

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uras ÖZLEYEN

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

EYLÜL, 2021

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uras ÖZLEYEN
(Y1712.190020)

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE

EYLÜL, 2021

ONAY FORMU

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul’daki Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın araştırma safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...09/2021)

Uras ÖZLEYEN

*Destęini Esirgemeyen Aileme ve
Tez Danışmanıma,*

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında; algılanan işveren markası uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini belirli bir model çerçevesinde ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Öncelikle tez konusunu seçerken istek ve ilgi alanımı göz önünde bulundurup, benden her türlü yardımı ve desteğini esirgemeyen, benimle yoğun bir çalışma temposuyla ilgilenen değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE'ye teşekkürlerimi sunarım. Tüm eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Eylül 2021

Uras ÖZLEYEN

İnsan Kaynakları Uzmanı

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT	xiv
1.GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Konusu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırmanın Yöntemi.....	3
2. İŞVEREN MARKASI.....	5
2.1 Marka Kavramı	5
2.2 İşveren Markası Kavramı.....	8
2.2.1 İşveren Markası İle İlgili Temel Kavramlar.....	11
2.2.1.1 İşveren Markası Değeri.....	11
2.2.1.2 İşveren Markası İmajı	12
2.2.1.3 İşveren Markası Farkındalığı	14
2.2.1.4 İşveren Markası Sadakati.....	15
2.2.1.5 İşveren Markası Bileşenleri.....	17
2.2.2 İşveren Markasının Faydaları.....	18
2.2.2.1 İşveren Markasının Fonksiyonel Faydası.....	19
2.2.2.2 İşveren Markasının Ekonomik Faydası.....	20
2.2.2.3 İşveren Markasının Psikolojik Faydası	20
2.2.3. İşveren Markası Süreci.....	21
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	26
3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi.....	26
3.2 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	28
3.2.1 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Bireysel Faktörler.....	29
3.2.2 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden İşletme İçi Faktörler	31
3.2.3 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Diğer Faktörler.....	31
3.3 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin Önlenmesi	32
3.3.1. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	33
3.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi.....	34
3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	34
3.5 İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	36
4. İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK İSTANBUL'DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE BİR UYGULAMA	40

4.1 Metodoloji.....	40
4.1.1 Araştırmanın Önemi.....	40
4.1.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	41
4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	42
4.1.4 Araştırma Yöntem ve Modeli.....	42
4.1.5 Hipotezler.....	44
4.2 Ölçeklerin Analiz Bulguları	45
4.2.1 Güvenirlik Analizi.....	45
4.2.2 Faktör Analizi.....	47
4.2.3 Normallik Analizi.....	49
4.3 Sosyo-Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	49
4.4 Katılımcıların Algı Düzeylerine Ait Bulgular	52
4.5 Hipotezlere Göre Analiz Bulguları.....	53
4.5.1 Birinci Hipoteze Yönelik Bulgular	53
4.5.2 İkinci Hipoteze Yönelik Bulgular	58
4.5.3 Üçüncü Hipoteze Yönelik Bulgular	61
5. SONUÇ.....	64
KAYNAKLAR.....	69
EKLER.....	79
Ek 1: Anket Araştırma İzin Formu	79
Ek 2: Etik Onay Formu	80
Ek 3: Anket Formu 1	81
Ek 4: Anket Formu 2	82
ÖZGEÇMİŞ.....	83

KISALTMALAR

IANÖ	: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İMUÖ	: İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği
İMY	: İşveren Markası Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Tüketici ve İşveren Markasının Temel Farkları	9
Çizelge 4.1: Cronbach's Alfa Katsayı Değeri Güven Düzeyi.....	46
Çizelge 4.2: Ölçeklerin Cronbach's Alfa Analiz Bulguları	46
Çizelge 4.3: KMO ve Bartlett Küresellik Testine Ait Bulgular	47
Çizelge 4.4: İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi	48
Çizelge 4.5: Normal Dağılım Analizine Ait Bulgular	49
Çizelge 4.6: Cinsiyete Yönelik Bulgular	50
Çizelge 4.7: Yaş Durumuna Yönelik Bulgular	50
Çizelge 4.8: Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular	51
Çizelge 4.9: Toplam Mesleki Tecrübeye Yönelik Bulgular.....	51
Çizelge 4.10: Şuan Çalıştığı Kurumdaki Tecrübeye Yönelik Bulgular	52
Çizelge 4.11: Katılımcıların Ölçeklere Göre Algı Düzeyi Puanları	52
Çizelge 4.12: Cinsiyetine Göre İMU Algı Düzeyleri	54
Çizelge 4.13: Yaş Düzeyine Göre İMU Algı Düzeyleri.....	54
Çizelge 4.14: Eğitim Düzeyine Göre İMU Algı Düzeyleri	55
Çizelge 4.15: Toplam Mesleki Tecrübeye Göre İMU Algı Düzeyleri	56
Çizelge 4.16: Son İşyerindeki Mesleki Tecrübeye Göre İMU Algı Düzeyleri.....	57
Çizelge 4.17: Cinsiyetine Göre İAN Algı Düzeyleri	59
Çizelge 4.18: Yaş Düzeyine Göre İAN Algı Düzeyleri	59
Çizelge 4.19: Eğitim Düzeyine Göre İAN Algı Düzeyleri	60
Çizelge 4.20: Toplam Mesleki Tecrübeye Göre İAN Algı Düzeyleri.....	60
Çizelge 4.21: Son İşyerindeki Mesleki Tecrübeye Göre İAN Algı Düzeyleri.....	61
Çizelge 4.22: İAN ile İMU Alt Boyutlarının Çoklu Regresyon Analizi	62

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Türkiye En Gözde Şirketler Listesi	18
Şekil 2.2: İşveren Markası Süreci	23
Şekil 4.1: Araştırmanın Yöntemi	43
Şekil 4.2: Araştırmanın Modeli	44

**İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDE BİR UYGULAMA**

ÖZET

Çalışan devir oranı (turnover), son yıllarda özellikle kuşak farklılığının da getirdiği bir olgu olarak işletmeler tarafından yönetilmesi zor bir durum haline gelmiştir. Bu durumun neden olduğu yüksek maliyetler nedeniyle örgütler işveren markası gibi uygulamalarla işten ayrılma ve bunun bir öncülü olan işten ayrılma niyetini kontrol altına almaya çalışmaktadırlar. İşten ayrılma niyetine yönelik çalışan eğilimi, eğitim sektöründe nitelikli ve tecrübeli çalışan kaybı açısından da önem taşımaktadır.

Örgütlerin başarılı işveren markası uygulamaları ve çalışanların bu konuya ilişkin olumlu algıları işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir. Bu nedenle çalışmanın amacı; algılanan işveren markası uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini belirli bir model çerçevesinde ortaya koymaktır. Bu kapsamda, İstanbul'daki faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyen ve idari personel ile yapılan anket çalışması ile kurumlarının uyguladıkları işveren markasına yönelik uygulamalarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada toplanan veriler SPSS 22 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda İşveren Markası Uygulamaları (İMU) alt boyutlarından Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı ve Algılanan Psikolojik Fayda alt boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine (İAN) etki ettiği sonucu elde edilmiştir. Çoklu regresyon modeli ile yapılan analiz sonucunda, toplam olarak işten ayrılma niyetindeki varyansın %48'inin alt boyutlardan etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı ve Algılanan Psikolojik Fayda alt boyutlarında bir birimlik farklılığın işten ayrılma niyetinde negatif yönlü değişime sebep olduğu ve bu değişimin %48'inin alt

boyutlarca açıklanabildiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İşveren Markası, İşten Ayrılma Niyeti, Vakıf Üniversitesi Çalışanları*

**THE EFFECT OF EMPLOYER BRAND IMPLEMENTATION ON
EMPLOYEES' INTENT TO CEASE OF EMPLOYMENT: AN
IMPLEMENTATION AT FOUNDATION UNIVERSITIES IN ISTANBUL**

ABSTRACT

Employee turnover rate has become a difficult case to be managed by business in recent years which is a phenomenon brought about by especially generational difference. Due to the high costs caused by this situation, organizations are trying to control the intention to cease of employment with employer brand implementation and the intention to cease of employment which is the primary of this situation. Employee tendency towards intention to cease of employment is also important in terms of loss of qualified and experienced employees in the education sector.

Successful employer brand implementation of organizations and positive perceptions of employees concerning to this subject may reduce their intention to cease of employment. Therefore, the aim of the study is to put forward the effect of perceived employer brand implementation on employees' intentions to cease of employment within the frame of a specific model. Within this scope, the effect of the questionnaire which is made with academicians and administrative personnel working at foundation universities operating in Istanbul and the employer brand implementation of their institutions on the intention to cease of employment were researched.

The data, which is collected in the research, were evaluated using the SPSS 22 program. As a result of the multiple regression analysis, it was obtained that the Interpreted Organizational Identity Image and Perceived Psychological Benefit sub-dimensions, which are among the sub-dimensions of Employer Branding Implementation (EBI), affect the Intention to Cease of Employment (ICE).

As a result of the analysis made with the multiple regression model, it was reached the end of that 48% of the total intention to cease of employment variance was affected by the sub-dimensions.

In other words, it was determined that a one-unit difference in the Interpreted Organizational Identity Image and Perceived Psychological Benefit sub-dimensions caused a negative change in the intention to cease of employment, and 48% of this change is explained by the sub-dimensions.

Keywords: *Employer Brand, Intention to Leave, Foundation University Staff*

1.GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Konusu

Küreselleşmenin bir sonucu olarak teknolojik, ekonomik ve politik süreçlerde ortaya çıkan gelişmeler, işgücü hareketliliği açısından haritalardaki sınırların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Sınırların kalkması, beşeri sermayenin yer değiştirmesindeki hızı arttırmaktadır. Kurumların küresel rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmesi ve kaliteli hizmet verebilmesi için gereken en temel unsur nitelikli işgücüdür. Nitelikli işgücünün önemine bağlı olarak mevcut çalışanları elde tutabilmek ve nitelikli işgücünü çekebilmek için işveren markasına yönelik çalışmalar önem arz etmektedir.

Ambler ve Barrow (1996) tarafından ilk kez ortaya koyulan işveren markası kavramı; örgütler tarafından ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar bütünü olarak ifade edilmiştir. Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin büyüme ve varlıklarını devam ettirmesinde nitelikli işgücüne olan ihtiyaç her geçen daha çok artmaktadır. Artık örgütlerin işveren markasına yönelik çalışmaları, çekiciliklerinin artması ve nitelikli işgücünü kendilerine çekmede önem taşımakla birlikte tam tersi durum ise çalışanlarda olumsuz düşüncelere neden olmakta beraberinde işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, son yıllarda yönetim ve insan kaynakları alanında yapılan çalışmaların temel başlıklarından birisidir. İşten ayrılma niyetini kısaca; çalışanların, çalışma şartlarından dolayı yaşadıkları doyumsuzluklara bağlı olarak ortaya çıkan olumsuz bir davranış şeklinde ifade etmek mümkündür. Nitelikli işgücünü işletmeye çekebilmek kadar mevcut nitelikli işgücünün işten ayrılması veya buna yönelik niyeti işletme açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Ülkelerin en önemli değerlerini, geleceğini yetiştiren kurumlar olarak üniversitelerin nitelikli işgücünü tutabilmesi ve çekebilmesi diğer bir ifadeyle nitelikli bir akademisyen ve idari kadro ile çalışması ülke açısından önem arz ettiği gibi sayısı artan vakıf üniversiteleri arasında tercih edilme kriterine de imkân sağlamaktadır. Beraberinde başarılı işveren markası uygulamaları vakıf üniversitelerinin rekabet ve

sürdürülebilirliği açısından da önemlidir. Bu bağlamda ülkelerin geleceklerine yön veren önemli kurumların başında gelen üniversiteler, sahip olduğu nitelikli personelin işten ayrılmaları veya bunun öncülü olan işten ayrılma niyetine yönelik düşüncelerini önleyebilmek ve potansiyel nitelikli adayları da kendilerine çekebilmeleri açısından işveren markasına yönelik çalışmalara ağırlık vermeleri önem taşımaktadır. Bu amaçla da çalışmada işveren markası uygulamalarına yönelik vakıf üniversitesi çalışanlarının algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasında; algılanan işveren markası uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini belirli bir model çerçevesinde ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Son yıllarda alanyazında işveren markası ve işten ayrılma niyeti konularını ele alan birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Ancak işveren markası ve işten ayrılma niyetini birlikte ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu doğrultuda eğitim sektöründe yer alan vakıf üniversitelerinde yapılan bu çalışma ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma, giriş bölümü dâhil olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takip eden ikinci bölümde marka kavramı ve işveren markası kavramı ile ilgili kavramlar verilmiş, işveren markasının faydaları ve sürecinden bahsedilmiş, üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti hakkında bilgi verilmiş alanyazın taranarak konular ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de metodolojiye yani örnekleme olarak seçilen vakıf üniversitelerinin çalışanları üzerinde uygulanmış anket verileri, istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve analizler sonucunda tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın beşinci ve son bölümünde de araştırma konusu ile ilgili elde edilen bulgular ve konu ile ilgili yapılan benzer çalışmalar değerlendirilmiş ve öneriler yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilecek çıkarımlar vakıf üniversitelerinin yönetimleri ve

insan kaynakları birimlerinin nitelikli işgücünün elde tutulması ve kuruma çekilmesine yönelik uygulayacağı stratejilerde yol gösterici olma özelliği taşıması beklenmektedir.

1.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmaya katılan vakıf üniversiteleri çalışanlarının İşveren Markası Uygulamaları Ölçeğine (İMUÖ) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine (İANÖ) içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Bu çalışmada işveren markası ve işten ayrılma niyeti konularına yönelik alanyazın taraması yapılmış olup; yapılan çalışma esnasında, konu ile ilgili kitap, makale ve tezlerden yararlanılmıştır. Araştırmada tercih edilen İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği (İMUÖ) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ) 26 maddeden oluşmaktadır. Anket çalışması, İstanbul ilinde bulunan Vakıf Üniversitelerinde uygulanmıştır. İlgili üniversite yönetimlerinden personele anket uygulamak için gerekli izinler alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın en önemli sınırlılığı İstanbul'daki vakıf üniversitelerini kapsamasıdır. İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde aktif olarak göreve devam eden akademik ve idari personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu nedenle elde edilecek bulgular yalnızca İstanbul'daki vakıf üniversitelerine genellenebilir.

Bu araştırmada işveren markası uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisi vakıf üniversitesi çalışanları kapsamında tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmanın problemini, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde aktif olarak çalışmaya devam eden personellerin işveren markası algılarının işten ayrılma niyetlerini etkileme düzeyleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın problem cümleleri;

P1: İşgörenlerin algıladıkları işveren markası uygulamaları düzeyleri, demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

P1_A: İşgörenlerin algıladıkları “Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı” düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

P1_B: İşgörenlerin algıladıkları “Algılanan İşlevsel Fayda” düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

P1_C: İşgörenlerin algıladıkları “Algılanan Psikolojik Fayda” düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

P2: İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

P3: İşgörenlerin algıladıkları işveren markası uygulamaları düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

P3_A: İşgörenlerin algıladıkları “Örgüt Kimlik İmajı” algısı ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

P3_B: İşgörenlerin algıladıkları “Algılanan İşlevsel Fayda” algısı ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

P3_C: İşgörenlerin algıladıkları “Algılanan Psikolojik Fayda” algısı ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma çerçevesinde uygulanacak anketlerden elde edilecek verilere bağlı olarak regresyon ve korelasyon analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar hipotezler kapsamında değerlendirilmiştir.

2. İŞVEREN MARKASI

Güçlü markalar yaratmak, işletmelerin rakiplerine karşı rekabetçi avantaj sağlamada stratejik öneme sahiptir. Barrow ve Mosley'e (2005) göre, 20. yüzyılın sonuna kadar "marka" kavramı yalnızca tüketici ürünleri ve hizmetleri için kullanılırken, bu kelime günümüzde artık çok daha geniş anlamda kullanılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde alt başlıklar halinde marka kavramı incelendikten sonra işveren markası kavramı incelenmiştir.

2.1 Marka Kavramı

Marka kavramı sadece günümüzde değil antik çağlarda da dile gelen ve insan hayatına etkide bulunan bir unsurdur. Bu konu hakkında ilk olarak öne çıkan çalışmalardan biri şüphesiz Güney Fransa'da Lascaux Mağaraları'nın duvarlarına yapılmış olan kazılar sonucu ortaya çıkarılmış milattan önce 15 binlere dayanan el izleridir. Bu el izlerinin birer sahiplik anlamı bulunduğu inanılmaktadır. Bu tarz bulgular haricinde; Yunanlılar, Çinliler, Romalılar ve Mısırlılar gibi eskiye dayanan uygarlıkların da kalite ve aitliğe dikkat çekmek amacı ile çömlek-çanağın ve diğer varlıkların üzerlerine mühürler koyduklarına rastlanmaktadır. Antik dönemlerde meydana gelen bu gelişmelerden sonra, 13. yy ortalarında İngiltere'de Fırıncılar Damgalama Yasası beraberinde marka kavramı ilk kez yasallaşmıştır. Bahsi geçen bu yasaya göre fırıncılar ürettikleri ekmek üzerine ekmeğin nerede yapıldığını belirten etiket ya da pul yapıştırmak zorundaydı. (Ağaoğlu, 2013).

Çağdaş olarak ürünlerin markalanıp marka adının belirtilmesi 19. Yüzyıl sonlarında ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi beraberinde pazarlama ile reklamcılık tekniklerinde gelişme katetilmiş ve bunun sonucunda ürünlerin pazara kaliteli bir marka adıyla öne sürülmesi değer kazanmıştır. Sanayi Devrimi'nden sonraki zamanlarda nüfusun hızlı bir şekilde artış göstermesi talep artışına neden olmuştur. Bu talep artışı pazar yapılarında değişime sebep olmuştur. Bu değişime pazar yapılarında genişletme şeklinde olup beraberinde perakendeci sayısını da çoğaltmıştır (Uztuğ, 2003).

Bu durum üretimin de artışını sağlamıştır. Ancak bu dönemde tüketiciyle üretici arasında olan iletişimde artış gözlemlenmemiştir. Bahsi geçen bu dönemde üreticilerin ürettikleri üründe marka kullanmamakla birlikte reklam yapma gibi eylemlerle iletişim sağlama çabası söz konusu değildir. Buna ek olarak üreticilerin dağıtım kanalı üzerinde söz hakkı olmadığından üreticiler toptancıların ucuz fiyat isteklerine boyun eğmektedirler (Uztuğ, 2003).

Tüm bu süreç neticesinde üreticiler isyan etmiştir ve bu durum markalaşma sürecinin ilk belirtilerini de meydana getirmiştir. Üreticilerin isyanları beraberinde, isteğin hızla artış göstermesi ve teknolojinin gelişmesiyle yaşanan bu durumu atlama amacı ile ürünlerin çeşitlendirilip farklılaştırılma gereksinimi meydana gelmişti. Bu farklılaşmayı sağlamak amacı ile bahsi geçen bu dönemde üreticiler, ürünlerine ad vermeye başlayarak ürünlerini korumak için patent alımına gitmiş ve reklam gibi araçlar aracılığıyla müşterileriyle doğrudan ilişki kurmaya başlamışlardır. Bu süreçte üreticilerin gerçekleştirmiş oldukları bütün bu çalışmalar marka oluşturmanın temeli olarak değerlendirilmektedir. Markalama sürecinin başlaması beraberinde üreticiler marka adına ek olarak görsel sembollerle logolar da kullanmaya başlamışlardır (Uztuğ, 2003).

Günümüze baktığımızdaysa işletmeler, küreselleşen ekonomi ve koşulları devamlı zorlaşan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, küresel pazara rol alıp rakiplerine karşı fark atabilmek adına çaba sarfetmektedirler (Bakar,2011). Lakin; sürekli ve hızlı gelişmekte olan teknolojinin etkisiyle ürünler arasındaki farklılıklar azalmış olup hemen hemen aynı faydayı sağlayan ürünlerin sayısı artmıştır. İşletmeler rekabet güçlerini artırmak ve rakiplerine karşı fark atmak için markalaşma yoluna gitmişlerdir.

Günümüzde, kurumsal benliklerini etkili bir biçimde yöneten işletmeler; yayılım, pazara giriş ve rakiplerinden farklı olabilme gibi avantajlara sahip olmuştur (Hatch ve Schultz, 2011). Markalaşma artık yalnızca pazarlama departmanında değil işletmenin tüm birimlerinde söz konusudur. Markalaşma konusunda sorumluluk artık işletmenin en üst kademesinde yer alan yöneticisinden, en alt kademesindeki birimine; hatta hissedarlara dek yayılmıştır. Bu konuda tüm birim ve personeller bu sarfedilen çabanın bir parçası olmuştur. Markayı birden fazla biçimde ifade edebiliriz.

Amerikan Pazarlama Birliği'ne göre marka: "Bir satıcının veya satıcılar grubunun, hizmet ve mallarını açıklayan ve onları rakiplerinden farklı kılmayı hedefleyen bir ad, işaret, terim, Şekil, sembol veya bunların karışımıdır" Şeklinde tanımlamaktadır (Türkay, 2011). Marangoz (2007)'a göre marka; yalnızca elle tutulur ürün olmamakla birlikte insana sağladığı belli bir ayrıcalıklı özelliklerden de oluşur ve ürünleri farklılaştıran somut ve soyut niteliklerin bir karışımını kapsar. Cop ve ifti (2007)'ye göre marka, müşteriyi işletmeye yönlendiren ve müşterilerin memnun olmasını hedefleyen bir yapıdır. Kırdar (2004) ise markayı; kullanıcı grubundan gelen ve onların kullanıcılarının hissettiği hislerine dayanan, öncelikli bir hl meydana getiren tüm izlenimlerin işselleştirilmiş bir zeti biçiminde tanımlarken; Türk Patent Enstitüsü markayı; "Bir işletme tarafından öne çıkarılan ürün ya da hizmetlerin bir başka işletmelerden farklı olabildiğini sağlayan ifadelerdir." Şeklinde açıklamıştır.

İşletmelerin/Firmaların temeli diyebileceğimiz tüketicisi ve çalışanlar açısından marka;

"Bir rn veya bir grup satıcının ürünlerini/hizmetlerini kararlaştırmaya, açıklamaya, rakiplerin ürünlerinden/hizmetlerinden farklılaştırmaya ve ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, simge, tasarım, Şekil ya da bunların bileşimi"

veya

"Bir ürünü bir başka üründen ayırmaya ve müşteriye tanıtmaya yarayan isim ya da işaretlerdir"

Şeklinde açıklanabilir (Bilbil, 2004).

Marka, müşteriler bakımından, ürünün kalite algısını ve kullanımını belirtmekte ve bu kalite olgusunu müşteriye hatırlatmakta olup satın alma sürecinde müşterinin istemesini sağlamaktadır. Marka kavramı, müşteri hafızasında bulunduğunda, müşterinin karar verme sürecini hızlandırır. Buna ek olarak marka olgusu sayesinde tüketicisi aynı ürünü sunan rakip işletmelerini eleyerek daha kaliteli ürünler elde eder. Markanın bu özelliği müşteriyle işletme arasında bir bağın oluşmasını sağlar (Şahin, 2007).

Müşteri tercihlerinin fazlasıyla güçleştiği, birçok işletmenin bulunduğu bir pazar ve rekabet şartlarının oluştuğu bir ortam söz konusudur. Marka hem işletmeler hem de müşteriler açısından fazlasıyla mühim bir kavram niteliğindedir. Marka olgusunu kendi içinde iki bölüme ayırmak mümkündür. Birinci kısım ürüne kimlik kazandırma ve diğer marka yaratma süreçleri neticesinde oluşturulan ve tüketicinin zihninde yer almasını ve marka ile duygusal bağ oluşmasını kapsar. İkinci kısım ise markanın fiziksel bileşenlerini içeren ve taklit edilmesi daha basit olduğundan tescil altına alınması gerekli olan kısmı temsil etmektedir (Bakar, 2011).

Markanın psikolojik yönü, ürünün müşteri hafızasındaki değeri, kişiliği ve yeriyle alakalıdır. Müşterinin ürün hakkında neler düşündüğü, ürünü nasıl algıladığı ve hissettiği markanın psikolojik yönüyle ilgilidir. Müşterinin ürünü üreten işletmenin tahmin ettiği biçimde tepki vermesini sağlamak, müşteri bakımından marka sadakati ve müşteriye ürünün kaliteli olup alınabilir olduğu hissini verebilmektir. Marka sadakati oluşturabilmek için markalara kişilik ve kimlik edindirmek gereklidir. Bundan dolayı markaların da aynen bireyler misali kendilerine ait özellikleri vardır. Markanın bilinmesi önemlidir fakat buna ek olarak “Nasıl bir kişilik?”, “Bu ad neyi ifade ediyor?” gibi soruların yanıtı da markanın adıyla birlikte akılda meydana gelmelidir. (Erol, 2002). Yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, farklı tüketicilerin gözünde marka, aynı duygu ve düşünceleri çağrıştırıyorsa kişilik kazandırılmış demek mümkündür.

2.2 İşveren Markası Kavramı

Marka imajı algısı; yapılan tanıtımlar, reklamlar, haberler, yorumlar ve sunulan hizmetlerle insan zihninde birtakım çağrışımların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bahsi geçen bu imaj kişilerin satın alma kararına etki ettiği gibi o kurumdaki çalışma isteğine de etki etmektedir. Kişiler farklı kanallardan sağladıkları bilgilerle marka algısını edinirler. Bu sebeple işveren markası oluşumundan kaçmak mümkün değildir (Baş, 2011). İşveren markası kavramını ilk olarak Ambler ve Barrow (1996) ortaya koymuş, işveren tarafından sunulan ve işveren işletme tarafından açıklanan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel yararlar paketi olarak tanımlanmıştır. İşveren markasının ana fonksiyonuysa yönetime; önceliklerini sadeleştirmek, üretkenliği artırmak, işe alım sürecindeki kaliteyi büyütme, hâlihazırda bulunan çalışanları

işletmede tutabilmek ve kurum aidiyetini geliştirmek için tutarlı bir ortam oluşturmak olarak dile getirilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996).

İşveren markasını işletmenin pazardaki diğer işletmelere kıyasen farklılaşım aralarından sıyrılmasını sağlayan bir kavram olarak değerlendirmek de doğrudur. İşletmeler, işveren markasını yönetirken pazarda kullandığı temel pazarlama tekniklerinden faydalanmaktadır. Lakin burada bilinen marka kavramından değişik olarak amaç, potansiyel ve mevcut personellerdir. Kuvvetli bir işveren markası yaratılırken hedef, işletme içerisinde faaliyet gösteren yetenekli personelleri elden kaybetmeyip kurum aidiyetini artırmanın yanında dışarıda faaliyet gösteren ortamlarda uzman personellerin işletmeyi çekici bulmalarını sağlamaktır. Kuvvetli işveren markasını yaratma sürecinde işletmenin vaat ettiği akılcı ve duygusal yararlar öne çıkacaktır (Baş, 2011).

İşveren markası genelde kurumsal marka ile karıştırılmaktadır. İşveren markası ile kurumsal marka arasında farklar bulunmaktadır. İşveren markasının kurumsal markadan farklı olan özellikleri şöyle sıralanabilir (Sparrow ve Otake, 2015):

- İşveren markası bir örgütte bir işveren olarak öne çıkarak şartların bütünsel görünümünü sağlar,
- İşveren markası paydaş ve müşteriler gibi genel kitleye değil belirli bir aday grubuna yöneliktir,
- Kurumsal marka yalnızca adayları ikna etmeyi amaçlarken, işveren markası hem çalışanları hem de adayları ikna etmeyi amaçlamaktadır.

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere kurumsal marka ve işveren markası arasında farklılıklar bulunmaktadır. Aşağıda Çizelge 2.1’de Tüketici ve İşveren markasının hitap ettiği hedef kitleler ve amaçlar verilmiştir.

Çizelge 2.1: Tüketici ve İşveren Markasının Temel Farkları

Kurumsal Marka		İşveren Markası	
Hedef Kitle	Amaç	Hedef Kitle	Amaç
Mevcut ve potansiyel müşteriler	Mevcut müşteriyi muhafaza etmek ve yeni müşteriler kazanmak	Mevcut ve potansiyel çalışanlar	Mevcut çalışanları muhafaza etmek ve yeni çalışanlar kazanmak

Kaynak: Baş, T., (2011). “İşveren Markası”, Optimist Yay., s. 30

İşveren markası kavramının ortaya çıkması, pazarlama ilke ve kavramlarının İK (İnsan Kaynakları) alanına uyarlanmasıyla meydana gelmiştir. Tüketici markası nasıl ki pazarda konumlandırılırken, konjonktür dikkate alınarak temel veya ileri pazarlama teknikleri kullanılarak yapılıyorsa, işveren markası da İK alanında konumlandırılırken bu temel veya ileri pazarlama teknikleri yöntemlerini kullanmaktadır. Tüketici markasında amaç potansiyel ve mevcut müşterilerken işveren markasında amaç, potansiyel ve mevcut personeller şeklindedir. Bu konuda güçlü ve doğru tüketici markasını yaratmanın yolunun uzman personellerin alanlarının yolundan geçtiğine emin olursak, temelde işveren ve tüketici markalarının aslında belli konularda birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğunu dile getirmek mümkündür. (Cable ve Turban, 2003).

İşveren markasının temelini fonksiyonel ve ekonomik özellikler oluşturur. Bahsi geçen bu özellikler işletmenin personellerine sunduğu fiziksel çalışma koşulları, sosyal haklar, ücret ve çeşitli yan haklardır. Kuvvetli bir işveren markasının yapı taşları olarak değerlendirebileceğimiz bu etkenler, hali hazırda kurum ve potansiyel personellerine vaat ettiği somut yararların bütünü olduğundan kurumun tercih edilebilirlik oranını artırmaktadır (Baş, 2011).

İşveren markasını yaratan somut yararların yanında bu kavramın personelde çağrıştırdığı psikolojik yararlarını da dile getirebiliriz. Psikolojik yararlar kişilerin kendi kimliklerini koruma ve geliştirebilme, kişisel imajlarının kurulması ve toplum gözündeki itibarı gibi tamamen soyut gereksinimlerini karşılamaya yönelik yararlardır. Bu durumu basit bir şekilde örnek vererek açıklayacak olursak, tamamen aynı teknik nitelikleri barındıran iki otomobil arasında seçim yapacak olan bireyler kendilerine itibar kazandıracak ve sosyal statü bazında kendini iyi hissettirecek modeli seçerler. Burada performans, yakıt gibi somut faydaların genellikle prestij gibi soyut yararların gerisinde kaldığı gözlemlenmektedir (Baş, 2011).

Psikolojik yararların personeller için en az fonksiyonel yararlar kadar mühim olduğu, günümüz koşullarında çokça bellidir. Kişiler iş seçimleri yaparken fiziksel gereksinimlerini karşılamamanın beraberinde dâhil olacağı organizasyonun vizyonunu, misyonunu, kendisine sağlayacağı sosyal statüsünü, değerleri ve kaliteye bakış yönünü de fazlasıyla değerlendirmektedir. Kaliteli personellere sahip olmak isteyen bir kurumun onların sadece maddi isteklerine değil, saygınlıklarına, zihinlerine ve duygularına da hitap etmesi gereklidir. Bu koşullardan ötürü ikna edici bir işveren

markası oluşturma hedefi olan kurumların, potansiyel ve mevcut personellerin kalbinde ve zihninde kendisini rakiplerinden farklı yapan net ve çekici özelliklere sahip olması lazımdır (Baş, 2011).

Küresel çapta gerçekleştirilen bir araştırmada personellerin bir işletmeyi seçmesinde öne çıkan beş etkeni (Figurska ve Matuska, 2013);

- Finansal sağlık,
- Rekabetçi ücret,
- Uzun süreli iş garantisi,
- İş içeriğinin çekici olması,
- Çalışmak için huzurlu bir yer

unsurları olarak ifade etmişlerdir.

2.2.1 İşveren Markası İle İlgili Temel Kavramlar

Alanyazın tarandığında işveren markası kapsamındaki temel kavramlar yani alt boyutlar beş temel başlık halinde ele alınabilir. Bunlar; Marka Değeri, Marka İmajı, Marka Farkındalığı, Marka Sadakati ve Marka Bileşenleridir. Bu bölümde bu beş temel kavram üzerinde ayrıntılı şekilde durulmuştur.

2.2.1.1 İşveren Markası Değeri

İşveren markalaşmasında marka değeri, çalışanın birlikte çalıştığı işvereni için çalışmaya istekliliğinin devam etmesidir. İşveren markasında işletmenin işveren olarak ortaya koyduğu çalışan değer önermelerinin, rekabet içerisinde olduğu işletmelerden farklı olması işletmenin fark edilmesini sağlayacaktır. Ortaya konulan bu farkındalık sonrası çalışan- işletme bağı oluşturulmalı ve çalışanların ilgilerine, ihtiyaçlarına göre farklılıklar ortaya koyulabilmelidir (Gözen, 2016).

Marka değeri; müşterilerin bir ürün veya hizmeti satın alma kararlarında etkili olan inançları veya tutumlarıdır. İşveren marka değeri de iş arayışı içerisinde olan adayların işverene dair inanç ve tutumları olarak tanımlanabilir. Bu tutumları etkileyen bileşenler; marka farkındalığı, marka çağrışımları ve algılanan kalite olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır (Han ve Collins, 2002).

Farkındalık kavramı, hedeflenen kitlelerin algıları ile ilgilidir. Markayı bilinir kılmak

veya yeni fikirler ortaya koyabilmek için öncelikle markanın tanınırlığının sağlanması gerekmektedir. Fark edilemeyen bir marka zihinlerde yer edinemez ve olumlu bir fikir oluşturamaz. Marka farkındalığının yüksek olması, tanınırlık ve hatırlanmak, ilk aşamalarda çok önemlidir ancak yalnız başına marka değerinin oluşmasında yeterli değildir. Mümkün olan bütün temas anlarında çalışanlara yaşatılan deneyimler işletmenin marka değerinin oluşumunda çok önem taşımaktadır. İşletme içerisinde hâlihazırda çalışan çalışanlar için olumlu çalışma deneyimlerinin yaşatılması, potansiyel çalışanlar için de ağızdan ağıza yayılan iyi bir reklam olacaktır (Ötken ve Yolbulan, 2016).

İşveren markası çağrışımları kavramı ise tutumlarla ilgili bir durumdur. Başka bir ifade ile mevcut veya aday çalışanların zihninde işletmeye dair yer edinmiş duygular ve tutumlardır. Eğer bu tutumlar pozitif bir yönde ise kişi işletmede çalışmayı talep edecektir. Müşterilerin ürün veya hizmetlere dair diğer alternatiflere göre kalite ve üstünlük algılamaları, algılanan kalite olarak tanımlanabilmektedir (Erdemir, 2007).

İşveren markasında marka değeri yüksek olan işletmelere dair hem potansiyel çalışanların hem de mevcut çalışanların olumlu duygular geliştireceği ve işletme ile ilgili pozitif fikirleri daha rahat ifade edeceği düşünülmektedir (Wilden vd., 2010). Minchington (2016) mevcut veya aday çalışanların işletmelerden yani işveren markasından beklentilerini aşağıdaki maddeler halinde sıralamıştır;

- Adil ücret,
- Kişisel Gelişim ve yükselme olanakları,
- Anlamlı iş ve katkıda bulunabilmek,
- İyi bir ün,
- İyi iş arkadaşları

Yukarıda sıralan bu maddelerin işveren tarafından karşılanabilmesi, mevcut çalışanlarda tatmin duygusuna yol açarak, aday çalışanlar için de referans olmaktadır. Bu durum işletmenin marka değerini yükseltmekle beraber işletmenin yetenekli çalışanları çekmesini kolaylaştırmaktadır.

2.2.1.2 İşveren Markası İmajı

İmaj kavramı herhangi bir kişinin, olayın, kurumun ya da nesnenin diğerleri tarafından algılanış şeklidir. Var olan bir gerçeğe karşı, dış çevrenin yaklaşımı olarak

da tanımlanabilen imaj hiçbir zaman tam olarak yönetilemez. Çünkü imaj oluşumunda etkili olan birçok dış etken vardır. Aynı nesne dahi farklı kişiler tarafından farklı algılanmaktadır. Kişilerin geçmiş yaşantıları, eğitimleri, içinde buldukları psikolojileri, inançları ve kültürleri bir nesnenin, olayın ya da bireyin aynı şekilde algılanmamasının ve değerlendirilememesinin temelini oluşturmaktadır (Kuşakçıoğlu, 2003).

İşverenin ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algı kurumsal imaj olarak tanımlanabilir. İşletme; çalışanlarına, iştirakçilerine, müşterilerine ve tüm iç ve dış alıcılara kendisi hakkında iletiler vermektedir. Hatta kendi lehinde bir imaj uyandırma çabası gütmektedir. Burada önemli olan faktör iletinin karşı taraftan alınış şeklidir. Her işletme bir kişilik taşır. Bu kişilik diğerleri tarafından iyi kötü, olumlu-olumsuz şeklinde değerlendirilebilir. İmaj, çalışanların, tüketicilerin ve hedef kitlelerin işletmenin farklı yönlerinin algılanması ile oluşan görüşlerin toplamıdır (Uzoğlu, 2001).

Satın alma kararlarında, ürünün veya hizmetin fiyatından çok işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve topluma karşı olan davranışları etkili olmaktadır. Bu durum, aynı zamanda işletmelerin finansal kaynak teminini, ortakları ile olan ilişkilerini ve benzeri durumları da etkilemektedir. İşletmelerin hedef kitleye kendilerini tanıtılabilmeleri için sadece ismi veya logosu yeterli değildir. İşletmenin, gerekli olan hedef kitle üzerinde inandırıcı, güven verici ve bu güveni sürdürebilmesi de çok önemlidir. Çünkü hedeflenen kitlelerce algılanacak işletme imajı, günümüzün rekabet ortamı göz önüne alındığında işletmelerin geleceği açısından yadsınamayacak kadar önemlidir. Oluşturulmak istenen imajın inandırıcılığı ve güvenilirliği gerçekte ne derece örtüştüğü ise işletme açısından çok önemli bir noktadır. Bir ürünü kullanan tüketiciler için kullanacakları ürünün imajı ne kadar önem taşıyor ise çalışanlar açısından da çalışacakları işletmenin imajı ve vaatleri de o kadar önem taşımaktadır (Balcı, 2014).

İşletme imajı, aday başvurularını satın alınan ürün markaları gibi etkilenmektedir ve aday çalışanlar imajı daha iyi bilinen işletmelere karşı olumlu düşünceler taşımaktadır. Hatta daha düşük ücretlerle itibarı daha yüksek olan işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. İşveren marka imajını oluşturan etkili faktörler ise; çalışanları elde tutma çabaları, reklam ve tanıtım, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, yaygınlık, müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, ücretler, ürün

imajı, adayların sektörle ilgili deneyimleri, söylentiler, saygınlık, çalışma yoğunluğu, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve iş çeşitliliği olarak sıralanabilir (Erdemir, 2007). İşletmeye dair genel yargılar, düşünceler ve görüşler kurum imajını oluştururken, imajın iş ve istihdama yönelik kısmı ise işveren imajını belirlemektedir. Kurum imajı kurumun tüm paydaşlarını kapsarken işveren imajı ise mevcut ve potansiyel çalışanları kapsamaktadır (Baş, 2011).

2.2.1.3 İşveren Markası Farkındalığı

İşe alımlardaki pazarlama başarıları kısa süreli sonuçlarla ölçülme eğilimindedir. Ancak bu pazarlama aktivitelerinin işletmenin farkındalığının artırılması adına daha uzun ve kümülatif etkilerinin araştırılması önemlidir. Kişilerin sizin ürettiğiniz ürünlere karşı aşinalığı ile sizin işveren olarak istihdam adına sunduğunuz fırsatlara, olanaklara dair aşinalığı arasındaki farkı ayırabilmek önemlidir. Birçok durumda potansiyel adaylar sizin sadece işveren olarak çalışanlara sunduğunuz kısmı ile ilgilenecektir. İnsanlar tipik olarak destek fonksiyonları içerisindeki pozisyonları hafife almaktadırlar. Örneğin mezunlar L'Oreal'den P&G'a kadar tanınan ürünlerin veya hizmetlerin oluşturulmasında gerekli olan bilimsel ve mühendislik rollerini göz önünde bulundurmamaktadırlar. Bu sebepten kaynaklı olarak sizin markanız ilgi çekici bir işveren markası olmak yolunda istediği düzeyde başarılı olamamaktadır (Mosley, 2016). Bu nedenle işveren marka farkındalığının geliştirilmesi adına işletmelerin ürünlerinin ve hizmetlerinin yanı sıra, işletmeleri içerisindeki işlerin yürütmesine dair bilgilere de dikkat çekerek çalışanlarda işletmelerin istihdamına dair farkındalık uyandırabilir. Bu bilgilerden yola çıkan bir işletme kendisine aşağıdaki soruları sorarak cevaben farkındalık yaratma yoluna girebilir (Michington, 2015):

- Neden çalışanlar sizinle çalışmak istiyor?
- Marka deneyimine dair yüzde kaç oranında yöneticiniz eğitimler almaktadır?
- İşveren markanıza dair çalışanların ve aday çalışanların algıları nelerdir?
- Çalışan / yetenek havuzunuza dair ne derece farkındalığa sahipsiniz?
- Çalışanlarınızın yüzde kaçı işletmenizi çalışılabilecek harika bir yer olarak tavsiye etmektedir?

Sullivan ve Burnet (2002), işveren marka farkındalığının ölçümü için temel

farkındalık, farkındalık uyandırmak, akılda kalan farkındalık ve aşinalık olmak üzere dört aşama sunmaktadır. Bunlardan ilki olan temel farkındalık hedeflenen nüfus içerisinde yüzde kaçının sizi tanıdığıyla ilgili olan bir durumdur? Bunu basit bir XYZ şirketini tanıyor musunuz sorusunun cevabı ile ölçebilirsiniz. İkinci aşama olan farkındalık uyandırma kısmında ise bazı kriterleri taşıyan işletmelerin listeleri verildiğinde hedeflenen kitlelerde sizin isminizi kriterlerle eşleştirebilen yüzdelik kısmın belirlenmesi ile ilgilidir. Üçüncü aşama akılda kalan farkındalıktır ve bu kısımdaki ölçümde ise hedeflenen kitlenin ilk olarak sizin işletmenizi hatırlaması ve listeye yazması beklenmektedir. En karmaşık ve son aşama ise aşinalık aşamasıdır. Bu aşamadaki ölçümde kişilerin sadece sizin işletmeye dair farkındalığı değil aynı zaman da pozitif veya negatif fikirleri de önem taşımaktadır.

2.2.1.4 İşveren Markası Sadakati

Müşteri marka sadakati, müşterilerin bir ürünü veya hizmeti belirli bir işletmeden veya markadan uzun zaman boyunca almayı tercih etmeleridir. Bazen bu durum ürünün veya hizmetin sunduğu kaliteden kaynaklı olmakla beraber bazen de markanın sunduğu prestij, moda algısı veya aidiyet duygusu kaynaklı da olabilmektedir. Dikkat çekmesi gereken en önemli nokta, kişilerin tercihlerini sadece fiyatın belirlememesidir. İşveren marka sadakati de çalışanın belirli bir işveren ile ücret faktörünün yanında başka sebeplerden kaynaklı olarak, uzun zaman boyunca çalışmayı tercih etmesi durumudur. Çalışanların işverene dair algıları işveren marka sadakati geliştirilmesinde çok önemli bir faktördür. Dolayısıyla, müşteri marka sadakati ile aynı sebepler işveren marka sadakati için de geçerlidir (Branson, 2015).

İşveren markası oluşturmak işletme için tek başına yeterli bir adım değildir. Bir işveren markası, işletme çalışanlarının değer önermelerinin ifadesidir. İşletmeler dört kuşağa hitap edecek bir işveren marka mesajı oluşturmak zorunda değildir ancak kim olduğu ve değer önermesine neler kattığı üzerine düşünmesi gerekmektedir. Otantik bir marka oluşturmak ve işveren sadakatini geliştirmenin ilk aşaması kurum kültürünü tanımaktan geçer (Pellet, 2008). İşletmeler markaları aracılığıyla kültürlerini, değerlerini ve mesajlarını stratejik olarak iletmektedir. Çalışanını kaybetmemek ve istihdamda rekabet avantajı oluşturmak isteyen işletmeler işveren markası olmanın değerinin farkındadırlar. İşletmeler için güçlü bir işveren markası olabilmede en önemli güç kurum kültürüdür. Marka tam anlamıyla oluşturulmadan önce kurum kültürünün tanımlanması işletmeler için en önemli aşamadır. Markanın

çalışanlara vaadi kültürün gerçekleri ile örtüşmelidir. Kurum kültürünün, değerlerinin merkez güç olarak kabul edildiği bir işveren markasında, hedeflenen kitlenin ihtiyaç tespiti yapılır ve değer önermesi oluşturacak olan konularda marka vaadi desteklenir. Buna bağlı olarak da çalışan değer önermesi, yetenekleri cezbetmedeki çekim gücünü daha da arttıracaktır (Balcı, 2014).

Branson (2015) işveren marka sadakati geliştirmek için aşağıdaki beş aşamanın gerçekleştirilmesi gerekliliğini belirtmiştir:

- Çalışanları elde tutmayı sağlayacak sürekli gelişim planı geliştirmek,
- Herhangi bir zamanda çalışanların iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunacağı ve belirgin konularda dönütlere bulunabileceği kolay ve hızlı bir iletişim ağı geliştirmek,
- Bir sonraki aşamalar ve iş tamamlama süreçlerindeki gelişmelere dair dönütlere ve önerilere cevap vermek,
- İşgörenlere dair yapılacak iyileştirmeleri uygularken, iyileştirme fikirlerini veren kaynağı ve faydalarını hatırlatmak,
- Yılsonunda kutlaması yapılabilecek iyileştirmeleri not almak.

Çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılığı işletme performansı için çok önemli bir faktördür. Bu nedenle işletmeler performansı yüksek olan çalışanlarının işletmeye olan bağlılığını arttırma çabaları içerisinde olmalıdırlar. Bu bağlılığın sağlanması işletmenin stratejisi açısından çok önemlidir. Çalışanların işletme içerisindeki olumlu deneyimlerini başkalarına aktarması işletme için işveren markası olmada önemli bir faktördür. Örneğin, Pfizer geleneksel olarak kutlanan ofisteki yılbaşı partilerine işletmelerinde daha önceden çalışmış olan çalışanlarını de davet etmekte ve işveren marka elçiliğini sürdürülebilir kılmaktadır (Ötken ve Yolbulan, 2016).

Fuscaldo (2014), işletmeler için tam anlamıyla sadakati sağlayacak kesin yargılar olmamasına rağmen evrensel olarak beş maddenin işveren markasına olan sadakati geliştirmede önemli etkenler olduğunu savunmaktadır. Bu maddeler:

- İşveren olarak çalışanlara sadık olduğunu göstermek,
- İşletme için bir amaç oluşturmak ve bunu duyurmak,

- Çalışanları nelerin etkilendiğini öğrenmek,
- Çalışanlara öncelikle insan olduğu için iyi davranmak,
- Değişime ve yeni fikirlere açık olmak

2.2.1.5 İşveren Markası Bileşenleri

İşveren markası, bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının ilgilerini, dikkatlerini ve algılarını yönetmeye dair bir takım, belirlenmiş ve uzun süreli stratejileridir. Bu stratejiler, aşağıda maddeler halinde belirtilen konuları mutlaka kapsamalı ve göz önünde bulundurmalıdır (Sullivan, 2004);

- Ortak bir kültür ve sürekli bir gelişim,
- İyi bir yönetim ve yüksek verimlilik dengesi,
- İnsanlar tarafından tanınmak(Çalışılacak en iyi yerler listesinde olmak),
- Çalışanların proaktif bir şekilde işletmelerini anlatmaları,
- Hakkında konuşulan bir işletme olmak,
- Kıyaslanan bir işletme olabilmek,
- En iyi uygulamalarla adayların ilgisini uyandırmak,
- Ölçüm kriterlerini markalaştırmak.

Scates (2017) ise, işveren markasının bileşenlerinin ilkinin örgütte çalışan ve her daim örgüte dair arkadaşlarına, ailesine ve bütün çevresine pozitif cümleler aktaran marka pazarlamacıları olarak sıralamaktadır. İkinci olarak, işletmenin web sitesi içerisinde örgütün felsefesini ve çalışma kültürünü yansıtan kaliteli kariyer sayfalarının varlığı olarak ele almıştır. Çünkü potansiyel çalışanların işletme ile ilgili araştırma yaparken yapacakları ilk iş web sitesini incelemek olacaktır. Bir diğer bileşen ise işletmenin marka sürekliliğini sağlayabilmesidir. Bunu sağlayabilmek, işletme ile iletişimde olan herkes üzerinde pozitif etki bırakacak bir kurum kültürü ve normlar oluşturabilmeye bağlıdır. Sosyal medyada pozitif bir algının varlığı ise bu bileşenlerden bir diğeridir. Bu algının oluşumunda yardımcı faktörlerden biri de aktif bir monitör oluşturarak kişilere sosyal medyada çok hızlı ve doğru cevap olabilmektir. Son bileşen ise esnek ve mobil çalışma koşullarıdır.

2.2.2 İşveren Markasının Faydaları

İşveren markasının örgütlerde farklılık göstermekle birlikte önemli yararları bulunmaktadır. The Conference Board, Hewitt Associates ve The Economist tarafından yürütülen işveren markasının önde gelen üç yararı çoğunlukla elde tutma, daha iyi işe alım ve çalışan bağlılığı şeklinde sıralanmıştır. Tercih edilen işveren olarak gösterilmenin yararları üzerinde duran ve yapılan araştırmaya benzer olan çalışmalarda da benzeri yararlardan söz edilmiştir. Bu iyileştirmeler yalnızca bir iş yararı şeklinde tanımlanmak zorunda değilse de burada belirtilen üç unsurun genel iş performansı üzerine önemli katkısının olabileceğini gösteren çalışmalar ve göstergeler bulunmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005).

Tercih edilen işletmeler alanında yapılan örnek çalışmalardan biri olan Realta Danışmanlık tarafından yapılan çalışmadır. Realta Danışmanlık, 200 işletme ve 2000 öğrencinin katılımıyla 62 soru neticesinde toplanan verilere bağlı olarak işveren markası bağlamında Türkiye’de en gözde şirketlerini belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre ilk 20’de yer alan şirketler aşağıda Şekil 2.1’de verilmiştir.

2019	2018	Şirket İsmi	2019	2018	Şirket İsmi
1 •	1	Unilever	11 ^	16	PwC
2 •	2	THY	12 •	12	L'Oreal
3 ^	4	Mercedes Benz	13 v	10	Microsoft
4 ^	7	P&G	14	-	TUSAŞ
5 ^	6	Google	15 ^	26	IBM
6 ^	8	CocaCola Company	16 v	14	İstanbul Borsası
7 v	3	Aselsan	17 ^	43	Nestle
8 v	5	Turkcell	18 v	15	Deloitte
9 ^	13	BOSCH	19 •	19	Şişecam
10 ^	17	Arçelik	20 v	9	T.C. Merkez Bankası

Kaynak: Realta Danışmanlık, (2019). “En Gözde Şirketler” araştırması, <http://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>

Şekil 2.1: Türkiye En Gözde Şirketler Listesi

Çalışan bireylerin işe karşı var olan motivasyonları ve bağlılıklarının artış göstermesi dolayısıyla performansta artış gözlemlenmesi güçlü bir işveren makasına sahip

olunması ile mümkün olur (Demir, 2014). Güçlü olarak nitelendirilen bir kurum kültürü işe başvuran bireylerin sayısını ve niteliği arttırmaktadır. Bunun yanı sıra güçlü kurum kültürünün işletmenin rakipleri ile arasında bulunan rekabet gücünün artmasını sağlar ve uzun dönemde birtakım etkilerinin varlığından söz edilebilir.

İşveren markası üzerinde etkili olan etmenlerin gelişimsel, ekonomik ve sosyal açıdan, değerleri üzerinde durulduğunda terfi, kariyer, iş güvenliği, öğrenme uygulaması, iş kültürü ve çevresi bulunmaktadır (Uma ve Metilda, 2012). İşveren markası, işveren tarafından sağlanan psikolojik, fonksiyonel ve ekonomik yararları bulunan bir bütündür. İşveren markasının klasik bir ürün markası tarafından müşterilere sunulan yararlarla eş biçimde paralel olan faydalar göstermektedir. İşveren markasının çalışanlarda (Ambler ve Barrow, 1996);

- Maddi veya parasal ödüller (ekonomik fayda),
- Ait olma, yön ve amaç gibi duygular (psikolojik fayda)
- Gelişimsel ve/veya yararlı aktivite olanakları (fonksiyonel fayda) sağlar.

İşveren markasının faydalarına yönelik genel bilgi verildikten sonra bu önemli faydalar olan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar takip eden başlıklarda daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.2.2.1 İşveren Markasının Fonksiyonel Faydası

İşveren markaları, sağlanan hizmet için ödeme konusunda garanti, çalışma ortamının güvenliğinin sağlanması, rol ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi için gereksinim duyulan aletlerin sağlanması şeklindeki bir dizi temel işlevsel özellikteki performans talimatları ve fayda üzerine kurulur. Bunlar, üstü örtülü bir biçimde sunulmasının garantisi verilmiş olabilir. Bunun yanı sıra işveren vaadi içinde de oldukça önemli bir yeri de bulunmaktadır. Aynı zamanda bunlar, cazip sayılabilen çalışma ortamı, en yüksek seviyede ücret ödeme ve en yüksek seviyedeki teknoloji biçimindeki işveren marka pozisyonlarının öğeleri açısından da önemli sayılabilirler (Barrow ve Mosley, 2005).

İyi nitelikli bir işveren markasına sahip olmak, burada yer alan işverenin çalışanlar tarafından tercih edilebilir olmasını, sektör ve bölgesel alanda tanınırlığını ve çalışan kişilerin işletme içinde çalışmak istediğini açıklamaktadır (Buğdaycıoğlu, 2014). Bu

biçimde iş için başvuruda bulunan kişilerin özellikleri artmaktadır. Kabul oranları ve tekliflerin artmasıyla işe alım işlemleri için ayrılan süre daha da kısa olmaktadır (Oğuz, 2012).

2.2.2.2 İşveren Markasının Ekonomik Faydası

Marka, hizmet veya ürünlere değer sağladığı takdirde işveren markası, maliyetlerin düşürülmesine de yardımcı olur. Maliyetler genellikle işe alım sürecinde düşürülebilir. Mevcut personellerin yerine yenisini almak mali açıdan işletmeye yük olmaktadır (Demir, 2014). Kuvvetli bir işveren markası yetenekli kişileri işletmeye çeker ve işi kabul etme ihtimalini artırmaktadır (Oğuz, 2012). Bu durumda işe alım maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadır (Buğdaycıoğlu, 2014). Buna ek olarak, potansiyel personeli bünyesine katma, çalıştırma ve elde tutma da maliyetleri düşürmeyi sağlamaktadır (Oğuz, 2012). Bir diğer maliyet düşürecek konu devamsızlıktır. İşletmeye bağlılığı artan işçinin performansı artacak, işyerinde geçirdiği süreyi daha verimli kullanacak ve hastalık sebebiyle daha az devamsızlık yapacaktır (Buğdaycıoğlu, 2014).

2.2.2.3 İşveren Markasının Psikolojik Faydası

Yaşamımızın büyük ve önemli bir kısmını geçirdiğimiz (pandemi öncesi) çalışma ortamı personeller için mühim bir konu olmaktadır. İş hayatı kişilerin yaşamaları için gerekli geliri sağladığı yer olduğundan daha da bir önem taşımaktadır. Günlük hayatın büyük bir bölümü işyerinde geçmektedir. Bundan sebep, çalışma ve çalışma ortamına yönelik düşünce, değer ve duygular da fazlasıyla mühimdir.

Araştırmalar, işte gerçekleştirilen faaliyetlerin manalı, gayeli ve kıymetli olduğunu düşünen kişilerin çok daha başarılı ve duygusal yönden sağlıklı olduklarını göstermektedir. (Turgut, 2011).

Günümüze baktığımızda bulunduğumuz rekabet ortamında, işletmeye yetenekli personeller katmak kadar onu elde tutmak da zordur. Bunu sağlayabilmek için de örgüt bağlılık duygusunu geliştirebilmek ve besleyebilmek lazım gelebilir. Personellerin işletmenin işçisi olmaktan mutlu olması, örgütsel ve kişisel değerler arasında uyumu yakalaması, sosyalleşmesi, daha fazla çalışma isteği oluşturması, işten aldığı tatminin artması ve senelerce işletmede çalışmayı arzulaması sağlanmalıdır (Demir, 2014).

Duygusal bağıllık, iş hayatında fazlasıyla mühim bir konudur. Duygusal yararların işveren markasıyla ilişkisi, hizmet ve ürünlerin markasıyla olan ilişki kadar mühimdir. İşletmelerine duygusal anlamda bağlı olan personeller, iş tecrübesinden kendilerine kattıkları değerlere göre davranma eğilimindedir. Bu değerler yaptıkları işten memnun, değerli bulduğu iş arkadaşlarını geliştirme ve temsil ettikleri kurumun değerlerine, kalitesine ve hedeflerine olan inancı kapsamaktadır (Barrow ve Mosley, 2005).

2.2.3. İşveren Markası Süreci

İşveren markası sürecine yönelik alanyazında farklı yorumlar söz konusudur. Lievens'e göre, özünde üç aşamadan meydana gelen işveren markası, ilk aşamada mevcut ve potansiyel çalışanlar için hususi bir değer önerisi geliştirir. Bahsi geçen bu değer önerisi, mevcut ve potansiyel çalışanlar için işletmeyi "çalışılacak en iyi yer" olarak yerleştirmeyi başarır. Değer önerisi oluşturulduktan sonraki aşama, potansiyel çalışanları diğer bir ifadeyle yetenekleri işletmeye çekebilecek şekilde pazarlamaktır. Üçüncü aşama da, örgüt kültürünün modülünü içeren ve vaadi bulunan bir marka oluşturmaktır. (Tüzüner ve Yüksel, 2009).

İşveren markalama sürecini Barunch da farklı bir bakış açısından değerlendirmiştir. Barunch'a göre işveren markalaması kariyer düzeneği ile alakalıdır. İşveren markasını üçlü aktif kariyer sisteminin (CAST), kavramsal bir çerçeve olarak tanımlar. İşveren markası süreci de üç kişisel ve üç örgütsel faktörle koşulludur. Bireysel kısımda, kişilerin davranışlarıyla belirlenen kariyer vizyonları bulunmaktadır ve kişiler her ikisinden de aksiyon almak için kariyer etkinliklerini sürdürür. Diğer kısımda, insan kaynakları tatbiklerini geliştirecek kariyer uygulamaları şeklinde açıklar (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Hewitt Associates danışmanlarına göre, güçlü bir işveren markası yaratmak için beş aşama mevcuttur. Bu aşamalar: işletmeyi anlamak, müşteriler için çekici bir marka vaadi meydana getirmek, vaad standartlarını geliştirip büyütme, marka vaadini destekleyip bu vaadi güçlendirmek için uyum çalışması yapmak ve bu bütün süreci ölçüp, sürecin sürekliliğini sağlamaktır (Berthon ve diğ., 2005).

İşveren Marka Yönetim süreci her işletme için değişik yaklaşımları gerektirir ve bu nedenle işveren marka yönetim sürecine başlamadan önce yanıtlanması lazım gelen belli başlı sorular mevcuttur. İşveren de bu soruların yanıtlarına göre, işveren marka

yönetimi sürecine hazır hale ulaşır. Bu sorular (Baş, 2011):

- Çalıştığınız iş ortamının hangi özellikleri, işveren marka yönetimine gereksinim duymanıza yol açtı?
- İşveren Marka Yönetimi planlamalarını neden yapıyorsunuz?

şeklindedir.

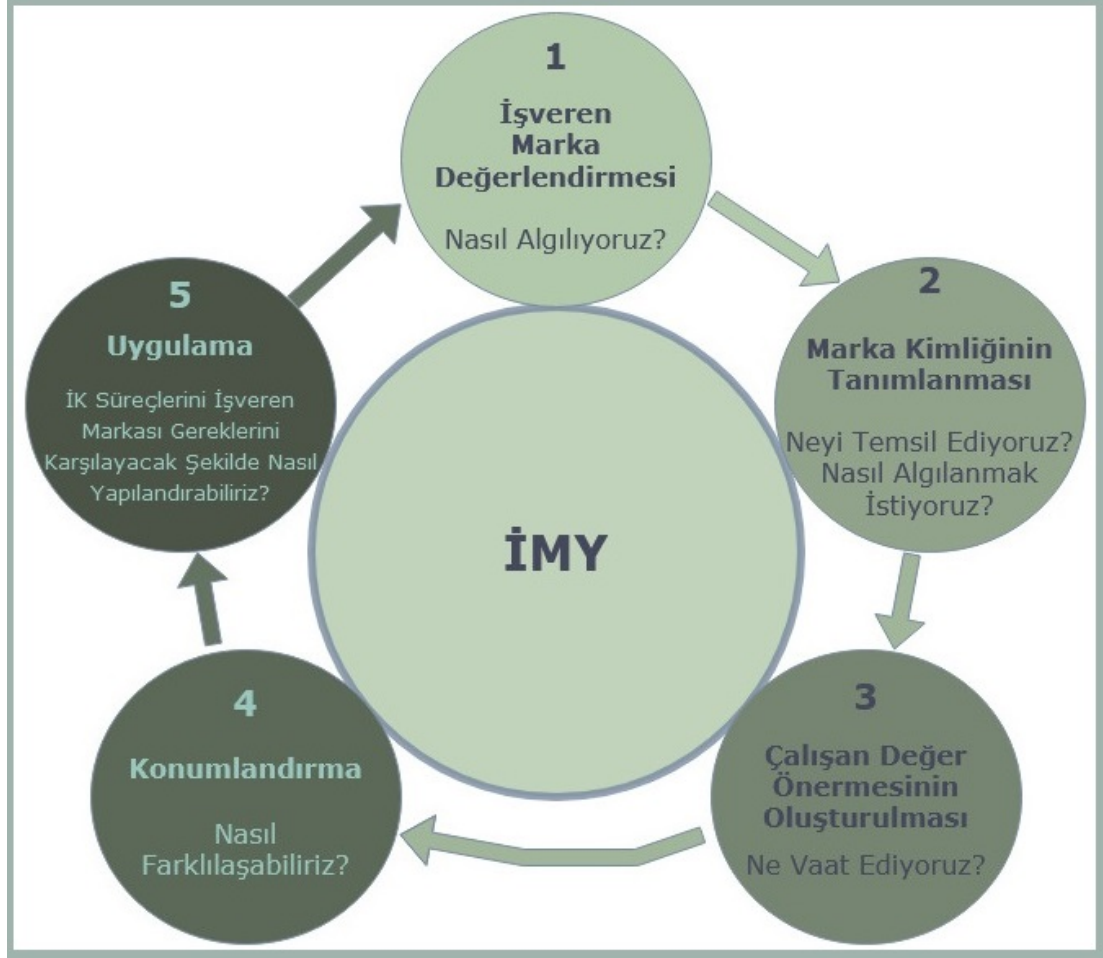
İşveren Marka Yönetimi kavramının, çalışanların kalitesini artırmak, iş tatmini ve örgüte bağlılık yaratmak gibi bir amacı olmalıdır. Bu amaç doğrultusunda işveren marka yönetimi sürecinin içeriği de sınırlı olacaktır. Diğer yandan, işveren marka yönetimi sürecinin potansiyel veya mevcut çalışanları mı kapsayacağı ve aksiyonlarından kimlerin, hangi anlamda faydalanacağını sınırlandıracaktır. Bu soruların cevaplarına erişildiğinde işveren marka yönetimi süreci belirli temel üzerine inşa edilecektir (Baş, 2011).

İşveren markası sürecini kurum hedefleri doğrultusunda yönetmek ve kontrolünü sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bunun için "İşveren Markası Yönetimi Modelini (İMY)" Baş (2011) şöyle ifade etmiştir. Bunlar;

- İşveren markasının özünü tanımlamak,
- İşletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve bunun karşılığında neler beklediğini açıklığa kavuşturmak,
- İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı bir şekilde konumlandırmak için yürütülen çalışmalar

şeklindedir.

Bu sürecin beklenen neticesi "işletmenin çalışılabilecek en iyi yer" olarak düşünülmesini sağlayabilmektir. İşveren Marka Yönetimi süreci her ne kadar birbirini izleyen aşamalar biçiminde sunulmuş olsa da, uygularken bu sıranın bozulması gereken durumlar da olabilir. Örneğin; sağlıklı bir değerlendirme yapabilme adına İşveren Markasının konumu yerine, hali hazırda olan çalışan değer önermesini incelemek gerekebilir. İlgili açıklamalar doğrultusunda Baş (2011) İşveren Marka Sürecini beş aşamalı olarak tanımlamıştır. Aşağıda şekil 2.2'de İşveren Markası Süreci verilmiştir.



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

Şekil 2.2: İşveren Markası Süreci

Baş (2011), İşveren Markası Sürecinin bu beş basamaklı bir süreçten oluştuğunu belirtmiştir. Aşağıda ilgili aşamalar kısaca açıklanmıştır.

Birinci Basamak: İşveren Marka Değerlendirmesi

İşveren Marka Yönetimi (İMY) süreci İşveren Marka değerlendirmeyle başlamaktadır. Bu adımda asıl olarak, hedef kişilerin (potansiyel personeller, etkileyiciler, mevcut personeller) zihnindeki İşveren Marka İmajı tanımlanmaktadır. Buna ek olarak işletmenin halihazırda gerçekleştirdiği İşveren Marka Yönetimi faaliyetleriyle (bilinçli/bilinçsiz) her bir faaliyetin İşveren Marka İmajına olan etkileri gözlemlenir Baş (2011: 59).

İkinci Basamak: Marka Kimliğinin Tanımlanması

Birinci basamak işletmenin ne olduğuna yönelik iken, ikinci basamak ise ne olmak istediği ile ilgilidir. Daha açık bir anlatımla, İşveren Marka Değerlendirmesi sahip olunan durumun tespitiyken, İşveren Marka Kimliği bir tercihi ve bir niyeti tespit etme işlemidir. İşletme, İşveren Marka Kimliğini yaratır ve nasıl bir işveren olmak istediğini açıklar. İşveren Marka Kimliği; “Nasıl algılanmak istiyoruz?”, “Neyi temsil ediyoruz?” gibi soruları yanıtlayarak İşveren Markasına yol gösterir (Ötken ve Okan, 2016: 46).

Üçüncü Basamak: Çalışan Değer Önermesi

Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ), işletmenin işveren olarak personellerine sunduğu fonksiyonel ve duygusal faydalarını kapsayan bir ifadedir. Aslında Çalışan Değer Önermesi’nde bulunan tüm vaatler İşveren Marka Kimliği içerisinde gizliden yer almaktadır. Ancak marka anlayışının temelinde netlik ve basitlik söz konusu olduğu için personellere sunulan faydalar ve bunlar karşılığında onları neler beklediği Çalışan Değer Önermesi’yle açıkça ifade edilir. Çalışan Değer Önermesi’nin hazırlanması ne kadar basit görünse de İşveren Marka Yönetimi sürecinin en kritik aşamasını oluşturur (Watson, 2011: 29).

Dördüncü Basamak: Konumlandırma

Güçlü bir İşveren Markası yaratmanın ön şartı işletmenin işveren olarak rakiplerinden “farklılaşması”nı sağlamaktır. Eğer farklılaşmazsanız hiç kimse sizi fark edemez. Bu bağlamda konumlandırma hedef topluluğun zihninde marka kimliğiyle uyumlu “farklılaştırıcı bir değer” oluşturulması olarak görülebilir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 676).

Beşinci Basamak: Uygulama

İşveren Markası yaklaşımının temelinde, Çalışan Değer Önermesi’nde bulunan vaat ve sözlerin tutulması yer almaktadır. Aslında bahsi geçen bu vaat ve sözlerin büyük bir kısmından üst yönetim sorumludur. Bundan dolayı İşveren Marka Yönetimi sürecinin, dile getirilen vaat ve sözleri gerçekleştirme yetkisine sahip olan bir tepe yöneticisinin koordinatörlüğünde yürütülüyor olması fazlasıyla önemlidir. Aksi durumda süreç ne kadar iyi organize edilirse edilsin, sağlıklı bir sonuç elde edilemez. Bu süreci yönetecek ekibin şirketin farklı bölümlerinde görevli olan yöneticilerden

meydana gelmesi farklı bakış açılarının İşveren Markasına yansıtılması konusunda faydalı olacaktır. Bu biçimde yapılacak bir düzenlemeyle İşveren Markasının yaratılması şirketin büyüklüğüne bağlı olarak 4-6 ay içinde tamamlanması söz konusudur (Baş, 2011: 116).

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşe devam hususu, yönetim alanında yapılan araştırmaların ana konularından birini meydana getirmektedir. Son senelerde bu husus hakkında yapılan araştırmaların oldukça çok olduğu ilgi toplamaktadır. İşten ayrılma dūřüncesi, çalışanların çalışma koşullarından yana doyumсузлук yaşamaları sonucunda gōsterdikleri olumsuz bir harekettir. İşçilerin iřle ilişkilerini kesme bir sorun olarak iřçi tutumları ve bu tutumlar ile ilişkili olduğu faktōrler gūnūmūzde de araştırılıyor olmasına beraberinde halen örgūtlер için oldukça kritik bir problem halinde devam etmektedir. Būyūk başarı gōsteren çalışanların işten ayrılmaları bir organizasyon için istenmeyen bir olaydır. Az başarı gōsteren çalışanların işten ayrılması bir organizasyon için negatif ve işlevsel bir olaydır. Bu sebeple işten ayrılmanın öncelikle betirteci olarak çalışanların işten ayrılma dūřüncelerini firmaların dikkate almaları yarar sağlayacaktır. (Turunç ve elik, 2010).

3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi

Gūnūmūzde örgūtlер fazla çekiřmenin hayat sūrdūđu bir ortamda amaçlarına kavuřmak adına, personellerini bařarılı, sađlıklı ve memnun edecek řekilde uzun sūrede örgūtte durdurmayı bařarmalıdır. Bu řekilde bir resmetmeyen örgūtlер iřçilerin iřten ayrılmalarına maruz kalmaktadır. İřten ayrılma dūřüncesi, iřçinin bulunduđu zamanda sūrdürdūđu iřletmeden belli bir zaman sonra ayrılmasına dek geçen sūrede ayrılma dūřüncesine ve plana sahip olması řeklinde açıklanmaktadır. Bu dūřünce ve planı bulunan iřçiler buldukları durumdaki řartları ölçerek beklentilerini oluřturacak ve bu beklentilerinin karřılanma payı azsa fikirlerini hakikaten gerçekleřtirerek iřlerini terk etmeyi tercih edeceklerdir (Yenihan, Öner, ve iftiyıldız, 2014).

İřten ayrılma dūřüncesi iřçilerin, iř alanlarındaki kořullarla bađlantılı olan doyumсуз oluřlarından dolayı ortaya çıkan bir tavrı açıklamaktadır. İřçinin, iř doyumunu fazlaysa iřten ayrılma dūřüncesi de dūřük ilerlemektedir. İřten ayrılma dūřüncesi iřçinin üye olduđu örgūttен ayrılmayı planlamasıdır. Bununla beraber planlama hareketi

işyerinden gerçekten ayrılma düşüncesinden önce gelmekte ve arzu ederek terk etme niyetinin bir bakıma önden haber vermesi olarak belirtilmektedir. (Seyrek ve İnal, 2017).

İşten ayrılma düşüncesiyle gerçekten işten ayrılma hareketi arasında farklılıklar vardır. İşten ayrılma düşüncesi işçilerin işlerini sürdürmek veya işlerini bırakmak için kendilerini ölçtükleri bir süreçtir. İşten ayrılma düşüncesinin yalnızca amaçta kalmadığı ve hakikaten işten ayrılmaya doğru ilerlediği tanımlanmaktadır. İşten ayrılma bir organizasyonda masraflarla (maliyetlerle) sonuçlanabilir. Bu masraflarla anlatılmak istenirse yeni işçilerin eğitimi ve çalışması biçiminde özetlenebilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

İşten ayrılma düşüncesi yukarıda da anlatıldığı üzere iş memnuniyetiyle epey yakından ilişkili bir kavramdır. Bu konuda kavramlar arasında olumsuz bir bağlantı var olmaktadır. İş memnuniyetine veya memnuniyetsizliğine benzerlik açısından meydana gelen ayrılma düşüncesi işçinin ilk önce işini ölçmekte ve iş memnuniyetini sorgulamasını sağlamaktadır. Eğer kendisinin yaptığı bu ölçme sonucunda olumsuz bir karar ortaya çıkmışsa hem işini hem de işletmeye dayalı bir gönülsüzlük olacaktır. Bunun birlikte güzel olmayan iş tavırları gösterecektir. Beraberinde bir sonraki adıma ilerleyerek düşüncesi yönünde işten ayrılmayı planlayacaktır (Poyraz ve Kama, 2008).

İşten ayrılma düşüncesi, “organizasyondan ya da işten ayrılma konusundaki isteyerek verilen ve dikkatli bir düşünce veya sonucu” göstermektedir. İşten ayrılma düşüncesi esasında işten ayrılma hareketinin bir öncüsüdür. Bu konuda, örgütsel davranış sahasında literatürde kendine büyük yer oluşturmuştur. Birtakım çalışmalarda, işten ayrılma düşüncesinin işten ayrılma hareketi üzerinde en etkili ve dikkatli etmen olduğu açıklanmaktadır. (Polat ve Meydan, 2010).

İşten ayrılma düşüncesi, işçinin içerisinde bulunduğu örgütten ayrılarak farklı örgüt dâhilinde çalışma hususundaki sürdürme eğilimi/isteği olarak da açıklanmaktadır. İşten ayrılma düşüncesi, hoşnutsuz işçilerin işin bazı bölümlerini ön planda bulundurarak, vazife ve işten ayrılma ya da uzaklaşma isteği olarak ifade edilmektedir. Birtakım yazarlarsa işten ayrılma düşüncesini işten ayrılmamanın faydaları üzerinde düşünme, başka iş soruşturma veya yeni iş soruşturma fikri olarak açıklamaktadır (Polat ve Uğurlu, 2009).

Movday ve arkadaşları aracılığıyla oluşturulan varsayıma göre işten ayrılma düşüncesi, ayrılma hususunda verilen sonuca iki türde tesir etmektedir. Bu yönden işten ayrılma düşüncesi kimi vakit değişik iş fırsatları olmamasına rağmen işten ayrılmaya doğrudan neden olmakta ya da işçinin başka iş seçeneklerini araştırmasına neden olarak işinden ayrılmasına dolaylı şekilde etki etmektedir. (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Bunun sonucunda insan kaynakları idaresinde, işçinin örgütte kalması örgütsel başarı belirteçlerinden birisidir. Bu sebeple idareciler bünyelerinde verimli ve etkili işçilerin örgütlerine bağlamak için çabalamaktadırlar. İşçilerin örgütün değerlerine ait olmaması, işçilerin işten ayrılmalarını beraberinde getirebilecek nedenler arasındadır. (Çekmecelioğlu, 2006).

3.2 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılmanın direkt bir öngörüsü olarak görülen işten ayrılma fikrinin ortaya çıkmasında birtakım öğelerin rolünün olduğu onaylanmaktadır. Çalışanların işten ayrılma fikrini ortaya çıkaran bu tip öğelerin tespit edilmesi ile işten ayrılma fikrini engellemek örgütsel bakımdan önemli olduğu için işçinin bazı yatırımlarını uzun bir zaman içinde gelir elde etmesine de destek çıkmaktadır (Yücel ve Demirel, 2013).

Herhangi bir işçinin işten çıkma niyetinin belirli bir yerden sonra işten ayrılma eylemine dönüşmesi için spesifik bir döneme ihtiyaç vardır. Bu süreç ise pek çok önemli konudan etkilenmektedir. İşten çıkma niyeti üzerinde etkili olan etmenler üç ana başlık altında sınıflandırılabilir. Bu etmenleri; Zincirkıran ve diğerleri (2015), bireysel nedenler; medeni durum, eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş ve gelir durumu; işletme içi nedenler; yükselme fırsatları, ücret, kariyer durumu, teşvik, ödüllendirme, iş doyumunu, iş çevresinin fiziki bakımdan şartlarının kötü olması, iş garantisi ve örgüt içinde geçerli olan etik anlayış, stres, mobbing, sosyal güvenlik, idare anlayışı, diğer işçilerin işten ayrılma faktörleri ise; iş dolayısıyla oluşan stres hali, tükenmişlik durumu, örgütsel bakımdan bağlılık, iş doyumunu, iş motivasyonu, etik, performans, iş güvencesi, liderlik vb. unsurlarla birlikte değerlendirirken; Özücü ve Özafşarlıoğlu (2013) dışsal, kişisel ve örgütsel unsurlar olarak sınıflandırmıştır. Bunun yanı sıra Kula ve diğerleri (2015) işçilerin işten çıkmasına sebep olan faktörlerden işle ilişkili olanların, araştırmacıların tarafından yoğun biçimde dikkat

edilen konulardan birisi olduğu belirtilmiştir. İş ile ilişkili etkenler en genel anlamda; ekonomik sebepler, adalet, tükenme durumu, bağımsızlık, işin monoton olması, diğer iş gören bireylerin ve yöneticilerin desteği ile iş içinde bulunan riskler olarak tanımlanabilir. Bunların tümünün yanı sıra bireylerden beklenen tutum davranışlar ile ortaya konan davranışlar arasında gözlemlenen farklılıklar sebebiyle meydana gelen roller arası çatışmalar, işin yürütülmesi bakımından en net ve açık bilginin sağlanmaması, idareci personelin ve öteki işçilerin beklentileriyle ilişkili anlaşmazlıkların bulunması çalışma ortamında ciddi seviyede baskı biçiminde listelenebilecek olan gerekçeler de işle ilişkili faktörler arasında bulunmaktadır. Kişinin direkt olarak kendi karakteri ile ilişkili olan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi şeklindeki değişkenler kişisel faktörleri meydana getirmektedir. Sökmen ve Aydın (2016) ise, işten çıkma niyetinin birçok faktöre bağlı olduğunu, bu etkenlerin; görev süresi, tazminat, yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim ve iş piyasasının mevcut yapısal durumu, öte yandan örgütte hüküm süren idare anlayışından memnun olma, örgütsel bağlılık, ücret seviyesi ve prosedürler dâhilinde adalet etkenlerinin de işten çıkma niyeti açısından oldukça etkili olduğunu ve bununla birlikte iş doyumunun da işten ayrılma niyetini tetikleyen konulardan biri olarak sayılabileceğini belirtmiştir.

Çalışan bireyler, sözü edilen prensip ve ilkeler dâhilinde gerçekleştirdiği işi değerlendirmeye sokarak işinden zevk alıp almadığı konusunda bir karara varmaktadır. Birey yaptığı işten zevk duymadığını düşünüyorsa işten ayrılma konusunu ve eğer işten ayrılırsa başka bir iş aramaya çalışmanın bireysel olarak kendisi açısından faydalı olup olmayacağı hakkında kafa yorar. Çalışan, var olan iş imkânlarını ve çalışmakta olduğu işi arasında yapacağı kıyaslama ve değerlendirme neticesinde bir karara ulaşmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

3.2.1 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Bireysel Faktörler

Demografik maddeler içerisinde yer alan bireysel faktörler; gelir, medeni hal, cinsiyet, yaş gibi değişkenleri içermektedir. Misal işçinin, gençken verdiği kararlarla yetişkinken verdiği kararlar arasında fazla bir benzerlik bulunmamaktadır. Bireyin aile yapısı da işten ayrılma düşüncesinde mühim bir yere sahiptir. (Demir ve Tütüncü, 2010).

Cinsiyete bağlı olarak işten ayrılma durumu değişmektedir. Toplumumuzda evi geçindirme işi erkeklere özgü kılınmıştır. Bu sebeple erkeklerin işten ayrılmaları

kadınlara göre daha zordur. Bireylerin eğitim seviyelerinin artmasıyla işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır. Medeni durumları evli olan çalışanların bekâr çalışanlara oranla işten ayrılmaları daha zordur (Yıldız, 2008).

İşten ayrılma düşüncesinin oluşmasında işçinin işten ayrılma üstünde etkili bir başka unsur işçinin beklentilerinin cevaplanmamasıdır. Yapılan bir çalışmada işçilerin işten ayrılma düşüncesi üzerinde fazla bir etkisi olan etmende mesleki anlamda beklentilerini karşılayamamalarıdır. (Eren ve Saraçoğlu, 2011).

Weisberg ve Kirschenbaum (1991)'un yaptıkları çalışmalar niteliğinde bireyler yaş aldıkça ve deneyim sürelerinin artmasıyla işten ayrılma düşüncelerinin azaldığı görülmüştür. Mesleki seviye ve eğitim düzeyi arttıkça işten ayrılma düşüncesi ben paralel olarak arttığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte bekâr işçilerin, evli işçilere nazaran işten ayrılmaya daha fazla yatkın oldukları açıklanmıştır. Tekrar benzer şekilde eğitim seviyelerine sahip genç işçilerin daha fazla iş imkânlarına sahip oldukları açıklanmıştır. Nitekim bu nedenle işyerinde kalma düşünceleri az olduğu belirtilmiştir. (Weisberg ve Kirschenbaum, 1991).

İşten ayrılma düşüncesini etkileyen bireysel faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir. (Eren, 2020).

Cinsiyet: Birtakım araştırmalarda kadın işçiler erkek işçilere oranla işlerine daha az bir ilgi duydukları açıklanmıştır. Bu sebeple kadın işçilerin işten ayrılma yatkınlıkları da erkek işçilere göre daha fazladır.

Yaş: Yapılan araştırmalara göre orta yaş takımı içerisinde yer alan 25-45 yaş arası işçilerin devamsızlık sebebiyle işten ayrılma düşüncelerinin yaşlı ve genç takımında yer alan bireylere oranla daha az olduğu gözlemlenmiştir. Bu yaş takımında bulunan işçilerin mesleki yönelimlerini ve seçimlerini bitirmiş olup çoğunlukla iş değişimi ve meslek değiştirme gibi hususlar ile arasına mesafe koymaktadırlar.

Kıdem: Çalışma alanında uzun zamandır çalışmışlığı olan bir diğer ifadeyle kıdemli işçiler, uzun süredir çalıştıkları için mesleki yorulmalar, problemler, bıkkınlık yönünde kıdemsiz işçilere kıyasla daha fazla devamsızlık göstermeye ve ayrılmaya yönelmektedirler.

Aile Durumu: İşten ayrılma düşüncesi hususunda ailenin yapısı ve kalabalık oluşu da fazlasıyla önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çekirdek türü bir aile yapısı

olan işçilerin büyük bir aile yapısına sahip işçilere kıyasla daha düşük işten ayrılma yönelimi oldukları açıklanmaktadır. Ailedeki çocuk sayısının az bulunması da bir faktör olup işten ayrılma düşüncesinin çocuk sayısının fazla bulunduğu ailelere oranla çocuk sayısının az bulunduğu ailelerde daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca bekâr kadın işçiler ve ailesinin ekonomik yükümlülüğünü almış kadınlarda işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara nazaran daha düşüktür.

3.2.2 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden İşletme İçi Faktörler

İşyeri içinde ortaya çıkan nedenler daha çok işçinin istemli olarak işten ayrılmasına sebep olur. Bu tarz nedenler önlenebilir sebepler olarak değerlendirilmektedir. Bunların bir kısmı örgütsel bir kısmı iste iş-örgüt-çalışan üçgenindeki etkileşime dayanmaktadır (Şimşek vd., 2019).

İşgörenin kendi isteği ile işten ayrılmasına etki eden faktörler genelde işletme içi nedenlerdir. İşgörenlerin işletme içinde memnun kalmadıkları ve bazı sebepler ile işten ayrıldıkları görülmektedir. Bu sebepler (Şimşek vd., 2019).:

- İşletmenin konumu,
- Ulaşım imkânları,
- İşin niteliği ve zorluk derecesi,
- Örgütsel koşulların olumsuz olması,
- Ücretlendirmede yaşanan sistem bozukluklarıdır.

Tüm bu nedenlerle beraber; işletmenin genişliği, başka çalışanlar, performans düzeyi, moral ve çok fazla nedeni olmayan, işten ayrılma sebebi olarak araştırmak mümkündür. Bunlar işçiye, iş tipine, iş yerine ve kullanılan teknolojiye göre farklı sonuçlanmaktadır. Bir iş yerinde veya belirli bir meslekte yapılan çözümlene o takıma veya işyerine özgü gerçekleri açıklamaktadır (Şimşek vd., 2019).

3.2.3 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Diğer Faktörler

İşten ayrılma kararında etkili olan diğer faktörler içerisinde yaşanan ülkenin iktisadi durumu bulunmaktadır. Ekonomik gelişme, işte keyifsiz olmanın işten ayrılma ile sonuçlanmasına sebep olurken, ekonomideki hareketsizlikse bireyin devam eden işinden yana memnun olma hissini güçlendirmektedir. Bununla beraber ülkenin

nüfus yönünden özellikleri ve nitelikli eleman bulmadaki güçlükler ya da kolaylıklar da işten ayrılma düşüncesini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Yücel ve Demirel, 2013).

Başka unsurlar içerisinde olan makro-ekonomik ve toplumsal nedenler işçilerin işten ayrılma düşüncelerinde oldukça etkilemektedir. Ülkede devam eden genel iktisadi gidişat ve işgücü piyasasındaki izlenimler, sağlık düzeyindeki artış, teknoloji nedeniyle yeni işlere kolaylıkla uyum sağlayabilme ve geçiş imkânlarının artması, özellikle tarımda sezonluk çalıştırma ortamlarının şeklinde sıralanabilecek sebeplerden dolayı işgücü çıkışlarına engel olan örgütler için imkânsız hale gelmektedir. Bunun sebebi konusu geçen sorunların ölçülerinin işyerlerinin sınırlarını aşmasıdır. (Aslan ve Etyemez, 2015).

İşten ayrılma düşüncesini etkileyen diğer unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (Varol, 2010):

- Özellikle vergi kanunlarından kaynaklanan, kazanca göre artış belirten vergi yükünü kapsaması,
- Pazarda (piyasada) yaşanan değişimler (sipariş düşüklüğü, malzeme olmaması vb.),
- Başka iş ortamlarında daha elverişli ve düzgün olanaklar oluşturması,
- Başka meslek gruplarının toplum içerisinde daha elverişli görülmesi ve gelecek sunması,
- Büyümemiş veya büyümekte olan ülkelere işçi kısmının oturmamış bir yapı göstermesi nedeniyle endüstri ve tarım alanında gidip gelişler şeklinde sıralanabilir.

3.3 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin Önlenmesi

Çalışan bireylerin işten ayrılma niyetleri ile işi bırakmaları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu sebeple işverenlerin, çalışanların işi bırakmadan önce ki adımı olan işten ayrılma niyetlerini önceden anlamaları gerekmektedir. İşten ayrılmaya neden olan faktörlerin engellenmesi için yöneticilerin şu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013):

- İŖe alım yapmadan önce yetenekleri ortaya koyan davranıŖ odaklı iŖe alımların gerekleŖtirilmesi,
- alıŖanların baŖarılı olmaları için yöneticiler ve alıŖanlar arasında güvenli ortamın sağlanması,
- Örgütün büyüme olanaklarını alıŖanların hissetmeleri,
- alıŖanların ilgi ve yetenekleri ile çevresinin uyumlu olması,
- Grup ve takım üyelerinin iŖ tatminlerinin yüksek tutulması,
- dllendirilmelerin eŖit ve uygun Ŗekilde dağıtılması,
- İŖverenlerin iŖe alım sürecinde iŖgrene sunduğu bütün imknların gerekleŖtirilmesi yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlardır.

Dikkat edilmesi gereken bu hususlar dıŖında iŖ tatmini ve iŖ stresi ile iŖten ayrılma niyeti arasındaki iliŖkidir.

3.3.1. İŖ Tatmini ve İŖten Ayrılma Niyeti

İŖ tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından biride iŖten ayrılma niyettir. Yapılan araŖtırmalarda iŖten tatmin olan alıŖanların aynı iŖte alıŖma eğilimleri tatmin olmayanlara nazaran daha yüksektir (Silah, 2005).

İŖten ayrılma konusunda geliŖtirilmiŖ birçok model bulunmaktadır. En çok tanınan iki model Mobley ve arkadaŖları tarafından geliŖtirilen model ile Hulin ve arkadaŖları tarafından geliŖtirilmiŖ modeldir. Mobley'in modeline göre alıŖanların tatmin düzeyleri yüksek ise, iŖten ayrılma niyetleri de o kadar az olacaktır. alıŖanların iŖlerinden memnun olmadıkları durumda ise, iŖten ayrılma niyetleri doğacaktır. Yalnız bireyler iŖten ayrılma niyetlerini hemen gerekleŖtirmek istemezler. Bu kararı vermeden önce bireyler, karŖılaŖacakları sorunları süzgeçten geçirip dŖneceklerdir. İŖten ayrıldıkları takdirde baŖka bir iŖe gireceklerinin garantisi olmadığından iŖi hemen bırakamayacaklardır. Uygun bulduğu koŖullar gerekleŖtiėi takdirde iŖini deėiŖtirmeye karar vereceklerdir (Mobley vd., 1978).

Hulin ve arkadaŖlarının geliŖtirdiėi model ise, geniŖ kapsamlıdır ve alıŖanlar dıŖındaki faktörlere de önem vermektedir. alıŖanın iŖini yaparken harcadığı zaman,

çaba, eğitim gibi iş rolü iş tatminini belirleyen faktörlerdir. Çalışanın iş yerinde verdiği değerler, işsizliğin düşük olduğu zamanlarda artacaktır. Bu da çalışan bireylerin iş tatminlerinin artmasına sebep olacaktır (Telman, Ünsal, 2004).

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli faktörlerden biri çalışanın başarı düzeyidir. Başarılı olan çalışanlar işletmede kalıp çalışmak isterken, başarılı olmayan çalışan ise yönetim tarafından istenmemekte ve işten ayrılmaya sevk edilmektedir (Erdoğan, 1999).

3.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi

Bireylerin stresli bir ortamda çalışmaları onları her şekilde etkilemektedir. Stresle iç içe çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Böyle bir ortamda çalışan bireylerin çalıştıkları yer hakkındaki görüşleri de olumsuz olmaktadır. Bu durumda çalışanların iş doyumunu ve örgütlerine duydukları bağlılıklarında azalma, tükenmişlik, verimliliklerinde düşüş ve son olarak işten ayrılma niyetine artış olacaktır. Farklı meslekler üzerinde iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetinin iş stresinden kaynaklandığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Yenihan vd., 2014).

3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların işlerinden ayrılmaları, örgütlerin tercih etmeyeceği bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılmaların neticesinde örgüte fazladan maliyet çıkmakta ve bu durum örgütte etkinliğin büyük ölçüde azalmasına sebep olmaktadır (Yıldırım ve diğ., 2014).

İşten ayrılma niyeti sorunu günümüzde örgütlerde en yakından takip edilen hususlardan biri olarak görülmektedir. İşten ayrılma niyetini tam olarak ölçümlemek örgütler için kolay değildir. Bu nedenle insan kaynakları birimleri örgütlerde sık sık bağlılık anketleri uygulamakta, bağlılığın düşük olduğu durumlar işten ayrılma niyetine dair bir gösterge olarak kabul edilebilmekte, bununla ilgili olarak çalışanların memnuniyet ve bağlılıklarını artırma yönünde çalışmalar yapılmaktadır. İşten ayrılma niyetinin en belirgin olumsuz sonuçlarından birisi de hiç şüphesiz örgütsel performans ve maliyetler üzerinde yarattığı etkidir. Öncelikle performansı yüksek ve nitelikli bir iş görenin, işten ayrılması hizmet sunumunu ve yönetimini

olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Kurtulmuş ve Yiğit, 2016). Öte yandan iş görenin işten ayrılma niyeti içinde olduğu dönemde; işi ile ilgili heyecanını ve özverisini kaybetmesi neticesi gösterdiği performans düşüş sergilemekte, işin miktarı ve kalitesi bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin örgüt maliyetleri üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi de yeni çalışan bulma ve eğitime maliyetleridir. Açılan pozisyona uygun bir çalışanın bulunabilmesi adına farklı kanallar aracılığı ile ilan açılması, mülakatların organize edilmesi, özellikle spesifik pozisyonlar için dış kaynaklardan işe alım danışmanlık hizmetlerinin alınması, işe yeni başlayan iş görenin oryantasyon, uyum ve diğer eğitimlerinin tamamlanması hem zaman maliyetine hem de ekonomik maliyetlere neden olmaktadır. Yapılan bir çalışmada; kurumdan ayrılan bir çalışanın pozisyonuna yeni iş gören almanın, eğitmenin ve çalışanın yıllık maaşının yaklaşık yüzde 50'sine mal olduğu ortaya çıkarılmıştır (Mbah ve Ikemefuna, 2012).

Buna ek olarak bu süreçte örgütteki nitelikli ve tecrübeli çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını yeni işe başlayan çalışanların eğitimine ayırmaları nedeni ile mevcut görevlerine daha az yoğunlaşabilmekte, bu durum verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Al Mamun ve Hasan, 2017). Ayrıca işe yeni başlayan bir çalışanın ilk etapta işi öğrenme ve örgüte uyum süreçleri nedeni ile de verimliliği düşük olmaktadır.

İşten ayrılma niyetinin yarattığı olumsuz neticelerden bir diğeri ise örgütün rekabet gücü üzerinde yarattığı etkidir. Örgütün sektörde bulunan uzun vadeli müşteri ilişkilerinin zayıflaması, örgütün rekabet kuvvetinin azalmasına ve örgütün prestijinin bu durumdan negatif olarak etkilenmesine sebep olmaktadır (Surji, 2013).

İşten ayrılma niyeti ve davranışı sebep olduğu zaman ve ekonomik maliyetlerin yanı sıra örgütteki diğer iş görenleri psiko-sosyal bakımdan etkisi altına alarak, sosyal maliyetleri arttırmaktadır. İşten ayrılma niyetinin yarattığı problemlerin, örgütte kalan çalışanlar üzerindeki baskıyı arttırması ve moralleri üzerinde yarattığı olumsuz etki, örgütsel bellek gibi dolaylı maliyetler sosyal sermayenin kaybını arttırabilmektedir (Eroğlu, ve diğ., 2018).

Çalışanların işinden ayrılması, örgütte diğer çalışanların aralarında kurdukları iletişimi ve sosyal etkileşimlerini etkileyerek çalışanlar arasında endişelere ve gerginliklere sebebiyet verebilmektedir. Aynı zamanda örgütteki çalışanlar, işe yeni

başlayacak çalışanla uyumlu bir biçimde çalışabilecekler mi yoksa çalışamayacaklar mı sorusuyla tedirginlik yaşayabilirler (Kanten, 2014).

Çalışanlar, örgüt içinde maruz kaldıkları problemler, iş nedeniyle yaşadığı memnuniyetsizliklerle ve iş tatmini olmaması nedeniyle işlerinden ayrılmayı amaçlamakla birlikte; belirti olarak işlerinde devamsızlık yapmak, geç kalmak, sürekli şikâyet ederek söylenmek gibi birtakım tepkilerde bulunmaktadır. Çalışma ortamında işe karşı hissettiği isteksizlik durumundan sonra zamanla işten ayrılma niyeti işten ayrılma isteğini planlamaya dönmektedir. İşten ayrılma örgütlere ciddi maliyet yükü getirmektedir. Diğer taraftan, günümüz dünyasında örgütlerin başa çıkmak zorunda oldukları rekabetle birlikte deneyimli çalışanlarının kalmalarını ve deneyimli çalışanları kendi örgütlerine çekmeyi sağlamak olarak düşünülmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

Çalışanlar, örgütteki işlerinde ayrıldıklarında, örgüt hem yetişmiş bir çalışanını kaybetmiş olacaktır hem de çalışanın örgüt hakkındaki bilgilerin dışarıya sızması riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Yani bu nedenle örgüt, sırlarının başka örgütlere bilinmesi durumuyla uğraşmak zorunda kalabilecektir (Torun, 2016).

Sonuç olarak, çalışanlar kurumda süregelen çalışma şartlarını beğenmeseler de işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda, bununla birlikte ekonomik sorunların boy gösterdiği zaman dilimlerinde, çalışanların belirledikleri yeni iş seçeneklerini negatif yönlü bir şekilde etkileyecektir. Bu sorunlar sebebiyle işten ayrılmaktan vazgeçme eğilimi göstermektedirler. Örgütler açısından performansı yüksek ve becerileri iyi seviyede olan iş görenlerin işten ayrılması istenmeyen bir konudur ve gözle görünür maliyetlere sebep olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Belirtilen bütün nedenler dikkate alındığında, işletmeler işten ayrılmanın öncülü olan işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri öncelikle tespit etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır.

3.5 İşveren Markası ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Globalleşen dünya üzerinde sınır ötesi operasyonların yaygın hale gelmesi ve kolaylaşmasıyla birlikte, örgütler becerileri kendi bünyesine katmak amacıyla oldukça ciddi bir rekabet ortamı içine dâhil olmuşlardır. Bu rekabet ile beraber işveren markası teriminin daha da ön plana çıkması sağlanmış ve konuya karşı var olan ilginin artmasını sağlamıştır. İşveren markası hâlihazırda mevcut ve potansiyel

işçilerin ve paydaşların algı ve beklentilerini yönetmeyi sağlayan bir çeşit olgu olarak değerlendirilebilir. Bu sebeple hâlihazırda var olan işçilerin örgüte adanmışlıklarını ve nitelikli işgücünü örgüte doğru çekebilmek amacıyla işveren markasının oldukça önem teşkil ettikleri söylenebilir. Fakat işveren markasına yönelik bulunan örgütlerin ihtiyaç duyulan çalışmaları gerçekleştirmemeleri mevcut çalışanların işten çıkma niyetinin artmasına neden olurken potansiyel adayların örgüte karşı gelişen algı yapılarında da negatif durumlara neden olmaktadır

İşveren markasına dair gerçekleşen çalışmaların en temelinde, nitelik ve özellik açısından gelişmiş adayların örgüte çekilmesi ve mevcut bulunan işçilerin de elde tutulması yer almaktadır. Yüksek düzeyde özellikleri olan ve işe uygun potansiyel işgücünün işletmeye cezbedilmesi ve elde tutulması örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi bakımından gerçekleştirilmeye ihtiyaç duyulan önemli noktalar içerisinde sayılmaktadır. İşveren markasını önde tutmuş olan işletmelerin farkındalığı yüksek olan potansiyel adayları çekmek konusunda çok daha başarılı olduğu söylenmektedir.

İşveren markası sayesinde örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması mümkün olmaktadır (Sağır, 2016). İşveren markasının meydana gelmesinde kaliteli ve nitelikli işgücünün var olması birbiri için bir destek niteliği taşıyan faktörler olarak gösterilebilir. Bu açıdan nitelikli işgücü ve işveren markasının örgütsel bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu söylemek yanlış olmaz. İşveren markasına dair ortaya çıkan olumsuz durumlar, örgütü çalışma açısından uygun bir alan olmaktan çıkarır. Bu da çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmasına neden olur. Bunun yanı sıra örgütte yer alan paydaşların tamamına verilen mesaj negatif bir imaj sergilemesine sebep olur (Kuzu, 2019). Sonuç olarak bu olumlu olmayan imaj ve bunu takiben kurumun itibarında meydana gelen problemler işçilerin işten çıkma niyeti üzerinde tetikleyici bir etki gösterecektir.

İşveren markasına oluşum süreci ve alanyazına bakıldığında; işveren markasının işçi açısından ne şekilde algılandığı; kurumsal kültür, kimlik, imaj, ün şeklinde sıralayabileceğimiz örgütsel seviyedeki birtakım değişkenler ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Bu araştırma da çalışan bireylerin işten çıkma niyetleri konusunda işveren markasının algılanma şeklinin rolünün olduğu düşünülerek meydana getirilmiştir. Bu açıdan işveren markası algılanmasının bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

İşveren markası ve işten çıkma niyeti kavramlarının birbiri üstünde bıraktıkları etkiler, ilgili yazında sınırlı bir biçimde açıklanmıştır. İçirgen (2016), işveren markası algılamalarının, işçilerin işten çıkma niyeti üzerine olan etkileri konusunda bir çeşit model önerisi sunduğu bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, Ankara'da yer alan 12 farklı, 5 yıldızlı ve 150'den fazla işçinin yer aldığı işletmeler örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmaya 209 kişi katılmıştır. Bu 209 kişi arasından ulaşılan sonuçlara göre, algılanan işveren markasının işçilerinin işten çıkma niyeti üzerinde direkt bir etkisinin bulunmadığı fakat örgüt kimliğinin sahip olduğu imajının işten ayrılma niyeti konusunda doğrudan bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Pilotların zihninde oluşturdukları etkileyici ve güçlü işveren markasının hangi etkenlerden meydana geldiği ve bu faktörlerin işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile arasında bulunan ilişkiyi odaklanılan çalışmada (Terlemez, 2012) Türk Hava Yolları'nda görevli 92 pilot kullanılarak bir çeşit anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma neticesinde ulaşılan veriler tanımlayıcı ve yorumlayıcı analizlere tabi tutulmuştur. Neticede, pilotların görev aldıkları kurumda yalnızca maaş için çalışmadıkları, bunun yanı sıra kurumun kendilerine güven ve prestij sağladığı da gözler önüne serilmiştir. Aynı zamanda işveren markasının sağladığı fonksiyonel ve sembolik yararların işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki de tespit edilmiştir.

Yıldırım (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma çalışmasında işveren markası faaliyetlerinin işten çıkma niyeti üzerindeki etkileriyle kariyer çapasının aracı rol üstlenen etkisini belirlenmeye çalışılmıştır. Teknoloji, ilaç ve finans sektörlerinde uygulama yapan şirketlerde çalışan 229 kişi kullanılarak araştırma yapılmıştır. İşveren markası ile işten çıkma niyeti arasında kariyer çapasının aracı etkisi üzerinde durulan bu araştırma çalışmasında; kariyer çapası ile işten ayrılma niyeti, işveren markası ile kariyer çapası, işveren markası ile işten ayrılma niyeti istatistiksel bakımdan anlamlı sayılabilecek bir seviyede etki belirlenmiştir. Ne yazık ki işveren markası faaliyetleri ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer çapasının aracı bir etkisinin olmadığı da ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Eren (2019)'in yaptığı çalışmada işveren markası ve işveren markasının işten ayrılma niyetine etkilerini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma, kozmetik sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu bir işletmenin 286 çalışanı üzerinden yürütülmüştür. Araştırma sonucunda işveren markasının işten ayrılma niyetini negatif etkilediği

tespit edilmiştir. Çalışanların işveren markasına yönelik algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenmiştir.

Alanyazındaki araştırmalar ve yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada algılanan işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkiye neden olacağı düşünülmektedir.

4. İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK İSTANBUL'DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1 Metodoloji

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın önemi, modeli ve yöntem, evren/örnekleme, ölçüğe ilişkin verilerle, veri toplama yöntemi ve verilerin analiz yöntemlerine yer verilmiştir.

4.1.1 Araştırmanın Önemi

Bilim ve teknolojinin ilerlemesi, eğitim sektöründeki işleyişi kolaylaştırırken, küreselleşme ve beraberinde getirdikleri tüm sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de rekabet boyutunu oldukça zorlaştırmıştır. Eğitim sektöründe benzer imkânları sunan birçok kurum bulunduğundan dolayı rekabet oldukça yüksek düzeydedir. Bu rekabet vakıf üniversiteleri arasında da yoğun bir şekilde yaşanmaktadır.

Vakıf üniversiteleri, insanın insana hizmet ettiği, öznesini insanın oluşturduğu ve sağlanan hizmetlerin doğrudan insanla ilişkili olduğu işletmelerdir. Bu doğrultuda, çalışanlarının algılamış oldukları işveren markası ve işten ayrılma niyetleri vakıf üniversiteleri için önemli faktörler olduğu söylenebilir.

İşgücündeki devir hızı, bütün kurumlarda yönetilmesi zor durumlar arasında yer almaktadır. Mevcut durumun neden olduğu yüksek maliyetler dolayısıyla kurumlar çeşitli uygulamalar ve tutumlar ile işgücü devir hızını kontrol altına almaya çalışmaktadırlar. İşgücündeki devir hızına etki eden en temel unsurlardan birisi de çalışanların işten ayrılma niyetidir. Bu durum, eğitim sektöründe nitelikli ve tecrübeli personelin kaybı açısından önem taşımaktadır.

İşveren markası uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik, daha önce farklı sektörlerde yapılmış olan çalışmaların yanında bu çalışma ile eğitim sektöründe meydana gelen işgücü hareketliliğinin nedenlerini belirlemeye yönelik

katkı sağlanması hedeflenmiş ve çalışma sonucunda eğitim sektöründe çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

İşveren markası algısının işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesinin, vakıf üniversitelerinin konuyla ilgili önlemler almasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Vakıf üniversitelerinin personel devir hızını düşürmesine paralel olarak verimliliğin ve hizmet kalitesinin artacağı söylenebilir. Bu çalışmada da, eğitim sektöründe yer alan vakıf üniversitelerinin çalışanlarının işveren markasına yönelik algılarının, mevcut çalışanların işten ayrılma niyetlerini üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Ayrıca elde edilen sonuçlara göre vakıf üniversitesi yönetimlerine çeşitli öneriler sunulması, sektöre özgü ve çalışmanın özgün değere sahip olması özelliği ile literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

4.1.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu çalışma eğitim sektöründe yer alan ve İstanbul'da faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ilgili, 10 vakıf üniversitesinden üst yazı ile uygulama izni istenmiştir. İzin veren vakıf üniversitelerinin akademik ve idari personeli üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini; 2020 ve 2021 yıllarında İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde aktif olarak çalışmakta olan akademik ve idari personeller oluşturmaktadır. İzin veren üniversite isimleri etik nedenlere bağlı olarak paylaşılmamıştır.

Araştırma; üniversite yönetimden gerekli izinler alındıktan sonra dijital platformlardan yöneltilen anketler ile araştırma kapsamında toplam 450 personele ulaşılarak yapılmıştır. Araştırmada, görüşme yapılan kişiler kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Kayıp veri olan ve dikkatli doldurulmadığı tespit edilen anketler de araştırmadan çıkarılarak 126'sı kadın 104'ü erkek olmak üzere 230 işgörenin doldurduğu anketler analize tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında anket yöneltilen katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacının belirli evrenden çalışmasına uygun olan örnekleme seçerek çalışmayı yürütmesini ifade etmektedir (Baydar, Gül ve Akçıl, 2007). Bu çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde yapıldığı için kolayda örnekleme tercih edilmiştir.

4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2020-2021 yılları ve İstanbul'da faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinin çalışanları ile sınırlıdır.

4.1.4 Araştırma Yöntem ve Modeli

Nicel desende hazırlanmış olan bu araştırmanın bağımlı değişkeni işten ayrılma niyetidir. Bağımsız değişkeni ise işveren markası uygulamalarıdır. Araştırmada veriler, İstanbul'da faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinin çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmada, 230 çalışandan veri toplanmıştır.

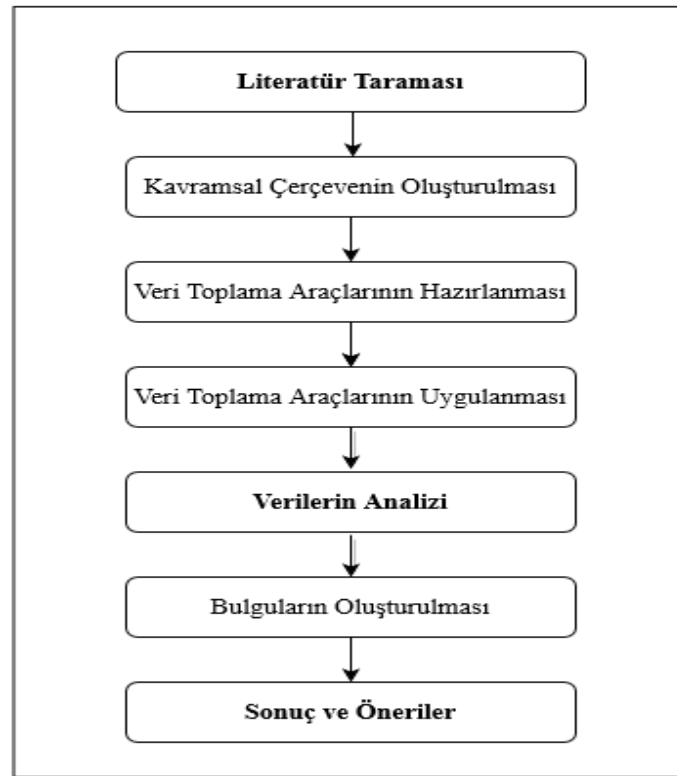
Veri toplama formu üç bölümden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında daha öncede bahsedildiği üzere anket ile veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda uygulanan anket formları Ek 2 ve 3'te paylaşılmıştır.

Veri toplamak için uygulanan anketin ilk bölümü, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi edinmek için oluşturulan soruları içermektedir. Bu bölüm toplam beş sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, toplam mesleki tecrübe ve şuan çalıştığı işyerindeki çalışması süresini belirlemeye yöneliktir.

Anketin ikinci bölümünde iki farklı ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek İşveren Markası Uygulamaları ölçeğidir. Bu ölçek, işgörenlerin işveren markasını algılama düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda tercih edilen ölçek daha önce Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004)'nun çalışmalarında kullandığı ve yapı geçerliliğinin sınanarak güven analizlerinde yüksek değer kaydeden, 23 ifadeden oluşan İşveren Markası Uygulamaları Ölçeğidir (İMUÖ). Bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması ve geçerlilik çalışmaları İçirgen (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek üç alt faktörden oluşmaktadır. Bunlar; Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı (1, 2, 3, 4, 5), Algılanan İşlevsel Fayda (6, 7, 8, 9, 10, 11) ve Algılanan Psikolojik Fayda'dır (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23). Ölçeğin puanlandırılması 5'li likert şeklinde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen bir değer vermeleri istenmiştir.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için Mobley ve diğerleri (1978) tarafından hazırlanan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ) tercih edilmiştir. Bahsi geçen ölçek üç maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek daha öncesinde Tüzün (2013), Tüzün ve Kalemci (2012) ve İçirgen (2016)'in araştırmalarında da tercih edilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin puanlandırılması 5'li likert şeklinde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (Hiçbir Zaman) ile 5 (Her Zaman) arasında değişen bir değer vermeleri istenmiştir. Bahsi geçen ölçekler ile elde edilen veriler SPSS 22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu tez çalışması üç aşamada oluşturulmuştur. Birinci aşama, kavramsal çerçevenin oluşturulduğu süreci içermektedir. Bu kapsamda araştırma konusu ile ilgili kitaplar, süreli yayınlar, dokümanlar, internet kaynakları ve yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır.

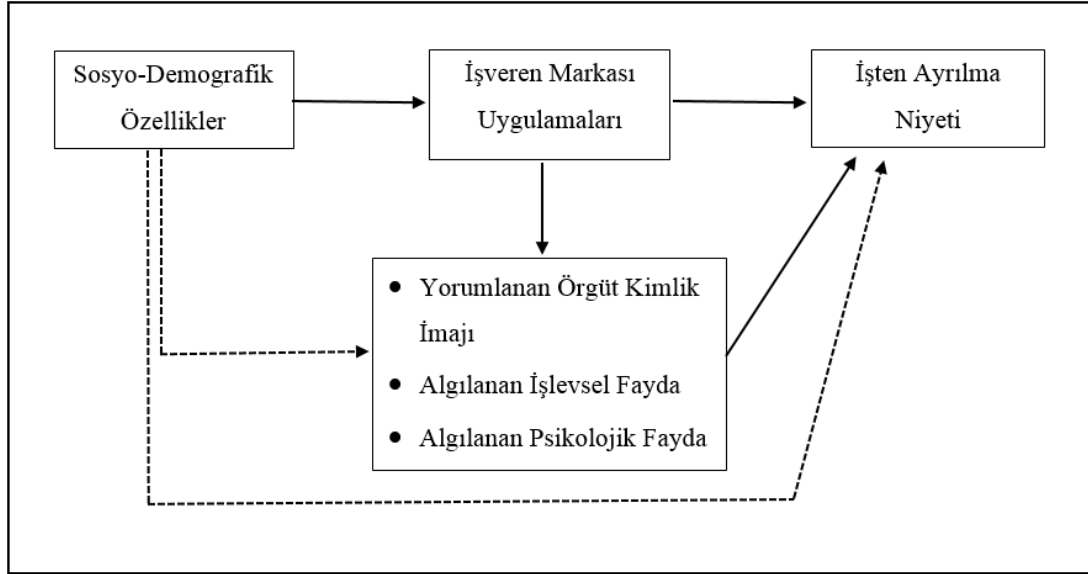


Şekil 4.1: Araştırmanın Yöntemi

Takip eden aşamada veri toplama araçları, bir diğer ifade ile araştırmada uygulanacak anketler belirlenerek sahiplerinden ve yönlendirilecek vakıf üniversitelerinden gerekli izinler alınarak uygulama yapılmıştır.

Uygulama sonucunda elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile analiz edilip bulgular bölümü oluşturulmuştur. Takip eden aşamada kavramsal çerçeve ve bulguların yorumlanması ile ortaya konan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın sorunsalı kapsamında işveren markası uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik belirlenen model aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.2: Araştırmanın Modeli

Şekil 4.2’de görüldüğü üzere bağımlı değişken işten ayrılma niyeti olarak belirlenmiş olup, işveren markası uygulamaları ve alt faktörleri tarafından yordanması durumu ve beraberinde işveren markası uygulamaları ve işten ayrılma niyetinin sosyo-demografik değişkenler tarafından yordanması durumu da incelenecektir.

4.1.5 Hipotezler

Araştırma modeli kapsamında belirlenen problemlere yönelik aşağıdaki hipotezler öngörülmüştür:

H₁: Sosyo-Demografik özelliklerin işveren markası uygulamaları algısının üzerinde bir etkisi vardır.

H_{1a}: Sosyo-Demografik özelliklerin Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı üzerinde bir etkisi vardır

H_{1b}: Sosyo-Demografik özelliklerin Algılanan İşlevsel Fayda üzerinde bir etkisi vardır

H_{1c}: Sosyo-Demografik özelliklerin Algılanan Psikolojik Fayda üzerinde bir etkisi vardır

H₂: Sosyo-Demografik özelliklerin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

H₃: İşveren markası uygulamaları algısının işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

H_{3a}: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı algısının çalışanların İşten Ayrılma Niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

H_{3b}: Algılanan İşlevsel Fayda algısının çalışanların İşten Ayrılma Niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

H_{3c}: Algılanan Psikolojik Fayda algısının çalışanların İşten Ayrılma Niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

4.2 Ölçeklerin Analiz Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada tercih edilen ölçeklere uygulanan analiz bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda ölçeklere Cronbach's Alfa Güvenilirlik, KMO-Barlett küresellik, Faktör ve Normallik analizi yapılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilere frekans, t testi, one way anova ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerin sonuçlarına, takip eden alt başlıklarda yer verilmiştir.

4.2.1 Güvenirlik Analizi

Öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik seviyelerini belirlemek için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Cronbach Alfa analizinde ölçekler katsayı değeri almaktadır. Ölçeklerin aldığı değerler “,00” ile “1,00” arasında farklılık göstermektedir. Cronbach Alfa analizinde ölçeklerin aldığı katsayı değerleri 1'e yaklaştıkça ölçeğe dair güven düzeyinin yükseldiği anlamına gelmektedir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Cronbach Alfa analizinde katsayı değerlerinin rakamsal olarak belli aralıkları farklı güven düzeylerini tanımlamaktadır. Aşağıda Çizelge 4.1’de bahsi geçen güven düzeylerine yönelik katsayı aralıkları verilmiştir.

Çizelge 4.1: Cronbach’s Alfa Katsayı Değeri Güven Düzeyi

Cronbach's Alfa Güven Düzeyi	Cronbach's Alfa Katsayı Değeri
Güvenilmez	$0,000 \leq 0,400$
Düşük Güvenilir	$0,400 \leq 0,600$
Güvenilir	$0,600 \leq 0,800$
Yüksek Güvenilir	$0,800 \leq 1$

Çizelge 4.1’de verildiği üzere Cronbach Alfa güven düzeyine göre analiz edilen ölçek boyutlarına yönelik değerler aşağıda Çizelge 4.2’de verilmiştir.

Çizelge 4.2: Ölçeklerin Cronbach’s Alfa Analiz Bulguları

Değişkenler	Cronbach Alfa (α) Değerleri	İtem Sayısı
İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği	,958	23
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	,798	5
Algılanan İşlevsel Fayda	,892	6
Algılanan Psikolojik Fayda	,933	12
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	,933	3

Çizelge 4.2’de görüleceği üzere, ölçeklerin Cronbach Alfa analiz sonuçlarına göre alt faktörler arasında ,798 ile Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı alt faktörü en düşük, ,958 ile İşveren Markası Uygulamaları genel ölçeği en yüksek katsayısı değeri kaydetmiştir. Cronbach Alfa değerleri ile ilgili yapılan açıklamalara ve analiz bulgularına göre ölçeklerin güvenilir ve yüksek güvenilir düzeyde sahip oldukları tespit edilmiştir.

İşveren Markası Uygulamaları ölçeğine faktör analizi uygunluğunu sınamak için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. Ölçeklerin KMO değeri ,600 üzeri bir değer alması halinde faktör analizi uygulanabilmektedir. KMO testi sonucunda elde edilen değerler belli uygunluk düzeylerini tanımlamaktadır. Bu değerler; ,600 ≤ KMO değerleri uygun değil, ,700 ≤ KMO ≤ ,600 zayıf, ,800 ≤ KMO ≤ ,700 orta, ,900 ≤ KMO ≤ ,800 iyi ve 1 ≤ KMO ≤ ,900 mükemmel anlamına gelerek ölçeklerin faktör analizinin yapılabileceği anlamına gelir. Ölçeğin KMO ve Bartlett testi sonuçları aşağıda Çizelge 4.3'te verilmiştir.

Çizelge 4.3: KMO ve Bartlett Küresellik Testine Ait Bulgular

Değişken	KMO	Bartlett Küresellik Testi		
		Ki Kare	df	Sig.
İMU Ölçeği	,944	4134,071	253	,000
İşten Ayrılma Niyeti	,766	566,041	3	,000

Çizelge 4.3'te gözlemlendiği üzere, KMO değerleri faktör analizine uygundur. İşveren Markası Uygulamaları ölçeğinin faktör analizi yapılarak bulguları takip eden başlıkta verilmiştir.

4.2.2 Faktör Analizi

Araştırmada tercih edilen ölçeğin Türkçeye uyarlaması ve geçerlilik çalışmaları daha önce İçirgen (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde daha önce elde edilen faktör yapısı ve sonuçlarının benzerlik gösteren veri setlerinde de ve farklı örneklem guruplarında da tespit edilip edilemeyeceğinin sorgulanmasıdır (Uyumaz ve diğ., 2016: 662).

Faktör analizinde ölçeklere ait maddeler belirli yük değeri olarak alt faktörler altında toplanır. Alt faktöre ayrılan ölçek sorularının aldıkları yük değerlerinin yüksek olması istenmektedir. Örneklem büyüklüğüne göre belirlenen faktör yükü alt değerleri söz konusudur. Bu değerlerin altında değer kaydeden ifadeler anlamlı kabul edilmediği için analizden çıkarılır. Bahsi geçen örneklem büyüklüğü ve analize uygun faktör yükü arasında ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Araştırmadaki örneklem büyüklüğü arttıkça analize uygun olan faktör yükü değerleri azalmaktadır. Bir

örnekle açıklayacak olursak; 350 katılımcılı örnekleme, 300 üzerindeki değerler kabul edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017:78). 300 altındaki örneklem büyüklüğü için, 300 değeri baz alınmıştır. Bahsi geçen açıklamalardan anlaşıldığı üzere araştırmada kullanılan ölçeğin tekrar edilebilirliği sorgulanması için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan Faktör analizi aşağıda Çizelge 4.4’de verilmiştir.

Çizelge 4.4: İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği	Faktör Yüğü
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı Alt Boyutu	
01. Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	,602
02. Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	,527
03. Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	,436
04. Bu Kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	,671
05. Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	,821
Algılanan İşlevsel Fayda Alt Boyutu	
06. Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	,829
07. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	,794
08. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	,744
09. Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	,759
10. Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	,849
11. Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	,884
Algılanan Psikolojik Fayda Alt Boyutu	
12. Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	,845
13. Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	,854
14. Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	,683
15. İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	,472
16. Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.	,791
17. Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	,808
18. Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	,420
19. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	,420
20. Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	,505
21. Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	,489
22. Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	,746
23. Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	,596

Çizelge 4.4’de gözlemlendiği üzere ,400 altı faktör yükü değeri alınmamıştır. Bu durumda ifadelerin doğru algılandığı ve alt faktörlerin İçirgen (2016) ile uyumlu olarak aynı faktörlerde yük değeri aldığı söylenebilir. Faktör analizi sonucunda ölçeklerden elde edilen verilere uygulanacak analiz türlerinin belirlenebilmesi için normal dağılım testi uygulanmıştır. Takip eden başlıkta normal dağılım testi sonuçları verilmiştir.

4.2.3 Normallik Analizi

Araştırma ölçekleri ile elde edilen verileri hipotezlere yönelik analiz edebilmek için verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı test edilmiştir. Nicel araştırmalarda daha güçlü sonuçlar veren parametrik analizlerin uygulanabilmesi için elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Aşağıda Çizelge 4.5’te ölçeklere yönelik normal dağılım analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.5: Normal Dağılım Analizine Ait Bulgular

Faktörlere Göre Normal Dağılım	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	Ss	İstatistik	Ss
Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı	-,780	,160	,899	,320
Algılanan İşlevsel Fayda	-,256	,160	-,364	,320
Algılanan Psikolojik Fayda	-,104	,160	-,406	,320
İşten Ayrılma Niyeti	1,134	,160	,478	,320

Ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Skewness (basıklık) ve Kurtosis (çarpıklık) değerleri ile incelenmektedir. Literatürde Skewness (basıklık) ve Kurtosis (çarpıklık) değerlerinin “-1,5” ile “1,5” arasında kalması ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 7). Bahsi geçen açıklamalar doğrultusunda ölçeklerden elde edilen Skewness (basıklık) ve Kurtosis (çarpıklık) değerleri gözlemlendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

4.3 Sosyo-Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan vakıf üniversitesi personellerinin

sosyo-demografik özelliklerini tespit edebilmek için beş soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile ilgili personelin cinsiyeti, yaş durumu, eğitim durumu, toplam mesleki tecrübesi ve mevcut çalıştığı işyerindeki çalışma süresine dair veriler elde edilmiştir. Toplanan sosyo-demografik verilere sıklık analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda Çizelgeler halinde yer verilmiştir.

Çizelge 4.6: Cinsiyete Yönelik Bulgular

Değişken	Alt Değişken	n	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Kadın	126	54,78
	Erkek	104	45,22
	Toplam	230	100

Çizelge 4.6’da görüldüğü üzere, vakıf üniversitesi personelinin cinsiyete göre sıklıkları incelendiğinde; %54,78 ile 126 katılımcının kadın, %45,22 ile 104 katılımcının ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.7’de katılımcıların yaş durumuna yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.7: Yaş Durumuna Yönelik Bulgular

Değişken	Alt Değişken	n	Yüzde (%)
Yaşınız	18-25	38	16,52
	26-35	106	46,09
	36-45	48	20,87
	46-55	25	10,87
	56 ve Üstü	13	5,65
	Toplam	230	100

Çizelge 4.7’de görüldüğü üzere vakıf üniversitesi personelinin yaş durumuna göre sıklıkları incelendiğinde; %16,52 ile 38 kişi 18-25 yaş gurubunda, % 46,09 ile 106 kişi 26-35 yaş gurubunda, %20,87 ile 48 kişi 36-45 yaş gurubunda, %10,87 ile 25 kişi 46-55 yaş gurubunda ve %5,65 ile 13 kişi 55 ve üzeri yaş gurubunda oldukları tespit edilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.8’de katılımcıların eğitim durumuna yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.8: Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

Değişken	Alt Değişken	n	Yüzde (%)
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	0	0
	Lise	17	7,39
	Üniversite	139	60,43
	Yüksek Lisans	51	22,17
	Doktora ve Üzeri	23	10
	Toplam	230	100

Çizelge 4.8’de görüldüğü üzere vakıf üniversitesi personelinin eğitim durumuna göre sıklıkları incelendiğinde; hiç ilköğretim gurubunda katılımcı olmadığı, %7,39 ile 17 kişi lise gurubunda, %60,43 ile 139 kişi üniversite gurubunda, %22,17 ile 51 kişi yüksek lisans gurubunda ve %10 ile 23 kişi doktora ve üstü gurupta oldukları tespit edilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.9’da katılımcıların toplam mesleki tecrübe durumuna yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.9: Toplam Mesleki Tecrübeye Yönelik Bulgular

Değişken	Alt Değişken	n	Yüzde (%)
Toplam Mesleki Tecrübeniz	1-5 Yıl	65	28,26
	6-10 Yıl	64	27,83
	11-15 Yıl	27	11,74
	16-20 Yıl	33	14,35
	21 ve Üzeri	41	17,83
	Toplam	230	100

Çizelge 4.9’da görüldüğü üzere vakıf üniversitesi personelinin toplam mesleki tecrübeye göre sıklıkları incelendiğinde; %28,26 ile 65 kişi 1-5 yıl gurubunda, %27,83 ile 64 kişi 6-10 yıl gurubunda, %11,74 ile 27 kişi 11-15 yıl gurubunda, %14,35 ile 33 kişi 16-20 yıl gurubunda ve %17,38 ile 41 kişi 21 ve üstü yıl gurubunda oldukları tespit edilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.10’da katılımcıların şuan çalıştığı işyerindeki toplam çalışma sürelerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.10: Şuan Çalıştığı Kurumdaki Tecrübeye Yönelik Bulgular

Değişken	Alt Değişken	n	Yüzde (%)
Çalıştığınız İşyerindeki Toplam Çalışma Süreniz	1-5 Yıl	156	67,83
	6-10 Yıl	58	25,22
	11-15 Yıl	7	3,04
	16-20 Yıl	4	1,74
	21 ve Üzeri	5	2,17
	Toplam		230

Çizelge 4.10'da görüldüğü üzere vakıf üniversitesi personelinin şuan çalıştığı kurumdaki mesleki tecrübeye göre sıklıkları incelendiğinde; %67,83 ile 156 kişi 1-5 yıl gurubunda, %25,22 ile 58 kişi 6-10 yıl gurubunda, %3,04 ile 7 kişi 11-15 yıl gurubunda, %1,74 ile 4 kişi 16-20 yıl gurubunda ve %2,17 ile 5 kişi 21 ve üstü yıl gurubunda oldukları tespit edilmiştir.

4.4 Katılımcıların Algı Düzeylerine Ait Bulgular

Katılımcılara yöneltilen ölçekler ile katılımcıların işveren markası uygulamaları (İMU) algı düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri tespit edilmiştir. Ölçeklere verilen puanlar ile vakıf üniversitesi çalışanlarının algıları tespit edilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.11'de İMU ölçeğinin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ait puanlar verilmiştir.

Çizelge 4.11: Katılımcıların Ölçeklere Göre Algı Düzeyi Puanları

Algı Durumu	Madde Sayısı	Alınabilecek Puanlar			Puan Ortalaması
		Min.	Ort.	Maks.	
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	5	5	15	25	18,09
Algılanan İşlevsel Fayda	6	6	18	30	19,84
Algılanan Psikolojik Fayda	12	12	36	60	36,73
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	3	9	15	6,29
Toplam	50	26	138	250	182,78

Çizelge 4.11’de verildiği üzere katılımcıların en düşük puan kaydettiği düzey işten ayrılma niyetidir (İAN). İAN’de kaydedilen puanlar ortalama puanın altındadır. Bir başka ifade ile üniversite personelinin işten ayrılma niyetinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

İAN’dan sonra alınabilecek puanlarda ortalamaya en yakın değer kaydeden alt boyut algılanan psikolojik fayda boyutudur. Sırasıyla algılanan işlevsel fayda ve yorumlanan örgüt kimlik imajı ortalamanın üzerindedir. Bu değerlere göre üniversite personelinin, yorumlanan örgüt kimliği imajı algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile üniversite personeli çalıştıkları kurumda işlevsel ve psikolojik faydayı daha az algılamakta örgüt kimliği imajını daha yüksek oranda algılamaktadır.

4.5 Hipotezlere Göre Analiz Bulguları

Araştırmada belirlenen problemler doğrultusunda oluşturulan hipotezlere dair t testi, one way anova ve regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotezlere göre analizlerin sonuçları aşağıda takip eden başlıklarda verilmiştir.

4.5.1 Birinci Hipoteze Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi;

H₁: Sosyo-Demografik özelliklerin işveren markası uygulamaları algısının üzerinde bir etkisi vardır.

H_{1a}: Sosyo-Demografik özelliklerin Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı üzerinde bir etkisi vardır

H_{1b}: Sosyo-Demografik özelliklerin Algılanan İşlevsel Fayda üzerinde bir etkisi vardır

H_{1c}: Sosyo-Demografik özelliklerin Algılanan Psikolojik Fayda üzerinde bir etkisi vardır

olarak belirlenmiştir. Üniversite personeline yöneltilen anket formunun birinci bölümündeki beş soru ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri tespit edilmiştir. Bahsi geçen sorular ile katılımcıların; cinsiyeti, yaş durumu, eğitim durumu, toplam mesleki tecrübesi ve mevcut çalıştığı işyerindeki çalışma süresine dair veriler elde edilmiştir. Üniversite personelinin işveren markası algılarının sosyo- demografik özelliklerine göre farklılık göstermesini tespit etmek için ilgili alt faktörlere t-testi ve

One Way Anova analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre araştırmanın birinci hipotezi değerlendirilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.12’de işveren markası uygulamaları algısının cinsiyete göre t-testi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.12: Cinsiyetine Göre İMU Algı Düzeyleri

İşveren Markası Uygulamaları	Cinsiyet	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Kadın	126	3,668	0,726	1,093	,277
	Erkek	104	3,558	0,807		
Algılanan Psikolojik Fayda	Kadın	126	3,112	0,878	1,696	,749
	Erkek	104	2,998	0,830		
Algılanan İşlevsel Fayda	Kadın	126	3,394	0,857	,999	,954
	Erkek	104	3,202	0,854		

Üniversite personelinin cinsiyete göre alt faktörlerde algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan t testleri sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p < 0,05$). Aşağıda Çizelge 4.13’te işveren markası uygulamaları algısının yaş düzeyine göre One Way Anova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.13: Yaş Düzeyine Göre İMU Algı Düzeyleri

İşveren Markası Uygulamaları	Yaş Düzeyi	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	18-25	38	3,532	0,806	1,790	0,033
	26-35	106	3,562	0,803		
	36-45	48	3,746	0,787		
	46-55	25	3,752	0,441		
	56 ve Üzeri	13	3,600	0,721		
	Toplam	230	3,618	0,764		
Algılanan İşlevsel Fayda	18-25	38	3,368	0,958	0,989	0,085
	26-35	106	3,263	0,823		
	36-45	48	3,333	0,877		
	46-55	25	3,260	0,825		
	56 ve Üzeri	13	3,487	0,946		
	Toplam	230	3,307	0,859		
Algılanan Psikolojik Fayda	18-25	38	3,118	0,934	2,870	0,483
	26-35	106	2,956	0,827		
	36-45	48	3,205	0,937		
	46-55	25	3,063	0,669		
	56 ve Üzeri	13	3,205	0,883		
	Toplam	230	3,061	0,857		

Üniversite personelinin yaş düzeyine göre alt faktörlerde algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına göre yorumlanan örgüt kimliği ve algılanan işlevsel fayda alt faktöründe anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Bahsi geçen faktörlerde anlamlı farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi bulgularına 46-55 ve 56 ve üzeri yaş düzeyinde olan katılımcıların 36-45 ve 26-35 yaş düzeyine sahip katılımcıların ortalamasından daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 18-25 yaş düzeyinde olan katılımcıların diğer yaş düzeyine sahip katılımcılardan da anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun gençlerin marka algısına ve daha tecrübelilerin psikolojik fayda beklentisine dayalı geliştiği söylenebilir.

Bir diğer ifade ile yaş düzeyi çok yüksek olan ve yaş düzeyi yeni iş hayatına girenlerin olduğu guruplarda orta yaş gurubuna göre yorumlanan örgüt kimliği imajı ve algıladıkları psikolojik faydanın daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.14'te işveren markası uygulamaları algısının eğitim düzeyine göre One Way Anova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.14: Eğitim Düzeyine Göre İMU Algı Düzeyleri

İşveren Markası Uygulamaları	Eğitim Düzeyi	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	Lise	17	3,788	0,705	0,571	0,635
	Üniversite	139	3,639	0,742		
	Yüksek Lisans	51	3,533	0,824		
	Doktora ve Üstü	23	3,557	0,816		
	Toplam	230	3,618	0,764		
Algılanan İşlevsel Fayda	Lise	17	3,324	0,723	1,390	0,046
	Üniversite	139	3,266	0,830		
	Yüksek Lisans	51	3,418	0,898		
	Doktora ve Üstü	23	3,297	1,055		
	Toplam	230	3,307	0,859		
Algılanan Psikolojik Fayda	Lise	17	3,069	0,904	0,170	0,917
	Üniversite	139	3,055	0,842		
	Yüksek Lisans	51	3,116	0,896		
	Doktora ve Üstü	23	2,964	0,869		
	Toplam	230	3,061	0,857		

Üniversite personelinin eğitim düzeyine göre alt faktörlerde algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına göre algılanan işlevsel fayda alt faktöründe anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bahsi geçen faktörde anlamlı farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi bulgularına doktora ve üstü ile yüksek lisans düzeyinde olan katılımcıların diğer eğitim düzeylerine sahip katılımcıların ortalamasından daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile eğitim düzeyi yükseldikçe algılanan işlevsel faydanın daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun eğitim düzeyinin artması ile gelişen analiz yeteneğine bağlı olarak geliştiği söylenebilir.

Aşağıda Çizelge 4.15'te işveren markası uygulamaları algısının toplam mesleki tecrübe düzeyine göre One Way Anova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.15: Toplam Mesleki Tecrübeye Göre İMU Algı Düzeyleri

İşveren Markası Uygulamaları	Toplam Mesleki Tecrübe	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1-5 Yıl	65	3,545	0,789	2,140	0,047
	6-10 Yıl	64	3,475	0,832		
	11-15 Yıl	27	3,719	0,736		
	16-20 Yıl	33	3,915	0,737		
	21 Yıl ve Üstü	41	3,654	0,590		
	Toplam	230	3,618	0,764		
Algılanan İşlevsel Fayda	1-5 Yıl	65	3,377	0,865	0,765	0,549
	6-10 Yıl	64	3,177	0,839		
	11-15 Yıl	27	3,247	0,939		
	16-20 Yıl	33	3,460	0,890		
	21 Yıl ve Üstü	41	3,317	0,812		
	Toplam	230	3,307	0,859		
Algılanan Psikolojik Fayda	1-5 Yıl	65	3,067	0,858	1,706	0,150
	6-10 Yıl	64	2,882	0,857		
	11-15 Yıl	27	3,145	0,941		
	16-20 Yıl	33	3,346	0,868		
	21 Yıl ve Üstü	41	3,045	0,751		
	Toplam	230	3,061	0,857		

Üniversite personelinin toplam mesleki tecrübesine göre alt faktörlerde algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına göre yorumlanan örgüt kimlik imajı alt faktöründe anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Bahsi geçen faktörde anlamlı farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi bulgularına 1-5 ve 6-10 yıl mesleki tecrübe düzeyinde olan katılımcıların diğer mesleki tecrübe düzeylerine sahip katılımcıların ortalamasından daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile mesleki tecrübe düzeyi yükseldikçe yorumlanan örgüt kimlik imajının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Burada dikkat çeken husus mesleki tecrübenin artması ile yorumlanan örgüt kimliği imajında meydana gelen farklılıktır. Bu durumun gençlerin ve mesleki tecrübesi az olanların marka algısında yönlendirilebilir bir algıya sahip olmalarına bağlı olarak geliştiği söylenebilir. Aşağıda Çizelge 4.16'da işveren markası uygulamaları algısının son iş yerindeki mesleki tecrübe düzeyine göre One Way Anaova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.16: Son İşyerindeki Mesleki Tecrubeye Göre İMU Algı Düzeyleri

İşveren Markası Uygulamaları	Son İş Yeri Mesleki Tecrübe	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1-5 Yıl	156	3,551	0,800	1,050	0,382
	6-10 Yıl	58	3,772	0,601		
	11-15 Yıl	7	3,600	0,909		
	16-20 Yıl	4	3,900	1,371		
	21 Yıl ve Üstü	5	3,720	0,415		
	Toplam	230	3,618	0,764		
Algılanan İşlevsel Fayda	1-5 Yıl	156	3,294	0,861	0,094	0,984
	6-10 Yıl	58	3,330	0,832		
	11-15 Yıl	7	3,286	0,989		
	16-20 Yıl	4	3,542	1,142		
	21 Yıl ve Üstü	5	3,300	1,076		
	Toplam	230	3,307	0,859		
Algılanan Psikolojik Fayda	1-5 Yıl	156	3,046	0,854	0,164	0,956
	6-10 Yıl	58	3,070	0,847		
	11-15 Yıl	7	3,298	0,809		
	16-20 Yıl	4	3,146	1,558		
	21 Yıl ve Üstü	5	2,983	0,780		
	Toplam	230	3,061	0,857		

Üniversite personelinin son işyerindeki mesleki tecrübesine göre alt faktörlerde algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına göre yorumlanan örgüt kimlik imajı alt faktöründe anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Bahsi geçen faktörde anlamlı farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi bulgularına 1-5 yıl mesleki tecrübe düzeyinde olan katılımcıların diğer mesleki tecrübe düzeylerine sahip katılımcıların ortalamasından daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer ifade ile mesleki tecrübe düzeyi başlangıç seviyesinde olan katılımcıların yorumlanan örgüt kimlik imajının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada dikkat çeken husus son iş yeri ve toplam mesleki tecrübe düzeylerinde göre algı düzeylerinde artan mesleki tecrübe ile yorumlanan örgüt kimliği imajı arasından ters ilişki olmasıdır. Bu durum az tecrübeli gençlerde elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir. Mesleki tecrübesi fazla olan daha yaşlı kesim için marka algısı belirli şekilde değişkenlik göstererek daha az yorumlanabilir olmaktadır. Uygulanan analiz sonuçlarına göre birinci hipotez kabul edilmiştir.

4.5.2 İkinci Hipoteze Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezi;

H₂: Sosyo-Demografik özelliklerin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

şeklinde belirlenmiştir. Üniversite personeline yöneltilen anket formunun birinci bölümündeki beş soru ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri tespit edilmiştir. Bahsi geçen sorular ile katılımcıların; cinsiyeti, yaş durumu, eğitim durumu, toplam mesleki tecrübesi ve mevcut çalıştığı işyerindeki çalışma süresine dair veriler elde edilmiştir.

Üniversite personelinin işten ayrılma niyeti algılarının (İAN) sosyo- demografik özelliklerine göre farklılık göstermesini tespit etmek için ilgili alt faktörlere t-testi ve One Way Anova analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre araştırmanın ikinci hipotezi değerlendirilmiştir. Aşağıda Çizelge 4.17’de işten ayrılma niyeti algısının cinsiyete göre t-testi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.17: Cinsiyetine Göre İAN Algı Düzeyleri

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Cinsiyet	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	126	2,085	1,119	0,000	,995
	Erkek	104	2,112	1,112		

Üniversite personelinin cinsiyete göre işten ayrılma niyeti algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan t testleri sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p < 0,05$). Aşağıda Çizelge 4.18’de işten ayrılma niyeti algısının yaş düzeyine göre One Way Anaova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.18: Yaş Düzeyine Göre İAN Algı Düzeyleri

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Yaş Düzeyi	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	38	2,096	1,120	1,695	0,0496
	26-35	106	2,208	1,085		
	36-45	48	1,993	1,216		
	46-55	25	1,840	0,898		
	56 ve Üzeri	13	2,077	1,348		
	Toplam	230	2,097	1,114		

Üniversite personelinin yaş düzeyine göre işten ayrılma algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi bulgularına 18-25 ve 26-35 yaş düzeyinde olan katılımcılar diğer katılımcıların ortalamasından daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer ifade ile yaş düzeyi olarak genç olan katılımcıların yeni iş hayatına girenlerin olduğu guruplar olarak ifade etmek mümkündür. Bu yaş düzeylerindeki katılımcıların işten ayrılma niyeti algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun gençlerin daha dinamik, daha çok risk alabilir ve daha az sorumluk sahibi olmasına bağlı geliştiği söylenebilir. Gençler yaşları gereği farklı beklenti ve iş hayatına yönelik olumsuz düşüncelere sahip olarak işten ayrılma niyetine daha

yüksek oranda sahip olabilmektedir. Aşağıda Çizelge 4.19’da işten ayrılma niyeti algısının eğitim düzeyine göre One Way Anaova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.19: Eğitim Düzeyine Göre İAN Algı Düzeyleri

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Eğitim Düzeyi	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	17	2,176	1,231	0,152	0,928
	Üniversite	139	2,072	1,102		
	Yüksek Lisans	51	2,170	1,161		
	Doktora ve Üstü	23	2,029	1,049		
	Toplam	230	2,097	1,114		

Üniversite personelinin eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyeti algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p < 0,05$). Aşağıda Çizelge 4.20’de işten ayrılma niyeti algısının toplam mesleki tecrübe düzeyine göre One Way Anaova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.20: Toplam Mesleki Tecrübeye Göre İAN Algı Düzeyleri

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Toplam Mesleki Tecrübe	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 Yıl	65	2,072	1,043	0,921	0,452
	6-10 Yıl	64	2,286	1,164		
	11-15 Yıl	27	2,136	1,159		
	16-20 Yıl	33	1,859	1,109		
	21 Yıl ve Üstü	41	2,008	1,122		
	Toplam	230	2,097	1,114		

Üniversite personelinin toplam mesleki tecrübesine göre işten ayrılma niyeti algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p < 0,05$). Aşağıda Çizelge 4.21’de işten ayrılma niyeti algısının son iş yerindeki mesleki tecrübe düzeyine göre One Way Anova analizi bulguları verilmiştir.

Çizelge 4.21: Son İşyerindeki Mesleki Tecrübeye Göre İAN Algı Düzeyleri

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Son İş Yeri Mesleki Tecrübe	Katılımcı	Ort.	Std. Hata	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 Yıl	156	2,128	1,103	0,156	0,960
	6-10 Yıl	58	2,057	1,131		
	11-15 Yıl	7	2,000	1,018		
	16-20 Yıl	4	2,000	2,000		
	21 Yıl ve Üstü	5	1,800	0,960		
	Toplam	230	2,097	1,114		

Üniversite personelinin son işyerindeki mesleki tecrübesine göre işten ayrılma niyeti algı düzeylerinde farklılık tespiti için uygulanan One Way Anova analizi sonuçlarına anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p < 0,05$). Sosyo-demografik değişkenler arasında yalnızca yaş düzeyine göre İAN algı düzeylerinde farklılık tespit edilmiştir. Buna göre ikinci hipotez kabul edilmiştir.

4.5.3 Üçüncü Hipoteze Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü hipotezi;

H₃: İşveren markası uygulamaları algısının işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

H_{3a}: Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı algısının çalışanların İşten Ayrılma Niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

H_{3b}: Algılanan İşlevsel Fayda algısının çalışanların İşten Ayrılma Niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

H_{3c}: Algılanan Psikolojik Fayda algısının çalışanların İşten Ayrılma Niyeti üzerinde bir etkisi vardır.

olarak belirlenmiştir. Üniversite personeline yöneltilen anket formunun ikinci bölümündeki yirmi üç soru ile katılımcıların işveren markası uygulamaları algı düzeyleri, üçüncü bölümdeki üç soru ile işten ayrılma niyeti algı düzeyleri tespit edilmiştir.

Üniversite personelinin işten ayrılma niyeti algı (İAN) düzeylerindeki artışın işveren markası uygulamaları (İMU) alt boyutlarında bir değişime neden olup olmadığını tespit etmek için katılımcılardan elde edilen veriler çoklu regresyon analizine tabi

tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre araştırmanın üçüncü hipotezi değerlendirilmiştir.

Analize tabi tutulan verilerin bulgularına göre anlamlı çoklu regresyon modelinde, “ $F(3, 226)=71,309, P < .001$ ” ve işten ayrılma niyeti algısındaki varyansın %48’ini ($R^2_{\text{adjusted}} = ,48$) alt boyutlarca açıklanabildiği tespit edilmiştir. Buna göre alt boyutlardaki değişimler;

- Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı, İşten Ayrılma Niyetini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir; $\beta = ,17, t(226) = -2,08, p < ,001, pr^2 = ,018$.
- Algılanan Psikolojik Fayda, İşten Ayrılma Niyetini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir; $\beta = ,42, t(226) = -4,30, p < ,001, pr^2 = ,075$.
- Algılanan İşlevsel Fayda, İşten Ayrılma Niyetine etki etmediği tespit edilmiştir.

Aşağıda Çizelge 4.22’de işten ayrılma niyetinin işveren markası uygulamaları alt boyutları ile olan etkileşimine yönelik uygulanan çoklu regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4.22: İAN ile İMU Alt Boyutlarının Çoklu Regresyon Analizi

Alt Boyutlar	Un Std. Coefficients		Std. Coefficients	<i>t</i>	P	R	R ²
	B	Std. Error	β				
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	-,244	,117	-,167	-2,084	,038		
Algılanan İşlevsel Fayda	-,199	,121	-,154	-1,648	,101	,697	,479
Algılanan Psikolojik Fayda	-,546	,127	-,420	-4,304	,000		

Çizelge 4.22’de gözlemlendiği üzere Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı ve Algılanan Psikolojik Fayda alt boyutları işten ayrılma niyetine etki ederken; Algılanan İşlevsel Fayda alt boyutu işten ayrılma niyetine etki etmemektedir. Çoklu regresyon

modelinin toplam olarak işten ayrılma niyetinde varyansın %48'inin alt boyutlardan etkilendiği tespit edilmiştir. Bir başka ifade Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı ve Algılanan Psikolojik Fayda alt boyutlarında bir birimlik farklılığın işten ayrılma niyetindeki negatif yönlü değişime sebep olduğu ve bu değişim %48'inin alt boyutlarca açıklanabildiği tespit edilmiştir. Bu güçlü ilişkiye göre araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak teknolojik, ekonomik ve politik süreçlerde ortaya çıkan gelişmeler, işgücü hareketliliği açısından sınırların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Sınırların kalkması, beşeri sermayenin yer değiştirme hızını arttırmaktadır. Kurumların küresel rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmesi ve kaliteli hizmet verebilmesi için işletmelerin çalışanlarını elinde tutması önemlidir. Bu amaçla işveren markasına yönelik çalışmalar önem arz etmektedir.

İşten ayrılma niyeti, son yıllarda yönetim ve insan kaynakları alanında yapılan çalışmaların temel konularından birisidir. Nitelikli işgücünü işletmeye çekebilmek kadar mevcut nitelikli işgücünün işten ayrılması veya buna yönelik niyeti işletme açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Ülkelerin en önemli değerlerini, geleceğini yetiştiren kurumlar olarak üniversitelerin nitelikli işgücünü tutabilmesi ve çekebilmesi diğer bir ifadeyle nitelikli bir akademisyen ve idari kadro ile çalışması ülke açısından önem arz ettiği gibi sayısı artan vakıf üniversiteleri arasında tercih edilme kriterine de imkân sağlamaktadır. Beraberinde başarılı işveren markası uygulamaları vakıf üniversitelerinin rekabet ve sürdürülebilirliği açısından da önemlidir. Bu bağlamda ülkelerin geleceklerine yön veren önemli kurumların başında gelen üniversiteler, sahip olduğu nitelikli personelin işten ayrılmaları veya bunun öncülü olan işten ayrılma niyetine yönelik düşüncelerini önleyebilmek ve potansiyel nitelikli adayları da kendilerine çekebilmeleri açısından işveren markasına yönelik çalışmaları önem taşımaktadır. Bu amaçla da çalışmada işveren markası uygulamalarına yönelik vakıf üniversitesi çalışanlarının algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu doğrultuda katılımcılara yöneltilen anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan vakıf üniversitesi personellerinin sosyo-demografik özelliklerini tespit edebilmek için beş soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile ilgili personelin cinsiyeti, yaş durumu, eğitim durumu, toplam mesleki tecrübesi ve mevcut çalıştığı işyerindeki çalışma süresine dair veriler elde edilmiştir. Vakıf üniversitesi personelinin cinsiyete göre

sıklıkları incelendiğinde; %54,78 ile 126 katılımcının kadın, %45,22 ile 104 katılımcının ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Yaş durumuna göre sıklıkları incelendiğinde; %16,52 ile 38 kişi 18-25 yaş gurubunda, %46,09 ile 106 kişi 26-35 yaş gurubunda, %20,87 ile 48 kişi 36-45 yaş gurubunda, %10,87 ile 25 kişi 46-55 yaş gurubunda ve %5,65 ile 13 kişi 55 ve üzeri yaş gurubunda oldukları tespit edilmiştir. Eğitim durumuna göre sıklıkları incelendiğinde; hiç ilkokul gurubunda katılımcı olmadığı, %7,39 ile 17 kişi lise gurubunda, %60,43 ile 139 kişi üniversite gurubunda, %22,17 ile 51 kişi yüksek lisans gurubunda ve %10 ile 23 kişi doktora ve üstü gurupta oldukları tespit edilmiştir. Toplam mesleki tecrübeye göre sıklıkları incelendiğinde; %28,26 ile 65 kişi 1-5 yıl gurubunda, %27,83 ile 64 kişi 6-10 yıl gurubunda, %11,74 ile 27 kişi 11-15 yıl gurubunda, %14,35 ile 33 kişi 16-20 yıl gurubunda ve %17,38 ile 41 kişi 21 ve üstü yıl gurubunda oldukları tespit edilmiştir.

Şu an çalıştığı kurumdaki mesleki tecrübeye göre sıklıkları incelendiğinde; %67,83 ile 156 kişi 1-5 yıl gurubunda, %25,22 ile 58 kişi 6-10 yıl gurubunda, %3,04 ile 7 kişi 11-15 yıl gurubunda, %1,74 ile 4 kişi 16-20 yıl gurubunda ve %2,17 ile 5 kişi 21 ve üstü yıl gurubunda oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen ölçekler ile katılımcıların işveren markası uygulamaları (İMU) algı düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri tespit edilmiştir. Ölçeklere verilen puanlar ile vakıf üniversitesi çalışanlarının algıları tespit edilmiştir. Katılımcıların en düşük puan kaydettiği düzey işten ayrılma niyetidir (İAN). İAN'de kaydedilen puanlar ortalama puanın altındadır. Bir başka ifade ile üniversite personelinin işten ayrılma niyetinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

İAN'den sonra alınabilecek puanlarda ortalamaya en yakın değer kaydeden alt boyut algılanan psikolojik fayda boyutudur. Sırasıyla algılanan işlevsel fayda ve yorumlanan örgüt kimlik imajı ortalamanın üzerindedir. Bu değerlere göre üniversite personelinin, yorumlanan örgüt kimliği imajı algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile üniversite personeli çalıştıkları kurumda işlevsel ve psikolojik faydayı daha az algılamakta örgüt kimliği imajını daha yüksek oranda algılamaktadır.

Hipotezlere göre araştırma sonuçları değerlendirildiğinde; üniversite personelinin işveren markası uygulamaları (İMU) alt faktörleri sosyo-demografik durumlarına göre değerlendirilmiştir. Üniversite personelinin algılarının yorumlanan örgüt kimliği alt faktöründe yaş düzeyine, mesleki tecrübesine ve son işyerindeki tecrübesine göre

anlamli farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Algılanan işlevsel fayda alt faktöründe eğitim düzeyine göre anlamli farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Algılanan psikolojik fayda alt faktöründe yaş düzeyine göre anlamli farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Sosyo-Demografik özelliklerin çalışanların işten ayrılma niyeti (İAN) üzerindeki etkisi sonuçları değerlendirildiğinde; yaş düzeyine göre anlamli farklılık tespit edilmiştir. 18-25 ve 26-35 yaş düzeyinde olan katılımcıların işten ayrılma niyeti algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Üniversite personelinin işten ayrılma niyeti algı (İAN) düzeylerindeki artışın işveren markası uygulamaları (İMU) alt boyutlarında bir değişime neden olup olmadığını tespit etmek için katılımcılardan elde edilen veriler çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı ve Algılanan Psikolojik Fayda alt boyutları işten ayrılma niyetine etki ederken; Algılanan İşlevsel Fayda alt boyutu işten ayrılma niyetine etki etmediği tespit edilmiştir. Yorumlanan Örgüt Kimliği İmajı ve Algılanan Psikolojik Fayda alt boyutlarında bir birimlik farklılığın işten ayrılma niyetinde negatif yönlü değişime sebep olduğu ve bu değişim %48'inin alt boyutlarca açıklanabildiği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde işveren markasının algılanma biçiminin rol oynayacağı öngörülmüştür. Bu bağlamda işveren markası algılanmasının bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

İşveren markası ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbiri üstünde etkileşim, ilgili yazında sınırlı bir biçimde açıklanmıştır. İçirgen (2016) işveren markası algılamalarının, işçilerin işten ayrılma niyeti üzerine olan etkileri konusunda bir model önerisi sunduğu bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, Ankara'da yer alan 12 farklı, 5 yıldızlı ve 150'den fazla işçinin yer aldığı işletmeler örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmaya 209 kişi katılmıştır. Bu 209 kişi arasından ulaşılan sonuçlara göre, algılanan işveren markasının işçilerinin işten ayrılma niyeti üzerinde direkt bir etkisinin bulunmadığı fakat örgüt kimliğinin sahip olduğu imajının işten ayrılma niyeti konusunda doğrudan bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. İçirgen (2016) çalışmasındaki örgüt kimliği imajının işten ayrılma niyetinde anlamli farklılığa neden olması tespiti bu çalışma ile örtüşmektedir. Ancak farklı olarak

algılanan psikolojik fayda faktöründe anlamlı bir farklılık tespit edememesi tezat oluşturmaktadır. Bu durum sektör farkından dolayı kaynaklandığı düşünülmektedir.

Terlemez (2012) Pilotların zihninde oluşturdukları etkileyici ve güçlü işveren markasının hangi etkenlerden meydana geldiği ve bu faktörlerin işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile arasında bulunan ilişkisine yönelik yaptığı çalışmada Türk Hava Yolları'nda görevli 92 pilot üzerinde anket çalışması uygulamıştır. Çalışma neticesinde ulaşılan veriler tanımlayıcı ve yorumlayıcı analizlere tabi tutulmuş, pilotların görev aldıkları kurumda yalnızca maaş için çalışmadıkları, bunun yanı sıra kurumun kendilerine güven ve prestij sağladığı da gözler önüne serilmiştir. Aynı zamanda işveren markasının sağladığı fonksiyonel ve sembolik yararların işten ayrılma niyeti ile negatif yöne sahip ve anlamlı bir ilişkisi de ortaya konmuştur.

Yıldırım (2019) yaptığı çalışmada işveren markası uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile kariyer çapasının aracı etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Teknoloji, finans ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde görev yapan 229 katılımcı üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir. İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer çapasının aracı etkisinin araştırıldığı bu çalışmada işveren markası ile kariyer çapası, işveren markası ile işten ayrılma niyeti ve kariyer çapası ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir etki tespit edilmiştir. Ancak işveren markası uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer çapasının aracı etkisinin bulunmadığı görülmüştür. İlgili çalışmanın sonuçları bu araştırma ile örtüşmektedir. Buna göre işten ayrılma niyeti üzerinde işveren markası algısının etkisi bulunmaktadır.

Benzer şekilde, Eren (2019) yaptığı çalışmada işveren markası ve işveren markasının işten ayrılma niyetine etkilerini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma, kozmetik sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu bir işletmenin 286 çalışanı üzerinden yürütülmüştür. Araştırma sonucunda işveren markasının işten ayrılma niyetini negatif etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların işveren markasına yönelik algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde bu araştırma ile benzer sonuçlar elde edildiği gözlemlenmiştir.

Tanwar ve Prasad (2016) yaptıkları araştırma sonucunda işveren markasının iş tatmini için kritik bir belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. İşveren markasının tüm alt boyutları (eğitim ve gelişim, itibar, organizasyon kültürü ve etik, kurumsal sosyal

sorumluluk, iş-yaşam dengesi ve çeşitlilik) iş tatminini arttırarak işten ayrılma niyetini azaltmada kritik belirleyiciler olarak tespit edilmiştir.

Mendis ve Wanigasekera'nın (2013) yaptıkları araştırmada da, daha iyi oluşturulmuş bir işveren markasının çalışanlarda azalan bir işten ayrılma niyeti sağladığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına benzer olarak, Khanolkar (2013), Wahba ve Elmanadily'nin (2015) yaptıkları araştırmada da işveren markası algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma, konu ile ilgili yapılan araştırmalar ve alanyazın incelemesine bağlı olarak hem vakıf üniversitelerine hem de işletmelere yönelik bazı öneriler sunulmuştur. İşletmelerin çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltmada, işveren markası, yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel ve psikolojik fayda kavramlarına daha fazla önem vermeleri önerilebilir.

İşletmelerin, işveren markası algısında, algılanan işlevsel ve psikolojik faydayı yükseltebilmeleri için çalışanlarda sorunlara çözüm üreten ve yenilikçi öner geliştirenleri ödüllendirme ile teşvik etmeleri önerilebilir.

İşletmeler, çalışanların faydalanabileceği sosyal imkânlar sunmaları ve çalışanların aileleriyle katılım sağlayabilecekleri sosyal etkinliklerde bulunmaları önerilebilir. Bu sayede çalışanlar kurumlarına dair algıladıkları psikolojik ve işlevsel faydaları artacaktır. Bu araştırma, işveren markasının algısının işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek amacıyla eğitim sektöründe yapılmıştır. Farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar ve araştırma sonuçları ile literatüre katkı sağlanabilir.

Araştırmada yaş ve mesleki tecrübeye göre farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılacak olan yeni araştırmalarda işveren marka algısının kuşaklara göre tespiti ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemesi önerilebilir.

Alanyazındaki araştırmalar ve yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada algılanan işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkiye neden olacağı tespit edilmiştir. Nitelikli işgücü ve kurum hafızasının korunması açısından işveren markası uygulamalarına daha çok özen gösterilmesi ve ilgili uygulamalara yönelik çalışmalarının arttırılması işten ayrılma niyetini azaltarak kurumların rekabet gücünü ve başarısını arttıracığı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Agin, Ö.** (2010). İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Ağaoğlu, Y. S.** (2013). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Marka Tescillerinin İncelenmesi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 15, 25, 37-46
- Al Mamun, A. ve Hasan, N.** (2017). Factors Affecting Employee Turnover and Sound Retention Strategies in Business Organization: A Conceptual View. Problems and Perspectives in Management, Vol. 15, No. 1, 64.
- Ambler, T. ve Barrow, S.** (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185-206
- Aslan, Z. ve Etyemez, S.** (2015). İş Görenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi 7/3, 482-507
- Backhaus, K. ve Tikoo, S.** (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, 501-517
- Bakar, S.** (2011). Marka Kavramı Üzerine Bilgilendirme Çalışması, T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı İzleme ve Değerlendirme Birimi
- Balcı, M.** (2014). İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde İnsan Kaynakları Risklerinin Üzerine Bir Araştırma Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi, 1(3), 56-81.
- Barrow, S. ve Mosley, R.** (2005). The Employer Brand. England: John Wiley&Sons Ltd, 132-145.
- Baş, T.** (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.

- Baydar, M. L. ve Gül, H. ve Akçil, A.** (2007). Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A.** (2014). Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*. 5(2), 110.
- Berthon, P. ve Ewing, M. ve Hah, L. L.** (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24(2).
- Bilbil, E.** (2004). Bütünleşik Pazarlama İletişimi İçerisinde Marka Kavramı ve Bu Kavramın Halkla İlişkiler Boyutu, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20
- Branson, T.** (2015). Grow Employer Brand Loyalty, Engage Employees in Continual Improvement, *Exacthire* < <https://www.exacthire.com/blog/workforce-management/grow-employer-brand-loyalty-engage-employees-continual-improvement/> >
- Buğdaycıoğlu, Ö.** (2014). İşveren Markalaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cable, D. ve Turban, D.** (2003). The Value of Organizational Reputation in The Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective, *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 11.
- Cop, R. ve Çiftçi, S.** (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 13, Sayı: 1-2
- Çekmecelioğlu, H.** (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 65-72.
- Demir, M.** (2014). İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

- Demir, M. ve Tütüncü, O.** (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İl İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anadolu Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 64-67
- Doğru, G. ve Yeygel Çakır, S.** (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 674-689.
- Eren, A. ve Saraçoğlu, B.** (2011). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 1-15
- Eren, E.** (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 17. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım Şirketi.
- Eren, F.** (2019). İşveren Markası Ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Aydın Üniversitesi
- Erdemir, E.** (2007). İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık, *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2007/18 (57), 26-43
- Erdoğan, İ.** (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, A. ve Topçu, M. K. ve Basım, N.** (2018). Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal* Volume 9, Number 1, 5-135.
- Erol, E. Ö.** (2002). *Marka Sadakati Yaratmak*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 12, İstanbul.
- Figurska, I. ve Matuska, E.** (2013). *Employer Branding As A Human Resources Management Strategy*,
- Fuscaldo, D.** (2014). How to Build Employee Loyalty, Glassdoor for Employers < <https://www.glassdoor.com/employers/blog/how-to-build-employee->

loyalty/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F >

- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M.** (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), 189-213.
- Gözen, E.** (2016). İşveren Markası İK İçin Yeni Arena, Maya Akademi Yayın Dağıtım Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Han, J. ve Collins, C. J.** (2002). The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities, ILR Collection.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M.** (2012). Marka Girişimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Brandage Yayınları
- İçirgen, Z.** (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Khanolkar, R. S.** (2013). Influence Of Employer Branding On Satisfaction And Commitment Of Generation Y Employees. International Journal of Management and Sustainability, 1(1) 13-18.
- Kanten, P.** (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 6(1), 11-26.
- Kitapçı, H. ve Kaynak, R. ve Ökten, S.** (2015). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. International Review of Economics and Management, 1 (1) , 49-73.
- Kırdar, Y.** (2004). Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca- Cola Örneği. Review of Social, Economic & Business Studies, Cilt:3, Sayı:4
- Knox, S. ve Freeman, C.** (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in The Service Industry. Journal of Marketing Management, 22 (7-8), 695-716.

- Kula, S. ve Taşdöven, H. ve Dönmez, M.** (2015). Eğitimin, Mesleki Tecrübenin ve Terfi İmkânlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Güvenlik Sektörü Analizi. *International Journal of Human Sciences*, 12/1, 129-149.
- Kurtulmuş, M. ve Yiğit, B.** (2016). İşe Yabancılaşmanın Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, 862.
- Kuşakçioğlu, A.** (2003). Marka Kimliği Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağını. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzu, L.** (2019). İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi: Kobilerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Gelişim Üniversitesi
- Marangoz, M.** (2006). Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları ile Satın Alma Sonrası Davranışları Arasındaki İlişki, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, Sayı:2, 107-128
- Mbah, S. E. ve Ikemefuna, C.** (2012). Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions in Total Nigeria Plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 2, No. 14, 277.
- Mendis, M. V. S. ve Wanigasekera, W. M. S. K.** (2013). Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: with Special Reference to Insurance Company.
- Michington, B.** (2015). Employer Branding Best Practices You Need to Know, *ERE Recruiting Intelligence* < <https://www.ere.net/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/> >
- Mobley, W.H. ve Horner, S.O. ve Hollingsworth, A.T.** (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mosley, R.** (2016). From Brand Awareness to Brand Vitality, *Employer Branding Articles, Trends & Opinions*.
- Mosley, R.** (2016). The Art of Employer Brand Positioning, *Employer Branding*

Academy

- Oğuz, N.** (2012). İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S.** (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10/23, 335-358.
- Ötken, A. B. ve Yolbulan, O. E.** (2016). Şimdi İşveren Markası Zamanı, 1. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Pellet, L.** (2008). Employer Branding: Using It to Increase Employee Loyalty, JWT Inside.
- Polat, M. ve Meydan, C. H.** (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Savunma Bilimleri Dergisi, 9(1), 145-172.
- Polat, S. ve Uğurlu, C.T.** (2009). İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetleri. E-Journal of New World Sciences Academy, 4 (3).
- Poyraz, K. ve Kama, B.** (2008). Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2, 143-164
- REALTA Danışmanlık.** (2019). En Gözde Şirketler Araştırması, <http://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>
- Sağır, M.** (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 415-439
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O.** (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi, 1/1, 63-74.
- Scates, K.** (2017). 5 Key Elements of An Employer Brand That Attract and Retain Talent, Rise Smart < <https://www.risesmart.com/blog/5-key-elements->

employer-brand-attract-and-retain-talent >

Silah, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Sökmen, A. ve Aydın, B. (2016). Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 8/3, 251-263.

Sullivan, J. ve Burnett, M. (2002). Measuring Your Employer Brand, Ere Recruiting Intelligence < <https://www.ere.net/measuring-your-employer-brand/> >.

Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of A Successful Employment Brand, Ere Recruiting Intelligence < <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> >.

Surji, K. (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on The Organization and Its Staff. European Journal of Business and Management, Vol.5, No.25, 53.

Sparrow, P. ve Otake, L. (2015). Employer Branding. From Attraction to A Core HR Strategy. White Paper, 15(01).

Şahin, Ö. (2007). Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Tüketiciler Üzerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Dalı

Şimşek, M. Ş. ve Akgemci, T. ve Çelik, A. (2019). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Yenilenmiş 10. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi-Ders Kitapları.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston.

Tanwar, K. ve Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. Management Decision, 54(4), 854-886.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

Terlemez, A. (2012). İşveren Markasının, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: H.A.K. SAEM.

Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (3-4): 155-179.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1) , 209-232.

Türkay, A. (2011). Satın Alma Davranışları Açısından Üniversite Öğrencileri Arasında Marka Bağımlılığının Önemi: Batı Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tüzün, İ. K. (2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algulamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (1), 171-185.

Tüzün, İ. K. ve Kalemci, R. A. (2012). Organizational and Supervisory Support in Relation to Employee Turnover Intentions. Journal of Managerial Psychology, 27 (5), 518-534.

Tüzüner, L. ve Yüksel C. A. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms Employer Attractiveness Dimensions in The Employer Branding Concept, Journal ofacademic Research in Economics, June, 47-62

Uma, V. ve Metilda, R.M. (2012). Employer Branding – A Conceptual Framework. Internatiional Journal of Marketin. Financial Services & Management Reserach, 1 (3), 109-113.

Uyumaz, G., Mor-Dirlik, E. ve Çokluk, Ö. (2016). Açımlayıcı Faktör Analizinde Tekrar Edilebilirlik: Kavram ve Uygulama. Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Eğitim Fakóltesi Dergisi, Cilt 16 (2), 659-675.

Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kólter ve Kurumsal İmaj, Kurgu Dergisi, 337-353.

Uztuğ, F. (2018). Markan Kadar Konuş. 15. Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları

Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keřfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Dergisi, Cilt 46, Özel Sayı, 74-85.

Yenihan, B. ve Öner, M. ve Çiftıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1.

Yıldırım, G. (2019). İşveren Markası ve Kariyer Çapasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Nicel Yöntem Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi

Yıldırım, M. ve Erul, E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 34-44.

Yıldız, S. (2008). Örgüt Kólterünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2/27, 159-177.

Wahba, M. ve Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in egypt. International Journal of Management and Sustainability, 4(6), 145-162.

- Watson, T.** (2011), Peryön Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması, Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı, İstanbul.
- Weisberg, J. ve Kirschenbaum, A.** (1991). Employee Turnover Intentions: Implications From A National Sample, the International Journal of Human Resource Management, 2/3, 359-375
- Wilden, R. ve Gudergan, S. ve Lings, I.** (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment, Journal of Marketing Management, 2010/1-2 (26), 56-73.
- Zincirkıran, M. ve Çelik, G. M. ve Ceylan, A. K. ve Emhan, A.** (2015). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 52/600, 59-71

EKLER

Ek 1: Anket Araştırma İzin Formu

Ek 2: Etik Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 08.06.2021-13863



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-13863
Konu : Etik Onayı Hk.

08.06.2021

Sayın Uras KANMIŞ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 26.08.2019 tarihli ve 2019/13 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSU3MS2H6Z Pin Kodu : 03872

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy, 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SUNNETCI

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



Ek 3: Anket Formu 1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Aydın Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama” isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan yanıtız soru bırakmaksızın sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Bu anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için isim-soyadı talep edilmemekte olup, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Ercan ÖĞE
(Araştırma Danışmanı)

Uras KANMIŞ
(Araştırma Sorumlusu)

Saygılarımızla,

Demografik Sorular

S1. Cinsiyetiniz:

- Kadın
- Erkek

S2. Yaşınız:

- 18-25 26-35 36-45
- 46-55 55 ve Üstü

S3. Eğitim Durumu

- İlkokul
- Lise Yüksek Lisans
- Üniversite Doktora ve Üstü

S4. Toplam mesleki tecrübeniz (yıl)?

- 1-5 6-10 11-15
- 16-20 21 ve Üstü

S5. Çalıştığınız işyerindeki toplam çalışma süreniz (yıl)?

- 1-5 6-10 11-15
- 16-20 21 ve Üstü

Ek 4: Anket Formu 2

ANKET FORMU

İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI ANKETİ

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Sorular	1	2	3	4	5
01. Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.					
02. Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.					
03. Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.					
04. Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.					
05. Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.					
06. Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.					
07. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.					
08. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.					
09. Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.					
10. Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.					
11. Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.					
12. Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
13. Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.					
14. Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.					
15. İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.					
16. Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.					
17. Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.					
18. Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.					
19. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
20. Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.					
21. Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.					
22. Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.					
23. Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.					

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ANKETİ

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Hiçbir zaman (1), Ara sıra (2), Sık sık (3), Çoğunlukla (4), Her zaman (5)'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Sorular	1	2	3	4	5
01. Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum.					
02. Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım.					
03. Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.					

ÖZGEÇMİŞ

Uras ÖZLEYEN

EĞİTİM

Yüksek Lisans – (2018 - devam) - İstanbul Aydın Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – İnsan Kaynakları Yönetimi

Lisans – (2008 - 2013) – İstanbul Aydın Üniversitesi – Fen Edebiyat Fakültesi – İngiliz Dili ve Edebiyatı

YABANCI DİL

İngilizce - C1