRIR, S. : 1999 “The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm”, **Human Resource Management**, Vol. 38 No. 3, 185-199.
- HATCH , M. L., ve
SCHULTZ, M. : 2001 “Are The Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, **Harvard Business Review**, 79(2):128-34, 158.
- HEGER, B. K. : 2007 “Linking The Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings From a Linkage Research Pilot Study”, **Organization Development Journal**, 25(2), P121-P132.
- HELM, S. : 2011 “Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation”, **Journal of Business Research**, 64, 657-663.
- HENDRIKS, M. : 2016 Organizational Reputation Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying The Concepts, University of Twente, Master Business

- Administration, Faculty Of Behavioral Management and Social Sciences, Human Resource Management.
- HENDRY , C., ve
PETTIGREW, A. : 1986 “The Practice of Strategic Human Resource Management”, **Personnel Review**, Vol. 15 No. 5, 3-8.
- HENDRY, C., ve
JENKINS, R. : 2007 “Psychological Contracts and New Deals”, **Human Resource Management Journal**, 7(1):38 - 44.
- HIGHHOUSE, S.,
LIEVENS, F., ve
SINAR, E. F. : 2003 “Measuring Attraction to Organizations”, **Educational and Psychological Measurement**, 63(6), 986-1001.
- HIGHHOUSE, S.,
THORNBURY , E. E.,
ve LITTLE, I. S. :2007 “Social Identity Functions of Attraction to Organizations”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 103(1), 134-146.
- HIGHHOUSE, S.,
ZICKAR, M.,
THORSTEINSON, T.,
STIERWALT , S., ve
SLAUGHTER, J. E. :
1999 “Assessing Company Employment Image: An Example In The Fast Food Industry”, **Personnel Psychology**, 151-172.
- HILLEBRANT, I., ve
IVENS, B. S., B. S. :
2012 “How to Measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale”, **Marketing Theory and Applications**, 23, 52-61.
- HILTROP, J. : 1999 “The Quest for The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”, **European Management Journal**, Vol. 17 No. 4, 422-430.
- HIRSCH, A. S. : 2016 Managing The Challenge of Constant Feedback Among Emerging Adult Employees, (Çevrimiçi), <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/viewpoint-managing-challenge-constant-feedback-emerging-adult-employees.aspx>, 15 Mayıs 2022.

- HOX, J., ve BECHGER, T. : 2011 “An Introduction to Structural Equation Modeling”, **Family Science Review**, 11, 354-373.
- HUR, Y. : 2012 Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Students' Perceptions of Future Employers, Indiana, Faculty of Purdue University.
- HUSELID, M. : 1995 “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, 635-672.
- HUSEYNOVA, A., MATOSKOVA, J. VE GREAGAR, A. : 2022 “Linking Employer Branding and Firm-Level Performance: The Case of Azerbaijani Firms Registered on Glassdoor”, **Problems and Perspectives in Management**, 20(1), 128-142.
- IZVERCIANU, M. ve RADU, A. : 2012 “Marketing Models in Increasing Human Resources Competitiveness”, **IPEDR**, V.55, No.6.
- İÇİRGİN, H. : 2016 İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Ankara, Başkent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- IGBARIA, M., ve GREENHAUS, J. H. : 1992 “Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model”, **Communications of The ACM**, 35(2), 34-49.
- İŞERİ, E. B. : 2021 İşveren Markası Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yöneticiliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- IZVERCIANU, M., ve RADU, A. : 2012 “The Role of Motivation Modeling in Increasing Competitiveness”, **Review of Management and Economic Engineering**, Volume11, 35-40.

- JEAN-FRANÇOIS, S. : 2021 “Flexible Working and Applicant Attraction: A Person–Job Fit Approach”, **Personnel Review**, Vol. 50 Iss. 1, 358-378.
- JENNER, S., ve TAYLOR, S. : 2008 **Research Insight: Employer Branding: The Latest Fad or The Future for HR?** (Ed.: S.Humpage.), Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- JIANG, T., ve ILES, P. : 2011 “Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management in The Zhejiang Private Sector”, **Journal of Technology Management in China**, 6(1), 97-110.
- KALUÇ, S., KIRILMAZ, K., ve KIRILMAZ, H. : 2020 “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Business and Management Studies an International Journal**, 8(5):4069-4098
- KAPOOR, V. : 2010 “Employer Branding: A Study of Its Relevance in India”, **Journal of Brand Management**, 27(1 ve 2): 51-75.
- KARAKOÇ, B. : 2021 İşveren Markasının Örgütsel Mutluluğa, İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- KARATEPE, S. : 2008 “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.7 S.23, 77-97.
- KASHIVE, N., ve KHANNA, V. T. : 2017 “Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid”, **European Scientific Journal**, Vol.13, No.34, 211-229.
- KASHYAP, V., ve RANGNEKAR, S. : 2016 “The Mediating Role of Trust: Investigating The Relationships Among Employer Brand Perception and Turnover Intentions”, **Global Business Review**, 17 (3).

- KATHRYN, Y. : 2008 “Recruiting and Managing The Why? Generation: Gen Y”, **The CPA Journal**, April, 70.
- KATOEN, R. J., ve
MACIOSCHEK, A. : 2007 Employer Branding and Talent Relationship Improving The Organizational Recruitment Approach, Umea University, Master Thesis.
- KAUSEL, E. E., ve
SLAUGHTER, J. E. : 2011 Narrow Personality Traits and Organizational Attraction: Evidence for The Complementary Hypothesis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 114(1), 3-14.
- KEÇECİOĞLU, T. : 2012 **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, İstanbul, Hümanist Kitap Yayıncılık.
- KELLER, K. L. : 1993 “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, **Journal of Marketing**, 57, 1–22.
- KELLER, L. K. : 2003 **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**, London, Pearson International Education, Prentice Hall.
- KEPES, S., ve
DELERY, J. : 2007 **HRM Systems and The Problem of Internal Fit**, Oxford University Press.
- KHANOLKAR, R. : 2016 “Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees”, **Journal of Business and Management**, 13-18.
- KIMPAKORN, N., ve
TOCQUER, G. : 2009 “Employees’ Commitment to Brands in The Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand”, **Journal of Brand Management**, 16: 532-544.
- KLYSING, A.,
RENTSTROM, E.,
GUSTAFSSON-
SENDEN, M., ve
LINDQVIST, A. : 2021 “Gender Diversity in Recruitment: Influence of Gender Trouble on Applicant Attraction And Evaluation”, **Journal of Applied Social Psychology**, 1-22.

- KNOX, S., ve
FREEMAN, C. : 2006 “Measuring and Managing Employer Brand Image in The Service Industry”, **Journal of Marketing Management**, 22(7-8), 695-716.
- KOÇEL, T. : 2003 **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları.
- KORKMAZ, O. ve
ÇEVİK, K.N. : 2014 “Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin İş Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, 5(3), 167-186
- KOTLER, P. : 1994 **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Prentice Hall.
- KÖSE, G. : 2016 Reklam Ajanslarının Markalaşma Sürecinde İşveren Markasının Rolü: Mevcut ve Potansiyel Çalışanların İşveren Marka Algısı Üzerine Bir Araştırma, İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- KÖSE, G. : 2018 “İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 11 Sayı: 56.
- KÖSE, G. ve YEYGEL
ÇAKIR, S. : 2019 “The Effect of Businesses on Perceptions Regarding Corporate Reputation of Employer Brand Applications: A Research for Potential Employees in Y Generation”, **Journal of Current Researches on Business and Economics**, 9 (1), 23-48.
- KÖSE, G. ve YEYGEL
ÇAKIR, S. : 2021 “Kurumsal İtibarın Değerleri: Marka İmajı ve İşveren Markası İmajının Benzerlikleri ve Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(3), 639 - 661.
- KÖSEM, Ö. : 2018 İşveren Markası Uygulamalarının İnsan Kaynakları Bağlılığına Etkisinin Araştırılması ve Gıda Sektörü Örneği, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- KROUSTALIS, C. M., ve MEADE, A. W. : 2007 “Portraying an Organization’s Culture Through Properties of a Recruitment Website”, **22nd Annual Meeting of The Society for Industrial and Organizational Psychology**, New York.
- KUCHEROV, D., ve SAMOKISH, V. : 2016 “Employer Brand Equity Measurement”, **Strategic HR Review**, 15(1):29-33.
- KUCHEROV, D., ve ZAVYALOVA, E. : 2012 “HRD Practices and Talent Management in The Companies with The Employer Brand”, **European Journal of Training and Development**, 36(1), 86-104.
- KUNERTH, B., ve MOSLEY, R. : 2011 “Applying Employer Brand Management to Employee Engagement”, **Strategic HR Review**, 10(3), 19-26.
- KURUÜZÜM, A., IRMAK, S., ve ÇETİN, E. İ. : 2010 “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Bilgi**, 53, 183-198.
- KUŞÇU, A., ve OKAN, E. Y. : 2010 “An Exploratory Study on The Dimensions of Employer Branding”, **Öneri Dergisi**, 9(34), 119-130.
- KUTLUATA AKSU, K., KENEK, G., ve SÖKMEN, A. : 2020 “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12 (4), 4085-4096
- KUZU, L. : 2019 İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi: Kobilerde Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- LATİF, H. VE SERBEST, S. : 2014 “Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, 2(4), 132-163.
- LEGNICK-HALL , C. A., ve LEGNICK-HALL , M. :1988 “Strategic Human Resources Management: A Review of The Literature and a Proposed Typology”, **The Academy of Management Review**, 13(3), 454–470.

- LENGNICK-HALL, M., LENGNICK, C. A., ANRADE, L., ve DRAKE, B. : 2009 "Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field", **Human Resource Management Review**, 19, 64-85.
- LELONO, A. W., ve MARTDIANTY, F. : 2013 "The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper Issue**, 13-66.
- LIEVENS, F., ve HIGHHOUSE, S. : 2003 "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer", **Personnel Psychology**, 56(1), 75-102.
- LIEVENS, F., ve SLAUGHTER, J. : 2016 "Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 3(1).
- LIEVENS, F., VAN HOYE, G., ve ANSEL, F. : 2007 "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", **British Journal of Management**, 45-59.
- LLOYD, S. : 2002 "Branding From The Inside Out", **Business Review Weekly**, 24(10), 64-66.
- LOVE, L. F., ve 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.
- MAIER, T., TAVANTI, M., BOMBARD, P., GENTILE, M., ve BRADFORD, B. : 2015 "Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles", **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, Vol. 14 No. 4, 382-397.
- MANDHANYA, Y., ve SHAH, M. : 2010 "Employer Branding: A Tool for Talent Management", **Global Management Review**, 4(2), 43-48.

- MARIN -GARCIA, J., ve TOMAS, J. : 2016
MARTIN ALCAZAR, F., ROMERO FERNANDES , P. M., ve SANCHES GARDEY , G. : 2005
MARTIN, A., MACTAGGART, D., ve BOWDEN, J. : 2006
MARTIN, G. : 2008
MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R., ve PATEP, J. : 2005
MATHIS, R., ve JAKSON, H. : 1997
MAXWELL, R., ve KNOX, S. : 2009
MAYO, A. : 2001
MCINNIS, K. J. : 2012
- “Deconstructing AMO Framework: A Systematic Review”, **Intangible Capital**,1-48.
“Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 16, No. 5, 633-59.
“The Barriers to The Recruitment and Retention of Supervisor/Managers in The Scottish Tourism Industry” **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 18(5), 380-397.
Research Insight: Employer Branding: The Latest Fad or The Future for HR? (Ed.: S.Humpage.) içinde “Employer Branding: Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections?”, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
“Branding: A New Performance Discourse for HR?”, **European Management Journal**, 23, 76-88.
Human Resource Management, 8th Edition. New York, West Publishing Company.
“Motivating Employees to Live The Brand: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within The Firm”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 25, No. 9-10.
The Human Value of The Enterprise: Valuing People as Assets Monitoring, Measuring and Managing, London, Nicholas Brealey.
Psychological Contracts in The Workplace: A Mixed Methods Design Project, The University of Western

- Ontario, Electronic Thesis and Dissertation Repository, 383.
- MCLEAN, V. : 2007 The Three Cs of Employer Branding: Culture, Commitment and Communication, (Çevrimiçi), https://www.academia.edu/5337045/The_Three_Cs_of_Employer_Branding_Culture_Commitment_and_Communication, 15 Mayıs 2022
- MEISTER, J. C., ve WILLYERD, K. : 2010 “Mentoring Millenials”, **Harvard Business Review** 88(5):68-72.
- MELIN, E. : 2005 Employer Branding Likenesses and Differences Between External and Internal Employer Brand Images, Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and E-Commerce, Sweden, Lulea University of Technology.
- MENCL, J., ve LESTER, S. : 2014 “More Alike Than Different: What Generations Value and How The Values Affect Employee Workplace Perceptions”, **Journal of Leadership ve Organizational Studies** 21(3):257-272.
- MEYDAN, H. C., ve ŞEŞEN, H. : 2011 **Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- MEYROWITZ, M. R., MUELLER-HANSON, R., O'LEARY, ve PULAKOS, E. D. : 2012 **Building a High-Performance Culture: A Fresh Look at Performance Management**, Alexandria, VA, **Society for Human Resource Management.ve Practice Guidelines Series.**
- MICHEALS, E., HANDFIELD, J. H., ve AXELROD, B. : 2001 **The War for Talent**, Boston, Harvard Business School Press.
- MILES , S., ve MANGOLD, G. : 2005 “Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding”, **Business Horizons**, 48, 535-545.

- MILES, R. E., ve SNOW, C. C. : 1978 **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York, McGraw-Hill.
- MILES, R., ve SNOW, C.: 1984 “Designing Strategic Human Resources Systems”, **Organizational Dynamics**, 36-52.
- MINCHINGTON, B. : 2008 “What’s Employer Branding Without Communication?”, (Çevrimiçi), <https://www.iabc.com/>, 11 Haziran 2017
- MINCHINGTON, B. : 2010 “Employer Branding Needs Good Leadership”, **HR Future**, September, 2-13.
- MINCHINGTON, B. : 2011 “Build Your Employer Brand”, **HR Future**, No. 04.
- MINCHINGTON, B. : 2014 “Employer Branding Global Trends Survey Report”, (Çevrimiçi), <https://www.brettminchington.com/single-post/2014/08/05/2014-employer-branding-global-trends-study>, 15 Mayıs 2022.
- MITCHELL, D.A. : 2008 “Generation Z: Striking The Balance: Healthy Doctors for a Healthy Community”, **Australian Family Physician**, 37(8), 665-672.
- MOBLEY, W. H., HORNER, S. O., ve HOLLINGSWORTH, A. T. : 1978 “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, 63(4), 408.
- MOKINA, S. : 2014 “Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand”, **Economics and Sociology**, 7 (2): 136-148.
- MOROKO , L., ve UNCLES, M. : 2009 “Employer Branding and Market Segmentation”, **Brand Management**, Vol:17, 191.
- MOROKO, L., ve UNCLES, D. M. : 2008 “Characteristics of Successful Employer Brands”, **Journal of Brand Management**, 16 (3), 160-175.

- MOSLEY, R. : 2007 “Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand”, **Journal of Brand Management**, 15(2):123-134
- MOSLEY, R. : 2009 **Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore**, A Shoulders of Giants Publication.
- MOSS, D. : 2016 “The First 90 Days: Help New Employees Start Out on The Right Foot” **HR Magazine**, 27.
- MÜCELDİLİ, B.,
TATAR, B., ve ERDİR,
O. : 2021 “En İyi Yetenekleri Elde Tutmak: İşveren Markasının ve Psikolojik Sermayenin Etkisi”, **Journal of Yasar University**, 1414-1429.
- NADLER, J. T.,
CUNDIFF, N. L.,
LOWERY, M., ve
JACK, R. : 2010 “Perceptions of Organizational Attractiveness: The Differential Relationships of Various Work Schedule Flexibility Programs”, **Management Research Review**, 33(9), 865-876.
- NARCIKARA, E.,
GÜROL , Y., ve
ÜZMEZ, A. : 2016 “İşveren Markası Oluşturma Katılım Bankası Örneği”, **İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2.
- NEWMAN, J. E. : 1974 “Predicting Absenteeism and Turnover: A Field Comparison of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures”, **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 610.
- NEWMAN, J.,
GERHART, B., ve
MILKOVICH, G. : 2016 **Compensation**, McGraw-Hill.
- NURMI, K. ve VARIS,
K. : 2021 “How to Improve Employee Engagement in The Hospitality Business by Developing The Employer Brand During The Covid-19 Pandemic-An Action Research Case Study From The UK”, **American Journal of Management**, Vol. 21(4), 1-24.

- OBERSTEIN, S. : 1999 **The 1999 Annual: Vol. 2, Consulting**, (Ed. J. W. Pfeiffer), San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer içinde “A Strategic Human Resources Audit”.
- OĞUZ, N. : 2012 İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi, İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- OLADIPO, T.,
IYAMABO, J., ve
OTUBANJO, O. : 2013 “Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees”, **Journal of Management and Sustainability**, 3(3), 55.
- ÖKSÜZ, B. : 2012 İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğinin Arttırılmasında İşveren Markalaması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması, İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- ÖKSÜZ, B. : 2020 “Farklı Sektörlerdeki Çalışanların Gözünden İşveren Markası: İşveren Markası ve Kurum Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 33, 35-53.
- ÖREN, K., ve
YÜKSEL, H. : 2012 “Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Kamu İş**; Cilt:12, Sayı:3, 31-52.
- ÖNCER, A. Z. ve
AVCI, Z. : 2021 “İşveren Markası Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 22 (2) 2021, 185-199.
- ÖTKEN, A. B., ve
OKAN, E. Y. : 2012 **Şimdi İşveren Markası Zamanı**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- ÖZÇELİK, A. O. : 2006 “Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin

- Karşılaştırılmalı Bir Çalışma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** , Vol.4, No.1, 13-16.
- ÖZÇELİK, A. O., ve AYDINLI, F. : 2006 “Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis”, **Journal of European Industrial Training**, Cilt.30, Sa.4, 310-327.
- ÖZÇELİK, A. O., ve TÜZÜNER, V. L. : 2005 “The Strategic Aspect of Human Resources Management: The Comparison of Turkey with a Candidate and a New Member of The European Union”, **International Strategic Management Conference: Strategic Management From National and Global Perspectives**, Turkey.
- ÖZÇINAR, B., ve ESEN, E. : 2020 “Kariyer Geleceği Algılamalarının İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi”, **Business and Economics Research Journal**, 11(4), 1097-1117.
- ÖZDAMAR, K. : 2016 **Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı**, Eskişehir, Nisan Kitabevi.
- ÖZER, E.K. : 2019 Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ,İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- ÖZGEN, E., ve AKBAYIR, Z. : 2011 “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması”, **İletişim Dergisi Akademia**, Cilt.2, Sayı.1, (76-86).
- ÖZLEYEN, U. : 2021 İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- PEARCE , J., ve
ROBINSON, R. : 1998
PENROSE, E.T. : 1959
PERNKOPF, K.,
LATZKE, M., ve
MAYRHOFER, W. :
2020
PETERS, T. : 1999
PFEFFER, J. : 1994
PFEFFER, J. : 1994
PFEFFER, J. : 1998
PHILLIPS, J. M. : 1998
POPOVICH, P., ve
WANOUS, J. P. : 1982
PORTER, M. E. : 1980
PRAHALAD, C., ve
HAMEL, G. : 1997
- Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, New York, McGrawHill.
- The Theory of The Growth of The Firm**, 2nd ed., Basil Blackwell, London.
- “Effects of Mixed Signals on Employer Attractiveness: A Mixed-Method Study Based on Signalling and Convention Theory”, **Human Resources Management Journal**, 31:392–413.
- The Brand You: Fifty Ways to Transform Yourself From an Employee into a Brand That Shouts Distinction**, New York, Knopf Publishers.
- Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Workforce**, Harvard Business School Press.
- Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, İstanbul, Sabah Yayınları.
- The Human Equation: Building Profits By Putting People First**, Boston, Harvard Business School Press.
- “Effects of Realistic Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis”, **Academy of Management Journal**, 41, 673–690.
- “The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication”, **Academy of Management Review**, 7, 570-578.
- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors**, NewYork, Free Press.
- The Core Competence of The Corporation, Resources, Firms, and Strategies: A Reader in The Resource-Based Perspective**, Oxford University Press.

- PREMACK, S. L., ve
WANOUS, J. P. : 1985 “A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments”, **Journal of Applied Psychology**, 70(4), 706–719.
- PRIEM, R. L., ve
BUTLER, J. E. : 2001 “Is The Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?”, **Academy of Management Review**, Vol. 26, No.1.
- PRIYADARSHI, P. :
2011 “Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment and Turnover”, **Indian Journal of Industrial Relations**, 46, 510–522.
- PURI, D. : 2018 “Developing The Scale to Measure Employer Attractiveness”, *Annals of The University Dunarea de Jos of Galati* 3(3), 99-123.
- RAMPL, L. V., OPITZ,
C., WELPE, I. M., ve
KENNING, P. : 2016 “The Role of Emotions in Decision-Making on Employer Brands: Insights From Functional Magnetic Resonance Imaging, **Marketing Letters**, 27(2): 361-374.
- RANDALL , S. S. :
1992 “Linking The People with The Strategic Needs of The Business”, **Strategic Human Resource Management**, Vol. 21, No. 1, 18-32.
- RAUBENHEIMER, K.:
2013 Towards an Integrated People Management Approach ? An Exploratory Study into The Relationships Between Corporate Social Responsibility, Employer Branding and Human Resource Management in The New Zealand and Australian Financial Sectors, New Zealand, Auckland University.
- REALTA
Employer Brand Kavramının Yaratıcısından Güçlü İşveren Markası Oluşturmanın Sırları, Gizli Formülleriyle İşveren Markası, (Çevrimiçi), <https://employerbrandacademy.com/tr/>, 15 Mayıs 2022

- RIFKIN, G. : 2011 “Brains on Fire: How Cisco Does Leadership Development”, **Korn/Ferry Institute Briefings on Talent and Leadership**, 27–34.
- RITSON, M. : 2002 “Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power”, **Marketing**, 24.
- ROBBINS, S. P., ve
COULTER, M. K. :
2012 **Management**, Prentice-Hall.
- ROBERTSON, A., ve
KHATIBI, A. : 2013 “The Influence of Employer Branding on Productivity-Related Outcomes of an Organization”, **Journal of Brand Management**, 10, 17–32.
- ROSETHORN, H. :
2009 **Methodology a Concept in Action, The Employer Brand: Keeping Faith with The Deal**, Burlington, Gower.
- ROUSSEAU, D. M. :
1994 **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**, California, Sage Publications.
- ROUSSEAU, P. : 2008 **Talent Chooses Prestige Over Pay**, Vlerick Leuven, Gent Press.
- ROY, S. K. : 2008 “Identifying The Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in The Indian Context”, **South Asian Journal of Management**, 15(4): 110–130.
- RUCH, W. : 2002 “Employer Brand Evolution: A Guide to Building Loyalty in Your Organization”, **Versant Solutions**, 3.
- RUDD, , H., ve
WILLIAMS, D. : 2013 “New Zealand Talent Acquisition and Employer Branding Case Studies”, **Human Resources Magazine**, 17(6), 26-27.
- SADEGHVAZIRI, F. ve
AZIMI, M. : 2021 “Employer Brand Identification: Investigating The Concept of Employer Brand Identification In The Military Context”, **Journal of Business Economics**, 92:1–26.

- SAĞIR, M. : 2016 “İşveren Markası Algısı”, **Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:8 Sayı:14, S. 415-430.
- SAJID, S, VOLKOVA, N., WILSON, J. A., OPOKU-ASANTE, E. : 2022 “Using Text Mining and Crowdsourcing Platforms to Build Employer Brand in The US Banking Industry”, **Global Business & Organizational Excellence**, Vol. 41 Iss. 4, 6-27.
- SAMOLIUK, N., BILAN, Y., MISHCHUK, H., ve MISHCHUK, V. : 2022 “Employer Brand: Key Values Influencing Intention to Join The Company”, **Management & Marketing Challenges For The Knowledge Society**, Vol. 17, No. 1, 61-72.
- SAMUEL, M. O., ve CHIPUNZA, C. : 2009 “Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables”, **African Journal of Business Management**, September, Vol.3, No. 8, 410-415.
- SANTIAGO, J. : 2018 The Relationship Between Brand Attractiveness and The Intent to Apply for a Job. A Millennials’ Perspective. Lizbon, Department of Management, Instituto Superior De Economia E Gestao, Universidade De Lisboa.
- SARKIUNAITE, I., ve SCIUKAUSKE, I. : 2021 “The Assessment of Employer Brand Impact on the Attraction of Employees in International Organization”, **Transformations in Business & Economics**, Vol. 20, No 3C (54C), 387-404.
- SARTAIN, L. (2005). “Branding From The Inside Out at Yahoo!: HR’s Role as Brand Builder”, **Human Resource Management**, 44(1), 89-93.
- SAYLAN, O. : 2020 İşveren Markası Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

- SAYLAN, O. ve
EROĞLU, U. : 2019 “Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşveren Marka Algısı Boyutlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **8th International Vocational Schools Symposium**, 247-257,
- SCHLAGER, T.,
BODDERAS, M.,
MAAS, P., ve
CACHELIN, J. L. : 2011 “The influence of The Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical investigation”, **Journal of Service Marketing**, 25, 597-508.
- SCHREURS, B.,
DRUART, C.,
PROOST, K., ve
WITTE, K. D. : 2009 “Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The Moderating Effects of Applicant Personality”, **International Journal of Selection and Assessment**, 17(1), 35-46.
- SCHULER, R. : 1992 “Strategic Human Resource Management: Linking The People with The Strategic Needs of The Business”, **Organizational Dynamics**, Vol. 21, Issue 1, 18-32.
- SCHULER, R., ve
JACKSON, S. : 1987 “Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices”, **Academy of Management Executive**, Vol.1, No 3, 207-219.
- SEHGAL, K., ve
MALATI, N. : 2013 “Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage”, **Journal of Brand Management**, 10 (1), 51-65.
- SENGUPTA, A.,
BAMEL, U., ve SINGH, P. : 2015 “Value Proposition Framework: Implications for Employer Branding”, **Decision**, 42(3): 307-323.
- SHAHZAD, K., GUL, A., KHAN, K., ve
ZAFAR, R. : 2011 “Relationship Between Perceived Employer Branding and Intention to Apply: Evidence From Pakistan”, **European Journal of Social Sciences**, 18(3), 462-467.
- SHARIF, F., ve
SHARIF, S. : 2017 “Assessing The Relative Importance of Employer Branding Dimensions on Retention of Employees—A

- Case of Private Schools of Karachi”, **Business Review**, 12(1): 75-90.
- SHARMA, R. : 2014 “Influences of Employer Brand Image on Applicant Attraction in Recruitment Process”, **International Conference on Management and Information Systems**, University of Jammu.
- SİPAHİ, B.,
YURTKORU E. S., E.,
ve ÇİNKO M. : 2010 **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- SIVERTZEN, A. M.,
NILSEN, E. R., ve
OLAFSEN, A. H. : 2013 “Employer Branding: Employer Attractiveness and The Use of Social Media”, **Journal of Product and Brand Management**, 22(7), 473-483.
- SLAUGHTER, J. E.,
ZICKAR, M. J.,
HIGHHOUSE, S., ve
MOHR , D. C. : 2004 “Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity”, **Journal of Applied Psychology**, 89(1), 85–103.
- SOCIETY FOR
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT : 2008 “The Employer Brand: A Strategic tool to Attract, Recruit and Retain Talent”, **Society for Human Resource Management**, Alexandria, VA, 1-12.
- SOKRO, E. : 2012 “Analysis of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance”, **Problems of Management in The 21st Century**, V.3, 106-119.
- SPENCE, M. : 1973 “Job Market Signaling”, **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 87, No. 3, 355-374.
- SPOLJARIC, A., ve
TKALAC, V. : 2022 “Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of The Employer Brand”, **Journal of Communication Management**, Vol. 26 Iss. 1, 130-148.

- SRINIVASAN, B. : 2007 “Employer Branding. A Framework”, **NHRD Journal**,1(3), 36-38.
- SRIVASTAVA, P., ve BHATNAGAR, J. : 2010 “Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards Its Measurement”, **The Journal of Business Perspective**, 14(1-2), 25-34.
- STOCKMAN, S., VAN HOYE, G., ve DA MOTTA VEIGA, E.: 2019 “Negative Word of Mouth and Applicant Attraction: The Role of Employer Brand Equity”, **Journal of Vocational Behavior**, 118, 1-54.
- STOREY, J. : 2001 **Human Resource Management: A Critical Text**, 2nd Edition, New York , Thomson Learning.
- STORSTEN, H., ve AMPUERO, D. : 2013 “Who Are We? A Quantitative Study on The Employer Brand of Lycksele Municipality”, **Umea School of Business and Economics**, 78.
- SULLIVAN, J. : 2004 The 8 Elements of a Successful Employment Brand, (Çevrimiçi), <https://www.ere.net/The-8-Elements-of-A-Successful-Employment-Brand/>, 15 Mayıs 2022.
- SUTHERLAND , M., ve SYLVESTER , A. K. : 2000 **Advertising and The Mind of The Consumer**, London, Kogan Page Limited.
- SUTHERLAND, M. M., TORRICELLI, D. G., ve KARG, R. : 2002 “Employer of Choice Branding for Knowledge Worker”, **South African Journal of Business Management**, 33, 13-20.
- ŞİMŞEK, Ö. F. : 2007 **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ankara, Ekinoks Yayınları.
- TANIŞ, Z. S. : 2021 İşveren Markası ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü: Fenerbahçe, Galatasaray Ve Beşiktaş Spor Kulübü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.

- TANWAR, K., ve PRASAD, A. : 2016 “The Effect of Employer Brand Dimensions on Job Satisfaction: Gender as a Moderator” **Management Decision**, 54(4):854-886.
- TATLIDİL, H. : 1992 **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik**, Ankara, Akademi Matbaası.
- TEKİN, V. : 2016 İmalat İşletmelerinde Emek Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- TELMAN, N., ve ÜNSAL, P. : 2004 **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon.
- TEMOÇİN, N., DURMAZ İ. B. V., ve EYEL C. Ş. : 2021 “İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Havayolu Şirketinde Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 22 (1), 39-55.
- TERLEMEZ, A. : 2012 İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği, İstanbul, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- TERZİ, E., ve BOYLU, Y. : 2019 “Türkiye ve Dünya’da Tersine Mentorluk: Kuşaklar Bazında Farklılaşan İş Değerleri ve Gençlerin İşten Ayrılma Niyeti Açısından Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(4), 3283-3322.
- TETT, R. P., ve MEYER, J. P. : 1993 “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 46(2), 259-293.
- THOMAS, R. : 2008 Employer Branding for Consultancies, University of Halmstad, School of Business and Engineering.
- THORNE, K. : 2004 “What’s In a Name?”, **Personnel Today**, November, 18.

- TOKMAK, İ. : 2008 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- TOROS, F. : 2021 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Yetenek Yönetimi ile Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Gelişimindeki Rolü: Bir Model Önerisi, İzmir, Yaşar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- TORRINGTON, D., HALL, L., ve AND TAYLOR , S. : 2005 **Human Resources Management**, 6 th Ed., Pearson Education.
- TRUSS, C. : 2001 “Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes”, **Journal of Management Studies**, 38:8, 1122-1149.
- TUMASJAN, A., KUNZE, F., BRUCH, H. ve WELPE, I.M. : 2020 “Linking Employer Branding Orientation and Firm Performance: Testing a Dual Mediation Route of Recruitment Efficiency and Positive Affective Climate”, **Human Resource Management**, 59, 83-99.
- TUNCAY, Z. : 2019 İşveren Marka Faaliyetlerinin Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektörü Örneği, İstanbul, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- TURBAN, D. B. : 2001 “Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of The Applicant Population”, **Journal of Vocational Behavior**, 58(2), 293-312.
- TURBAN, D. B., ve GREENING, D. W. : 1997 “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, **Academy of Management Journal**, 40(3), 658–672.

- TUYSUZ, M., ve
BOZKURT, S. : 2021 “İşten Ayrılmada İnsan Kaynakları Yönetimi Ne Kadar Etkili? Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Pilot Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 14 Sayı: 77.
- TÜZÜNER, V. L. : 2014 **The Development of Human Resource Management Across Nations** (Ed. Bruce E. Kaufman) içinde "Human Resource Management in Turkey," Chapter 17, pages 437-460, Edward Elgar Publishing.
- TÜZÜNER, V. L. : 2014 **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- TÜZÜNER, V. L.,
KULAK, F. A., ve
SEVİNÇ, L. : 2005 “Pazarlama Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Araştırma”, İstanbul, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**.
- TÜZÜNER, V., ve
YÜKSEL, C. : 2009 “Segmenting Potential Employees According to Firm’s Employer Attractiveness Dimensions in The Employer Branding Concept”, **Journal of Academic Research in Economics**, 46-64.
- TYSON, S. : 1995 Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management, **Human Resource Management Journal**, Vol. 5, Iss. 5, 82.
- ULRICH, D. : 1997a **Human Resources Champions**, Boston, Harvard Business School Press.
- ULRICH, D. : 1997b “Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results”, **Human Resource Management**, 36(3), 303-320.
- UYARGİL, C., ADAL, Z., ATAAY, İ. D.,
ACAR, A. C.,
ÖZÇELİK, A. O.,
SADULLAH, Ö.
TÜZÜNER, V. L. : 2015 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım.

- ÜLGEN, H., ve MİRZE, S. K. : 2010 **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- ÜNAL, A. N. : 2010 İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği, İstanbul Harp Akademileri Komutanlığı, Yüksek Lisans Tezi.
- VAN HOYE, G., BAS, T., CROMHEECKE, S., ve LIEVENS, F. : 2013 “The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations’ Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey”, **Applied Psychology: An International Review**, 62 (4), 543–557.
- VAN MOSSEVELDE, C. : 2010 Employer Branding: Five Reasons Why It Matters and Five Steps to Action, (Çevrimiçi), <https://universumglobal.com/>, 30 Ekim 2016.
- VARDARLIER, P. : 2017 “İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(4): 628-648.
- VROOM, V. : 1964 **Work and Motivation**, New York, Wiley.
- WAHBA , M., ve ELMANADILY, D. : 2015 “Employer Branding Impact on Employee Behavior and Attitudes Applied Study on Pharmatecual in Egypt”, **International Journal of Management and Sustainability**, Volume 4, 6, 145-162.
- WALKER, J. W. : 1978 “Linking Human Resource Planning and Strategic Planning”, **Human Resource Planning**, 1-18.
- WALKER, J. W. : 1992 **Human Resource Strategy**, New York, McGrawHill.
- WALKER, P., ve HIGGINS, A. : 2007 **Employer Branding: A No-nonsense Approach**, London, CIPD Guide.
- WEI, L. : 2006 “Strategic Human Resource Management. Determinants of Fit”, **Research and Practice in Human Resource Management**, 14(2), 49–60.
- WERNERFELT, B. : 1984 “A Resource-Based View of The Firm”, **Strategic Management Journal**, 5, 171-180.

- WILDEN, R.,
GUDERGAN, S., ve
LINGS, I. : 2010
WOOD, S. J., ve WALL
, T. D. : 2007
WRIGHT, P. M., ve
MCMAHAN, G. C. :
1992
XIA, H., ve YANG, L. :
2010
XIAOFENG, Z. : 2009
YAKUT, E. : 2020
YALÇIN, M. : 2020
YAŞAR, E. ve DEMİR,
M. : 2021
- “Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment”, **Journal of Marketing Management**, 26:1-2, 56-73.
- “Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management-Performance Studies”, **The International Journal of Human Resource Management**, 18(7), 1335–1372.
- “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, Vol.18,No:2, 295-320.
- “The Employer Branding and Employee Performance. 3rd International Conference on Information Management”, **Innovation Management and Industrial Engineering**, 536-538.
- “On Employer Brand Construction of Chinese Enterprises”, **2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control and Management**, 8-9 August. 2009, 152-155.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini**, Ankara, İksad Yayınevi.
- “Z Kuşağının İşyeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 46, Denizli, Ss. 1181-195.

- YAQUB, B., ve KHAN, M. A. : 2011 “The Role of Employer Branding and Talent Management for Organizational Attractiveness, **Far East Journal of Psychology and Business**, Vol. 5 No 1 Paper 5 October, Issue 5, 57-65.
- YAVUZ, A. E. : 2019 İşveren Markası Çekiciliği Boyutlarının Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Personel Bakımından Farklılıklarının Değerlendirilmesine Yönelik Pilot Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- YELBOĞA, A. : 2010 **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ankara, Turhan Kitabevi.
- YILDIRIM, G. ve TIRYAKI, S. : 2022 “Impact of Leader Behavior On Employee Perception of Employer Brand Within The Framework of Corporate Communication: Research in a Private Health Organization”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 14, Iss. 1, 75-97.
- YILDIZ, S., B., ve BAL BOSTANCIOĞLU, Ş. : 2020 “İşveren Markası ve İşveren Markasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12 (4), 4205-4219.
- YILMAZ, G., ve YILMAZ, E. G. : 2010 **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ankara, Turhan Kitabevi.
- YING ZHU, WARNER, M., ve ROWLEY, C. : 2007 “Human Resource Management with Asian Characteristics: A Hybrid Human Resource Management System in East Asia”, **The International Journal of Human Resource Management**, 18:44-67.
- YOGANATHAN, V., OSBURG, V. S. ve BARTIKOWSKI, B.: 2021 “Building Better Employer Brands Through Employee Social Media Competence and Online Social Capital”, **Psychology Marketing**, 38:524–536

- YOONKUNG, H. K. : 2012 Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Student's Perceptions of Future Employers, Faculty of Purdue University.
- YORULMAZ, F. : 2018 Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markası Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- YORULMAZ, R., GÜRKAN, Y., ve ÇİMKE, S. : 2020 "Üniversite Hastanesinde Mesleki Uygulama Yapan Öğrencilerin Örgütsel Çekicilik Algılarının Değerlendirilmesi", **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 9(2): 125 – 132.
- YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W., ve LEPK, D. P. : 1996 "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", **Academy of Management Journal**, 39(4), 836-866.
- YU, K. Y. : 2014 "Person-Organization Fit Effects on Organizational Attraction: A Test of an Expectations-Based Model", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 124, 75-94.
- ZAWARE, N. : 2019 "Effective Human Resource Management With Employee Value Proposition", **UGC Approved Journal**, No. 48514 Vol.8, Iss.9.
- ZAVARI, M., ve MULYE, R. : 2010 "Country of Origin Effect and Employer Attractiveness. Proceedings of The Australian and New Zealand", **Marketing Academy Conference**.

EKLER

Değerli banka çalışanı, aşağıdaki anket formu;

Öğrencisi olduğum İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Doktora programında hazırlanan ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşveren Markası” ilişkisini araştıran bir doktora tez çalışmasının bitirme araştırmasıdır.

HİÇ BİR TİCARİ YÖNÜ OLMAYAN, BAĞIMSIZ, TAMAMEN BİLİMSEL/AKADEMİK bir çalışmadır ve sonuçlar herhangi bir kurumla **ASLA PAYLAŞILMAYACAKTIR.**

Söz konusu bilimsel katkının sağlanması için, anket sorularına **İÇTEN VE SAMİMİ** cevap verilmesi, **1 İLE 5 ARASI DERECELENDİRMENİN ÖZENLE YAPILMASI** çok önemlidir.

Kimliğinizle ilgili hiçbir bilgiye **İHTİYAÇ YOKTUR. KİMLİĞİNİZ DEĞİL, VERDİĞİNİZ CEVAPLAR ÖNEMLİDİR** ve cevapların samimi düşüncelerinizi yansıtması, araştırma sonuçlarının **GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ** açısından çok önemlidir.

8-10 dakikanızı alacak bu anket formunda bulunan 51 kısa soruyu cevaplarken;

LÜTFEN OLMASI GEREKEN İDEAL ŞARTLARI DEĞİ, HALİ HAZIRDAKİ MEVCUT DÜŞÜNCELERİNİZİ işaretleyiniz.

En derin teşekkürlerimle saygılarımı sunarım.

Şükrü ŞENDURAN

SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Sonuçların cinsiyet, yaş, iş tecrübesi vb. hususlara göre dağılımını ölçmek için hazırlanmıştır. Kimliğinizle ilgili hiç bir şey **YAZMAYINIZ.**

1. CİNSİYETİNİZ : BAY () BAYAN ()

2. YAŞINIZ : 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 ()
51-55 () 56>()

3. MEDENİ DURUMUNUZ : EVLİ () BEKÂR () DİĞER ()

4. EĞİTİM DURUMUNUZ (EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL):

LİSE () YÜKSEK OKUL /ÖN LİSANS () ÜNİVERSİTE /LİSANS()
YÜKSEK LİSANS () DOKTORA ()

5. BU KURUMDAKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ KAÇ YILDIR ?

1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26-30 ()
30> ()

6. İŞ HAYATINIZDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ TOPLAM KAÇ YILDIR ?

1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26-30 ()
30> ()

7. BU KURUMDAKİ POZİSYONUNUZ ?

YÖNETİCİ () ÇALIŞAN ()

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Kurumunuzun **İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE POLİTİKALARINA** değerlendirerek aşağıdaki ifadelere **ne ölçüde katıldığınızı** belirtiniz:

1 Kesinlikle katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kararsızım 4 Katılıyorum 5 Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	İşletmemiz, sektöründe en iyi işveren olarak bilinmek ister.					
2	İnsan kaynakları bölümünün işletme içerisinde yüksek bir statüsü vardır.					
3	İnsan kaynakları politikaları bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir dille ifade edilmiştir.					
4	İnsan kaynakları uzmanları işin gerektirdiği ve çalışanın anlayacağı dili konuşurlar.					
5	İnsan kaynakları bölümü çalışanların ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlamıştır.					
6	İnsan kaynakları bölümü işletmemizdeki iletişimin merkezinde yer alır.					
7	Bu işletmede çalışanların değeri, işletme görev tanımında ve kurum değerlerinin oluşturulmasında açıkça ifade edilmiştir.					
8	İnsan kaynakları yönetimi prosedürlerden çok sonuca odaklanır.					
9	İnsan kaynakları bölümü işletmenin problemlerine çözüm önerileri getirir.					
10	İşletmemizin insan kaynakları bölümünde yapılan işler işletmenin stratejisine uygun olarak yürütülür.					
11	İnsan kaynakları bölümünün işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları stratejisi mevcuttur.					
12	İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları bölümüne bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.					
13	Yaşanan değişimlerde insan kaynakları bölümü iç değişim lideri olarak görülür.					
14	İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde İnsan Kaynakları bölümünden de temsilci bulunur.					
15	İşletme içerisinde farklı departman temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları bölümünün de temsilcileri bulunur.					
16	İşletmemizde insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.					
17	İnsan kaynakları ile finansal kaynaklar işletmemizde dengelenmiştir.					
18	İşletmemizin açıklanan yıllık faaliyet raporlarında insan kaynakları ile ilgili sonuçlara da yer verilir.					

İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ

Şu andaki **MEVCUT İŞİNİZİ VE BİR İŞVEREN OLARAK ÇALIŞTIĞINIZ İŞYERİNİ** değerlendirerek aşağıdaki ifadelere **ne ölçüde** katıldığınızı belirtiniz:

1 Kesinlikle katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kararsızım 4 Katılıyorum 5 Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Bu kurumda yönetim tarafından tanınıyor ve takdir ediliyorum.					
2	Eğlenceli/keyifli bir çalışma ortamımız var.					
3	Bu kurum gelecekteki hedeflerim için iyi bir basamaktır.					
4	Burada çalıştığım için kendimi iyi hissediyorum.					
5	Burada çalıştığım için kendime daha fazla güveniyorum.					
6	Bu kurumda kariyerimi geliştiren deneyimler kazanıyorum.					
7	Yöneticilerimizle iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.					
8	İş arkadaşlarımı iyi ilişkide olduğum bir iş ortamım var.					
9	Burada destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahibim.					
10	Heyecan verici bir iş ortamım var.					
11	Yenilikçi iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü bir yönetimimiz var.					
12	Çalıştığım kurum, yaratıcı fikirlerime değer verir ve bundan faydalanır.					
13	Bu kurumun ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.					
14	Bu kurum yenilikçi ürün ve hizmetler üretir.					
15	Bu kurumda kurum içi terfi fırsatları vardır.					
16	Çalıştığım kurum; topluma değer katan, insancıl bir organizasyondur.					
17	Burada daha önce edindiğim bilgi ve tecrübeyi uygulayabiliyorum.					
18	Bu kurumda öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı buluyorum.					
19	Burada benimsendiğimi/kabul gördüğümü ve buraya ait olduğumu hissediyorum.					
20	Bu kurum müşteri odaklıdır.					
21	Burada iş güvencem var.					
22	Bu kurumda bölümler arası deneyim kazanma fırsatına sahibim.					
23	Mutlu bir iş ortamımız var.					
24	Piyasa ortalamasının üzerinde bir maaşa sahibim.					
25	Bu kurum çalışanlarına cazip maddi avantajlar ve sosyal haklar sunar.					
26	Çalıştığım işyerine kendimi gönülden bağlı hissediyorum.					
27	Çalışma hayatımın geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					

İŞTE KALMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

1 Kesinlikle katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kararsızım 4 Katılıyorum 5 Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Mevcut işimde en az beş yıl daha çalışmayı planlıyorum.					
2	Beklenmedik gelişmeler olmadıkça bu işyerinde mümkün olduğu kadar uzun süre çalışmak istiyorum.					
3	Yakın gelecekte yeni bir iş arayışı içinde olacağımı düşünmüyorum.					
4	Kurumumdan memnunum.					
5	Çalışma arkadaşlarımdan memnunum.					
6	İşten ayrılmamı gerektirecek bir neden göremiyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini burada tamamladıktan sonra 1984 yılında Maltepe Askeri Lisesi'ne girdi. 1988 yılında girdiği Kara Harp Okulu'ndan işletme lisansı ile mezun oldu.

2006 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden Entelektüel Sermaye konulu çalışmasıyla işletme yüksek lisans derecesini aldı. 2009 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı.

Piyade subayı olarak Türk Silahlı Kuvvetleri'nin çeşitli birliklerinde komutanlık ve karargâh subaylığı görevlerinde bulundu. Halen Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki görevine devam etmektedir.

Akademik ilgi alanları insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, işveren markası, itibar yönetimi, liderlik, stratejik iletişim ve askeri bilimlerdir.