İŞVEREN MARKASININ İŞE BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR BEYAZ EŞYA FİRMASI ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Aslı ÇELİK

Yüksek Lisans Tezi

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir

2018

16/08/2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

ASLI ÇELİK

ÖZET

İŞVEREN MARKASININ İŞE BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BEYAZ EŞYA FİRMASI ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÇELİK, Aslı

Yüksek Lisans-2018

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nuray GİRGİNER

İşletmeler günümüzde nitelikli ve fark yaratan yeteneklerden yararlanmayı, çalışanlarını elde tutmayı ve onların işletmeye ve işlerine bağlılıklarını arttırarak pazarda üstünlük sağlayabilecek iş çıktılarına ulaşmayı hedeflemektedir. Bu araştırmanın amacı işletmelerin işveren markası adı altında çalışanlarını elde tutmak ve potansiyel adayları işletmeye çekebilmek adına sundukları uygulamaların mevcut çalışanların işe bağlılıkları üzerine etkisi olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın verileri Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetini sürdüren bir beyaz eşya firmasının 223 beyaz yaka çalışanından anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen verilere uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda işe bağlılık ölçeği 3 temel faktör ("Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi", "Yönetici ile ilgili görüşler", "İşin amacı ve anlamlılığı"), işveren markası ölçeği 5 temel faktör ("Örgütsel bağlılık", "Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir", "Çalışanlar açısından iletişim", "Çalışma şartları ve ortamı", "İhtiyaca uygun eğitimler") altında toplanmıştır. İşe bağlılık ve işveren markası faktörlerinin çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği istatistiksel karşılaştırma analizleriyle belirlenmiştir. İşe bağlılık ve işveren markası alt ölçeklerinde 21-26 yaş aralığındaki çalışanlarla, diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konmuştur. İşe bağlılık alt ölçeğinin birinde departmanlar arası anlamlı farklılık olduğu, işveren markasında ise dört alt ölçekte departmanlar arası anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. İşveren markası uygulamalarının çalışanların işe bağlılıkları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan Regresyon sonucunda; işletmenin işveren markası uygulamalarının çalışanlarının işe bağlılıkları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşe bağlılık, İşveren markası, Regresyon analizi

ABSTRACT

EFFECT ON THE EMPLOYMENT OF EMPLOYER'S BRAND: AN APPLICATION FOR WHITE GOODS INDUSTRIAL EMPLOYEES

ÇELİK, Aslı

Master Degree 2018

Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Nuray GİRGİNER

In today's business world companies are aiming to reach out to business outcomes that can benefit the marketplace by holding qualified and distinguishing talents and keeping their employees, increasing their loyalty to the company. The purpose of this research is to determine whether the practices that they intend to pursue to keep employees under the employer brand name and attract potential candidates that they have an effect on the existing employees' commitment to work. The data of this research were collected from 223 white collar employees of a white goods company operating in the Eskişehir Organized Industrial Zone by survey technique. As a result of the Explanatory Factor Analysis (EFA) applied to the obtained data, the three main factors are ("Identification of person with work", "Opinions about manager", "Work purpose and meaningfulness") employer brand scale 5 main factors are ("Organizational commitment" , "Performance, career opportunities and rewards / appreciation" , "Communication in terms of employees" , "Working conditions and environment", "Eligible trainings"), The statistical comparison between the factors of job loyality and employer branding differed according to the demographic variables of the employees. It has been shown that there are significant differences between the employees in the age group of 21-26 years and the other age groups in the work commitment and employer brand subscales. It was found that there was a meaningful difference between departments in one of the subscales of job commitment and significant differences between the departments in four subscales of employer brand. It has been determined that there is a meaningful difference between departments in one of the subscales of work commitment and significant differences in departments in four subscales of employer brand. As a result of the regression made to determine the effect of employer brand applications on employees' commitment to work; it has emerged that the employer's branding practices have a significant positive effect on their employees' commitment to work.

Key words: Employer brand, Work commitment, Regression analysis

İÇİNDEKİLER

ÖZET……...……..…II

ABSTRACT……..……..…III

TABLOLAR LİSTESİ…….…….……VII

ŞKİLLER LİSTESİ…..…….…….....IX

EKLER LİSTESİ……..……..…….....X

KISALTMALAR LİSTESİ……XI

ÖNSÖZ……..……..….XII

GİRİŞ……..……..…....1

I.BÖLÜM

İŞE BAĞLILIK VE İŞVEREN MARKASI

1. İŞLETMELER VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İŞE BAĞLILIK ……..4

1.1. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri ve İşe Bağlılık…….…….5

1.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler…….……....7

1.2.1.İşe Bağlılığı Etkileyen Öncül Faktörler…….…….9

1.2.1.1. Kişisel Faktörler……..9

1.2.1.2. İşin Niteliği'ne Dayalı Faktörler…….....13

1.2.2.İşe Bağlılığı Etkileyen Dolaylı Faktörler……...15

2. ÇALIŞAN PERSPEKTİFİNDEN İŞVEREN MARKASI……...17

2.1. Çalışanlar Açısından İşveren Markası……...19

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşveren Markası ile İlişkisi…….20

2.3. Çalışma Yaşamında İşe Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki…….22

3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI……..23

3.1. İşe Bağlılığa Yönelik Çalışmalar……...…23

3.2. İşveren Markasına Yönelik Çalışmalar…….……..…..25

3.3. İşe Bağlılık ve İşveren Markası İlişkisine Yönelik Çalışmalar……..26

II.BÖLÜM

İŞE BAĞLILIK VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN YAPILANDIRILMASI…….....27

1.1. Araştırmanın Amacı……..27

1.2. Araştırmanın Önemi…….....27

1.3. Araştırmanın Kapsamı……...27

2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER…….28

2.1. Betimsel İstatistikler……..28

2.1.1. Çalışanların Demografik Dağılımı……..…...29

2.1.2. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı……..30

2.1.3. İşveren Markası Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı……..….32

2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları……..……....34

2.3. Karşılaştırma Analizleri…….....39
2.3.1. İşe Bağlılık Faktörleri Karşılaştırma Analizleri…….....40
2.3.2. İşveren Markası Faktörleri Karşılaştırma Analizleri……..47
2.4. Regresyon Analizi……..……55

SONUÇ VE ÖNERİLER……...…..59

KAYNAKLAR…….....66

EK1: ANKET FORMU……69

EK2: ÖZGEÇMİŞ…….....72

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı…….……..…29

Tablo 2: İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı…….……....…31

Tablo 3: İşveren Markası Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı……...…….…..33

Tablo 4: İşe Bağlılık Ölçeğine ait AFA Sonuçları…….....……....…35

Tablo 5: İşveren Markası Ölçeğine ait AFA Sonuçları……..……....….37

Tablo 6a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları …...…….…..…40

Tablo 6b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre Tukey Testi Sonuçları…….…41

Tablo 7a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları……..42

Tablo 7b İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre Tukey Testi Sonuçları…….…42

Tablo 8a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre ANOVA Sonuçları…….…43

Tablo 8b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre Tukey Testi Sonuçları……..44

Tablo 9a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre ANOVA Sonuçları……...…..44

Tablo 9b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre Tukey Testi Sonuçları…….....45

Tablo 10a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları……...46

Tablo 10b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre Tukey Testi Sonuçları...……...46

Tablo 11a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları**……...**47

Tablo 11b: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre Tukey Testi Sonuçları……...48

Tablo 12a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları……...…48

Tablo 12b: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre Tukey Testi Sonuçları……...49

Tablo 13a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre ANOVA Sonuçları……...50

Tablo 13b :İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre Tukey Testi Sonuçları…….……..…51

Tablo 14a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre ANOVA Sonuçları…….……..……52

Tablo 14b: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre Tukey Testi Sonuçları…….……..….53

Tablo 15a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları…….……..53

Tablo 15b:İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre Tukey Testi Sonuçları……..…….54

Tablo 16a: Basit Doğrusal Regresyon Açıklama Oranı Sonuçları……..……55

Tablo 16b: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Modelin Anlamlılığı Sonucu……..……...55

Tablo 16c: Basit Doğrusal Regresyon Analizinde İşe Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki Sonuçları…….……..... 56

Tablo 17a: Çoklu Doğrusal Regresyon Açıklama Oranı Sonuçları…….……57

Tablo 17b: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Modelin Anlamlılığı Sonucu…….……...57

Tablo 17c: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinde İşe Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki Sonuçları…….……..... 57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler……...….8

Şekil 2: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Fark……...17

EKLER LİSTESİ

Ek1: Anket Formu……..…69

Ek2: Özgeçmiş……..…..72

KISALTMALAR

İK **:**İnsan Kaynakları

İB **:**İşe Bağlılık

İM **:**İşveren Markası

AFA **:**Açıklayıcı Faktör Analizi

ÖNSÖZ

İşveren markasının işe bağlılık üzerine etkisi üzerine yaptığım bu çalışmamda, tezin hazırlanmasından bitişine kadar olan tüm süreçte yardımlarını ve bilgisini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Nuray GİRGİNER'e, manevi desteğini esirgemeyen eşim Ahmet Çelik' e, bana destek veren dostum Gülbin Kılıçkaya'ya ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Aslı Çelik

GİRİŞ

Günden güne değişen pazar şartlarında işletmeler yüksek verimlilik ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek adına ürün veya hizmetlerinin diğerlerine göre farklı görünmesi için çalışmaktadırlar. Söz konusu farklılığı; maliyetleri düşürerek, yeni avantaj sağlayan yatırımlar yaparak, sipariş teslim sürelerini kısaltarak, kapasite esnekliğine ulaşarak, kalite standartlara uyarak, yeni ürün veya hizmetler sunarak yaratmaktadırlar.

Çalışanlar açısından bakıldığında; işletmeler imajını yükselterek nitelikli iş gücünü işletmelerine çekmeye çalışmaktadır. Mevcut çalışanların ise işletmeye bağlılıklarını arttırarak pazarda üstünlük sağlayabilecek iş çıktılarına ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Nitelikli ve fark yaratan yeteneklerden yararlanmayı, çalışanlarını firmada tutmayı ve onların motivasyonunu yüksek tutarak verimliliklerini arttırmayı hedeflemektedirler. Bu kapsamda işletmeler dönem dönem çalışan bağlılıklarını ölçümleyerek, bağlılığı daha da artırabilecekleri çalışmalar yapmaktadır. Günümüzde bu çalışmalar işletmenin vizyonunu, değerlerini ve kültürünü hem çalışanlara hem de potansiyel çalışanlara yansıtabilmek adına işveren markası faaliyetleri adı altında yapılmaktadır. Bu faaliyet ve uygulamalar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmakla birlikte dolaylı olarak iş tatminine ulaşmalarını da sağlamaktadır. Bilindiği gibi iş tatminine ulaşmış çalışanların işe bağlılığından söz etmek mümkündür. İşe bağlılık kavramı bu kapsamda; mevcut çalışanların işletmede tutundurulmasında önemli bir unsur haline gelmiştir. İşletmeler çalışanların işe bağlılıklarını sağlayabilmek adına çalışanların menfaatlerine yönelik uygulamalar sunmaktadır. Bu uygulamalar işe bağlılık kadar önemli olan ve sürekli geliştirilmesi gereken işveren markası adı altında toplanmaktadır.

İşveren markası, marka olarak işvereni öne çıkartmayı, işvereni diğer işletmelerin önüne taşımanın yanında işletme içi uygulamalarda bir standardizasyon oluşturarak çalışanlara adil ve tarafsız yaklaşımlar sergilemeyi amaçlamaktadır. İşveren markası adı altındaki uygulamalardan;

Ücret ve yan haklar, yapılan iş ve çalışanın bulunduğu kademe kapsamında değişiklik gösterebilmekte ve eşdeğer bir kademede ya da görevde farklılık göstermemektedir.
Performans sisteminin ulaşılabilir, şeffaf, adil ilkelere dayalı olarak gerçekleştirilmesi de çalışanlar açısından bakıldığında önemli bir kriter olmaktadır.
Eğitimlerin ihtiyaçlar doğrultusunda sunulması da çalışanların gelişimine direkt katkı sağladığından dolayı çalışanın kendisini işi için yeterli görmesini sağlamakta ve işe bağlılığını arttırmaktadır.
Çalışma şartları ve ortamı kapsamındaki uygulamalar çalışanların sağlığını ve konforunu göz önünde bulundurarak onların iş çıktılarına kolaylıkla ulaşabilmelerini sağlamaktadır.
İletişimin doğru kanallarla yapılması çalışanların bilgiye kolay ulaşmasını sağlar ve bu bilgi alışverişi iş çıktılarına yansıyacağından, çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla işe bağlılıkları oluşmuş olur, birlikte işletme ile ilgili bilgilere zamanında ulaşmalarını sağlar. Bu durum da bu uygulamalar çalışanlar üzerinde özellikle örgütsel bağlılığı arttırmakta ve bununla birlikte devreye giren işe aidiyet, işe kendini vererek çalışma duygusunu arttırarak işe bağlılığı etkilemektedir. İşveren markası uygulamaları, çalışanları etkilediği kadar işletmelerin bilinirliğini arttırabilir ve işletmenin vizyonu ve misyonunu diğer insanlara daha etkili şekilde aktarmaya yardımcı olabilir. İşletmenin bilinirliği, güvenilirliği, imajı dışarıda ne kadar güçlü olursa, çalışan bulunduğu çalışma ortamını söylemekten o kadar büyük haz alacak ve bu da işe aidiyet duygusunu arttıracaktır.

Literatürde işe bağlılık ve işveren markası ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Her iki konuda da ayrı ayrı çalışmalar yapılmış ve bu kavramların işletmeler ve çalışanlar açısından önemine ait bulgular kaynaklar arasında yer almıştır. İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki illişkiyi inceleyen çalışmalar literatürdeki yerini almaktayken, işe bağlılık ve işveren markasının birlikte değerlendirildiği ve ikisi arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada işveren markasının işe bağlılık üzerinde hangi yönde etkisi olduğu araştırılmak istenmiştir. Hem işe bağlılığı etkileyen faktörlerden her biri incelenmiş, hem de bu faktörlerin hangi doğrultuda işe bağlılığa etki ettiği açıklanmıştır. İnsan kaynakları biriminin işveren markası adı altındaki uygulamalarından bahsedilmiş ve hem bu

uygulamaların hem de işe bağlılığın yaş, deneyim, departman, unvan ve mezuniyet değişkenlerine göre oluşturulan çalışan grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Çalışmanın amacı kapsamında özel sektörde faaliyet gösteren bir beyaz eşya işletmesinin çalışanlarına anket uygulanmıştır. İşveren markası ve işe bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma temel olarak iki bölümden oluşmaktadır;

Çalışmanın birinci bölümünde bağlılık kavramı üzerinde durulmuş ve işe bağlılığın bazı faktörlerle olan ilişkileri incelenmiştir. İşe bağlılığın faktörleri kişisel ve işin niteliğine bağlı ve diğer faktörler olarak ayrıştırılmıştır. Kişilerin demografik ve psiko-sosyal özelliklerinin işe bağlılık üzerindeki negatif ve pozitif etkilerinden bahsedilmiş ve işin niteliğini oluşturan otonomi, geri bildirim, işin anlamlılığı ve görevle özdeşleşme gibi unsurların işe bağlılık üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işin niteliği ile ilgili olan unsurlar demografik ve psiko-sosyal unsurlara göre işe bağlılık üzerindeki etkisinin daha baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer faktörler başlığında ise çevresel ve örgütsel faktörlerin etkilerinden bahsedilmiştir ki bu faktörler işe bağlılık trendini belirleyen en önemli unsurları oluşturmaktadır. Ekonomik dalgalanma dönemlerinde kişiler işin niteliğinden çok para kazanma odaklı davranışlar sergilemektedirler. Ülke refah düzeyinin iyi olduğu dönemler ile kriz dönemlerinde yaşanan bağlılık düzeyleri mutlak farklılık gösterecektir. Bu kapsamda oluşabilecek farklılıkları pozitif yönde etkilemek üzere işletmeler imajlarını işveren markası ile güçlendirmeye çalışmaktadırlar. İşveren markası uygulamalarıyla işletmeler, mevcut çalışanlarını elde tutmakla birlikte potansiyel çalışanların yani adayların işletmeye kazandırılması konusunda çaba sarf etmektedir. Çalışmada iyi bir işveren markasının uygulamalarından ve örgütsel bağlılık ile dolaylı olarak işe bağlılığa pozitif yönde etkileri olduğundan bahsedilmiştir.

1. İŞLETMELER VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İŞE BAĞLILIK

Bağlılık birçok kişi tarafından incelenmiş olup, kavramsal olarak ilk inceleyenlerden biri olan Becker bağlılığı, herhangi bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bir bireyin, bu ortamlara uygun davranışlar sergilemesi ve daha ilgili olması sonucunda taraf olması şeklinde açıklamıştır. [1] Allport, işe bağlılığı 'benlilik bağlılığı' olarak açıklamıştır.

Vroom ise benzer bir yaklaşım geliştirmiş bireyin performans düzeyinin özsaygısını etkilediği düzeyde artan bir olgu olarak açıklamıştır. [2] Vroom'a göre işine yüksek derecede bağlı olan bireyin iş tatmini ve performansı da yüksek olacaktır. İş tatmini ve performans temelde bireylerin yüksek performans göstermelerinin özsaygılarını arttırabilmesiyle ilişkilidir. Diğer bir taraftan yüksek performans gösteren her bireyin işe bağlı olduğunu ya da işe bağlı olan bireylerin sürekli yüksek performans gösterdiğini kabul etmek pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Kişilerin performansını etkileyen farklı faktörler de vardır. Örneğin, ücret ya da ödül sebebiyle kişiler yüksek performans gösterebilir. Lodahl ve Kejner bu konu üzerine 2 farklı yaklaşım geliştirmiştir. [3] Birinci yaklaşım, bireyin iş performansının özsaygısını etkileme derecesidir. Diğeri ise, bireyin çalışmayla özdeşleşme derecesi veya çalışmanın yaşamında önemli bir yere sahip olmasıdır. Lodahl ve Kejner işe bağlılığı bireyin sosyalleşme sürecinde öğrendiği çalışmaya yönelik değerlerce belirlendiği hipotezine dayandırmışlardır. Bu açıklama Dubin'in "merkezi yaşam ilgisi" ile ilgili çalışması ile benzerlik göstermektedir. [4] Dubin'e göre bireylerin bazıları tüm ilgilerini çalışmaya yöneltirken, bazıları özel yaşama ve boş zamana yöneltirler, bazılarının ise ne boş zamanlara ne de çalışmaya ilgisi yoktur ve bunlar "ilgi yoğunluğu zayıf" kimselerdir. [5]

---

[1] BECKER H. S. , "*Notes on the Concept of Commitment*", The American Journal of Sociology, 1960 s.32.

[2] VROOM V.H., "*Ego-Involment, Job Satisfaction and Job Performance*" Personnel Psychology,1962, Vol. 15, s.161.

[3] LODAHL. T. M/KEJNER M., "*The Definition and Measurement of Job Involment*", Journal of Applied Psychology, 1965, Vol. 49, No.1 , s.24-25

[4] ÇAKIR Ö., "*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*" s. 40

[5] DUBIN R., "*Industrial Workers World: A Study of The Cenral Life Interests of Industrial Workers*" Social Problems, 1956, Vol.3, s. 131-142, aktaran ÇAKIR Ö., "*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*" s. 40

Görüldüğü üzere işe bağlılığı tanımlarken birçok farklı yaklaşım geliştirilmiş ve tanım yapılırken bir kavram karmaşası ortaya çıkmıştır. Bu kavram karmaşasını fark eden ve bunu sona erdiren kişi Kanungo olmuştur. Kanungo, önceki tanımlarda içsel motivasyon, çalışmaya bağlılık ve işe bağlılık kavramlarının birbirine karıştırıldığı ve bu durumun işe bağlılığı ölçmek için geliştirilen ölçeklere de yansıdığını belirterek bir tanım ortaya koymuştur. İşe bağlılığı bir bireyin sahip olduğu iş ile özdeşleşme, işe kendini katma ve bütünleşme derecesi olarak tanımlamıştır. [6]

1.1. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri ve İşe Bağlılık

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan karlılık ve verimlilik faktörlerini en temelde etkileyen unsur çalışanlar olmaktadır. İşletmeler bu iş gücünden optimum faydayı sağlayarak varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu nedenle işletmeler için insan kaynağının uzun dönemde, maksimum performans ile çalışması ve çıktı yaratması önemlidir. Performans, iş gücü devri, devamsızlık, verimlilik gibi bazı örgütsel ve bireysel sonuçlarla ilişkisi nedeniyle çalışma yaşamında bağlılık dikkatleri üzerine çekmiş bir konudur. [7]

Literatürde çalışma yaşamındaki bağlılık türleri; işe bağlılık, mesleğe bağlılık, örgüte bağlılık ve çalışmaya bağlılık olarak belirlenmektedir. Kişiler yönetici, çalışma grubu ya da sendikaya da bağlılık geliştirseler de literatür 4 bağlılık çeşidine yoğunlaşmıştır. Morrow bunun nedenini; 4 temel bağlılık çeşidinin hemen hemen tüm çalışanlarda bulunabileceği varsayımıyla açıklamıştır. [8]

İşe bağlılık birçok araştırmacı tarafından incelenerek, işe bağlılığın tanımı, unsurları ve unsurların etkileşimi ile ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Temel olarak işe bağlılık kişinin kendisini işe katma derecesi, bütünleşme derecesi olarak tanımlanmıştır. Çalışmaya bağlılık ve işe bağlılık birçok durumda birbirine karıştırılabilen ve birbirleri yerine kullanılabilen kavramlardır. Çalışmaya bağlılık; genellikle bir bireyin yaşamında

[6] ÇAKIR Ö., agm. s. 42
[7] ÇAKIR. Ö., agm. s. 35.
[8] MORROW P.C. , "*The Theory and Measurement of Work Commitment"*, JAI Press, London, 1993, s. 19.

çalışmanın değeriyle ilgili normatif bir inanç şeklinde ele alınmakta ve daha çok bireyin geçmiş kültürel ve sosyal koşullarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir. [9]

Örgüte bağlılık konusu bağlılık türleri arasında belki de en çok araştırılan kavramdır. Bunun sebebi, örgütsel bağlılığın; iş gücü devri, devamsızlık ve geç kalma gibi örgütsel göstergelerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı ya tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) bakış açısıyla ele almıştır. [10] Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, kişilerin katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnutlukları göz önünde bulundurulmuştur. Tutumsal bağlılık iş görenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşündükleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları biçiminde düşünülmüştür. [11] Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, iş görenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan mevcut örgütünün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen kişinin örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olması olarak görülmüştür. [12]

Mesleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınan mesleki bağlılık, bireylerin mesleklerini yerine getirmek için gereken bilgi ve becerilerini geliştirmek, daha fazla deneyim kazanmak için çaba harcamaları ve zaman ayırmalarıdır. [13] Literatürde, meslekten ayrılma eğiliminin mesleki bağlılıkla ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, mesleki bağlılığın; işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve çalışmaya bağlılıktan ayrı bir tutum olduğunu belirleyen çalışmalar

[9] KANUNGO R., "*Measurement of Job and Work Involment*", Journal of Apllied Psyhology, Vol.3, 1968., s. 342.
[10] OZUTKU H. "*Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*" s. 80.
[11] J. P. Meyer, N. J. Allen, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1 (1), 61-89 (1991). Aktaran OZUTKU H. "*Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*" s. 80.
[12] J. B. Deconinck, D. P. Bachmann, "*Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers*", 10 (3),87-96 (1994).
[13] LIVINGSTON M. M/BURLEY K. "*The Importance of Being Feminie: Gender, Sex, Role, Occupational and Marital Role Commitment*", Journal of Social Behavior and Personality, 1996, Vol. 11, Issue. 5, s. 179-193.

da bulunmaktadır. [14] Farklı bir yaklaşımda mesleki bağlılık, bireyin çalıştığı alanın veya mesleğin mensubu olmayı sürdürmede gönüllü olması şeklinde tanımlanırken farklı bir yaklaşımda meslek ve birey arasındaki psikolojik bağ şeklinde tanımlanmıştır. [15]

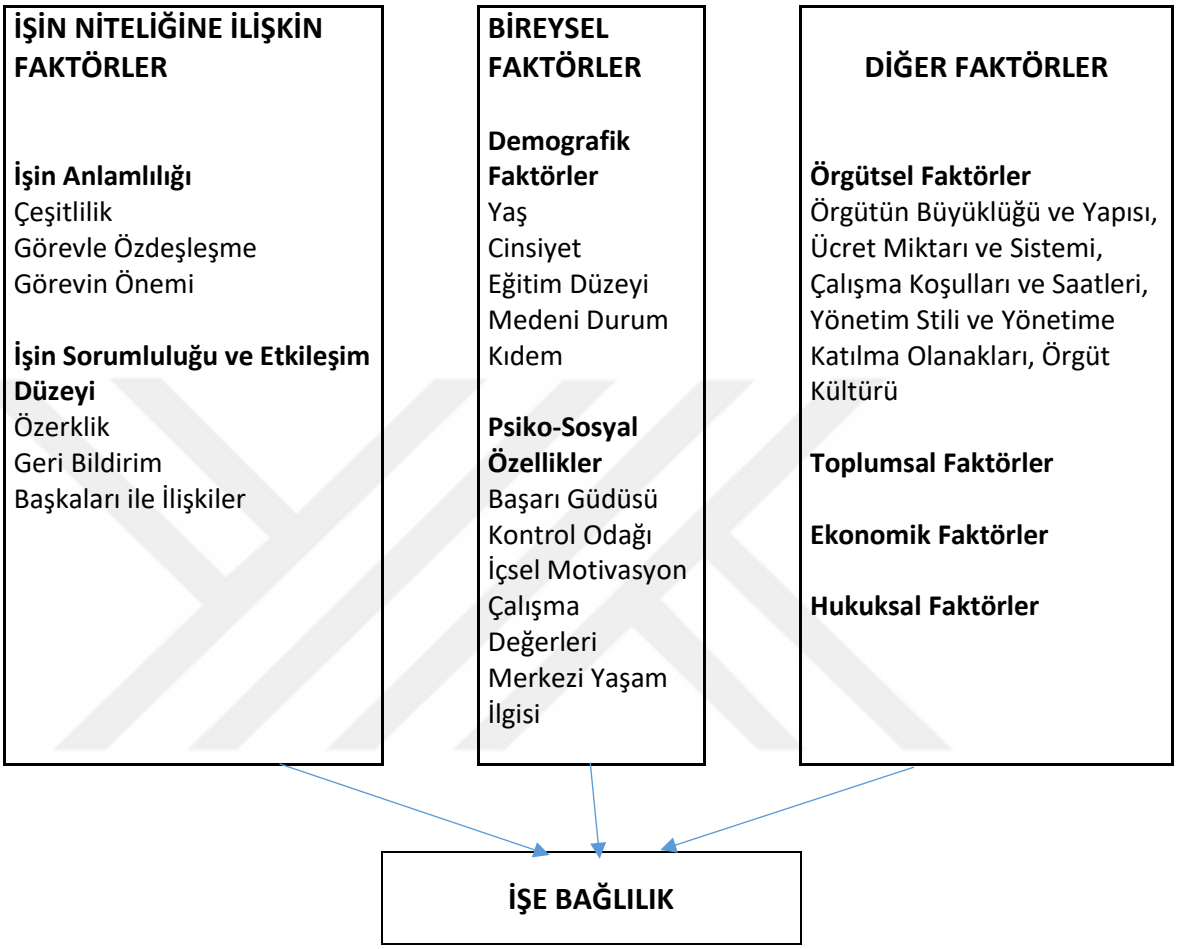
Çalışanlar açısından işe bağlılık kavramına bakıldığında, işini severek yapan ve işin, kendi beklentilerini karşıladığını hisseden, işe aidiyet duygusunu yaşayan bir çalışanın performansı artabilmektedir. Hem çalışanlar hem de işverenler açısından işe bağlılık konusu çalışma hayatının devamlılığı bakımından önemlidir. Vroom Allport'un yaklaşımına benzer bir yaklaşım geliştirmiş ve işe bağlılığın, bireyin performansını etkilediği ölçüde artan bir olgu olduğunu açıklamıştır. Kanungo ise işe bağlılık ile çalışmaya bağlılığın karıştırılabileceğini öne sürerek, çalışma yaşamında bağlılığın bazı türleri olduğu konusuna dikkat çekmiştir. Aşağıda çalışma kapsamında bağlılık türleri kısaca açıklanmış ve Kanungo'nun tanımı benimsenmiştir.

1.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşe bağlılık doğrudan ve dolaylı olarak bazı faktörlerin etkisinde ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma bağlamında işe bağlılığı etkileyen faktörler öncül etmenler ve diğer etmenler olarak iki grupta incelenmiştir. Öncül etmenler kişisel faktörler ve işin niteliğine dayalı faktörler olarak iki grupta toplanmıştır.

İşe bağlılığı etkileyen faktörler ve işe bağlılığa ilişkin göstergeler, Brown[16] ve Ergenç'in[17] modellerinden esinlenerek, çalışma amacı doğrultusunda tarafımızdan oluşturulan göstergeler Şekil 1'de gösterilmektedir. [18]

[14] BLAU G., "*Further Evidence For The Discrimant Validity of Four of Work Commitment: Occupation, Value, Organization and Job*", Perceptual and Motor Skills, 1994, Vol. 79, s. 1618.
[15] ÇAKIR Ö., agm s. 57.
[16] BROWN S. P., agm., s. 237.
[17] ERGENÇ A., age., s. 181.
[18] ÇAKIR Ö., agm. s. 79.



Şekil 1: İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler (Uyarlamadır)

1.2.1. İşe Bağlılığı Etkileyen Öncül Faktörler

Çalışma kapsamında işe bağlılığı etkileyen öncül faktörler kişiye ve işin niteliğine bağlı olarak incelenmektedir. Bireysel faktörler çalışanların demografik özellikleri ve başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi psiko-sosyal özellikler başlığı altında ele alınmakta, işin niteliğine ilişkin faktörler ise işin anlamlılığı, işin sorumluluğu ve etkileşim düzeyi başlıkları altında incelenmektedir. Birçok araştırmada işin niteliğinin

bireysel etkenlere göre işe bağlılıkta daha büyük oranda etki ettiği desteklense de kişisel faktörlerin de işe bağlılıkta etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. [19]

1.2.1.1. Kişisel Faktörler

Çalışmanın amacı doğrultusunda kişisel faktörler, demografik ve psiko-sosyal faktörler olmak üzere iki alt faktörde toplanmıştır. Bireylerin demografik özellikleri kapsamında bireylerin yaşları işlerindeki tutumlarını, algı ve beklentilerini etkilemektedir.

Çalışanların demografik özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

Yaş: Genç, orta yaş ve yaşlı olarak ele almak mümkündür. Genç kişilerin yaşamda daha ilgi çekici uğraşlar bulabilmeleri ve zamanlarının çoğunu eğlence ile geçirmeleri nedeni ile çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları kuvvetli olmayabilir. [20] Dolayısıyla genç kişilerin işe bağlılıklarının az olması beklenmektedir. Genç kişiler yeteneklerini ve kapasitelerini kullanabilecekleri, belirledikleri amaca ulaşabilecekleri, tanınma ve başarı gibi tatmin unsurlarını barındıran iş ortamlarını bulurlarsa işe bağlılıkları etkilenecektir. Orta yaştaki çalışan kişiler ise çalışma hayatını tanımış olduklarından eski iş yerleri ile yenisini kıyaslayarak işe tutumlarını diğer gruplara göre değiştirebilecekleri bir statüdedir. Yaşlı çalışanların ise çalışma güçleri ve hırsları azalmıştır. [21]

Cinsiyet: Kişisel faktörler kapsamında cinsiyet farkından kaynaklı olarak farklı iş tutumlarının ortaya çıktığı görüşü de yaygındır. Evli kişilerde her iki eş de profesyonel mesleklere sahip olsalar dahi, birçok durumda kadının yine ev ve çocuklar ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi, işe bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. [22] Literatürde kadınların ve erkeklerin çalışma değerlerine yönelik yapılan çalışmalarda erkeklerin daha çok işte özerklik, sorumluluk, örgütte etkin rol ve ücrete dikkat edildiği ölçülmüş, kadınların ise daha çok çalışma ortamı, çalışma arkadaşları, uygun iş saatleri ve iş

---

[19] LODAHL T./KEJNER M., agm., s. 26.

[20] EREN E., Yönetim Ve Organizasyon(Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar),10.baskı Beta Yayın, 2011 s. 112.

[21] EREN E., agm. s. 112.

22 O'drısscol m. P., "*The Interface Between Job and Off-Job Roles: Enhancement and Conflict*", International Rewiev of Industrial and Organizational Psychology, vol. 11, 1996, s. 295.

güvencesi değerlerine önem verdiği ortaya konulmuştur. [23] Bu araştırmalardan yola çıkarak erkeğin işe bağlılığının kadına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmakta ya da tek başına cinsiyetin işe bağlılık derecesinde belirleyici unsur olmadığı görülmektedir. Koray'ın yaptığı bir araştırma sonucuna göre [24] kadınların çoğu çalışmanın ev işleri ve çocuk konusunda zorluklar yaşattığını söylerken, evdeki ve toplumdaki sosyal statüsünü yükselttiği görüşü önemli bir onay almamıştır. Bu sonuçlar, kadınlar açısından çalışmanın psikolojik ve toplumsal yararları olan bir olgu olmaktan çok, ev işleri ve çocuk bakımının izin verdiği ölçüde ekonomik yarar sağlama aracı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen eğitim seviyesi yüksek, girişimci özellikler taşıyan kadınların çalışma yaşamına böylesine dar bir pencereden bakmadıkları da bir gerçektir.

Eğitim düzeyi: Eğitim düzeyi, çalışma hayatında beklentileri önemli şekilde etkileyen unsurlardan biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işe yüklenen anlam ve beklentiler de çeşitlenmekte ve iş hayatı kişiler için bir statü, prestij imkânı sağlamaktadır. Literatürde eğitim düzeyinin etkili olduğunu gösteren çalışmaların yansıra etkili olmadığını savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda eğitim düzeyi ile işe bağlılık ilişkisinin önemli olduğu vurgusu yapılmıştır. Bu tarz yaklaşımlarda eğitim düzeyinin artmasıyla işe bağlılığın artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni Durum: Bireylerin medeni durumları, iş yaşamında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme bakımından işe bağlılığı etkileyebilecek bir faktördür. Bekar kimselerin sosyal hayatlarında sorumluluklarının az olması sebebiyle iş hayatında daha fazla sorumluluk alması ve sonucunda işe bağlılıklarının artması beklenen bir durumdur. Medeni durumun belirleyici unsurları işe bağlılığı ölçmek açısından etken olmuştur. Örneğin evli ve çocuk sahibi olan bir kadın çalışanın işe daha az vakit ayırabilmesi durumu sebebiyle işe bağlılığının düşmesi beklenebilir. Yine de medeni durum, cinsiyet ve çocuk sahipliği gibi değişkenlerle beraber ele alındığında anlamlı sonuçlar elde edilebilir.

[23] ELIZUR D., "*Gender and Work Values: A Comparative Analysis*", The Journal of Social Psychology, 1993, vol. 134, No. 2, s. 209.

[24] KORAY M./TOPÇUOĞLU A.,Sosyal Politika, Ezgi Kitapevi,1995, Bursa.

Aynı işte bulunma süresi, bir başka ifadeyle kıdem de işe bağlılıkta bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Aynı işte uzun süredir çalışan, kıdemi yüksek olan bir kimsenin işe bağlılığının yüksek olması beklenmektedir. İş ile bağ kuramamış olan, ilgi odağını kaybetmiş ve iş tatmini yakalayamamış bir bireyin o işte uzun süre kalması beklenmese de farklı değişkenlerin de incelenmesi gerekmektedir. Birey farklı iş alternatifleri ile karşılaşmamış olabilir ya da ekonomik sebeplerle iş değiştirmesi mümkün olmamış olabilir. Dolayısıyla kıdem ile işe bağlılık ilişkisi yine farklı değişkenlerle bir arada değerlendirilmesi gereken bir faktördür.

İşe bağlılığın sadece demografik faktörlerden etkilenmediği ve farklı psiko-sosyal faktörlerin de var olduğu bilinmektedir. Psiko-sosyal faktörler; başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, merkezi yaşam ilgisi ve çalışma değerleridir.

Başarı Güdüsü: Organizmanın gereksinimini karşılamaya yönelik davranışta bulunması eğilimidir.[25] Güdünün var olması için gereksinimin doğması şarttır. Literatürde başarı gereksinimi ve başarı güdüsü sonradan öğrenilen bir gereksinim olarak ele alınmıştır. Başarı güdüsü güçlü bir görev veya amaç yöneliminde olmayı ifade etmektedir. [26] Kişide düşük veya yüksek düzeyde başarı güdüsü bulunabilir. Yüksek veya düşük başarı güdüsünün işe bağlılığa ne tür bir etkisi olduğu konusunda araştırmalar yapılmıştır. Yüksek başarı güdüsüne sahip kişilerin işe bağlılığa daha yatkın olabileceği saptanmıştır. Başarı güdüsü, bireylerin işlerinde üstlendikleri görevleri yerine getirmede mükemmeli yakalama, iş tatmini yakalama, işe tekrar istek duyma katkıları sağlar ve sonucunda işe bağlılık ortaya çıkar. Bu sebeple kişide bulunan başarı güdüsü işe bağlılığı etkilemektedir.

Kontrol odağı: Kontrol odağı ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Kontrol odağı, bireylerin yaşamlarında meydana gelen olayları ve bunların olumlu ya da olumsuz sonuçları üzerinde sahip oldukları kontrol konusundaki genelleştirilmiş inancı ifade eden bilişsel değişkendir. [27] Bireylerin içsel veya dışsal kontrole sahip olmaları, onların çeşitli ortamlardaki davranışlarının ve

[25] ERKUŞ A., Psikoloji Terimleri Sözlüğü, Doruk Yayınları, s. 124.
[26] MARKKU R., *"Extrinsic Occupational Needs and The Relationship Between Need For Achievement and Locus of Control"*, Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied, Vol. 128, No.5, 1994, s. 578.
[27] SPECTOR P. E., age., s. 51.

sonuçlarının, kendi yetenek ve çabalarına dayalı mı, yoksa, şans ve başka insanların etkisine mi dayalı olduğu konusundaki inançlarını yansıtmaktadır. Bu inanç ise, yaşanan deneyimlerle ortaya çıkmakta ve öğrenilmektedir. [28] Dolayısıyla kontrol odağı bulunan çalışanlar iş hayatlarında karşılaştıkları zorluk ve başarılarda kendilerinin etkilerini bilmekte ve bu sebeple işe bağlılık oranları daha yüksek olmaktadır. Dışsal kontrol odağı bulunan bir çalışan devamsızlık oranı, işteki başarısızlık gibi olumsuz bazı durumların şanssızlık ve başkalarının yönlendirmesi sonucunda ortaya çıktığını savunarak organizasyondan ve işten uzaklaşabilmektedir.

İçsel Motivasyon: Şekil 1'de gösterildiği üzere işe bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de içsel motivasyondur. Literatürde motivasyon; içsel ve dışsal olarak ikiye ayrıştırılmıştır. [29] Başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk güdüleri işin yapılışına bağlı olarak içsel motivasyon unsurları olarak; işin çevresi ile ilgili unsurlar da dışsal motivasyon olarak tanımlanmaktadır. İçsel güdüleri güçlü olan bireylerin, işe bağlılıklarının daha yüksek olacağını gösteren araştırma sonuçları da literatürde bulunmaktadır. İşe bağlılığı "benlik bağlılığı" olarak tanımlayan Vroom, işe bağlılık düzeyinin doyum ve doyumsuzluğun kaynağı olan dışsal faktörlerden ziyade, benliğin seçimi olan içsel durumla açıklanabileceğini belirtmektedir. [30]

Çalışma değeri: Çalışma değeri, kişinin doğduğu andan itibaren yetiştiği toplumda geçirdiği sosyalleşme süreci sonunda öğrenilmiş değerlerdir ve uzun sürelidir. [31] Çalışma değeri kişinin çalışma hayatına bakış açısını, çalışma amaçlarını yansıtmaktadır. Çalışmanın statü, para gibi kazanım kaynağı olmaktan öte, gurur ve erdem kaynağı olması kişinin iş tutumunu ve çalışma değerini göstermektedir. Bu tarz yaklaşımlarla kişiler bulunduğu işlere kendilerini daha fazla katacaklarından bu kişilerin işe bağlılıkları da yüksek olacaktır.

Merkezi yaşam ilgisi: İlk kez Dubin tarafından ortaya atılmıştır. Dubin'e göre merkezi yaşam ilgisi yerine getirilen bir faaliyetin bireyin yaşamındaki önemi, yeri ve durumudur.

---

[28] ÇAKIR Ö., "*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*" s. 123.
[29] Herzberg, Mausner, Synderman
[30] VROOM V. H., agm., s. 161.
[31] ERGENÇ A., age., s. 116-117.

[32] Kişilerin ilk sosyalleşme dönemi çocukluk dönemidir. Hem bu dönemi hem de mesleki sosyalleşme ile şekillenen merkezi ilgi odağı olarak çalışmanın tercih edilmesi, bireyin işe bağlılığını etkileyen psiko-sosyal bir faktördür.

1.2.1.2. İşin Niteliğine Dayalı Faktörler

İşe bağlılığı etkileyen öncül faktörlerden bir kısmı da işin niteliği ile ilgili olarak ortaya çıkan faktörlerdir. İşin niteliği çalışmanın amacı doğrultusunda iki kısımda incelenmektedir. Bunu işin anlamlılığıyla işin sorumluluğu ve etkileşim düzeyi olarak ayırabiliriz.

İşin anlamlılığı, kişinin çaba ve yeteneğinin belirli bir sonuca ulaşmada etkili olmasının sonucunda işe yarar hissiyatının oluşması olarak tanımlanabilir. Kişiler sürekli olarak aynı yetkinliklerini kullandıkları işlerde uzun süre kaldıklarında iş tatmini duygusu azalacağından verilen iş üzerinde farklı bilgi ve yetkinliklerini kullanabildiği, farklı eylemler ile sürece dahil olabildiği işlerde iş tatmini artacak ve direk olarak kişinin işe bağlılık seviyesine etki edecektir. Kişiler için işin anlamlı olmasının unsurlarından biri kişinin görevi ile özdeşleşebilmesidir. Görevle özdeşleşme yapılan işteki eylem ve faaliyetlerin ne gibi sonuçlar meydana getirdiğinin, etkisinin ne olduğunun birey tarafından fark edilmesini ifade etmektedir. Turner ve Lawrence'a göre işin anlamlı olabilmesi için hem anlamlı bir bütün oluşturması hem de yetenekleri kullanmaya olanak tanıması gerekmektedir. [33]

Kişinin bulunduğu işin çevredeki insanlar için oluşturduğu yarar ve önem düzeyi de kişi için önemlidir ve işin anlamlılığı konusunda bir etkendir. Kişi bulunduğu işin çıktılarının diğer kişiler için önemli olduğunu hissettikçe işinin anlamlı olduğunu hissedecek ve direk olarak işe olan bağlılığını etkileyecek bir unsur haline gelecektir.

Özerklik, kişilerin işlerinde sorumluluk duygusunu hissetmelerini sağlayan bir özelliktir. Özerklik, çalışana işi planlama ve yürütmede kullanacağı yöntemleri saptama konusunda

[32] DUBIN R., "*Industrial Workers World: A Study of The Cenral Life Interests of Industrial Workers*" Social Problems, 1956, Vol.3, s. 134, aktaran ÇAKIR Ö., "*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*" s. 137

[33] HACKMAN J. R./LAWLER E.E., agm., s. 264.

özgürlük ve bağımsızlık tanınmasıdır. Bu duyguyu hissedebilen bir çalışan hem iş çıktılarının kendisine aitliğini daha çok hissetmekte hem de iş çıktılarının sorumlusu kendisi olacağından işe daha farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Kişiler bağlantılı şekilde bu iş çıktılarıyla ilgili diğer kişilerden işin sonuçlarına ilişkin geri bildirimde almak isterler. Kişiler özerklik duygusuyla işlerini gerçekleştirdikten sonra çıktıları ile ilgili de direk etki ettiklerinden veya çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden alacakları geri bildirim de yaptıkları işlerin anlamlılığı hakkında da güven kazanacaklardır. Başkalarıyla olan ilişkiler de yine kişiler için oldukça önemlidir. Öncelikle kişinin yaptığı iş başkaları ile de ilişkili olabilir ya da kişi bir takım çalışmasına üye olarak işi gerçekleştirmek zorunda olabilir. Dolayısıyla başkalarıyla olan iletişim sayesinde iş sonuca ulaşabilecektir. Bu etkileşim düzeyinin doğru yönetilmesi kişinin işe olan bakışını ve tatminini etkileyerek işe bağlılık oranı da etkilendiğinden özerklik işe bağlılıkta önemli bir faktördür. [34]

1.2.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Dolaylı Faktörler

İşe bağlılığı dolaylı yoldan etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, çevresel ve örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler işletmenin ücret politikası, çalışma koşulları, kariyer olanakları, yönetim stili ve örgüt kültürü gibi faktörleri içermektedir.

Ücret, işin çekiciliğinin arttırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyon ve işe ilişkin tutumlarının olumlu olması konusunda bir araçtır. Bu araç direk olarak kişilerin örgütteki etkinliklerini ve verimliliklerini arttıracağından önemlidir. Aynı zamanda örgütte adil bir ücret sisteminin olması da çalışanın motivasyonu, işe kendini vermesi ve değerli hissetmesi noktasında büyük öneme sahiptir.

Fiziki çalışma koşulları, çalışma saatleri de çalışan motivasyonu açısından önemlidir. Günümüzde etkin olarak kullanılan ergonomi bilimi, iş ortamını bireye uygun şekilde tasarlamakta kullanılmaktadır. Çalışma saatleri de insanların yaşam standartlarını etkilemeyecek şekilde kurgulanmalıdır. Özellikle uzun çalışma saatleri ya da düzensiz vardiya sistemi kişilerde hem fiziksel hem de psikolojik anlamda olumsuz etkiler

[34] ERGENÇ A., age., s. 92.

gösterebilir. Bu hem kişilerin verim düzeyini hem de motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyeceğinden işe bağlılıkta önemi olan bir etkendir.

Kariyer, bireylerin çalışma yaşamlarında bilgi ve deneyimlerini kullanarak kat ettikleri ilerlemeyi göstermektedir. Kişinin kariyer beklentisi aslında psiko-sosyal faktörlerde söz edilen başarı duygusu ile bağlantılıdır. Bu noktada önemli olan unsurlardan biri; bireyin, örgüt içerisindeki kariyer olanaklarının farkında olmasıdır. Eğer kişi bu olanakların farkında olursa performansı ve çabası olumlu yönde etkilenebilecektir. Her örgüt kişiye dikey kariyer olanakları sunamamaktadır. Bu gibi yapılarda yatay da olsa kişilere fonksiyonel işlerin tahsis edilmesi de kişilerin kariyer konusundaki beklentilerine uygun olabilir. Literatürde iş doyumu, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık ile kariyer beklentileri ve kariyer olanakları arasındaki ilişki araştırılmış, işe bağlılığı açıklamada kariyer beklentisinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Kariyer beklentisi yüksek olan ancak ilerleme potansiyeli düşük olan işlerde çalışanların, işlerine bağlılıklarının, iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir. [35]

İşe bağlılıkta çalışanların yöneticilerine ilişkin algıları oldukça önemlidir. Güvenilir, yenilikçi, adaletli ve uyumlu yöneticiler çalışanlarının performansına bu davranışlarla direk etki edebilirler. Bunun dışında çalışanlar yöneticileriyle açık iletişim kurabilir ve dinlenildiklerini hissederlerse yaptıkları işin anlamını daha iyi vurgulayabilecek ya da anlayabileceklerdir. Yöneticilerin çalışanlarını dinlemesi ve onları kararlara katması da çalışana iş yaşamındaki önemini hatırlatacaktır.

Çevresel faktörler arasında ise öncelikle toplumsal faktörler bulunmaktadır. Toplum, çalışan kişiyi başarılı ve örnek gösterir. Dolayısıyla toplumun kişiye yüklediği bu anlam kişiler için de önemlidir. Toplumun refah düzeyi, kültürü hem örgütler hem de bireyler üzerinde etkili olarak bireyin işe ilişkin tutumunun oluşmasında bir faktördür. Bir diğer çevresel faktör ise ekonomik faktörlerdir. Bireyin içinde bulunduğu koşullar işe ve iş ortamına bakış açısını etkileyecektir. Kötü ekonomik koşullarda kişiler iş değiştirme ya da işten ayrılma eğilimine çoğunlukla girmezler. Refah dönemlerinde ise kişilerin kolaylıkla işlerinden ayrıldıkları gözlemlenmiştir. Ekonomik koşullar işe bağlılığa olumlu

[35] IGBARIA M./PARASURAMAN S., "Work Experiences, Job Involvement and Quality of Work Life Among Information Systems Perdonnel" MIS Quarterly, Vol. 18, no.2, 1994, s. 175-202.

ya da olumsuz olarak etki edebilirler. İşsizlik oranları da yine kişilerin işe bağlılıklarını etkileyen bir unsurdur. İşinden ayrıldığında yeni bir iş bulma imkânı kısıtlı ise kişiler işlerinden ayrılmayı tercih etmeyebilirler.

İşe bağlılığı dolaylı yoldan etkileyen unsurlardan biri de hukuki etkenlerdir. Kişiler işe başladıklarında imzaladıkları hizmet sözleşmesinin kişiye yüklediği en büyük yük iş görme borcudur. Buradaki iş görme borcu, işverenin güvenini sarsıcı hareketlerden kaçınarak kendisine verilen işi zamanında yapmak borcudur. Çalışan bu borcun bilincinde olduğundan işe bağlılık üzerinde etkisi olması beklenen bir unsurdur.

2. ÇALIŞAN PERSPEKTİFİNDEN İŞVEREN MARKASI

Marka; bir işletmenin ürün ya da hizmetlerini diğer işletmelerin ürün veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan, şahıs adı, sözcük, şekil, harf, sayı, malların biçimi veya ambalajların çizim ile görüntülenmesi ya da benzer şekilde ifade edilen, baskı yoluyla çoğaltılan her çeşit işaretlerdir. [36]

Müşterileri hedefleyen tüketici markasında amaç; marka ile tüketici arasında bir bağ oluşturarak mevcut müşteriye ek yeni müşteriler katmaktır. Markanın müşterilerin yanı sıra mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından da bir algısı, değeri vardır. İşletmeler bu algı ve değer ile mevcut çalışanlarının işe devamlılıklarını sağlamakta diğer bir yandan işletmeye bağlılıklarına ve verimlilik oranlarının artmasına etki etmektedir. Aynı zamanda işletmeler potansiyel çalışanları da işletmelere katmak için işletmenin toplumdaki algısını iyileştirecek, bilinirliğini arttıracak uygulamaları ile çaba sarf etmektedir.

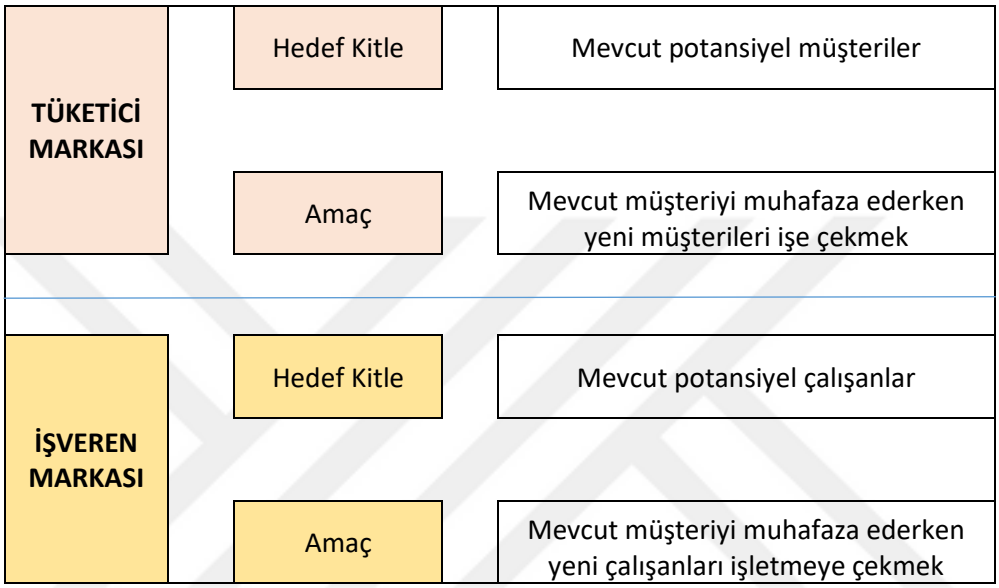
İşveren markası olarak tanımlanan bu algı ve değere yönelik çeşitli bakış açılarından tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlara örnekler şu şekilde verilebilir:

- İşveren markası kavramının yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamaktadır. [37]

[36]TESK, 2015
[37]Mosley ve Barrow, 2007: 150-151

- İşveren markası, bir işletmenin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin örgüt içinde ve dışında yürüttüğü çabalardır. [38]

Tüketici markası ve işveren markası arasındaki fark Şekil 2'de de ayrıca belirtilmiştir.



Kaynak: Baş, T.,2011. İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, s.30

Şekil 2: Tüketici markası ve işveren markası arasındaki fark

2.1. Çalışanlar Açısından İşveren Markası

İşveren markası rekabetin arttığı günümüz şartlarında mevcut çalışanların işe devamlılıklarını ve memnuniyetlerini arttırmak için, potansiyel çalışanların ve adayların da işletmeyi tercih etmelerini sağlamak için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Her işletme belirlemiş olduğu işe alım normlarını kullanarak boş koltuğa getirebileceği 'en iyi' kişiyi bulmayı amaçlamaktadır. Burada sözü edilen 'en iyi' ise işe alımın işletmeye

[38] Backhaus ve Tikoo, 2004:502 Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, 9(5), 501–517.

olan en iyi maliyeti ve işletmeye en az maliyetle işin devamlılığını sağlamaktır. Kişinin beklentilerini karşılayan bir görev sağlayıp verim düzeyini arttırmaktır. Dolayısıyla her kurum bünyesine katacağı kişiyle uzun süreli, etkin ve verimli çalışmak ister. Her birey de aynı şekilde iş tatminini bulabildiği ve aynı zamanda en çok kazancı sağlayarak ilerleyebileceği sağlıklı bir çalışma ortamı ister.

Son zamanlarda işveren markası işletmelerin en önem verdiği kavram ve ihtiyaç haline gelmiştir. Örneğin; işletmeler politika ve stratejilerini markalaşmaya özellikle de tüketici markasından daha çok işveren markasına yöneltmiştir. İşletmeler yaratmış oldukları işveren markası algıları ile diğer işletmelerden farklılaşmaktadırlar. İşletmeler artık ürün ve hizmetleri kadar kendilerini de markalaştırmak durumundadırlar. Artan rekabetle birlikte işletmeler fark yaratacak, değer üretebilecek yetenekli bireyleri ekiplerine dahil edebilmek ve hali hazırda işletmede bulunan yetenekli çalışanları tutmak için tercih edilen marka olmaya özen göstermektedirler böylelikle farklılaşacak ve rakiplerinden bir adım önde olacaklardır. [39]

Literatürde işveren markasına yönelik çalışmalarda elde edilen bulgulara göre, işveren markası etkin bir şekilde çalışır ve doğru bir şekilde tamamlanırsa, bu sürece dahil olan işletme çıktı olarak birçok fayda sağlamış olacaktır. [40] İşveren markasıyla ilgili yapılan araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi başarılı bir işveren markası yönetimine sahip olan işletmeler büyük ölçüde,

- Çalışanların kuruma bağlılık düzeyini arttıracak,
- Çalışanların motivasyon ve performansını yükseltecek,
- Yetenekli çalışanları kuruma çekecek,
- İş ilanlarına gelen başvuruların sayısını ve niteliğini arttıracak,
- Pozisyonların kapatılma süreci düşecek, işe alım maliyetleri düşecek,
- Çalışanların işletmedeki açık pozisyonlara önerdikleri referansları (tavsiyesi) artacak,
- Adaylara gönderilen teklif kabul oranları artacak,

[39] Küçükgödemir A., Bal Y. "*İşveren Markası ve İşveren Markasının İşe Alım Üzerindeki Etkisi"* s. 7.
[40] Berthon, 2005, s. 251.

- Uzun vadeli etkiler yaratılabilecek,
- Rakiplerine karşı rekabet güçlerini arttırabileceklerdir. [41]

İşveren markası ile oluşturulan işveren marka kimliği mevcut ve potansiyel çalışanlar için gerekli olan bilgileri (işverenle ilgili) sunmaktadır. Collins işveren bilgisinin üç boyutu olduğunu belirtmektedir. [42]

1. Potansiyel bir çalışanın işletme hakkındaki farkındalıklarının tanımlandığı işveren aşinalığıdır.
2. Çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyen boyut ise; diğer bireylerin bir işveren olarak işletmeyi duygusal olarak nasıl gördükleriyle alakalı olan işveren itibarıdır.
3. İş arayanların inançları olarak tanımlanan işveren imajıdır. İşveren imajı, bir işveren olarak işletmeye bağlı kurumsal faaliyetler ve niteliklerin dış çevredeki yansımasıdır.

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İşveren Markası İlişkisi

İşletmelerin hedefi, vizyonuyla doğru orantılı olarak bunu taşıyarak işletmeyi temsil etmesidir. Kişi ise kendi belirlediği hedeflere ulaşabileceği, beklentilerini maddi manevi karşılayabileceği bir ortam arayışındadır. Bu durumda işletmeler tercih edilen olma özelliğini de taşımalıdırlar. Bu algıyı ve yapıyı yaratmak için işverenler işveren markasını yaratırlar.

İşletmeler işveren markasını oluştururken özellikle dışarıdaki insanların algısını olumlu yöne çevirecek unsurlar yaratmaya çalışırlar. Bu algı için logo, simge vb. unsurlar kullanarak verilen mesajı daha da anlamlı kılmaya çalışırlar.

İşletmeler tüketici markası dışında karlılığını arttırabilmek için insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İşveren markası gerek maliyet iyileştirmeleri gerekse ürün ve hizmetlerini

[41] Baş, 2011, s. 43
[42] Collins, Christopher J., (2006)

arttırabilmek adına insan kaynağını verimli kullanmaları, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik bir öneme sahiptir. Chunping ve Xi (2011: 2089) işveren markasının stratejik önemini aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur. [43]

- Önemli yetenekleri kazanmada dezavantajları avantaja dönüştürmede bir ihtiyaçtır,
- Uluslararası kalkınmada ihtiyaçtır,
- Hükümetlerin politik destekleri işletmeler açısından gelişim sağlar,
- Kişisel ve profesyonel gelişim için yeteneklerin aranmasında ihtiyaçtır.

İnsan Kaynakları yönetiminde işveren markası 3 aşamalı bir süreç olarak ifade edilmektedir.[44] Birinci aşamada örgüt kültürü, yönetim tarzı, mevcut çalışanlara ve mevcut istihdam imajı ve ürün veya hizmet kalitesi hakkında bilgileri kullanılarak iş görene sunduğu değer yargılarını açıklamaktır. Değer yargılarının oluşturulmasından sonra işletmenin hedefinde olan potansiyel çalışanlara, işe alım firmaları ve danışmanlarına değer yargılarını pazarlayabilmektir. İşveren markasının dış pazarlaması öncelikle hedef kitleyi cezbetmek için tasarlanırken aynı zamanda ürünü ve kurumsal markayı geliştirmek için tasarlanmıştır. Üçüncü aşama ise iç pazarlamadır. Örgüt kültürünün bir parçası olarak gerçek marka değeri ile hedeflenen arasındaki farkı kapatmak ve insan kaynağı yaratmak için marka sözünü gerçekleştirme adına önemlidir. Burada asıl amaç, işletme tarafından kurulan örgütsel amaç ve değeri gerçekleştirecek iş gücünü geliştirmektir.[45]

İşletmeler işveren markası faaliyetleri kapsamında, İnsan Kaynakları işletmede çalışabilecek gençleri daha okurken belirlemek ve iş alanı olarak firmalar tanıtmak amacıyla işletmeyi üniversitelerde tanıtacak faaliyetlerde bulunarak yeni yetenekleri çekmeyi amaçlamaktadırlar. İşletmenin insan kaynakları departmanı ve teknik ekiplerin yapacağı sunum, mülakat aktiviteleri, markanın başarılarının anlatılması öğrencilerde merak uyandıracak ve işletmeyi tercih edilir kılabilecektir.

---

[43] Sağır M. "*İşveren Markası Algısı; İnsan Kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama"* s. 419

[44] Sağır M., "*İşveren Markası Algısı; İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama"* 2016, s. 422

[45] Backhaus ve Tikoo, 2004, s.502-503

Günümüzde kullanılan kariyer platformlarında yapılacak aktiviteler özellikle kendisine en uygun çalışma ortamını arayan kişilere tanıtıcı olmaktadır. Sade ve basit bir iş ilanından daha çok; çalışma koşulları, çalışma ortamı ve işletmenin sağladığı yan haklardan söz edilebilmektedir. Bu da daha fazla kitleye ulaşmak ve yeteneği seçme avantajını işletmeye vermektedir.

İşveren markası faaliyetleri sadece işletme dışında değil işletme içinde de uygulanmaktadır. İşletmenin kullanmış olduğu performans sisteminin adil, şeffaf oluşu; işletme içerisinde huzuru ve mutluluğu en çok etkileyen unsurlardandır. İşletmede çalışan kişi işinden, koşullardan ve sistemden ne kadar memnun olursa çevresine karşı da işletmeyi özendirme olasılığı o kadar yüksek olacaktır. İyi bir performans değerlendirme sistemi örgütün kültürüne önemli bir katkı sağlayacaktır.

Yine çalışanların kendini önemli hissetmesi ve kendilerine yatırım yapıldığını hissetmeleri işe bağlılıkta vazgeçilmez kriterlerden biridir. İşletme içerisinde standart eğitim uygulamaları dışında fark yaratabilecek eğitim uygulamaları da işveren markası faaliyetlerindendir. Özellikle işletmenin çalışma alanına uygun şekillendirilmiş teknik akademilerin kurulması ve bu imkândan koşulsuz şekilde kişilerin yararlanabilmesi, dışarıdaki kişilerin dikkatini çekecektir.

Altyapısı ve olanakları uygun bir çalışma ortamı da işveren markası sürecine etki etmektedir. Çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sunulamaz ya da var olan çalışma ortamı iyileştirilmeye çalışılmazsa iş tatmin düzeyi düşeceğinden fiziki koşullar da işveren markası için önemli olacaktır.

2.3.Çalışma Yaşamında İşe Bağlılık ve İşveren Markası İlişkisi

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde etkileşim olduğu literatürde yer almaktadır. Bununla beraber işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırmalar bulunmaktadır.

İşveren Markası kavramı ilk kez 1990 yılında Simon Barrow tarafından kullanılmıştır. Bu kavram kısa bir dönemdir iş hayatında olmasına karşın, büyük bir yankı uyandırmaktadır. Barrow bu kavramın kısa sürede kabul görmesinin sebebini, başarılı bir işveren markasının işe alım sürecinde firmaya kazandırdığı hakimiyet, çalışan devir hızı, aidiyet hissi, devamsızlık oranlarında iyileşme görülmesinden kaynaklı olduğunu belirtmektedir. İşletmenin 'sektöründe en iyi firma', 'Çalışılmak istenen en iyi iş yeri' gibi listelerde yer bulabilmesi durumu hem işletmede çalışanların işlerine olan bağlılık seviyelerine etki edecek hem de işletmeye değer katabilecek potansiyel çalışanları daha rahat çekmesine de olanak sağlayacaktır.

Bir çalışan kendi çalışma ortamını başka bir çalışma ortamı ile kıyasladığında vardığı sonuç aslında çalıştığı işletmenin çalışabileceği en iyi işletme olduğu ise işçi devir oranı düşecek ve bu da işletmenin karına olacaktır.

İşveren markası, günümüzdeki birçok kavram gibi geliştirilmesi, yeniliklere ayak uydurması gereken bir unsurdur. İşletmelerin işveren markalarıyla birlikte çalışanlarda yarattıkları bağlılığın kaybolmaması için günlük yapılması gereken bazı işler vardır. Bunlar;

- İşyerinde çalışanların günlük karar ve programlara katılımlarına izin vermek,
- Çalışanların kendi kendilerini yönetebilmeleri için daha fazla fırsatlar bulmak,
- Çalışanların fikir ve önerilerini dinlemek ve en iyi fikri uygulamaya koyabilmenin yollarını araştırmak ve uygulama imkânı sağlamak,
- Temel kurallar çerçevesinde çalışanların hedef ve amaçlarını yapmaya çalışmak,
- Çalışanların alışılmış temellerde büyük ya da küçük hünerlerinin farkında olmak,
- Daha görünür, ulaşılabilir ve yaklaşılabilir bir yöneticilik tarzı ile yaklaşmak,
- Çalışanların kendi yetenekleri çerçevesinde en iyi şekilde işlerini performe edebilmeleri için gerekli araçları sağlamak ve gerekli eğitimleri karşılamak,

- Çalışanların yaşadığı çevre ve iletişimi desteklemek,
- Sonuç olarak çalışanların ve organizasyonun arasında karşılıklı güveni sağlama yollarını araştırmak. [46]

İşletmenin farklı ve çalışana değer katan işveren markası faaliyetleri, çalışanın algısını olumlu etkileyerek çalışanın işe bağlılığının artmasına katkı yapacaktır.

3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Literatürde işe bağlılık, iş veren markası ile ilgili ayrı ayrı birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda iki konu ayrı ayrı incelenmiş ve literatür kapsamlı taranmıştır.

3.1.İşe Bağlılığa Yönelik Çalışmalar

Literatürde işe bağlılık ve işe bağlılıkla ilişkili örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi konularla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. İşe bağlılığı etkileyen etmenler üzerine yapılan bu çalışmalar daha çok imalat, hizmet sektörlerinde, üniversitelere yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamdaki çalışmaların bazılarında işe bağlılığı etkileyen kişisel, demografik ve psikolojik etmenler belirlenerek, örgütsel bağlılıkla işe bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış, ödül sistemleri ile işe bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Özlem Çakır çalışmasında Stepwise Regresyon analizi, t testi ve One Way Anova kullanarak bireylerin psiko-sosyal özelliklerinin işe bağlılıklarına etki düzeylerini ortaya koymuştur. [47]

Carmeli, vd. çalışmalarında Randall ve Cote'ın ve Morrow'un yaklaşımlarını göz önünde bulundurarak yapısal eşitlik modeli ile İsrail'deki Hukuk bürolarındaki avukatların iş tatminin, işe bağlılıkları ve iş performansları arasındaki ilişkiyi birbirine bağlayan bir rol oynadığını tespit etmiştir. [48]

Ayşe Kuruüzüm, vd. çalışmalarında hizmet ve imalat sektöründe işe bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemek için t testi ve hiyerarşik regresyon analizinden faydalanmıştır. Sonuç

[46] Garber, 2007, s. 16
[47] Çakır, 2001
[48] Carmeli, vd., 2004

olarak kişisel- demografik özellikler yönünden iki sektör arasında farklılıkları ortaya koymuşlardır. [49]

Ali Eryılmaz, Tayfun Doğan çalışmalarında Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin doğrulayıcı faktör analizi, iç tutarlık ve test tekrar test yöntemleriyle UWES'in üç faktörlü yapısının Türk örneklemde de korunduğu sonucuna ulaşmıştır. [50]

Fatini Hanim Binti Mohamed Taufek, vd. çalışmalarında ödül sistemi ve işe bağlılık arasında ilişki olduğunu korelasyon analizi ve frekans testi ile tespit etmiştir. [51]

Muhammet Emin Bayrak medikal sektöründe işveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmıştır. Faktör analizi ile işveren markası ölçeğini belirlemiş, F ve t testleri ile değişkenler arasında farklılıklar ortaya konmuştur. Bu iki değişken arasında doğru orantı olduğunu tespit etmiştir. [52]

Silvia De Simone, vd. korelasyon analizi ile hemşirelerin iş tatmini, işe bağlılıkları, öz-yeterlik ile etkenlik kapasiteleri ile pozitif ilişkili işten ayrılma niyetleri ile negatif ilişkili olduğunu belirlemiştir. [53]

Hakan Kartal çalışmasında faktör analizi ve regresyon analizi kullanarak örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ve örgütsel bağlılığın, işe bağlılık ve ayrılma isteği gibi kavramlarla olan ilişkisini ortaya koymuştur. İşe bağlılığın örgütsel bağlılıktan olumlu etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. [54]

Prof. Dr. Wilmar Schaufeli otuz beş Avrupa ülkesinde korelasyon analizi ile işe bağlılık ile ülkenin refah seviyesi, kültürü, yönetimi, ekonomisi arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. [55]

Aarti Sharma, vd. Hindistan'da bilgi teknolojileri sektöründe yaptıkları çalışmada t testi ve anova ile işe bağlılığın cinsiyet, yaş, deneyim, gelir gibi değişkenlerle ilişkisini incelemişlerdir. Yaş, eğitim ve deneyim değişkenleri ile işe bağlılığın anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. [56]

---

[49] Kuruüzüm,vd., 2010
[50] Eryılmaz, Doğan 2012
[51] Taufek, vd.2015
[52] Bayrak,2016
[53] Simone, vd., 2017
[54] Kartal, 2017
[55] Schaufeli,2017
[56] Sharma,2017

3.2.İşveren Markasına Yönelik Çalışmalar

Literatürde marka kavramı ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Günümüzde bu çalışmaların sayısı artmakla birlikte marka kavramının mevcut çalışanlar ve adayları kapsayan işveren markası ilişkisine yönelik çalışmalar da eklenmiştir. Mustafa Aras ve Serkan Bayraktaroğlu bir banka çalışanlarına anket uyguladıkları çalışmalarında işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Birkaç örnek çalışmadan bahsetmek gerekirse;

Nihan Oğuz çalışmasında işveren markası kavramının ve bu kavramın bileşenlerinin araştırılması ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisinin tespit edilmesi üzerine çalışmıştır. Araştırmasında regresyon analizi kullanarak işveren markası çalışması kabiliyeti cezbetmekte olduğu sonucuna ulaşmıştır. [57]

Melike Nur Kara işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi "Man-Whitney U" ve "Kruskal Wallis" testlerini uygulayarak incelemiştir. [58]

Muhammet Emin Bayrak işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığını regresyon analizi ile ortaya koymuştur. Bu çalışma sonucuna göre işe bağlılıkla işveren markası arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. [59]

Hilmi Dönmez çalışmasında lojistik sektöründe işveren markası uygulamalarının çalışanların işyerlerine cezp olmasındaki rolü ve duygusal bağlılıkları üzerine etkisini araştırmıştır. İşveren markası uygulamalarının çalışanların işletmelerine cezbolmasında duygusal bağlılığının çalışanların etkisinin olduğunu hatta duygusal bağlılığın da çalışanların cezbolmasını etkilediğini tespit edilmiştir. [60]

Mustafa Aras çalışmasında katılım bankalarında işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkili olduğunu tespit etmiştir. [61]

[57] Oğuz,2012
[58] Kara, 2013
[59] Bayrak,2016
[60] Dönmez,2016
[61] Aras,2016

3.3.İşe Bağlılık ve İşveren Markası İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Literatürde işveren markasının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini açıklayan çalışmalar bulunmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalar yer almasına rağmen işe bağlılıkla işveren markasını ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır.

II.BÖLÜM: İŞE BAĞLILIK VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN YAPILANDIRILMASI

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile beyaz eşya üretimi yapan bir işletmede işveren markası kapsamındaki uygulamaların çalışanların işe bağlılıkları üzerine herhangi bir etkisi olup olmadığının ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada işveren markası ve işe bağlılığın yaş, deneyim yılı, departman, unvan, eğitim gibi değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir.

1.2 Araştırmanın Önemi

İşletmeler işe bağlılığı yüksek çalışanlar ile ürün ve hizmetlerini geliştirmekte, yenilemektedir. İşine bağlı çalışanlar işine odaklanmakta ve sonuç odaklı bakış açısı ile çalışmalarını sürdürmektedir. İşletmeler işine bağlı çalışanlarla uzun süreli çalışmak istemektedir. Bu kapsamda da mevcut çalışanlarının işe bağlılıklarını arttırabilmek amacıyla sürekli çalışmalar yapmakta ve işveren markası adı altında yeni uygulamalar tespit edip bağlılığı bu uygulamaları deneyerek arttırmayı hedeflemektedir. Bu çalışma araştırmanın yapıldığı işletmeye mevcut çalışanlarının işe bağlılık düzeylerini tespit etmede ve işveren markası adı altındaki uygulamalarının mevcut çalışanlarının işe bağlılıklarına etkisi olup olmadığı konusunda yol göstermiştir. Çalışmanın bulguları yönetim ile paylaşıldığından, yönetimin işletmenin çalışanlarının işe bağlılıklarını arttırmayı amaçlayan işveren markası kapsamındaki uygulamalarının amacına ulaşıp ulaşmadığını görebilmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların demografik verilerine göre bu durumun değişkenliğini görebilmeleri sağlanmıştır.

1.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada Eskişehir'de faaliyetini devam ettiren bir beyaz eşya firması beyaz yaka çalışanları üzerinde demografik (yaş, deneyim, unvan, departman, mezuniyet), işe bağlılık ve işveren markası değişkenlerini ölçmek üzere sorular içeren bir anket uygulanmıştır.

Anket 250 beyaz yaka çalışana uygulanarak tam sayım hedeflenmiş fakat çalışanların izin dönemleri, sağlık durumları dikkate alındığında 223 çalışana anket uygulanmıştır.

2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın birinci bölümünde işe bağlılık ve işveren markası tanımlanmış ve çalışanlar açısından her iki kavram incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde Lodahl, Kejner, Kanungo, Utrech, Meyer ve Allen'in oluşturmuş olduğu ölçeklerden esinlenirek oluşturulan ölçek ile çalışanların işe bağlılıkları ve X işletmesinin işveren markası uygulamaları ile ilgili düşünceleri belirlenmiştir.

X işletmesinin 223 beyaz yaka çalışanına anket uygulanmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve alınan eğitimler, pozisyon ve kıdem sorgulanmıştır. İkinci kısımda işveren markası ölçeğine ait sorulara yer verilmiştir. Üçüncü kısımda ise işe bağlılık ölçeğine ait sorulara yer verilmiştir.

2.1. Betimsel İstatistikler

Araştırma kapsamında ilgili işletmede ankete katılım gösteren 223 beyaz yaka çalışanın demografik verileri, işe bağlılık ve işletmenin işveren markası kapsamındaki uygulamaları ile ilgili görüşleri Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3'te verilmiştir.

2.1.1. Çalışanların Demografik Dağılımı

İşletme genelinde araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların demografik verilere göre dağılımları Tablo 1'de detaylı verilmiştir.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım

Değişken		**Sıklık**	**%**
Yaş	21-26	47	21,1
	26-32	65	29,1
	32-38	56	25,1
	38-44	35	15,7
	44 ve üzeri	20	9,0
	Toplam	**223**	**100**
Deneyim	1-4 yıl	86	38,6
	4-7 yıl	36	16,1
	7-10 yıl	18	8,1
	10-13 yıl	16	7,2
	13 yıl ve üzeri	67	30,0
	Toplam	**223**	**100**
Departman	Ar-Ge	95	42,6
	Üretim	38	17,0
	Üretim Mühendisliği	31	13,9
	Kalite Güvence	11	4,9
	Üretim Planlama	18	8,1
	Mali İşler	9	4,0
	İnsan Kaynakları	21	9,4
	Toplam	**223**	**100**
Unvan	Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni	69	30,9
	Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman	146	65,5
	Sağlık Personeli	8	3,6
	Toplam	**223**	**100**
Mezuniyet	Yüksek Lisans	28	12,6
	Lisans	140	62,8
	MYO	26	11,7
	Lise	29	13,0
	Toplam	**223**	**100**

- Yaş aralıklarında çoğunluğu çalışanların %29,1'i olan 26-32 yaş aralığı oluşturmakta, 21-26 yaş aralığında %21,1'i 32-38 yaş aralığında %25,1'i, 38-44 yaş aralığında %15,7'si, 44 ve üzeri yaş aralığında %9'u yer almaktadır.
- Çalışanların deneyimine bakıldığında %38,6'sı 1-4 yıl, %30'u 13 yıl ve üzeri, %16,1'i 4-7 yıl, %8,1'i 7-10 yıl, %7,2'si 10-13 yıl deneyime sahip olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların %42, 6'sı Ar-Ge departmanı, %17'si üretim, %13,9'u üretim mühendisliği, %4,9'u kalite güvence departmanında%8,1'i üretim planlama, %4'ü mali işler departmanı, %9,4'ü insan kaynakları departmanı çalışanlarından oluşmaktadır.

- İşletmede unvanlar görev tanımları dikkate alınarak 2 başlık altında toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %30,9'u Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeninden, %65,5'u Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzmanlardan, %3,6'sı ise Sağlık personelinden oluşmaktadır.
- Çalışanların %12,6'sı yüksek lisans, %62,8'i lisans, %11,7'si MYO, %13'ü lise mezunudur.

2.1.2. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı

Anket içerisinde işe bağlılık ölçeğine ait 16 ifade yer almaktadır. Çalışanların bu ifadeler ile ilgili görüşleri likert ölçeği kullanılarak alınmış ve Tablo 2'de verilmiştir. "f" (frekans) değeri 223 çalışandan kaçının belirtilen soruya "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap verdiğini göstermektedir.

Tablo 2: İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Verilen görevler yeteneklerime uygundur.	4	1,8	11	4,9	47	21,1	128	57,4	33	14,8
Yaptığım iş çıktıları, tatmin edicidir.	7	3,1	15	6,7	51	22,9	117	52,5	33	14,8
Yaptığım iş, şirketin iş sonuçlarına katkı sağlamaz.	84	37,7	101	45,3	19	8,5	9	4,0	10	4,5
İşimde yetenek ve becerilerimi kullanıyorum.	2	0,9	11	4,9	32	14,3	123	55,2	55	75,3
Yaptığım işin kişisel gelişimime katkısı yoktur.	39	17,5	112	50,2	47	21,1	17	7,6	8	3,6
Yöneticim işimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında verir.	3	1,3	19	8,5	54	24,2	119	53,4	28	12,6
Yöneticim karar alırken astlarının görüşlerini dikkate alır.	3	1,3	16	7,2	55	24,7	123	55,2	26	11,7
Yöneticim şirketteki gelişme ve sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirir.	0	0	26	11,7	38	17,0	125	56,1	34	15,2
Yöneticim bölüm başarılarını çalışanlar ile paylaşır.	0	0	18	8,1	36	16,1	118	52,9	51	22,9
Yöneticim işle ilgili problemlerimle ilgilenir.	2	0,9	12	5,4	43	19,3	112	50,2	54	24,2
İşimle ilgili sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	4	1,8	8	3,6	117	7,6	18	52,9	76	34,1
İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum.	7	3,1	6	2,7	27	12,1	118	52,9	65	29,1
Gün içerisinde gereksiz işlerle uğraşırım.	35	15,7	64	28,7	54	24,2	52	23,3	18	8,1
Farklı amaçlara yönelik işler yaparım.	12	5,4	30	13,5	52	23,3	102	45,7	27	12,1
Farklı işleri aynı anda yapmak zorunda kalırım.	9	4,0	14	6,3	21	9,4	108	48,4	71	31,8
X Şirketinde kendimi ailenin bir ferdi olarak hissediyorum.	5	2,2	20	9,0	58	26,0	104	46,6	36	16,1

Anketin sonuçlarına göre;

- "Verilen görevler yeteneklerime uygundur." ifadesine 4 çalışan (ankete katılanların %1,8'i) Kesinlikle Katılmıyorum, 11 çalışan (ankete katılanların %4,9'u) Katılmıyorum, 47 çalışan (ankete katılanların %21,1'i) Kararsızım, 128 çalışan (ankete katılanların %57,4'ü) Katılıyorum, 33 çalışan (ankete katılanların %14,8'i) Kesinlikle Katılıyorum,

- “Yaptığım iş çıktıları, tatmin edicidir.” ifadesine 7 çalışan (ankete katılanların %3,1’i) Kesinlikle Katılmıyorum, 15 çalışan (ankete katılanların %6,7’si) Katılmıyorum, 51 çalışan (ankete katılanların %22,9’u) Kararsızım, 117 çalışan (ankete katılanların %52,5’i) Katılıyorum, 33 çalışan (ankete katılanların %14,8’i) Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermiştir.

Çalışanların diğer ifadelere verdiği cevaplar bu şekilde Tablo:2’ye bakarak yorumlanabilir.

2.1.3. İşveren Markası Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı

Araştırma kapsamında uygulanan ankette işveren markası ölçeğine ait 28 ifade yer almaktadır. Literatürde işveren markasının örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu ortaya koyan çalışmalardan esinlenerek ifadeler içerisinde örgütsel bağlılık ölçeğine ait 8 soruya yer verilmiştir. Çalışanların bu ifadeler ile ilgili görüşleri likert ölçeği kullanılarak alınmış ve Tablo 3’te verilmiştir. “f” (frekans) değeri 223 çalışandan kaçının belirtilen soruya “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap verdiğini göstermektedir.

Tablo 3: İşveren Markası Ölçeğine Ait Görüşlerin Dağılımı

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Karasızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
X Şirketi çalışmak istediğim firmalar arasında ön sıradadır.	4	1,8	8	3,6	56	25,1	93	41,7	62	27,8
İş arayan arkadaşlarımı X Şirketinde çalışmaları için yönlendiririm.	2	0,9	9	4,0	23	10,3	131	58,7	58	26,0
Aynı imkanlarda bir iş teklifi alsam da X Şirketinde çalışmaya devam ederim.	3	1,3	12	5,4	44	19,7	109	48,9	55	24,7
X Şirketinin toplumda saygıdeğer bir yeri vardır.	7	3,1	9	4,0	63	28,3	87	39,0	57	25,6
X Şiketi çalışanlarına değer veren bir şirkettir.	3	1,3	2	0,9	12	5,4	98	43,9	108	48,4
X Şirketi global bir markadır.	6	2,7	20	9,0	55	24,7	106	47,5	36	16,1
X Şirketi emekli olabileceğim bir şirkettir.	3	1,3	6	2,7	9	4,0	95	42,6	110	49,3
İşe alımda objektif kriterler ile değerlendirildiğimi düşünüyorum.	5	2,2	18	8,1	74	33,2	91	40,8	35	15,7
İşe alımda yöneticilerin arkadaş veya tanıdıkları öncelikli değerlendirilir.	3	1,3	7	3,1	43	19,3	120	53,8	50	22,4
Türk firması olduğu için X Şirketinde çalışmayı tercih ederim.	11	4,9	71	31,8	77	34,5	49	22,0	15	6,7
X Şirketi gelecekte de başarılı olacaktır.	15	6,7	26	11,7	43	19,3	103	46,2	36	16,1
Şirketimden çevreme gururla söz ederim.	3	1,3	9	4,0	28	12,6	123	55,2	60	26,9
Çalışanların performansı şeffaf değerlendirilir.	25	11,2	35	15,7	79	35,4	66	29,6	18	8,1
Çalışanların performansı objektif değerlendirilir.	22	9,9	35	15,7	87	39,0	62	27,8	17	7,6
Kariyer olanakları çalışanların başarısına göre sunulur.	22	9,9	33	14,8	92	41,3	64	28,7	12	5,4
Çalışma ortamı sağlığa uygundur.	12	5,4	18	8,1	37	16,6	116	52,0	40	17,9
Şirket yeni teknolojilerden yararlanır.	3	1,3	10	4,5	39	17,5	126	56,5	45	20,2
Oryantasyon eğitimleri yetersizdir.	23	10,3	71	31,8	64	28,7	45	20,2	20	9,0
Eğitimler, ihtiyaçlara göre planlanır.	7	3,1	30	13,5	70	31,4	97	43,5	19	8,5
Yönetim eğitime katılımı destekler.	8	3,6	13	5,8	48	21,5	112	50,2	42	18,8
Şirkette takdir ve ödüllendirme objektif olarak yapılır.	35	11,2	25	15,7	85	38,1	65	29,1	13	5,8
Şirketle ilgili elde edilen başarılar çalışanlar ile paylaşılır.	5	2,2	18	8,1	62	27,8	113	50,7	25	11,2
Departmanımız içinde iş birliği vardır.	2	0,9	15	6,7	43	19,3	121	54,3	42	18,8
Departmanlar arası iş birliği yoktur.	22	9,9	81	36,3	61	27,4	47	21,1	12	5,4
Departmanlar, şirket başarısı için birlikte çalışır.	10	4,5	19	8,5	79	35,4	97	43,5	18	8,1
Diğer departmanların yaptığı işler hakkında bilgim vardır.	8	3,6	23	10,3	62	27,8	108	48,4	22	9,9
Şirkette herkes düşündüklerini açıkça söyleyebilir.	14	6,3	29	13,0	89	39,9	78	35,0	13	5,8
Şirket hakkındaki bilgileri söylentilerden öğrenirim.	25	11,2	71	31,8	69	30,9	48	21,5	10	4,5

Anketin sonuçlarına göre;

- "X Şirketi çalışmak istediğim firmalar arasında ön sıradadır." ifadesine 4 çalışan (ankete katılanların %1,8'i) Kesinlikle Katılmıyorum, 8 çalışan (ankete katılanların %3,6'sı) Katılmıyorum, 56 çalışan (ankete katılanların %25,1'i) Kararsızım, 93 çalışan (ankete katılanların %41,7'si) Katılıyorum, 62 çalışan (ankete katılanların %27,8'i) Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermiştir.
- "İş arayan arkadaşlarımı X Şirketinde çalışmaları için yönlendiririm." ifadesine 2 çalışan (ankete katılanların %0,9'u) Kesinlikle Katılmıyorum, 9 çalışan (ankete katılanların %4'ü) Katılmıyorum, 23 çalışan (ankete katılanların %10,3'ü) Kararsızım, 131 çalışan (ankete katılanların %58,7'si) Katılıyorum, 58 çalışan (ankete katılanların %26'sı) Kesinlikle Katılıyorum cevabını vermiştir.

Çalışanların diğer ifadelere verdiği cevaplar bu şekilde Tablo:2'ye bakarak yorumlanabilir.

2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin yorumlanmasını kolaylaştırmak için değişkenleri gruplayarak sayısını azaltmak, özetlemektir. Araştırmada işe bağlılık ve işveren markası için ayrı ayrı AFA yapılarak değişkenler özetlenmiştir.

Çalışmada öncelikle işe bağlılık ve işveren markası ifadelerinin güvenilirlik analizi ile güvenilir olup olmadığı tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizi ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için yapılmaktadır. Daha sonra verilerin faktör analizine uygunluğu ***KMO (Kaiser Mayer Olkin)*-Bartlett Testi** ile belirlenmiştir. KMO değeri 1'e ne kadar yakınsa evren faktör analizine o kadar uygundur. Faktör analizi uygulayabilmek için KMO değeri 0,5 değerinin üzerinde olmalıdır. ***Bartlett testi*** değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. P value değeri < 0,05 ise veriler faktör analizi için uygundur. Tablo 4'te İşe Bağlılık Ölçeğine ait AFA Sonuçları, Tablo 5'te İşveren Markası Ölçeğine ait AFA Sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4: İşe Bağlılık Ölçeğine ait AFA Sonuçları

Faktörler	Özdeğer	Varyans Açıklama Yüzdesi	Faktör Yükü	A
Faktör 1: Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi	5,59	24,65		0,845
Yaptığım işin kişisel gelişimime katkısı yoktur.			0,75	
Verilen görevler yeteneklerime uygundur.			0,72	
İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum.			0,71	
Yaptığım iş çıktıları, tatmin edicidir.			0,71	
İşimde yetenek ve becerilerimi kullanıyorum.			0,69	
İşimle ilgili sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.			0,65	
Yaptığım iş, şirketin iş sonuçlarına katkı sağlamaz.			0,57	
Faktör 2: Yönetici ile ilgili görüşler	1,830	22,27		0,851
Yöneticim karar alırken astlarının görüşlerini dikkate alır.			0,78	
Yöneticim şirketteki gelişme ve sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirir.			0,77	
Yöneticim bölüm başarılarını çalışanlar ile paylaşır.			0,76	
Yöneticim işle ilgili problemlerimle ilgilenir.			0,75	
Yöneticim işimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında verir.			0,74	
Faktör 3: İşin amacı ve anlamlılığı	1,447	12,22		0,641
Farklı işleri aynı anda yapmak zorunda kalırım.			0,79	
Farklı amaçlara yönelik işler yaparım.			0,79	
Gün içerisinde gereksiz işlerle uğraşırım.			0,64	
KMO=0,847 **Varyans Açıklama Yüzdesi=%59,142**		**p=0,000** **Cronbach Alpha =0,776**		

İşe bağlılık ölçeğinin AFA sonuçlarına göre;

İşe bağlılıkla ilgili ifadelerin Cronbach Alpha değeri 0,776>0,7 olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

Analizler sonucunda KMO değeri 0,847 (1'e yakın bir değer), Bartlett p=0,000 olduğu için verilerin normal dağıldığı ve faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. AFA sonucunda işe bağlılık ile ilgili özdeğerleri 1'in üzerinde olduğu için üç temel faktör belirlenmiştir. Bu üç faktör toplamda işe bağlılık ölçeğinin %59,142'sini açıklamaktadır.

Faktörler ayrı ayrı incelendiğinde;

- Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi" faktöründe yer alan ifadeler (Faktör 1) Cronbach Alpha değeri 0,845>0,5 olduğu için güvenilirdir. Bu faktör işe bağlılık ölçeğinin %24,65'ini açıklamaktadır.

  Faktörlerde yer alacak ifadelerin faktör yüklerinin en az %50 olması beklenmektedir. Başka bir deyişle faktör içerisinde yer alan ifadenin o faktörün en az %50'sini

açıklaması beklenmektedir. Faktör 1 içerisinde yer alan ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında;

"Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi" faktörünün "Yaptığım işin kişisel gelişimime katkısı yoktur." ifadesi %75'ini, "Verilen görevler yeteneklerime uygundur." %72'sini, "İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum." %71'ini, "Yaptığım iş çıktıları, tatmin edicidir." %71'ini, "İşimde yetenek ve becerilerimi kullanıyorum." %69'unu, "İşimle ilgili sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum." %65'ini, "Yaptığım iş, şirketin iş sonuçlarına katkı sağlamaz." %57'sini açıklamaktadır.

- "Yönetici ile ilgili görüşler" faktöründe (Faktör 2) Cronbach Alpha değeri 0,851>0,5 olduğu için ifadelerin güvenirliliğinden bahsedilebilir. Bu faktör işe bağlılık ölçeğinin %22,27'sini açıklamaktadır. Faktör 2'de yer alan ifadelere bakıldığında;

  "Yöneticim karar alırken astlarının görüşlerini dikkate alır." ifadesi %78'ini, "Yöneticim şirketteki gelişme ve sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirir." %77'sini, "Yöneticim bölüm başarılarını çalışanlar ile paylaşır." %76'sını, "Yöneticim işle ilgili problemlerimle ilgilenir." %75'ini, "Yöneticim işimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında verir." %74'ünü açıklamaktadır.
- "İşin amacı ve anlamlılığı" faktöründe (Faktör 3) Cronbach Alpha değeri 0,641<0,5 olarak belirlenmiştir. 0,5'ten küçük olmadığı için ifadelerin güvenilir olduğundan söz edilebilir. Bu faktör işe bağlılık ölçeğinin %12,22'sini açıklamaktadır. Faktör 3' ün "Farklı işleri aynı anda yapmak zorunda kalırım." ifadesi %79'unu, "Farklı amaçlara yönelik işler yaparım." %79'unu, "Gün içerisinde gereksiz işlerle uğraşırım." %64'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5: İşveren Markası Ölçeğine ait AFA Sonuçları

Faktörler	Özdeğer	Varyans	Faktör Yükü	α
Faktör 1: Örgütsel Bağlılık	9,51	19,36		α=0,903
X Şirketi çalışanlarına değer veren bir şirkettir.			0,81	
Aynı imkanlarda bir iş teklifi alsam da X Şirketinde çalışmaya devam ederim.			0,80	
İş arayan arkadaşlarımı X Şirketinde çalışmaları için yönlendiririm.			0,75	
X Şirketi emekli olabileceğim bir şirkettir.			0,74	
X Şirketinin toplumda saygıdeğer bir yeri vardır.			0,64	
Şirketimden çevreme gururla söz ederim.			0,57	
X Şirketi çalışmak istediğim firmalar arasında ön sıradadır.			0,56	
X global bir markadır.			0,55	
Faktör 2: Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir	2,14	17,79		α=0,891
Çalışanların performansı objektif değerlendirilir.			0,82	
Çalışanların performansı şeffaf değerlendirilir.			0,81	
Şirkette takdir ve ödüllendirme objektif olarak yapılır.			0,74	
Kariyer olanakları çalışanların başarısına göre sunulur.			0,73	
Şirketle ilgili elde edilen başarılar çalışanlar ile paylaşılır.			0,53	
Faktör 3: Çalışanlar açısından iletişim	1,27	11,33		α=0,756
Departmanlar arası iş birliği yoktur.			0,74	
Departmanlar, şirket başarısı için birlikte çalışır.			0,69	
Departmanımız içinde iş birliği vardır.			0,66	
İşe alımda yöneticilerin arkadaş veya tanıdıkları öncelikli değerlendirilir.			0,54	
Faktör 4: Çalışma şartları ve ortamı	1,13	11,27		α=0,723
X Şirketi gelecekte de başarılı olacaktır.			0,68	
Çalışma ortamı sağlığa uygundur.			0,68	
Şirket yeni teknolojilerden yararlanır.			0,61	
İşe alımda objektif kriterler ile değerlendirildiğimi düşünüyorum.			0,54	
Faktör 5: İhtiyaca uygun eğitimler	1,01	5,69		α=0,547
Oryantasyon eğitimleri yetersizdir.			0,85	
Eğitimler, ihtiyaçlara göre planlanır.			0,53	
KMO=0,918 **Varyans Açıklama Yüzdesi=%65,44**		**p=0,000** **Cronbach Alpha =0,930**		

İşveren Markası ölçeğinin AFA sonuçlarına göre;

İşveren Markası ile ilgili ifadeler Cronbach Alpha değeri 0,930>0,5 olduğundan güvenilir olduğu söylenebilir.

Analizlerimiz sonucunda elde edilen KMO değeri 0,918 1'e çok yakın bir değer olduğu için, Bartlett p=0,000<0,05 olduğu için veriler normal dağılmıştır ve faktör analizi için çok uygundur. AFA sonucunda işveren markası ile ilgili özdeğerleri 1'in üzerinde olduğu için beş temel faktör belirlenmiştir. Bu beş faktör toplamda işveren markası ölçeğinin %65,44'ünü açıklamaktadır.

Faktörler ayrı ayrı incelendiğinde;

- “Örgütsel Bağlılık” faktöründe (Faktör 1) Cronbach Alpha değeri 0,903>0,5 olduğu için ifadeler güvenilirdir. Bu faktör işveren markası ölçeğinin %19,36’sını açıklamaktadır.

  “Örgütsel Bağlılık” faktörünün “X Şirketi çalışanlarına değer veren bir şirkettir.” ifadesi %81’ ini, “Aynı imkanlarda bir iş teklifi alsam da X Şirketinde çalışmaya devam ederim.” %80’ini, “İş arayan arkadaşlarımı X Şirketinde çalışmaları için yönlendiririm.” %75’ini, “X Şirketi emekli olabileceğim bir şirkettir.” %74’ünü, “X Şirketinin toplumda saygıdeğer bir yeri vardır.” %64’ünü, “Şirketimden çevreme gururla söz ederim.” %57’sini, “X Şirketi çalışmak istediğim firmalar arasında ön sıradadır.” %56’sını, “X global bir markadır.” %55’ini açıklamaktadır.
- “Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir” faktöründe (Faktör 2) Cronbach Alpha değeri 0,891>0,5 olduğu için ifadeler güvenilirdir. Bu faktör işveren markası ölçeğinin %17,79’unu açıklamaktadır.

  Faktör 2’nin “Çalışanların performansı objektif değerlendirilir.” ifadesi %82’sini, “Çalışanların performansı şeffaf değerlendirilir.” %81’ini, “Şirkette takdir ve ödüllendirme objektif olarak yapılır.” %74’ünü, “Kariyer olanakları çalışanların başarısına göre sunulur.” %73’ünü, “Şirketle ilgili elde edilen başarılar çalışanlar ile paylaşılır.” %53’ünü açıklamaktadır.
- “Çalışanlar açısından iletişim” faktöründe (Faktör 3) Cronbach Alpha değeri 0,756>0,5 olduğu için ifadeler güvenilirdir. Bu faktör işveren markası ölçeğinin %11,33’ünü açıklamaktadır.

  Faktör 3’ün “Departmanlar arası iş birliği yoktur.” ifadesi %74’ünü, “Departmanlar, şirket başarısı için birlikte çalışır.” %69’unu, “Departmanımız içinde iş birliği vardır.” %66’sını, “İşe alımda yöneticilerin arkadaş veya tanıdıkları öncelikli değerlendirilir.” %54’ünü açıklamaktadır.
- “Çalışma şartları ve ortamı” faktöründe (Faktör 4) Cronbach Alpha değeri 0,723>0,5 olduğu için ifadeler güvenilirdir. Bu faktör işveren markası ölçeğinin %11,27’sini açıklamaktadır.

  Faktör 4’ün “X Şirketi gelecekte de başarılı olacaktır.” ifadesi %68’ini, “Çalışma ortamı sağlığa uygundur.” %68’ini, “Şirket yeni teknolojilerden yararlanır.” %61’ini,

"İşe alımda objektif kriterler ile değerlendirildiğimi düşünüyorum." %54'ünü açıklamaktadır.

- "İhtiyaca uygun eğitimler (faktör 5) Cronbach Alpha değeri 0,547>0,5 olarak belirlenmiştir. İfadelerin güvenilirliğinden söz edebiliriz. Bu faktör işveren markası ölçeğimizin %5,69'unu açıklamaktadır.

  Faktör 5'in "Oryantasyon eğitimleri yetersizdir." ifadesi %85'ini, "Eğitimler, ihtiyaçlara göre planlanır." %53'ünü açıklamaktadır.

2.3. Karşılaştırma Analizleri

İşe bağlılık ve İşveren markası için AFA sonuçlarına göre işe bağlılık 3 faktör, işveren markası 5 faktör altında toplanmıştır. Faktörler ile çalışanların demografik değişkenlerindeki gruplar arasında farklılık olup olmadığı varyans karşılaştırma analizleri ile belirlenmiştir. Karşılaştırma analizi grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılmaktadır. İki grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için bağımsız örneklemler t testi, ikiden fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için one way ANOVA kullanılmaktadır. İkiden fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden varyans analizinin hipotezi;

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \ldots\ldots = \mu_N$ *ortalamalar arasında fark yoktur.*

H_1 : *Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.*

şeklindedir.

Araştırma kapsamında öncelikle grupların homojen olup olmadığı belirlenmiş, daha sonra ikiden fazla grubun ortalamaları arasındaki farklılıklar inceleneceğinden one way ANOVA uygulanarak çalışanların işe bağlılık ve işveren markası algısının çalışanların yaş, deneyim, departman, unvan ve mezuniyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Gruplar arası farklılaşma varsa hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmıştır.

2.3.1. İşe Bağlılık Faktörleri Karşılaştırma Analizleri

İşe Bağlılık ölçeğinin her bir alt ölçek bakımından çalışanların demografik bilgilerine göre farklılıklarının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA ve çoklu karşılaştırma testi (Tukey) sonucu yaş gruplarına göre Tablo 6a ve 6b'de, çalışan deneyim yılına göre Tablo 7a ve 7b'de, departmana göre Tablo 8a ve 8b'de, unvana göre Tablo 9a ve 9b'de, mezuniyet durumuna göre Tablo 10a ve 10b'de verilmiştir.

İşe bağlılık faktörleri bakımından çalışanların yaşlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 6a'da verilmiştir.

Tablo 6a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalama	F	p
Faktör 1: Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	7,304 93,151 100,455	4 218 222	1,826 ,427	4,274	,002
Faktör 3: İşin amacı ve anlamlılığı	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	12,256 140,781 153,037	4 218 222	3,064 ,646	4,745	,001

Tablo 6a'ya göre işe bağlılığın iki alt ölçeğinde çalışanların yaşlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanlarda yapılan iş ile kişinin özdeşleştiği algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,002<0,05$). Ayrıca çalışanların amaca uygun ve anlamlı işler yaptığı algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,001<0,05$). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 6b'de verilmiştir. Faktör 2: Yönetici ile ilgili görüşler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 6b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Yaş Dağılımı		Ortalama Fark	Std. Hata	p
Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi	21-26	26-32	-,38767*	,12516	,019
		32-38	-,26963	,12931	,230
		38-44	-,45177*	,14595	,019
		44 ve üzeri	-,59344*	,17452	,007
	26-32	21-26	,38767*	,12516	,019
		32-38	,11804	,11918	,859
		38-44	-,06410	,13705	,990
		44 ve üzeri	-,20577	,16715	,733
	38-44	21-26	,45177*	,14595	,019
		26-32	,06410	,13705	,990
		32-38	,18214	,14085	,696
		44 ve üzeri	-,14167	,18323	,938
	44 ve üzeri	21-26	,59344*	,17452	,007
		26-32	,20577	,16715	,733
		32-38	,32381	,17028	,320
		38-44	,14167	,18323	,938
İşin amacı ve anlamlılığı	21-26	26-32	,31348	,15387	,252
		32-38	,46467*	,15897	,031
		38-44	,73252*	,17942	,001
		44 ve üzeri	,53014	,21454	,101
	32-38	21-26	-,46467*	,15897	,031
		26-32	-,15119	,14652	,840
		38-44	,26786	,17316	,533
		44 ve üzeri	,06548	,20933	,998
	38-44	21-26	-,73252*	,17942	,001
		26-32	-,41905	,16848	,097
		32-38	-,26786	,17316	,533
		44 ve üzeri	-,20238	,22526	,897

Tablo 6b'den de anlaşılacağı üzere;

- 21-26 yaş grubunda olan çalışanlar ile 27-32, 32-44, 44 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar arasında yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi algısında görüş farklılıkları vardır. 27-32, 32-44, 44 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar 21-26 yaş grubu çalışanları göre daha fazla işleri ile özdeşleştiklerini düşünmektedirler.
- 21-26 yaş grubunda olan çalışanlar ile 32-38, 38-44 yaş grubundaki çalışanlar arasında işin amacı ve anlamlılığı algısında anlamlı farklılık vardır. 32-38, 38-44 yaş grubundaki çalışanlar 21-26 yaş grubu çalışanlar daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir.

İşe bağlılık faktörleri bakımından çalışanların deneyimine göre ANOVA sonuçları Tablo 7a'da verilmiştir.

Tablo 7a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Faktör 1: Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	5,108 95,347 100,455	4 218 222	1,277 ,437	2,920	,022
Faktör 3: İşin amacı ve anlamlılığı	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	9,461 143,576 153,037	4 218 222	2,365 ,659	3,591	,007

Tablo 7a'ya göre işe bağlılığın iki alt ölçeğinde çalışanların deneyimine göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanlarda yapılan iş ile kişinin özdeşleştiği algısı deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. (p=0,022<0,05) Ayrıca çalışanların amaca uygun ve anlamlı işler yaptığı algısı da deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,007<0,05). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 7b'de verilmiştir. Faktör 2: Yönetici ile ilgili görüşler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 7b İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Deneyimi		Ortalama Fark	Std. Hata	p
Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi	1-4 yıl	4-7 yıl	-,14158	,13128	,817
		7-10 yıl	-,16473	,17142	,872
		10-13 yıl	,06444	,18006	,996
		13 yıl ve üzeri	-,34259*	,10777	,014
	13 yıl ve üzeri	1-4 yıl	,34259*	,10777	,014
		4-7 yıl	,20101	,13666	,583
		7-10 yıl	,17786	,17557	,849
		10-12 yıl	,40703	,18402	,179
İşin amacı ve anlamlılığı	1-4 yıl	4-7 yıl	,40116	,16110	,097
		7-10 yıl	,15116	,21035	,952
		10-13 yıl	,40116	,22095	,367
		13 yıl ve üzeri	,45216*	,13224	,007
	13 yıl ve üzeri	1-4 yıl	-,45216*	,13224	,007
		4-7 yıl	-,05100	,16770	,998
		7-10 yıl	-,30100	,21545	,630
		10-12 yıl	-,05100	,22582	,999

Tablo 7b'den de anlaşılacağı üzere;

- 1-4 yıl deneyime sahip olan çalışanlar ile 13 yıl ve üzeri deneyim grubundaki çalışanlar arasında yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi algısında görüş farklılıkları vardır. 13 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar 1-4 yıl deneyime sahip çalışanları daha fazla işleri ile özdeşleştiklerini düşünmektedirler.
- 13 yıl ve üzeri deneyim grubundaki çalışanlar ile 1-4 yıl deneyime sahip çalışanlar arasında işin amacı ve anlamlılığı algısında anlamlı farklılık vardır. 13 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar 1-4 yıl deneyime sahip çalışanlara göre daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir.

İşe bağlılık faktörleri bakımından çalışanların departmanlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 8a'da verilmiştir.

Tablo 8a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	**s.d**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**
Faktör 3: İşin amacı ve anlamlılığı	Gruplar Arası	16,519	6	2,753	4,356	,000
	Gruplar İçi	136,519	216	,632		
	Toplam	153,037	222			

Tablo 8a'ya göre işe bağlılığın bir alt ölçeğinde çalışanların departmanlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanların amaca uygun ve anlamlı işler yaptığı algısı çalışmakta oldukları departmanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 8b'de verilmiştir. Faktör 1: Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi ve Faktör 2: Yönetici ile ilgili görüşler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 8b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Departmanı		Ortalama Fark	Std. Hata	p
İşin amacı ve anlamlılığı	Ar-Ge	Üretim	,25789	,15260	,623
		Üretim Mühendisliği	,48059	,16444	,058
		Kalite Güvence	,34960	,25320	,812
		Üretim Planlama	,13411	,20437	,995
		Mali İşler	,61559	,27727	,289
		İnsan Kaynakları	,84311*	,19170	,000
	İnsan Kaynakları	Ar-Ge	-,84311*	,19170	,000
		Üretim	-,58521	,21617	,101
		Üretim Mühendisliği	-,36252	,22469	,674
		Kalite Güvence	-,49351	,29590	,638
		Üretim Planlama	-,70899	,25536	,085
		Mali İşler	-,22751	,31674	,991

Tablo 8b'den de anlaşılacağı üzere;

- Ar-Ge departmanı çalışanları ile İnsan Kaynakları çalışanları arasında işin amacı ve anlamlılığı algısında anlamlı farklılık vardır. İnsan Kaynakları departmanı çalışanları Ar-Gedepartmanı çalışanlarına göre daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir.

İşe bağlılık faktörleri bakımından çalışanların unvanlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 9a'da verilmiştir.

Tablo 9a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Faktör 1: Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	4,346 96,109 100,455	2 220 222	2,173 ,437	4,974	,008
Faktör 3: İşin amacı ve anlamlılığı	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	11,302 141,736 153,037	2 220 222	5,651 ,644	8,771	,000

Tablo 9a'ya göre işe bağlılığın iki alt ölçeğinde çalışanların unvanlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanlarda yapılan iş ile kişinin özdeşleştiği algısı unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,008<0,05). Çalışanların amaca uygun ve anlamlı

işler yaptığı algısı unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000<0,05). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 9b'de verilmiştir. Faktör 2: Yönetici ile ilgili görüşler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 9b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Unvanı		Ortalama Fark	Std. Hata	p
Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi	Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni	Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider	,30425*	,09656	,005
		Sağlık personeli	,24004	,24686	,595
	Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider	Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni	-,30425*	,09656	,005
		Sağlık personeli	-,06421	,24000	,961
İşin amacı ve anlamlılığı	Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni	Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider	-,44517*	,11726	,001
		Sağlık personeli	,20894	,29978	,766
	Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider	Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni	,44517*	,11726	,001
		Sağlık personeli	,65411	,29145	,066

Tablo 9b'den de anlaşılacağı üzere;

- Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlar ile Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider unvanına sahip çalışanlar arasında yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi algısında görüş farklılıkları vardır. Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlar Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider unvanına sahip çalışanlara göre daha işleri ile özdeşleştiklerini düşünmektedirler.
- Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlar ile Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider unvanına sahip çalışanlar arasında işin amacı ve anlamlılığı algısında anlamlı farklılık vardır. Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider unvanına sahip

çalışanlar Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlara göre daha fazla amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir.

İşe bağlılık faktörleri bakımından çalışanların mezuniyet durumlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 10a'da verilmiştir.

Tablo 10a: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	P
Faktör 3: İşin amacı ve anlamlılığı	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	7,855 145,183 153,037	3 219 222	2,618 ,663	3,949	0,009

Tablo 10a'ya göre işe bağlılığın bir alt ölçeğinde çalışanların mezuniyet durumlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanların amaca uygun ve anlamlı işler yaptığı algısı mezuniyet durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,009<0,05$). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 10b'de verilmiştir. Faktör 1: Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi ve Faktör 2: Yönetici ile ilgili görüşler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 10b: İşe Bağlılık Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Mezuniyeti		Ortalama Fark	Std. Hata	P
İşin amacı ve anlamlılığı	Lisans	Yüksek Lisans MYO Lise	-,05238 ,37894 ,46117*	,16856 ,17388 ,16612	,990 ,132 ,030
	Lise	Yüksek Lisans Lisans MYO	-,51355 -,46117* -,08223	,21572 ,16612 ,21990	,084 ,030 ,982

Tablo 10b'den de anlaşılacağı üzere;

- Lisans mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında işin amacı ve anlamlılığı algısında anlamlı farklılık vardır. Lisans mezunu çalışanlar lise

mezunu çalışanlara göre daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir.

2.3.2. İşveren Markası Faktörleri Karşılaştırma Analizleri

İşveren Markası ölçeğinin her bir alt ölçek bakımından çalışanların demografik bilgilerine göre farklılıklarının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA ve çoklu karşılaştırma testi (Tukey) sonucu yaş gruplarına göre Tablo 11a ve 11b'de, çalışan deneyim yılına göre Tablo 12a ve 12b'de, departmana göre Tablo 13a ve 13b'de, unvana göre Tablo 14a ve 14b'de, mezuniyet durumuna göre Tablo 15a ve 15b'de verilmiştir.

İşveren Markası faktörleri bakımından çalışanların yaşlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 11a'da verilmiştir.

Tablo 11a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	**s.d**	**Kareler Ortalama**	**F**	**p**
Faktör 4: Çalışma şartları ve ortamı	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	6,993 108,208 115,200	4 218 222	1,748 ,496	3,522	,008

Tablo 11a'ya göre işveren markasının bir alt ölçeğinde çalışanların yaşlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanların çalışma şartları ve ortamı ile ilgili algısı yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,008<0,05$). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 11b'de verilmiştir. Faktör 1:Örgütsel Bağlılık, Faktör 2:Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir, Faktör 3:Çalışanlar açısından iletişim,Faktör 5: İhtiyaca uygun eğitimler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 11b: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Yaşlarına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Yaş Dağılımı		Ortalama Fark	Std. Hata	P
Çalışma şartları ve ortamı	21-26	26-32	-,30049	,13490	,173
		32-38	-,20118	,13937	,600
		38-44	-,49939*	,15730	,015
		44 ve üzeri	-,53511*	,18809	,039
	38-44	21-26	,49939*	,15730	,015
		26-32	,19890	,14771	,662
		32-38	,29821	,15181	,287
		44 ve üzeri	-,03571	,19748	1,000
	44 ve üzeri	21-26	,53511*	,18809	,039
		26-32	,23462	,18015	,690
		32-38	,33393	,18353	,365
		38-44	,03571	,19748	1,000

Tablo 11b'den de anlaşılacağı üzere;

- 21-26 yaş grubunda olan çalışanlar ile 38-44, 44 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar arasında çalışma şartları ve ortamı algısında görüş farklılıkları vardır. 38-44, 44 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar 21-26 yaş grubu çalışanlara göre çalışma şartları ve ortamından memnundur.

İşveren Markası faktörleri bakımından çalışanların deneyimine göre ANOVA sonuçları Tablo 12a'da verilmiştir.

Tablo 12a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	P
Faktör 2: Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir	Gruplar Arası	10,953	4	2,738	3,906	,004
	Gruplar İçi	152,842	218	,701		
	Toplam	163,794	222			

Tablo 12a'ya göre işveren markasının bir alt ölçeğinde çalışanların yaşlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanların performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir algısı deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,004<0,05$). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için

çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 12b'de verilmiştir. Faktör 1:Örgütsel Bağlılık, Faktör 3:Çalışanlar açısından iletişim, Faktör 4:Çalışma şartları ve ortamı, Faktör 5: İhtiyaca uygun eğitimler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 12b: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Deneyimine Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Deneyimi		Ortalama Fark	Std. Hata	P
Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir	1-4 yıl	4-7 yıl	,53307*	,16622	,013
		7-10 yıl	,47752	,21703	,184
		10-13 yıl	,45669	,22797	,268
		13 yıl ve üzeri	,06657	,13644	,988
	4-6 yıl	1-4 yıl	-,53307*	,16622	,013
		7-10 yıl	-,05556	,24171	,999
		10-13 yıl	-,07639	,25158	,998
		13 yıl ve üzeri	-,46650	,17303	,058

Tablo 12b'den de anlaşılacağı üzere;

- 1-4 yıl deneyime sahip çalışanlar ile 4-7 yıl deneyime sahip çalışanlar arasında performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamaları algısında anlamlı farklılık vardır. 1-4 yıl deneyime sahip çalışanlar 4-7 yıl deneyime sahip çalışanlar göre performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamalarından daha memnundur.

İşveren Markası faktörleri bakımından çalışanların departmanına göre ANOVA sonuçları Tablo 13a'da verilmiştir

Tablo 13a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Faktör 1: Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	6,719 90,972 97,691	6 216 222	1,120 ,421	2,659	,016
Faktör 2: Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	17,560 146,234 163,794	6 216 222	2,927 ,677	4,323	,000
Faktör 4: Çalışma şartları ve ortamı	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	13,035 102,165 115,200	6 216 222	2,173 ,473	4,593	,000
Faktör 5: İhtiyaca uygun eğitimler	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	11,17 9153,111 164,289	6 216 222	1,863 ,709	2,628	,018

Tablo 13a'ya göre işveren markasının dört alt ölçeğinde çalışanların departmanlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılıkları departmanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,016<0,05). Çalışanların performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamalarındaki algıları departmanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000<0,05). Çalışanların çalışma şartları ve ortamı algıları departmanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000<0,05). Çalışanların ihtiyaca göre eğitim uygulandığı algısı, departmanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,018<0,05). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 13b'de verilmiştir. Faktör 3: Çalışanlar açısından iletişim, açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 13b :İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Departmanına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Departmanı		Ortalama Fark	Std. Hata	p
Örgütsel Bağlılık	Ar-Ge	Üretim	-,37500*	,12457	,045
		İnsan Kaynakları	-,49123*	,15649	,031
	Üretim	Ar-Ge	,37500*	,12457	,045
	İnsan Kaynakları	Ar-Ge	,49123*	,15649	,031
Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir	Ar-Ge	Üretim	-,59579*	,15793	,004
		İnsan Kaynakları	-,70406*	,19841	,008
	Üretim	Ar-Ge	,59579*	,15793	,004
	İnsan Kaynakları	Ar-Ge	,70406*	,19841	,008
Çalışma şartları ve ortamı	Ar-Ge	Üretim	-,49342*	,13201	,004
		İnsan Kaynakları	-,59211*	,16584	,008
	Üretim	Ar-Ge	,49342*	,13201	,004
	İnsan Kaynakları	Ar-Ge	,59211*	,16584	,008
İhtiyaca uygun eğitimler	Üretim Mühendisliği	Mali İşler	,96057*	,31879	,045
	Mali İşler	Üretim Mühendisliği	-,96057*	,31879	,045

Tablo 13b'den de anlaşılacağı üzere;

- Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar ile Ar-Ge departmanında çalışanlar arasında örgütsel bağlılıkları bakımından anlamlı bir fark vardır. Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar Ar-Ge departmanında çalışanlara göre örgüte daha bağlıdır.
- Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar ile Ar-Ge departmanında çalışanlar arasında performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamaları algısında anlamlı farklılık vardır. Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar, Ar-Ge departmanında çalışanlara göre performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamalarından daha memnundur.
- Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar ile Ar-Ge departmanında çalışanlar arasında çalışma şartları ve ortamı algısında görüş farklılıkları vardır. Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar Ar-Ge departmanında çalışanlara göre çalışma şartları ve ortamından memnundur.

- Üretim Mühendisliği departmanında çalışanlar ile Mali İşler departmanında çalışanlar arasında ihtiyaca uygun eğitimler düzenlendiği algısında anlamlı farlılık vardır. Üretim Mühendisliği departmanında çalışanlar, Mali İşler departmanında çalışanlara göre daha ihtiyaca uygun eğitimler düzenlendiğini düşünmektedir.

İşveren Markası faktörleri bakımından çalışanların unvanlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 14a'da verilmiştir.

Tablo 14a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	**s.d**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**
Faktör 4: Çalışma şartları ve ortamı	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	6,577 108,623 115,200	2 220 222	3,288 ,494	6,660	,002

Tablo 14a'ya göre işveren markasının bir alt ölçeğinde çalışanların unvanlarına göre anlamlı fark bulunmuştur.

Çalışanların çalışma şartları ve ortamı ile ilgili algısı unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($p=0,002<0,05$) Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 14b'de verilmiştir. Faktör 1:Örgütsel Bağlılık, Faktör 2:Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir, Faktör 3:Çalışanlar açısından iletişim, Faktör 5: İhtiyaca uygun eğitimler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 14b: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Unvanlarına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Unvanı		Ortalama Fark	Std. Hata	p
Çalışma şartları ve ortamı	Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni	Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider	,36550*	,10265	,001
		Sağlık personeli	,04529	,26244	,984
	Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider	Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni	-,36550*	,10265	,001
		Sağlık personeli	-,32021	,25515	,422

Tablo 14b'den de anlaşılacağı üzere;

- Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanlı çalışanlar ile Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider ve Sağlık personeli unvanlı çalışanlar arasında çalışma şartları ve ortamı algısında anlamlı farklılık vardır. Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanlı çalışanlar Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider ve Sağlık personeli unvanlı çalışanlara göre çalışma şartları ve ortamından memnundur.

İşveren Markası faktörleri bakımından çalışanların mezuniyetlerine göre ANOVA sonuçları Tablo 15a'da verilmiştir.

Tablo 15a: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	p
Faktör 4: Çalışma şartları ve ortamı	Gruplar Arası	8,412	3	2,804	5,750	,001
	Gruplar İçi	106,788	219	,488		
	Toplam	115,200	222			

Tablo 15a'ya göre işveren markasının bir alt ölçeğinde çalışanların unvanlarına göre anlamlı fark bulunmuştur.

Çalışanların çalışma şartları ve ortamı ile ilgili algısıyla mezuniyet durumları arasında anlamlı farklılık vardır (p=0,001<0,05). Bu farklılıkların alt ölçekler bakımından hangi

gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey) yapılmış ve sonuçları Tablo 15b'de verilmiştir. Faktör 1:Örgütsel Bağlılık, Faktör 2:Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir, Faktör 3:Çalışanlar açısından iletişim, Faktör5: İhtiyaca uygun eğitimler açısından gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 15b: İşveren Markası Faktörleri Bakımından Çalışanların Mezuniyet Durumlarına Göre Tukey Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışanların Mezuniyeti		Ortalama Fark	Std. Hata	p
Çalışma şartları ve ortamı	Yüksek Lisans	Lisans	-,03214	,14456	,996
		MYO	-,36882	,19018	,215
		Lise	-,55018*	,18501	,017
	Lisans	Yüksek Lisans	,03214	,14456	,996
		MYO	-,33668	,14912	,111
		Lise	-,51804*	,14247	,002
	Lise	Yüksek Lisans	,55018*	,18501	,017
		Lisans	,51804*	,14247	,002
		MYO	,18137	,18860	,771

Tablo 15b'den de anlaşılacağı üzere;

- Lise mezunu çalışanlar ile Yüksek Lisans ve Lisans mezunu çalışanlar arasında çalışma şartları ve ortamı algısında anlamlı farklılık vardır. Lise mezunu çalışanlar Yüksek Lisans ve Lisans mezunu çalışanlara göre çalışma şartları ve ortamından memnundur.

2.4. Regresyon Analizi

İşe Bağlılık ve İşveren Markası ölçeklerinin ayrı ayrı çalışanların demografik verileri kapsamında karşılaştırma analizleri yapılmıştır ve bu iki ölçek için sonuçlara ayrı ayrı ulaşılmıştır. Karşılaştırma analizleri gibi analizler ortalama farkları ile ilgili hipotez testlerini ortaya koyarken değişkenler arasındaki ilişkiye dair herhangi bir bilgi vermemektedir. İşveren Markası uygulamalarının çalışanların işe bağlılıkları üzerine etkisi olabileceği düşünüldüğünden bu iki değişken arasındaki ilişki regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. İşe Bağlılık ve İşveren Markası ilişkisini ortaya koyan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 16a, 16b ve 16c'de verilmiştir.

Tablo 16a: Basit Doğrusal Regresyon Açıklama Oranı Sonuçları

Model

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart sapma
1	,699[a]	,489	,487	,32540

Tablo 16b: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Modelin Anlamlılığı Sonucu

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	22,399	1	22,399	211,544	,000[b]
	Artık	23,400	221	,106		
	Total	45,799	222			

Tablo 16c: Basit Doğrusal Regresyon Analizinde İşe Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki Sonuçları

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(sabit)	1,643	,147		11,150	,000
	İşveren Markası	,598	,041	,699	14,545	,000

Tablo 16a, 16b ve 16c'den de anlaşılacağı üzere;

- Tablo 16a'da verilen analiz sonuçlarına göre; işveren markası ölçeği işe bağlılık ölçeğini %48,7 oranında açıklamaktadır.
- Tablo 16b'de verilen analiz sonuçlarına göre; İşveren markası ölçeği işe bağlılık ölçeğini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır (p=0,000<0,05).
- Tablo 16c'de verilen analiz sonuçlarına göre; çalışanların işveren markası uygulamalarından memnuniyet düzeyleri arttıkça işe bağlılıkları da artmaktadır (p=0,000<0,05).

Bununla birlikte İşe Bağlılık ve İşveren Markası ilişkisini ortaya koymak için faktörler açısından da çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İşveren markası faktörleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçları asit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 17a, 17b ve 17c'de verilmiştir.

Tablo 17a: Çoklu Doğrusal Regresyon Açıklama Oranı Sonuçları

Model

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart sapma
1	,713[a]	,509	,498	,32195

Tablo 17b: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Modelin Anlamlılığı Sonucu

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	s.d	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	23,307	5	4,661	44,972	,000[b]
	Artık	23,400	217	,104		
	Total	45,799	222			

Tablo 17c: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinde İşe Bağlılık ve İşveren Markası Faktörleri Arasındaki İlişki Sonuçları

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(sabit)	1,691	,148		11,448	,000
Faktör1: Örgütsel Bağlılık	,206	,047	,301	4,394	,000
Faktör 2: Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir	,053	,036	,101	1,471	,143
Faktör 3: Çalışanlar açısından iletişim	,174	,042	,267	4,104	,000
Faktör 4: Çalışma şartları ve ortamı	,097	,041	,153	2,359	,019
Faktör 5: İhtiyaca uygun eğitimler	,028	,029	,053	,955	,341

Tablo 17a, 17b ve 17c'den de anlaşılacağı üzere;

- Tablo 17a'da verilen analiz sonuçlarına göre; işveren markası faktörleri işe bağlılık ölçeğini %49,8 oranında açıklamaktadır.
- Tablo 17b'de verilen analiz sonuçlarına göre; İşveren markası faktörleri işe bağlılık ölçeğini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ($p=0,000<0,05$).
- Tablo 17c'de verilen analiz sonuçlarına göre; çalışanların işveren markası faktörleri arasında yer alan örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından iletişim, çalışma şartları ve ortamı ile ilgili uygulamalardan memnuniyet düzeyleri arttıkça işe bağlılıkları da artmaktadır (p değerleri<0,05). Bununla birlikte Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir, ihtiyaca uygun eğitimler faktörleri ile ilgili çalışanlardaki memnuniyet artışının işe bağlılığa etkisi gözlemlenmemiştir. (p değerleri>0,05).

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler ürün ve hizmetlerini beklenen nitelik ve uygunlukta müşterilerine zamanında sunmak istemektedir. Günümüzde müşterilerin beklentileri teknolojinin gelişmesi, ürün ve hizmetlerin çeşitlenmesi ile gitgide artmaktadır. Bu nedenle işletmeler diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve piyasada tutunabilmek için ürün veya hizmetlerini sunarlarken sürekli zaman, kalite, çeşitlilik, fonksiyonellik gibi birçok kriteri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İşletmeler hedeflerini bu doğrultuda belirleyerek çalışanlarına bu hedefleri aktarmaktadır. Çalışanlar bu hedefleri ne kadar hızlı ve amacına yönelik gerçekleştirirse işletmeler rekabet üstünlüğüne o kadar hızlı ulaşacaklardır. İşinde mutlu olan, motive olan çalışanlar hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecek ve performanslarını arttıracaklardır. Çalışanların işte performansı arttıkça iş tatmini oluşmakta dolayısıyla işe bağlılıkları artmaktadır. İşini severek yapan çalışanların işe bağlılıkları yüksek olacağından işletmeler için işe bağlılık önemli bir olgudur.

İşletmeler nitelikli çalışanları bünyesinde toplayabilmek için çaba sarf etmektedir. Mevcut nitelikli çalışanları elde tutmak adına çalışanların menfaatlerine göre uygulamalar yapmakta, potansiyel nitelikli adaylara işletmeye çekebilmek için bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkisini farklı platformlarda paylaşmaktadırlar. Bu uygulamaları işveren markası adı altında sergilemektedirler.

Bu bilgiler göz önünde bulundurularak bir beyaz eşya firmasının 223 beyaz yaka çalışanına işletmenin işveren markası uygulamalarının işe bağlılığa etkisini tespit edebilmek amacıyla anket uygulanmıştır.

İşe bağlılık ölçeği 3 faktör altında, işveren markası ölçeği 5 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler;

İşe bağlılık ölçeğine ait faktörler:

- Yapılan iş ile kişinin özdeşleşmesi
- Yönetici ile ilgili görüşler
- İşin amacı ve anlamlılığı

İşveren Markası ölçeğine ait faktörler:

- Örgütsel Bağlılık
- Performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir
- Çalışanlar açısından iletişim
- Çalışma şartları ve ortamı
- İhtiyaca uygun eğitimler

olarak belirlenmiştir.
Güvenirliliği belirlenen işe bağlılık ve işveren markası faktörleri çalışanların demografik değişkenleri bakımından karşılaştırma analizi yapılarak incelendiğinde;

Yaş dağılımına bakıldığında;

İşe bağlılık ölçeğinde; 21-26 yaş grubu çalışanları diğer yaş grubunda yer alan çalışanlara göre daha az işleri ile özdeşleştiklerini düşünmektedirler. Özellikle çalışanlar kendilerine verilen görevlerin yeteneklerine uygun olup olmadığı ile ilgili kararsız kalmışlardır. İşletme bu kapsamda çalışanların yeteneklerini belirlemek üzere aksiyon alarak görev dağılımlarını yapabilir. Aynı zamanda bu yaş grubu çalışanları diğerlerine göre daha az amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir. Çalışanlar aynı anda farklı amaçlara yönelik bir çok iş yaptığını belirtmişlerdir. İşletmede iş tanımları bölümler bazında gözden geçirilebilir ve benzer amaçlara hizmet edecek görevler tek bir pozisyonun iş tanımı altında toplanabilir. Yönetici ile ilgili görüşler bakımından tüm yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak; 21-26 yaş grubu çalışanların diğer çalışanlara göre işe bağlılıkları daha düşüktür denebilir.

İşveren markası ölçeğinde; 21-26 yaş grubu çalışanlarına göre diğer yaş grubundaki çalışanlar çalışma şartları ve ortamından daha çok memnundur. İşletmenin sağlığa uygun bir çalışma ortamına sahip olduğunu, yeni teknoloj,lerden yararlandığını düşünmektedirler. Diğer işveren markası ölçeğine ait faktörler bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Genel bir yorum yapılması gerekirse; 21-26 yaş grubu çalışanların diğer çalışanlara göre işe bağlılıklarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu yaş grubunda yer alan çalışanlar iş

hayatına yeni atılmış ve kısa bir iş tecrübesi edinmiş çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda işletme süreçlerini ve iş tanımlarını gözden geçirerek çalışanlara yetenekleri ve ilgi alanlarına göre görevler verme konusunda özenli çalışmalar yapabilir. Aynı zamanda bu yaş grubunun işveren markası adı altında işletmenin yapmış olduğu uygulamalardan diğer çalışanlara göre daha az memnun oldukları söylenebilir. İşletmede işveren markası adı altındaki uygulamalar çeşitlendirilip çalışanların talep ve ihtiyaçlarına yönelik kurgulanabilir.

Deneyim yılına bakıldığında;

İşe bağlılık ölçeğinde; 13 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar 1-3 yıl deneyime sahip çalışanlara göre daha fazla işleri ile özdeşleştiklerini ve daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir. 1-3 yıl deneyime sahip olan çalışanlar gün içerisinde daha gereksiz ve farklı amaçlara yönelik işlerle uğraştığını düşünmektedir. 13 yıl ve üzeri çalışanların diğer çalışanlara göre daha işe bağlı olduklarından söz edilebilir. Önlem olarak işletme yeni çağın gereklilikleri ile genç kuşak çalışanlarının iş hayatından beklentilerini gözlemleyip ve araştırarak iş modellerini yenileyebilir. İşe bağlılık ölçeğinin "Yönetici ile ilgili görüşler" faktöründe deneyim yılına göre gruplar arası bir farklılık bulunmamıştır.

İşveren markası ölçeğinde; 1-3 yıl deneyime sahip çalışanlar 4-6 yıl deneyime sahip çalışanlara göre performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamalarından daha memnundur. Performans sisteminin, takdir ve ödüllendirmenin daha objektif olduğunu aynı zamanda kariyer fırsatlarının çalışanların başarısına göre sunulduğunu düşünmektedirler. İşletme bu kapsamda ilk yıllarını dolduran çalışanların bu başlıklar üzerindeki algılarının işe girdikleri ilk yıllar ile aynı kalmasını bilgilendirme toplantıları gibi iletişimi güçlendirecek ortamlarla sağlaması etki oluşturabilir.

Genel bir yorum yapılması gerekirse; 13 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanların işe bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. 1-3 yıl deneyime sahip çalışanların ise işveren markası uygulamaları kapsamındaki performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamalarından daha memnun olduğundan söz edilebilir.

Departmanlara bakıldığında;

İşe bağlılık ölçeğinde; İnsan Kaynakları departmanı çalışanları Ar-Ge departmanı çalışanlarına göre daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir. Ar-Ge çalışanları aynı anda farklı amaçlara yönelik işleri aynı anda yapmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ar-Ge çalışanlarının çoğunluğunun makine mühendisi olduğu düşünülürse operasyonel iş yükünü azaltmak için çalışmalar yapılarak mühendislerin teknik sorumluluklara daha çok zaman ayırmaları sağlanabilir. Diğer işe bağlılık faktörlerinde gruplar arası anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İşveren markası ölçeğinde; Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar Ar-Ge departmanında çalışanlara göre daha çok örgüte bağlıdır. İnsan Kaynakları ve üretim departmanı çalışanları Ar-Ge çalışanlarına göre x işletmesini emekli olabilecekleri bir işletme olarak görmektedir. Ar-Ge çalışanlarının çoğunluğunun mühendis olduğunu göz önünde bulunduracak olursak işletmeden ayrılmamaları adına rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek çalışma şartları ve koşulları oluşturmak anlamlı olabilir.

Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanlar, Ar-Ge departmanında çalışanlara göre performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir uygulamalarından ve çalışma şartları ve ortamından daha memnundur. Ar-Ge departmanı çalışanları özellikle performans değerlendirmenin şeffaf ve objektifliğini sorgulamaktadır. Özellikle Ar-Ge departmanı çalışanları için yöneticilerin performans görüşmelerini şeffaflıkla yapmalarını sağlamak anlamlı olabilir.

Üretim Mühendisliği departmanında çalışanlar, Mali İşler departmanında çalışanlara göre daha ihtiyaca uygun eğitimler düzenlendiğini düşünmektedir. Bu farklılığı kapatmak adına Mali İşler departmanı çalışanlarına işlerini geliştirebilmeleri ve kişisel gelişimleri için eğitimler bireysel olarak seçilebilir.

İşveren markası faktörlerinden çalışanlar açısından iletişim faktöründe gruplar arası anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Genel bir yorum yapılması gerekirse; Üretim ve İnsan Kaynakları departmanında çalışanların işe bağlılıkları yüksekken Ar-Ge çalışanlarının işveren markası adı altında yapılan uygulamalardan daha memnundur.

Unvanlara bakıldığında;

İşe bağlılık ölçeğinde; Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlar Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider unvanına sahip çalışanlara göre daha fazla işleri ile özdeşleştiklerini düşünmektedirler.

Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider unvanına sahip çalışanlar Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlara göre daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir. Özellikle kendilerine verilen görevlerin yeteneklerine uygun olduğunu ve yaptıklarını işin şirketin iş sonuçlarına katkı sağladığını düşünmektedirler. İşe bağlılılığın diğer faktörlerinde gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

İşveren markası ölçeğinde; Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanlı çalışanlar Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider ve Sağlık personeli unvanlı çalışanlara göre çalışma şartları ve ortamından memnundur. Daha sağlıklı bir çalışma ortamında çalıştıklarını belirtmişlerdir. İşletme bu kapsamda çalışma şartlarını tüm çalışanlara göre standardize edebilir. Diğer işveren markası faktörlerinde gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Genel bir yorum yapılması gerekirse; Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlar ve Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider unvanına sahip çalışanların işe bağlılıklarından söz edilebilir. Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni unvanına sahip çalışanlar işveren markası uygulamalarından daha memnundur.

Mezuniyet durumuna bakıldığında;

İşe bağlılık ölçeğinde: lisans mezunu çalışanlar lise mezunu çalışanlara göre daha amaca uygun ve anlamlı bir iş yaptığını düşünmektedir. Lisans mezunu çalışanları özellikle işi ile ilgili sorumluluklarını bildiğini ve yeteneklerine uygun iş yaptıklarını belirtmişlerdir.

İşveren markası ölçeğinde: lise mezunu çalışanlar yüksek lisans ve lisans mezunu çalışanlara göre çalışma şartları ve ortamından memnundur.

Genel bir yorum yapılması gerekirse; lise mezunu olan çalışanların işe bağlılıklarından daha az söz edilebilirken, çalışma şartları ve ortamından memnun oldukları söylenebilir.

Araştırmanın temel amacı olan işe bağlılık ve işveren markası arasındaki ilişki regresyon analizi ile belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre işe bağlılıkla işveren markası uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca işveren markası ölçeği işe bağlılık ölçeğini %48,7 oranında açıklamaktadır ($p=0,000<0,05$). İşveren markası adı altında yapılan uygulamalar çalışanların işe bağlılıklarının artmasına etki etmektedir. Ayrıca işveren markası faktörlerinin işe bağlılığa etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile detaylı incelenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından iletişim, çalışma şartları ve ortamı ile ilgili uygulamalardan memnuniyet düzeyleri arttıkça işe bağlılıkları da artmaktadır (p değerleri<0,05). Bununla birlikte çalışanların performans, kariyer olanakları ve ödüllendirme/takdir, ihtiyaca uygun eğitimler faktörleri ile ilgili işveren markası uygulamalarından kaynaklı memnuniyet artışının işe bağlılığa etkisi gözlemlenmemiştir. (p değerleri>0,05).

Elde edilen tüm sonuçlardan yola çıkılarak:

İşletmeler günümüz şartlarında çalışanlarından tam verim almak, hedeflerine ulaşabilmek ve rekabet edebilmek için çalışanın yararı doğrultusunda işveren markası adı altında uygulamalar yapmak durumundadır. Bu uygulamalar ile çalışanların işe bağlılığını arttıran işletmelerin bu durumu korumaları gerekmektedir. Dönem dönem, çalışanların işe bağlılık düzeylerini arttırmak için, yaptıkları uygulamaların işe bağlılığı arttırıp arttırmadığını ölçümlemeleri geleceği görebilmek adına anlamlı olacaktır. Çalışmada görüldüğü gibi farklı yaş grupları, departmanlar, çalışanların unvanları, mezuniyet durumlarına göre uygulamaların işe bağlılığa etkisi farklılaşmaktadır. Bu kapsamda uygulamaları bu değişkenleri göz önünde bulundurarak şekillendirmeleri anlamlı olacaktır. Ayrıca işletmeler çalışanların işe bağlılıklarını arttırmak adına öncelikle işveren markası uygulamalarından örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından iletişim, çalışma şartları ve ortamı ile ilgili uygulamalara öncelik verebilir.

Bu çalışma ile işveren markası uygulamalarının işe bağlılık üzerine etkisinin hangi boyutlarda olabileceği ortaya konmuş ve literatüre kazandırılmıştır. Literatür işe bağlılık ve işveren markası ile ilgili çalışmalarla daha da zenginleştirilebilir. Örneğin; işveren markası adı altındaki uygulamaların çalışanların demografik verilerine göre

farklılaştırıldığında işe bağlılığa etkisindeki değişim ortaya konabilir ya da işveren markası adı altında yapılan uygulamaların dışında yapılan uygulamaların işe bağlılığa etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Aras, M. (2016) "*İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel Ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi",* https://www.researchgate.net/publication/304246371 (Mayıs 2016).

Bakker, A. (2010) *"The Conceptualization and Measurement of Work Engagement",* https://www.researchgate.net/publication/48320081 (January,2010).

Bayrak, M.E.(2016) "*İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama",* İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Bilgiç, H. F. (2017) *"Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi",* Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Dalı, Tezli Yüksek Lisans Tezi , pp. 35–49.

Carmeli, A. and Freund, A. (2004) "*Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: an Empirical Investigation*", International Journal of Organization Theory and Behavior, 6(4), p. 289-309.

Çakır, Ö. (2001) *"İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler"* Seçkin Yayıncılık

De Simone, S., Planta, A. and Cicotto, G. (2018) "*The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction*", Applied Nursing Research. Elsevier, 39(October 2017), pp. 130–140.

Demir,M. (2014) *"İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri"*Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Ergenç, A. (1974) "*İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları"*. Amme İdaresi Dergisi, pp.9.

Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012) "*İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi",* pp. 49–55.

Gül, H. (2015) "*Muhasebe Meslek Mensuplarında İşe Bağlılık, Çalışma Ahlakı Ve Mesleki Etik Davranış İlişkilerinin Değerlendirilmesi"* Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Doktora Tezi

Hoş, C. (2015) "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi/ the Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in Nurses", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi pp. 1–24.

Irmak, S. (2010) "*İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler : İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz*", Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi pp. 183–198.

İlsev, A. (1997). "*Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma"*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kök, S. B. (2006) "*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma"*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1).

Kanten, S. and Sadullah, O. (2012) "*An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement"*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62, pp. 360–366.

Koç, H. (2009) "*Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi*", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 28.

Kara M.N.,(2013) "*İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*" İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Kartal, H. (2015) "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi" İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Kesoğlu, N. (2017) "*Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*" İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Lievens, F. (2007), "*Employer Branding in The Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs For Potantial Applicant and Military Employees*" Human Resource Management, Vol. 46, No:1, SS:51-69

Negiz N. , vd. (2011) "*İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık"* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:14

Oğuz, N. (2012) *"İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi*" Ege Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Öksüz, B. (2012) "*İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması"* Ege Üniversitesi Doktora Tezi

Özoral, İ.E. (2013) *"İşyerinde Eğlencenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi*" Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Özdevecioğlu M. ve Aktaş, A., (2007) "*Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü*", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, ss. 1-20.

Pektaş, C. (2002) "*Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması*" Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). "*Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians"*, Journal of Applied Psychology.

Sabuncuoğlu Z. (2009) "*İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı Örnekleriyle*", 4. Basım, Furkan Ofset, Bursa

Sağır, M. (2016) "*İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama*". , pp. 416–439.Wirth, H. (2015) 'Recent facts about photovoltaics in Germany', Fraunhofer ISE, p. 92.

Schaufeli, W. B. (2018) *"Work engagement in Europe*", Organizational Dynamics, (February).

Sharma, A., Goel, A. and Sengupta, S. (2017) "*How does Work Engagement vary with Employee Demography?: - Revelations from the Indian IT industry*", Procedia Computer Science. Elsevier B.V., 122, pp. 146–153.

Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B. and Sharif, M. Z. B. M. (2016) "*Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement*", Procedia Economics and Finance. Elsevier B.V., 35(October 2015), pp. 699–704.

Terlemez, A.G. (2012) "*İşveren Markasının, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü"* İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Uyguç, N. and Çimrin, D. (2004) "*DEÜ Araştırma ve Uygulama HastanesİMerkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılığını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler"*, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 19(1), pp. 91–99.

Yarar, B. (2016) "*The Relationship between Personal Values, Calling and Work Engagement*", pp. 26–28.

Vardarlier, P. (2017) "*İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi Employer Brand and Talented Employee Interaction*", (May).

EK1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Başkanlığında; İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı dâhilinde, "İşe bağlılık ile işveren markası" arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma ile X Şirketinde çalışan bir kişi olarak tecrübelerinize ve düşüncelerinize dayanarak, bir çıkarsama yapılması planlanmaktadır. Vereceğiniz cevapların sizin düşüncelerinizi yansıtması, araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği açısından çok önemlidir. Anketi doldurmak için ayıracağınız zaman ile soruları cevaplamada göstereceğiniz ilgi ve hassasiyet için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nuray Girginer - Aslı Çelik

1. Yaşınız;

◯ 21-26 ◯ 26-32 ◯ 32-38 ◯ 38-44 ◯ 44 ve üzeri

2. X Şirketindeki deneyim yılınız;

◯ 1-4 yıl ◯ 4-7 yıl ◯ 7-10 yıl ◯ 10-13 yıl ◯ 13 yıl ve üzeri

3. Çalıştığınız departman;

◯ Ar-Ge ◯ Üretim ◯ Üretim Mühendisliği ◯ Kalite Güvence
◯ Üretim Planlama ◯ Mali İşler ◯ İnsan Kaynakları

4. Unvanınız;

◯ Teknisyen/Teknik Sorumlu/Vardiya Yönetmeni

◯ Sorumlu/Mühendis/Uzman/Kıdemli Uzman/Teknik Lider ◯ Sağlık Personeli

5. En son mezuniyetiniz;

◯ Doktora ◯ Yüksek Lisans ◯ Lisans ◯ MYO ◯ Lise

Aşağıda işveren markası ve işe bağlılık ile ilgili bazı yargı cümleleri bulunmaktadır. Lütfen katılımınızı belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
X Şirketi emekli olabileceğim bir şirkettir.					
İşe alımda objektif kriterler ile değerlendirildiğimi düşünüyorum.					
İşe alımda yöneticilerin arkadaş veya tanıdıkları öncelikli değerlendirilir.					
Türk firması olduğu için X Şirketinde çalışmayı tercih ederim.					
X Şirketi gelecekte de başarılı olacaktır.					
Şirketimden çevreme gururla söz ederim.					
Çalışanların performansı objektif değerlendirilir.					
Kariyer olanakları çalışanların başarısına göre sunulur.					
Çalışma ortamı sağlığa uygundur.					
Şirket yeni teknolojilerden yararlanır.					
Oryantasyon eğitimleri yetersizdir.					
Eğitimler, ihtiyaçlara göre planlanır.					
Yönetim eğitime katılımı destekler.					
Şirkette takdir ve ödüllendirme objektif olarak yapılır.					
Şirketle ilgili elde edilen başarılar çalışanlar ile paylaşılır.					
Departmanımız içinde iş birliği vardır.					
Departmanlar arası iş birliği yoktur.					
Departmanlar, şirket başarısı için birlikte çalışır.					
Diğer departmanların yaptığı işler hakkında bilgim vardır.					
Şirkette herkes düşündüklerini açıkça söyleyebilir.					
Şirket hakkındaki bilgileri söylentilerden öğrenirim.					
Verilen görevler yeteneklerime uygundur.					
Yaptığım iş çıktıları, tatmin edicidir.					
Yaptığım iş, şirketin iş sonuçlarına katkı sağlamaz.					
İşimde yetenek ve becerilerimi kullanıyorum.					
Yaptığım işin kişisel gelişimime katkısı yoktur.					
Yöneticim işimi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında verir.					

Yöneticim karar alırken astlarının görüşlerini dikkate alır.					
Yöneticim şirketteki gelişme ve sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirir.					
Yöneticim bölüm başarılarını çalışanlar ile paylaşır.					
Yöneticim işle ilgili problemlerimle ilgilenir.					
İşimle ilgili sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.					
İşimle ilgili benden ne beklendiğini biliyorum.					
Gün içerisinde gereksiz işlerle uğraşırım.					
Farklı amaçlara yönelik işler yaparım.					
Farklı işleri aynı anda yapmak zorunda kalırım.					
X Şirketinde kendimi ailenin bir ferdi olarak hissediyorum.					

EK2: ÖZGEÇMİŞ

ASLI ÇELİK



Adres Bilgileri	Batıkent Mahallesi
	Eskişehir
Cep Tel	(535) 9525477
E-posta	asliuysal10@gmail.com

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet	Bayan
Doğum Tarihi	05/10/1984
Medeni Durum	Evli
Uyruk	T.C.
Sürücü Belgesi	B

Eğitim Bilgileri

- Üniversite — Osmangazi Üniversitesi – Eskişehir
  İstatistik 2003 – 2008

- Lise — Zühtü Özkardeşler Lisesi – Balıkesir
  1995 – 2001

İş Deneyimi

- 12.2014 – Devam ediyor — Arçelik A.Ş. Eskişehir Buzdolabı İşletmesi

Kıdemli Uzman-İnsan Kaynakları

- 02.2014 – 11.2014 Eti Gıda
  Kariyer Yönetimi Uzmanı

- 03.2012 – 07.2012 Vaillant Group - Türk Demirdöküm A.Ş.
  İnsan Kaynakları Uzmanı

- 03.2012 – 07.2012 METRO Cash & Carry
  İnsan Kaynakları Sorumlusu

- 01/2009 – 08.2011 BEST A.Ş. Balıkesir
  İnsan Kaynakları ve İstatistik Uzmanı

- 06/2007 – 09/2007 Playland Newyork – ABD
  Kasiyer

Bilgisayar Bilgisi

SAP
Microsoft Office Programları
SPSS

Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce Okuma: iyi, Yazma: İyi, Konuşma: İyi

Eğitimler

- 2006 İ.İ.B.F Kariyer Merkezi ve Kariyer Gelişim Kulübü (OGÜ)
  6 Sigma Semineri

- 2006 Genç İstatistikçiler Bilim ve Teknik Kulübü (OGÜ)
  6 Sigma ve Bilgi Sistemleri Paneli

- 2008 Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
  5S, Kobetsu Kaizen, Poke Yoke, SMED, Otonom Bakım, Zaman ve Metot Etüdü

- 2009 DNC Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri
  Etkili İletişim Becerileri

- 2009 İstanbul Kurumsal Gelişim Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri
  Proje Yönetimi Metodolojisi ve Uygulamaları

- 2009 PricewaterhouseCoopers
  İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı

Hobiler

Dans, Spor (Tenis), Sinema, Tiyatro