



T.C.

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Örgütsel Bağlılık İle Doğrusal İlişkinin Sanayiye
Yansımaları: Ağır Sanayi Sektöründeki Firmalar Üzerine
Bir Araştırma**

MİNE TANERİ

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. EBRU GÖKALİLER

İLETİŞİM

SUNUM TARİHİ: 13.01.2021



Jüri üyeleri olarak bu tezi okuduğumuzu ve kapsam ve kalite bakımından Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi olarak uygunluğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri:

İmza:

Prof. Dr.Özlem ALİKILIÇ

Yaşar Üniversitesi

.....

Doç.Dr. Ebru GOKALİLER

Yaşar Üniversitesi

.....

Doç.Dr.Hidaye AYDAN

Ege Üniversitesi

.....



Prof. Dr. Yücel Öztürkoğlu
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdür

ÖZ

Örgütsel Bağlılık İle Doğrusal İlişkinin Sanayiye Yansımaları: Ağır Sanayi Sektöründeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma

Taneri, Mine

Yüksek Lisans Tezi, İletişim

Danışman: Doç. Dr. Ebru Gökalliler

01. 2022

Günümüzde üretim ve hizmet sektöründe artan iş kolları insanlara çeşitli iş fırsatları yaratmıştır. Bu durum çalışan ve işverenleri marka olgusuna yönlendirirken son dönem örgütlerde işveren markası ve çalışan memnuniyeti kavramlarını daha önemli hale getirmiştir.

Tüketici ve çalışanların gözünde değer oluşturmak, firmaların rekabet üstünlüğü yaratması açısından da önem taşımaktadır. Bu değeri oluşturmak için firmanın “marka” olgusunu yaratması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, İzmir Atatürk Sanayi Bölgesi’nde (AOSB) bulunan üretim işletmelerinin marka çalışmalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini tespit edebilmektir. Bu amaçla AOSB’de bulunan ve ağır sanayi sektöründe farklı alanlarda üretim yapan 150 üretim çalışanı örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Bu bağlamda, 56 soruluk anket formu geliştirilmiştir. Ankette yer alan sorular 5’li Likert tekniğine göre ve çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Araştırma sonucuna göre markayı sektörde ilk sırada konumlandırılanların çalışan memnuniyeti en üst düzeyde, sonrasında ise orta sırada konumlandırılanlar gelmektedir. İşletmenin uluslararası pazarda markayı konumlandırmasına göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir

Anahtar sözcükler: marka, işveren markası, çalışan, işveren.

ABSTRACT

REFLECTIONS OF EMPLOYER BRAND'S LINEAR RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL LOYALTY ON THE PRIVATE SECTOR: A RESEARCH ON THE COMPANIES MANUFACTURING ON HEAVY INDUSTRY

Taneri, Mine

MA/Communication

Thesis Advisor: Doç. Dr. Ebru GÖKALİLER

January,2022

Today, increasing business lines in the production and service sector have created various job opportunities for people. This situation has made the concepts of employer brand and employee satisfaction more important in recent organizations while directing employees and employers to the phenomenon of “brand”.

Creating value in the eyes of consumers and employees is also important for companies to create competitive advantage. In order to create this value, the enterprise needs to create the phenomenon of “brand”.

The aim of this study is to determine the effects of employee’s brand studies of production enterprises located in Ataturk Industrial Zone (AOSB) on employee satisfaction. For this purpose, 150 production employees in the AOSB were selected as a sample. The data collection technique used in the study is a questionnaire. In this regard, a 56-question questionnaire was developed. The questions in the questionnaire are based on the 5-point Likert technique and are multiple-choice

Keywords: brand, employer brand, employee, employer.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının planlanmasında, yazılmasında, yürütülmesinde ve tamamlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen sayın danışman hocam Doç. Dr. Ebru GÖKALİLER'e teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamı değerli fikirleriyle aydınlatan Prof. Dr. Özlem ALİKILIÇ'a ve Doç. Dr. Hidaye AYDAN'a teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenim hayatımda eğitim aldığım Yaşar Üniversitesi'ne, tez çalışmama katkıda bulunan İzmir/Çiğli AOSB firma çalışan ve yöneticilerine ve son olarak en büyük destekçim olan annem Değer Kasaroğlu ve kardeşim Merve Taneri ve bana inanan değerli dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mine Taneri
İzmir, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılık İle Doğrusal İlişkinin Sanayiye Yansımaları: Ağır Sanayi Sektöründeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Mine Taneri

13.01.2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
YEMİN METNİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2.....	4
MARKA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	4
2.1. Marka İmajı.....	8
2.2. Marka Kişiliği.....	12
2.3. Marka Kimliği.....	13
2.4. Marka Değeri.....	15
2.5. Marka Farkındalığı.....	17
2.6. Marka Sadakati.....	19
2.6.1. “Sadakat” ve Marka Özvarlığı Arasındaki İlişki.....	19
2.7. Markanın İşlevleri.....	21
2.8. Bir Değer Önermesi Olarak Marka ve Faydaları.....	22
2.9. Bir Markayı Konumlandırmak.....	25
2.10. Temel Marka Stratejileri.....	27
2.11. Marka Yönetimi.....	30
2.12. Marka Kavramına Genel Bakış.....	32
2.12.1. Tüketici Açısından Markanın Önemi.....	32
2.12.2. İşletme Açısından Markanın Önemi.....	32
2.13. İşveren Markasına Genel Bakış.....	33
2.14. İnsan Kaynakları.....	35
2.15. İşveren Markalaşması ile İçsel Pazarlama Anlayışı İlişkisi.....	39
2.16. İşveren Markalaşması.....	41

2.16.1. İşveren Marka Farkındalığı.....	44
2.16.2. Algılanan Çalışan Deneyimi.....	44
2.16.3. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi	46
2.16.4. İşveren Marka Çağrışımları	46
2.16.5. İşveren Marka Kimliği.....	49
2.16.6. İşveren Marka İsmi	50
2.16.7. İşveren Markası ve Logo	51
2.16.8. İşveren Markası Karakteri/Maskotu	51
2.16.9. İşveren Markası ve Renkler	52
2.16.10. İşveren Marka Kişiliği	53
2.16.11. Çalışan Değer Önermesi	54
2.16.12. İşveren Marka Sadakati.....	54
2.16.13. İşveren Markası ve Şirket Kültürü.....	56
2.17. Çalışanları Elde Tutma	58
2.18. Güdüleme.....	58
2.19. Markalaşma Sürecinde Çalışanların Önemi.....	64
2.20. İşveren Markalaşmasının Önemi	64
BÖLÜM 3	68
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	68
3.1. Kültür Tanımı.....	68
3.2. Örgüt Kültürü'nün Özellikleri	70
3.3. Örgüt Kültürü Unsurları.....	72
3.4. Kurum Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Kullanılan Yöntemler.....	74
3.5. Değerler ve Normlar	74
3.6. Liderler ve Kahramanlar	75
3.7. Hikaye ve Efsaneler	76
3.8. Tören ve Semboller.....	77
3.9. Örgütsel Bağlılık.....	80
3.9.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	81
3.9.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	83
3.9.3. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Faktörler	83
3.9.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	85
BÖLÜM 4.....	88
YÖNTEM	88

4.1. Araştırmanın Yöntemi	88
4.2. Araştırmanın Amacı	90
4.3. Evren ve Örneklem	90
4.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik	91
4.5. İstatistiksel Veri Analizi	92
BÖLÜM 5	93
BULGULAR.....	93
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	103
KAYNAKÇA.....	110
EKLER-1	119
EKLER-2.....	111.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Fortune, www.engozdesirketler.com, 2021	37
Tablo 2.2. Yeni İşveren Markası Deneyimleme Modeli.....	43
Tablo 4. 1. Araştırmada Kullanılan Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizleri.....	91
Tablo 4. 2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi	92
Tablo 5. 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi....	93
Tablo 5. 2. Araştırmaya Katılanların Çalışma Hayatlarına Ait Verilerin Değerlendirilmesi	94
Tablo 5. 3. Araştırmada Kullanılan Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Ait İfadelerin Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi	95
Tablo 5. 4. Cinsiyete Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi	96
Tablo 5. 5. Yaşa Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi	96
Tablo 5. 6. Yaşa Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Post-Hoc Analizi.....	97
Tablo 5. 7. Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi	97
Tablo 5. 8. Medeni Duruma Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi	98
Tablo 5. 9. Gelir Düzeyine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi	98
Tablo 5. 10. Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	98
Tablo 5. 11. Kurumdaki Pozisyona Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	99
Tablo 5. 12. Kurumdaki Pozisyona Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Post Hoc Analizi	99
Tablo 5. 13. Marka Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	100
Tablo 5. 14. Marka Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Post Hoc Analizi.....	100
Tablo 5. 15. İşletmenin Uluslararası Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	101
Tablo 5. 16. İşletmenin Uluslararası Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Post Hoc Analizi	101
Tablo 5. 17. “Üretimde Kalite ve Proseslerin İyi Yürütülmesinin Marka Bilinirliğine Olumlu Etkisi var mıdır?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	101
Tablo 5. 18. “Şirketinizin KVKK Konusunda Hassas Davrandığını Düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Arog Filminde GQ Yaratıcı Yerleştime Örneği	11
Şekil 2. 2. Farkındalık Piramidi	18
Şekil 2. 3. Marka Konumu.....	26
Şekil 2. 4. İşveren Markası Karması.....	34
Şekil 2. 5. İşveren Marka, Değeri Modeli	43
Şekil 3. 1. Örgüt Kültürünün Unsurları	73
Şekil 3. 2. Kültürün Seviyeleri ve Karşılıklı Etkileşimleri.....	74
Şekil 3. 3. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	80
Şekil 3. 3. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Faktörler ve Sonuçları	84

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüzde çalışanların beklentileri ve istekleri değişirken, firmalar hakkında bilgi sahibi olmaları da kolaylaşmıştır. Bu koşullar etrafında markanın konumu git gide önem arz etmeye başlamıştır. Küresel dünyada “marka” konusu, iş seçim davranış ve performansını şekillendiren önemli etmenlerden biri haline gelmiştir. Bu noktada markalar sadece tüketicilerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz aynı zamanda çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına da cevap verirler. Çalışanlar ileride kendilerini görmek istedikleri yere göre çalışacakları markaların seçimine giderler.

Marka deyince ilk olarak , kalite ve performanstan oluşan kavramlar aklımıza gelmektedir. Marka kavramı ticari anlamda büyük bir öneme sahip olsa da, günümüzde işveren markasını da etkilediği ve çalışanların marka ve işveren markasına istinaden ileride çalışacakları şirketlerin marka değerini inceleyerek ona göre tercihlerini kullanmaktadırlar. Firmalar pazarda sahip oldukları marka ile rakiplerinden ayrılmakta müşteri ve çalışan kanadında memnuniyeti sağlamaktadır. Markaların pazardaki konumu ve algısı tüketici nezdinde önemli olduğu kadar, çalışanların kurumla ilgili algıları ve hisleri açısından da önem taşımaktadır.

İşveren markası ise, genel bağlamda bir firmanın çalışabilecek en iyi yer olduğunun düşünülmesidir. Tüm firmaları kapsayan, genel bir işveren markası bulunmama ile birlikte, personel profili, şirket kültürü, şirketin sosyal sorumlulukları ve misyonları ve vizyonları şirketin markası için bir göstergedir. Başarılı kişilerin firmaya kazandırılmasında işveren markası etkin bir rol almaktadır. Firmanın markası, aday personellerin şirkete ilgi duymasına ve başvuru yapmasına sebep olur; bu sayede firma en iyi personeli seçebilme şansına sahip olmaktadır.

İşveren markası kavramı oluşum sürecine bakıldığında, pazarlama ilke, yöntem ve taktiklerinin insan kaynaklarına uyarlandığı bir süreç olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Sağlam ve iyi oluşturulmuş bir işveren markası, potansiyel adaylar üzerinde örgütün çekici hale gelmesini ve mevcut çalışanlar üzerinde ise, örgütsel bağlılığı pekiştirdiğini bu alanda yapılmış olan çalışmalarla kanıtlamıştır (Tufan, 2018).

Kuruluşların ulusal ve uluslararası platformlarda başarı elde edebilmesi için önceleri kuruluşlar sermayelerine yoğunlaşırken, artık emek değeri üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır.

Kalifiye adaylarını bünyelerine kazandırmak, gelişimlerini sağlayabilmek adına ortam sağlayarak elde tutabilmek örgütler için çok önemli hale gelmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2009).

Örgütsel bağlılık kavramı ise, çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvetli bağlılığın ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.

Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine çıkar gözetmeksizin duygusal olarak bağlanması örgütsel bağlılık olarak ifade edilir (Zümrül).

Bu tanımdan hareketle, örgütsel bağlılığın kavram olarak ele alındığı ve örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği konular aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bu tanımlamalardan yola çıkılarak, kalifiye çalışanların işletme tercihlerinde işveren markasının ve tercih ettikleri işletmenin bu nitelikli çalışanları elde tutabilmesinde örgütsel bağlılığın büyük öneminin olduğu görülmektedir.

Güçlü işveren markasına sahip örgütler, kalifiye personelleri kazanmada her zaman bir adım önde olacaktır ve güçlü bir işveren markası bu personellerin örgütsel bağlılıklarını yükseltmede etkili olacaktır (Bostancıoğlu, 2019)

Bu çalışmada kaynak taraması yapılarak kavramsal bir çalışma ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda marka kavramı detaylı olarak incelenmiş, daha sonra sırasıyla İnsan Kaynakları kavramından bahsedilip İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık kavramları detaylandırılmıştır.

Her geçen gün artan rekabet ortamında yetenekli ve kalifiye çalışanların örgütte kalmasını sağlamak zaruri olarak görülmektedir. Donanımlı ve yetenekli iş gücü, para ve kazanç ile karşılaştırıldığında üstünlük sağlamış durumdadır; Çünkü potansiyeli yüksek olan çalışanların daha az ücretle farklı firmaları tercih etmesi sadece maddi unsurların yeterli olmadığını açıkça göstermektedir. Bu süreçte, çalışanları elde tutmak için birey odaklı, çalışan ile işveren arasında olumlu ve sıcak ilişkiler kurulmasını sağlayan uygulamalar ile pozitif bir örgüt ortamı yaratarak, çalışanların iş tatmini sağlanırken aynı zamanda örgütsel bağlılıkları arttırılabilir (Ören ve Yüksel, 2012). Bu anlayış sayesinde personel değişimini en alt seviyede tutmak mümkün olabilir.

Örgütsel bağlılığı arttırmada izlenen en önemli yollardan biri kuşkusuz vizyon sahibi, insan kaynaklarını ve süreçleri doğru yürüten, kurumsallaşma aşamasını tamamlamış ve “çalışılabilecek en iyi işletme” izlenimi oluşturan marka haline gelmiş firmaların sahipleri/ yöneticileridir. (Rosethorn, 2009). Bu uygulamalar sayesinde çalışanların işletmelere bağlılıkları artar ve farklı bir kurumda çalışmayı düşünme ihtimalleri ortadan kalkar (Baş, 2011). Bu anlayışa sahip çalışan, işine karşı motive olup tüm benliği ile işlerine sarılır (Keser ve Yılmaz, 2009).

Çalışma son bölümünde ise, Atatürk Organize Sanayi Bölgesi AOSB’de yer alan ve üretim yapan firmalardaki “marka” ve “işveren markası” kavramlarının çalışanlardaki algısı ve örgütsel bağlılık kavramını nasıl yorumladıkları ve şirkete olan aidiyetlerinin nasıl şekillendiği üzerinde durulmaktadır.

BÖLÜM 2

MARKA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Her geçen yıl şirketler için önemini arttıran markalaşma kavramı, kurumsallaşma çalışmaları kapsamında daha da önem kazanmaya başlamıştır. Bir kurumun kimliğinin dışa yansımaları, kurumun taşıdığı değerlerin dışa vurumu ve kurumun içindeki iletişim biçimini de kapsayan marka çalışmalarının temel taşlarını oluşturan unsurlardır. Çalışmanın amacı, markayı bütünsel olarak ele alarak iç ve dış markalaşma kavramının önemine, son dönem markayı direkt etkileyen işveren markasının oluşumuna ve örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkilendirilmesine dayanmaktadır.

Marka kavramını ele aldığımızda birden çok tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Marka, sadece fiziksel olarak ele alınmaması gereken bir kavram olmakla birlikte, kişilere özel belirli ayrıcalıkları sağlarken aynı zamanda ürünlerin birbirinden farklılaşmasını sağlayan somut ve soyut özelliklerin de bir bütünü oluşturmaktadır (Murphy, 1990).

Bir diğer tanımlamaya göre; “Marka günümüzdeki anlamıyla ürün ya da hizmetin, kişinin ya da kurumun (kamu veya özel sektör işletmesi); tüm özelliklerinin bir yansıması veya bir sonucudur. Daha açık bir ifadeyle marka; bir ürün, hizmet, kişi ya da kurumun taşıdığı özelliklerin bütünüdür. Bu özellikler; imaj, bilinirlik, güvenilirlik, kültür, sürdürülebilirlik, itibar ve vaat şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda marka eşittir kişisel / kurumsal değerler bütünüdür (Branding Türkiye, 2021).

Amerikan Pazarlama Birliği'ne göre markayı ele aldığımızda marka,” Bir satıcının ya da satıcılar grubunun, mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların bileşimidir”. (Wood, 2000; Ar, 2004).

Marka tanımı irdelendiğinde pek çok farklı yaklaşım ve tanımlama karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu temel kavramlara baktığımızda markanın bir düşünce olarak ilk zihnimizde oluştuğunu, sonrasında duygulara da hitap ettiğini ve bir anlamlandırma sürecinin içerisine girildiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Marka ismi, logosu, sembolü ve daha birçok özelliği marka kimliğini kuvvetlendiricidir ve marka kimliğine katkıda bulunmaktadır.

556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye göre marka kavramı;" Bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir" şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2007).

Kotler ve Armstrong'a göre marka, hak sahibini tanıtan işaretler sistemidir. Marka, bir ya da bir grup üretici ve/ veya satıcının mal ve hizmetlerini saptayarak tanıtımını yapmaya rakiplerinden ayrılmasını sağlayarak onu farklılaştıracak her türlü isim, terim, sözcük, simge(sembol), tasarım, işaret, şekil, renk ve bunların bileşenlerinden oluşan bir kavramdır. (Kotler ve Armstrong, 1989).

Örneğin "Starbucks", amblemini renklerinden ve logosundan her nerede görsek tanırız. Aynı şekilde "Mc Donalds" amblemi herkes tarafından bilinirliği olan bir amblemdir. İşte marka, tam da bu noktada ürün ya da hizmetlerden herhangi birini diğerinden ayırt eden kavramdır.

Tasarımı ve görüntüsü onun bilinirliğini arttıran ve diğer markalardan ayırıştıran bir özelliğidir.

Markayı tanımlayan kavramlardan en önemli olanı, markanın ayırt edici özelliklere sahip olmasıdır. Tüketicilerin ürünleri tercih ederken hangi ürünleri satın alacaklarına ve kullanacaklarına karar vermelerinde bu özellik ön plana çıkar. Örneğin bir ev hanımı bir süpermarketten 'x' marka bir zeytinyağı alırken ve bunu tercih ederken, 'y' marka zeytinyağını tercih etmeme sebebi, y markasının

diğerinden daha ağır olmasıdır. Ürün, somut bir niteliği ve özelliği çağrıştırırken, marka ise bu ürüne değer atfedilen isim, sembol, tasarım ya da işaretlelerin yarattığı soyut niteliklerdir (Uztuğ, 2002)

Bill Chiaravalle ve Barbara Fndlay Schenk'e göre marka, tüketicilerin vaatleriyle doğru orantılıdır. Markalar, tüketicide güven duygusu oluşturur ve duygusal bağlılık yaratırlar (Chiaravalle ve Schenk, 2013)

Örneğin "x" marka yerine "y" marka deterjan satın alan bir ev hanımı, markaya olan deneyimi ve güveniyle bağlantılı olarak böyle bir tercih yapar. Sorunsuz ve kendisinin istediği şekilde temizleyen bir deterjan, onun bir dahaki sefere o ürünü alma konusundaki eylemi için yeterli bir kalifikasyondur.

Tam da bu noktada tüketici herhangi bir markayı satın alırken, o markaya ait ürünle arasında duygusal bir bağ kurar. Satın aldığı markaya sahip olmanın kendisine ne hissettirdiğini düşünür. Kadın tüketicileri düşündüğümüzde 'Louis Vuitton' markasından çanta aldıklarında, aslında satın aldıkları o markanın kendilerine hissettirdiği duygulardır; nosyon, prestij, zenginlik bunlardan sadece birkaçıdır. Satın aldıkları ürün sayesinde, kendilerini toplumda farklı bir konumda hissetmektedirler.

Bu doğrultuda marka deyince akla en doğru tariflerden biri olarak akla gelen "artı değer" kavramından bahsetmek gerekir. (İlgüner, 2005)

Artı değer kavramı, birbirine çok benzeyen iki farklı üründen birinin daha fazla istenmesi ve diğerine oranla daha yüksek fiyata kabul görmesini sağlayan unsurdur. Bir ürünün diğerine göre daha tercih edilir olması için, tüketici zihninde sağlam yer tutması ve kalıcı olması gereklidir. Marka, öncelikle isimden ibarettir ancak doğru yönetildiği takdirde kimlik kazanır ve bu sayede artı bir değere ulaşmış olur.

Zaman içerisinde kimlik kazanan markanın en doğru değerlendirmesi, tüketiciler tarafından yapılmaktadır. Markanın güvenilirliği, kalitesi ve tercih edilebilirliğine, ürünleri deneyimleme şansı bulan tüketiciler tarafından karar verilmektedir. Özellikle hızlı tüketim sektöründe deneyimleme şansı bulan tüketici, ürün ya da hizmetle ilgili geri dönüşünü çok çabuk ve net bir şekilde ifade etmektedir.

Başarılı marka yönetimi oluşması ve konumlandırma yapabilmek için bu önemlidir.

Marka, diğer bir tanımıyla kapitalist sistemin en çetrefilli iktisadi tanımlamasıdır. Mikro ve makro açılardan rahatlamanın diğer bir adıdır. Kurumlar için ele aldığımızda ise, fazlasıyla yatırım yapılmadan ve kaynak israfı olmadan gelir arttırmanın bir başka yoludur.

Pazarlamanın başlıca hedefi ve önemli görevlerinden biri marka yaratmaktır ve markayı yaşatmaktır. İnsan zihnine kalıcı bir yer edinmek için mücadele edilen alan markadır.

Aktuğlu'ya göre (2004) marka, tüketici ve ürün arasındaki iletişimin varlığını ifade eder. Bu ifade, Pazarlama yönetiminde de oldukça etkin bir rol oynar. Ürüne ilişkin hatırdan kalan, ürünü betimleyen ve diğerlerinden farklı kılan tek öge markadır. Tüketicie sunulan ürünün üzerinde yer alan her şey markayı tanımlar.

Marka kavramını tanımlamak zordur ancak tüketici tarafından diğer ürünlerden kimi yönlerden ayrılan, ürünün ayırt edici özelliklerini kapsayan bir sembol, isim ya da işaretir demek yanlış bir tanımlama olmaz. (Aktuğlu, 2004)

Yükselen'e göre marka ise, tüketici nezdinde malın bir nevi güvencesi niteliğindedir. (Yükselen, 1994)

Markanın oldukça geniş bir kavram olduğu ve pazarlama literatüründe birbirine benzer tanımlar geliştirildiği görülmektedir. Marka, insanın kendisini diğer insanlardan farklı atfedecek bir konuma getirmesi ya da üstün görünmesini sağlamak için sarf ettiği eforun simgesidir. Bağlı oldukları firmaları yansıtan ve ürünlerin temsili olan marka, imajını bu şekilde yansıtır. Marka sadece logo ve isim değil, onu satın alan tüketicinin ona sahip olma aşaması ya da olduğunda ona karşı beslenen tüm duygu ve düşüncelerin bütünüdür.

Genel anlamda marka, belirli bir kısım tüketici arasında yakın ilişki kurmak, bir kişilik oluşturmak ya da imaj yaratmak sebebiyle duygusal ve fiziksel özelliklerin birarada bulunduğu bir kavramı içermektedir.

Pazarlama alanında ise marka terimi birkaç anlama karşılık gelir. Marka, yazılabilen, söylenebilen sözlü işaret olarak tanımlanabilir. “Coca-Cola”, “Marlboro” gibi akılda kalıcı olan markaların kendilerine ait bir işaretleri ve renkleri, tüketicinin bu markalara atfettiği duygusal bağlar vardır. (Aktuğlu)

Tokol “Pazarlama Yönetimi” adlı eserinde markayı, “mal ya da hizmeti tüketiciye tanıtmayı amaçlayan bir isim veya sembol olarak nitelendirir. (Tokol, 1994)

Marka kavramının net olarak anlaşılabilmesi için ürün ve marka tanımlarının ayrımı iyi yapılmalıdır. Marka, bir ürünün temsiline karşılık gelmesiyle beraber bir temsilden çok daha fazlasıdır. Markayı üründen ayıran başlıca özellik tüketici tarafından yaratılır. (Öztuğ, 1997)

Bu noktada marka, satın alma ve kullanma deneyimlemesinden sonraki duyguların dışı vurumu olarak tanımlanmaktadır.

Marka detaylıca olarak tanımlanacak olursa; aynı ya da farklı çeşitli niteliklerdeki sektör ve hizmetlerdeki çalışmaları birbirinden ayıran ürünle birlikte onu piyasada duyuran kişi ya da firmaları deklare eden, başkalarının taklidini önleyecek ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kuralları çerçevesinde korunmasını sağlayan sözcük, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil ve dizayn bileşimine denir.” (Ak, 1998) Hukuki açıdan değerlendirdiğimizde marka adı ve işareti ticari marka veya alameti farika olarak da geçmektedir (Mendel ve Rosenberg, 1981)

Markanın sadece bir dizayndan ve şekilden ibaret olmadığını, en başından beri tekrarladığımız tüketiciler ve ürün arasında duygusal bir bağ kurulmasına vesile olan bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmaz. Marka olarak adlandırılan şey, hem fiziksel hem de duygusal anlamda ürüne atfedilen ve tüketici üzerinde her iki anlamda da etki bırakan bir kavramdan ibarettir.

2.1. Marka İmajı

Keller’e göre marka imajı, “tüketicinin hafızasına o ürünle ilgili geçmişten günümüze kadar kazanmış algının bir yansımasıdır” (Keller, 1993).

Diğer bir deyişle marka imajının tüketicinin ürünle ilgili tüm algılamalarını yansıttığı söylenebilir. Markanın güçlü ve zayıf yönleriyle, kontrol altına alınabilir algıların bir araya gelmesi sonucu marka imajı oluşmaktadır (Pery ve Winsnom, 2003).

Marka imajı yaratılırken önemli bazı ana unsurlar vardır. Bunu ürünle ilgili olan kısım ve tüketicinin ihtiyaçlarını, yaşam biçimini, değerlerini ilgilendiren kısımlar olarak ele almak mümkündür.

Ürünler tüketiciler için sadece işlevsel fayda sağlamazlar aynı zamanda duygusal fayda olarak da nitelendirdiğimiz birtakım faydalar vardır ki; o ürüne ait daha önce deneyimlenen, hislerle duyularla ve algılarla oluşan her şeyin buna örnek oluşturduğunu söylemek yanlış olmaz.

Bu algı ve duyulardan ortaya çıkan anlam, marka imajının “sembolizm” yönüyle bağlantılıdır (Odabaşı ve Oyman, 2001). Diğer bir deyişle, anlamlı biçimde oluşmuş çağrışımlar çeşitli iletişim kanallarıyla tüketicinin zihninde algılar oluşmasına sebep olmaktadır. Çağrışımlar kanalıyla tüketiciler tarafından somut ve fiziksel özelliklerle ilgili çıkarsamalar yapılırken aynı zamanda tüketici nezdinde olumlu/olumsuz duygular yaratmada, satın alma nedeni geliştirme ve yayılmayla bir zemin oluşturmada değer yaratmaktadır. Bu marka oluşturma ve yaratılmasında bir değerdir (Uztuğ, 2002)

Örgütler nezdinde de durum aynı şekildedir. Örgütler, örgütsel değişim süreçlerinde orijinal markayı muhafaza ederken, markanın sağladığı kazançlardan yararlanmaya odaklanmaktadırlar. Karlılıklarına zarar gelmemesi, tüketici tarafından negatif bir algı oluşmaması ve pozitif bir marka imajı oluşturmak için uğraş vermektedirler.

İmaj, bir dizi bilgi edinme neticesinde oluşan imgesel bir tanımlamadır (Aktuğlu, 2004).

Sadece nesnel ya da öznel yargılardan oluşan imajın, davranışlar ve tutumlar üzerinde etkin bir rolü yoktur; İmaj, planlamadan tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine kadar pek çok konuda geniş bir yelpazede ele alındıktan sonra net bir hale gelir ve etkin rol oynar.

İmaj, bireylerin zihninde bilgilenme ve muhakemelerle ortaya çıkan yararlar ve hizmetler sonucu yavaş yavaş oluşmaktadır (Tolungüç, 1992).

‘Marka İmajı’, bir ürüne ait marka hakkındaki kişinin hal ve tutumları ile bilgisinin tümü olarak ifade edilmektedir. Ürün imajından ayrı olarak ele alınmakla birlikte, aralarında süresiz bir iletişim de vardır.

İmaj kelimesi, kişinin bir nesneye reaksiyon sağlarken tüm bilgi, inanç ve duygularıyla özümlediği izlenimleri içerisinde barındırdığı bir kavramdır.

İnsanların bir marka hakkındaki hisleri, düşünceleri ve beklentileri de marka imajını yansıtan diğer unsurlardır. (Evans, 1997). Tüketiciler satın alma aşamalarında karar verirken, ürünlerin ve markaların imajının etkisi altında kalırlar.

Ürün imajı, tüketici kitlenin bir mal grubuna ait algıları ve hislerinin bütünüdür. Bu bağlamda marka imajı; ürünün kişiliği, hisler ve tüketiciyi, zihninde beliren markayla ilgili çağrışımları da içine alır.

Evans ve Berman’a göre marka imajı; belirli markalara ilişkin tüketicilerin o markaya ait algılarını içerir. Marka imajı, hali hazırda ürün ve o markanın kişiliğini yansıtmaktadır.

Marka imajı, tüketicilerin zihninde oluşan duygusal ve estetik kaygı barındıran bileşenlerin toplamıdır. Markanın satın alma sürecinde tüketicide o ürünle ilgili anımsattığı çeşitli özellikler önem taşımaktadır. Bu noktada her bir marka belirli bir ürün özelliğiyle bağdaştırılabilir ancak markalı bir ürünün tüketiciye sunduğu kazanç da aynı paralellikte önem taşımaktadır.

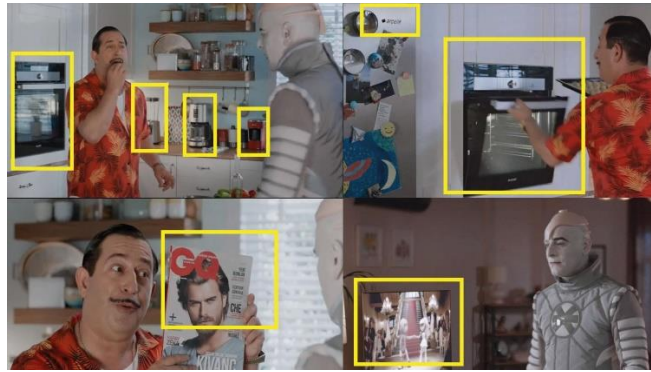
Ürünün belirli bir özelliğine göre oluşturulan imaj, o ürün belirlenen özelliğinden sıyrıldığı zaman tüketici ve markayı yaratan üretici firma tarafında olumsuzluklara yol açabilir.

Bu noktada “marka imajı” ve “marka kişiliği”nden bahsetmek yerinde olacaktır. İki kavram arasında benzer yönler bulunmaktadır. Marka imajı tüketicilerin markanın ismiyle özdeşleştirdiği çağrışımlar ve özelliklerden oluşmaktadır. (Can, 2007)

Marka kişiliğinin alt bir nosyonu olan marka imajı ise, markanın değer ve algısının oluşmasına bağlı olarak oluşmaktadır. Marka imajını ilk kez ortaya çıkara David Ogilvy ise markaya kişilik ve kimlik verilmesinde reklamın önemli bir rol oynadığından bahseder (Elden, 1997). Özellikle medya ve iletişim kanalları vasıtasıyla da tüketicilerin zihninde yer eden marka imajı, örneğin televizyon programlarındaki ürün yerleştirme reklamlarıyla tüketici zihninde yer etmeyi başarır. Nöro-marketing ; Nörobilim ve Pazarlama biliminin öğrenilmesiyle ortaya çıkan bir uygulamadır (www.neurosciencemarketing.com, Dooley, 2021).

Odak grupların ve deneysel çalışmalardan oluşan geleneksel metotların ortaya çıkaramadığı, müşteri ihtiyaç, motivasyon ve tercihlerini keşfetmelerini sağlayan bir kavramdır. Müşterinin bilinç altındaki gelişimini belirli bir reklam, pazarlama, paketleme ya da içerik gibi araçların kullanımıyla destekleyen bir pazarlama yaklaşımıdır. Nöro-bilimin bilgisine de başvuran yaklaşım, hatırlatıcı bilimsel araştırmalar eşiğinde pazarlamayı daha etkin hale getirirken belirli bir reklamı ya da diğer elemanları deneyimlemeden bunu gerçekleştirir.

Genelde bir TV programı, reklamı ya da dizilerde kullanılan bir yöntemdir. Amaç; İzleyiciye bilinçaltı mesaj vermektir.



Şekil 2. 1. Arog Filminde GQ Yaratıcı Yerleştirme Örneği

İzleyiciye bilinçaltı mesajlarla ürünün, hizmetin pazarlaması yapılmaya çalışılır. Prime time kuşağındaki program, tv dizileri ya da sinemada izleyici kitlesi yüksek olan belirli bir hedef kitleyi yakalamaya yarayan bir Satış Pazarlama tekniğidir.

2.2. Marka Kişiliği

Markaları birbirlerinden ayıran önemli bir kavramdır. Markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine ve duygulara sahip olduğuna inanılır. Yaş, toplumsal cinsiyet, ekonomik sınıf gibi özelliklerin yanı sıra ‘samimi’, ‘ilgili’ gibi insani kişilik özelliklerini de içerir (Aeker, 2018).

Markalar, kişilik özellikleri alarak pazarda kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak için çalışmaktadırlar. Marka kişiliği, bir marka ile özdeşleştirilen insana atfedilen özelliklerin bir toplamı olarak da tanımlanabilir (Aeker, 2018).

Marka kişiliği, tüketiciler nezdinde ürünün somut anlamından ziyade kişisel anlamını kuvvetlendirerek, tüketicinin ürünle buluşmasını sağlar (Tıgılı, 2003). Marka kişiliğine değinirken öncelikle ‘kişilik’ kavramından bahsetmek gerekmektedir (<https://pazarlamaturkiye.com>).

Kişilik, kişinin hem iç hem de dış çevresiyle yapılandığı, kişiyi diğer kişilerden farklı kılan, dengeli ve kemikleşmiş özelliklerin tümü olmakla beraber, bireyin dış görünümü, kabiliyetleri, değerleri, inandığı şeyler ve duygusal reaksiyonlarının hepsi birer kişilik özellikleridir (Özkalp, 1983).

‘Marka’ ise, insani karakter özelliklerin, markaya yüklenmiş halidir (Keller, 1993).

‘Marka bir kişi olsa nasıl biri olarak tanımlanırdı?’ sorusu cevabı marka kişiliğidir (Uslu, Erdem ve Temelli, 2006). Marka kişiliği, markanın bir insan gibi karakterize edilmesiyle açıklanmaktadır.

Reklamcılarının kullandığı metotlarla insan kişiliğine kolayca benzetilebilir.

Örneğin “Coca-Cola”, insanlara mutluluğu vaat eden, şarkıları ve reklamlarındaki sembollerle insanları gülmeye davet eden bir marka olarak, “masum” arketipine sahiptir. Yine aynı şekilde hayatın içinden gerçek kadın öyküleri ile dikkat çeken “Dove” markası, masumiyeti temsil eder. “Harley Davidson” ise kurallara karşı çıkan bir duruşu ile insanın içindeki asiliği ortaya çıkartmaya vesile olur. Farklı düşünen ve yaratıcı olan insanları bir arada toplamaya çalışan Apple, cennet

bahçesinde Havva'nın ilk isyan eyleminin göstergesi olan ısırılmış elma logosu ile asi bir duruş sergiler (<https://markaokulu.bilgi.edu.tr>).

Marka kişiliği, ürünlerin rakiplerinden sıyrılmasında, tutundurma faaliyetleri söz konusu olduğunda ve özellikle satış kararlarının duygusal etkilere bağlı olması durumlarında, markayı sağlamlaştıran bir elemandır.

Aeker, marka kişiliğinin beş boyutu olduğunu ifade eder (Aeker, 1997; Keller, 2003);

Kimi markalar samimi bir izlenime sahiptir; “mütevazı, dürüst, haysiyetli, neşeli” olarak marka kişilik özelliklerini tanımlayabiliriz.

MediaCat ve Ipsos işbirliğiyle 2014 yılında yapılan “En Samimi Markalar” Araştırması'na göre “Ülker” birinci seçilmiş, bir önceki yıl ise “Arçelik” bu ünvana sahip olmuştur. İyi bir marka olmanın yolunun güvenilirlikten geçtiği ve markanın vadettiği sözleri yerine getiriyor olması bu noktada önem taşımaktadır (MediaCat, 2014).

Diğer bir boyut coşkulu, cesur, canlı, hayal gücü geniş, bağımsız markalardır. Otomotiv sektöründen “Mustang” ya da “Porsche” bu markalara örnek verilebilir.

Yeterli, güvenilir, zeki, başarılı, kendinden emin olan markalar “Fed-Ex” ve “Harley Davidson” özellikle renk- logo renk tercihlerinden ötürü bu kategori içerisinde yer almaktadır.

Çok yönlü, büyüleyici, yakışıklı, iddialı, çok yönlü ve cazibeli markaların yanı sıra açık havaya uygun, atletik, güçlü, akıllı markalar da diğer kategoriye oluşturmaktadır.

Marka kişiliği ve marka imajı kavramları arasında zaman zaman anlam karmaşası yaşanabilir ancak marka kişiliği bir şirketin iletişim gayretleriyle ortaya çıkarken, marka imajı hedef kitlenin bu kişiliği algılama biçimidir (Chertony ve Riley, 1998).

2.3. Marka Kimliği

Marka kimliği, rekabetçi ortamlarda markanın gelişiminde ve karlı büyüme sağladığında önem kazanan bir kavramdır (Can, 2007).

Marka kimliği, fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaları bünyesinde barındıran marka ve müşteri arasında bağ kurmaya da araç bir değer önermesidir.

Marka kimliğini; ürün olarak marka (marka kapsamı, ürün özellikler, kullanım alanları, menşei), kurum olarak marka, (kurum özellikleri, yerel/küresel) kişi olarak marka (marka kişiliği, marka-müşteri ilişkileri) ve sembol (Görsel imgeler, metaforlar) marka olarak dört farklı boyutta incelenmek mümkündür.

Bir marka kimliği sisteminde, değer önermesi ve güvenilirlikle marka ve müşteri arasındaki denge kurulmuş olur (Dursun, 2009).

Marka Kimliği Uygulama Sistemi'nde de marka konumlandırmasıyla seçilen marka kimliği ve değer önermeleri hedef kitleye aktif bir şekilde iletilir ve rekabet avantajı sağlanmış olur. Uygulama etabında ise, alternatifler sağlanarak semboller ve metaforlar oluşturulur ve test edilir (Aeker, 2018).

“Marka kimliği”, temel ve genişletilmiş kimlik tanımlarını içerir. Öz kimlik, sabit kalmasına rağmen genişletilmiş kimlik, birbirine bağlı anlamlı kümeler şeklinde marka kimliğinin elemanlarını içerir (Aeker, 2018).

Aeker (1996), marka kimliği inşasının oldukça zor olduğunu, “marka imajı” yönetmenin iyi bir “marka” kimliği yaratmaktan geçtiğini savunur. Fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaları içeren çağrışımlar sonucu marka ve hedef kitle arasında ilişki kurulur.

Kimliğin ayrıştığı nokta, birey ve kurumları diğer birey ve kurumlardan ayıran özelliikte olmasıdır. İşletmeler ‘kimlik’lerindeki değişimle diğer firmalar gözünde oluşan imajlarını sağlamlaştırmaya çalışırlar. Konumlandırma, “imaj” ve “çağrışım” kavramlarıyla yakından ilişkilidir. İyi bir marka, fark yaratan güçlü bir imaja sahip olabilmek için marka kimliğini doğru çağrışımlarla hedef kitleyle buluşturmalıdır. (Özgen ve Akbayır, 2011)

Arçelik, “Arçelik demek yenilik demek” sloganıyla marka kimliğini kuvvetlendirmektedir.

Sadece sloganla değil kelime ve renkle de tüketici zihninde marka kimliği oluşur. Örneğin güven kelimesinin “Volvo” markasıyla bütünleşmesi ya da “Cat” markasının sarı renkle bütünleşmesi bu örneklerden bazılarıdır.

2.4. Marka Değeri

Marka değeri, müşterilerin ve markanın o ürünün yetkinliğiyle ilgili duyguları ve algılarının ortaya çıkmasını sağlar. Markanın müşteri tercihi ve sadakatini belirleyebilmesi, marka değerinin güçlü olmasıyla doğru orantılıdır (Kotler ve Armstrong, 2004)

Marka müşteriler ve işletme arasında bir köprü kurar. Müşterileriyle güçlü bir iletişim kurmuş markalar, tercih yapabilme ve itibar sağlama yetisine sahip olurlar (Perry ve Wisnom, 2003)

İşletmelerin tüketiciler gözünde oluşan güçlü marka değeri o işletmenin karını, satışlarını ve pazar payını etkilemektedir. İşletmeye prestij getiren her türlü değer, aynı zamanda marka değerine de olumlu olarak etki yapar. (Odabaşı ve Oyman, 2002)

Marka değeri işletmelere;

- Fiyat üstünlüğü
- Marka ismi
- Müşteri tercihi
- Yenileme maliyeti sağlamaktadır. (Aeker, 2009)

Marka değeri tüketici açısından dikkatle incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir. Tüketiciler, marka konusunda izlenimlerde bulunarak markaya karşı sadakat duyarlar ve bunun sonucunda markaya değer yüklerler.

Fiziksel olmayan temel varlıkların değeri sahip olunan fiziksel demirbaşların değerini aştığı vakit, kurumun gücünün gerçekten hesaplanabilmesi için marka değerinin farkındalığının mutlaka bilinmesi gerekecektir (İlgüner, 2009).

Marka değeri tek başına yapılanmış bir kavram değildir. Belli değişkenlerin etkisiyle oluşmaktadır ve bu değişkenler marka değeri meydana gelirken belirleyici rol oynamaktadırlar. Marka değeri boyutlarını dört gruba ayırmak mümkündür. Bunlar, marka bilinirliği, algılanan kalite, marka çağrışım ve marka bağlılığı olarak sınıflandırılmaktadır. (Özgüven, 2010)

Bilinirlik, markanın tüketici zihnindeki hatırı ve varlığının etkisine karşılık gelir. Bilinirliği, bir markayı tanımadan önce hatırlamaya, zihninin ilk onu hatırlamasından baskın olana ve tek marka olarak hatırlamasına kadar tüketicilerin zihinlerinde çeşitli hatırlama metotlarına göre ölçülür. (Aeker, 2018)

Tüketici zihninde marka imajı oluşumuna katkı sağlayan en önemli unsur marka bilinirliğidir. (Özgüven, 2010)

“Red Bull”, marka pazarlamasını ekstrem spor etkinliklerine sponsor olarak en uç noktalara kadar götürmüştür. “Red Bull”u doğal olarak “cesur” ve “maceracı” bir marka olarak ilişkilendirmek doğru olacaktır (<http://www.yeniisfikirleri.net/marka-bilinirligi-nedir-nasil-artirilir/>).

Algılanan kalite, hedeflenen amaç doğrultusunda bir ürün ya da hizmetin genel kalitesi ya da üstünlüğüyle ilgili müşteride oluşturduğu diğer alternatiflerden farklı bir çağrışımdır. Algılanan kalite finansal performansı yönlendirebilir, bir işin başlıca önemli itici motive edici bir elemanıdır ve markanın nasıl betimlendiğiyle ilgili diğer olgulardan ayırıcı bir görevi de vardır.

Giddens’e göre “Marka bağlılığı”, “Belirli bir markaya daha fazla paha biçerken, aynı zamanda diğerlerine göre tercih edilen markayı tavsiye etme durumunun olması” olarak açıklanmaktadır (Giddens, 2002).

Marka bağlılığında tekrarlanan satın almalar değil, her koşulda aynı markayı tercih etme durumu söz konusudur (Özgüven, 2010).

2.5. Marka Farkındalığı

Markanın temel bilinirliği, farkındalık yaratmasıyla ilişkilendirilmektedir. Markanın tam olarak oluşabilmesi için tüketicilerin zihninde o markanın fark edilebilir olması gerekir.

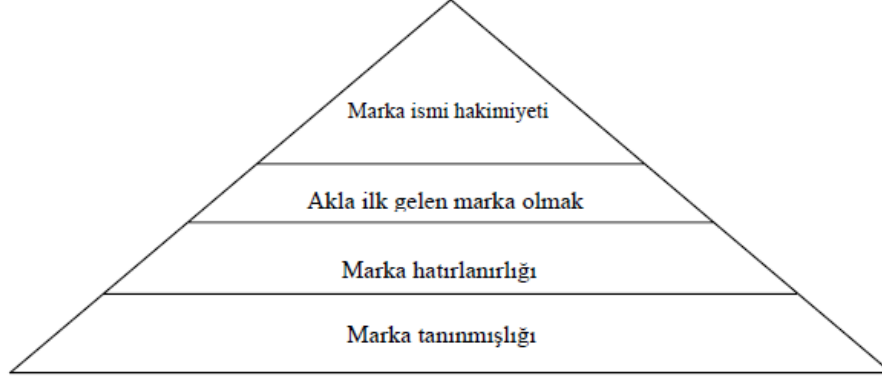
Markanın tüketici zihninde bıraktığı etki, “marka farkındalığı” kavramıyla eş değerdir (Aeker, 1996).

Bir kişinin bir markayla ilgili sahip olduğu pozitif ve negatif bilgilerin bütünü de marka farkındalığı olarak nitelendirilmektedir (Valkenburg ve Buijen, 2005).

Markette satın almayı tercih ettiğimiz herhangi bir ürünün, olumlu ve olumsuz özelliklerini değerlendirerek ve marka değerini tartarak o ürünü satın alırız.

Tüketici, hafızasında markayı rakipleriyle karşılaştırmalı olarak bir yere konumlandırır. Marka farkındalığı bir markanın satın alma sürecinde büyük rol oynar. Tüketici zihnine daha kuvvetli kazınmış olan markaların daha fazla tercih edilmesi, yapılan araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Marka tanınırlığı ve hatırlanırılığı marka farkındalığı temel özelliklerindedir. Keller’e göre; marka farkındalığı, marka satın alımında sağladığı üç önemli avantajla da tüketicinin işini kolaylaştırmaktadır.

Bunları düşünme, göz önüne alma ve seçim yapabilme olarak belirtebiliriz. (Keller, 2003).



Şekil 2. 2. Farkındalık Piramidi

Kaynak: (blogspot.com/2016/06/tuketici-zihninde emarka.html), 2020

Şekilde görüldüğü gibi 'Farkındalık Piramidi' dört aşamadan oluşmaktadır. Şekilde, tüketicinin markayla ilgili hangi farkındalık seviyesinde olduğu gösterilmektedir. Tüketiciler bu piramitte bir farkındalıkla ilgili bilgi sahibi olmaktadır.

Marka Tanınmışlığı, geçmişte tüketici zihninde markaya karşı oluşan bilinirliği, markanın tüketici zihninde bir yere sahip olmasını ve markayı sınıflandırabilmek adına yeterli bilgiye sahip olunmasını vurgulamaktadır. (Macinnis, 1996).

Marka Hatırlanırılığı, herhangi bir markanın hatırlanıyor olduğunu söylemek için ait olduğu ürün sınıfında, o markanın kolay akla gelmesi gerekmektedir (Aaker, 1996). Bu durum kolay hatırlanan ve tüketici zihninde ön hafızada yer alan marka nezdinde diğer marka gruplarıyla kıyaslama yapıldığında avantaj sağlamaktadır.

Akla İlk Gelen Marka Olmak, akla ilk gelen marka olmak kurumlar için önem teşkil etmektedir. Bu bilinçteki tüketiciler markanın tamamen farkındadırlar ve kendi ürün kategorisinde akla gelen ilk marka olmak, en farkında olunan marka algısına sahip olmak, bir işletme ya da kurum açısından çok önemlidir.

Marka Hatırlanırılığı ve Akla Gelen İlk Marka Olmak işletme ve kurum çalışanları açısından önem taşımaktadır (Aaker 1996). Anketi yanıtlayanların, %55'inin kurumun sektörde ilk sırada yer aldığını, %57,6'sının uluslararası pazarda konumun

orta sırada yer aldığı ifade ettiği tespit edilmiştir. Marka farkındalığının iç müşteri tarafından da onaylanması kuruma olan aidiyet kavramını daha da güçlendirmektedir. Markasının gücünün dışarıda da biliniyor olması çalışan iç motivasyonunu da etkilemektedir.

Marka İsmi Hakimiyeti (en üst farkındalık seviyesi), tüketici nezdinde aynı ürün grubuna ait marka isimleri istendiğinde tamamına yakın bir kitlenin tek bir markayı zikretmeleri' Marka İsmi Hakimiyeti' olarak adlandırılmaktadır (Aaker,1996). Eğer bu seviye biraz daha ileriye giderse, o vakit markanın mevcut ürün grubunun yerine geçmesi söz konusu olabilir.

2.6. Marka Sadakati

“Marka sadakati”, tüketicinin içinde yaşadığı zamanda değil; Gelecek dönemlerde “belirli” bir marka tercihi yaparak, o markayı satın alma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Markanın önümüzdeki dönemlerde tercih edilme sebebi tüketici marka sadakatidir. Sadece marka tercihi anlamına gelmeyen “marka sadakati” kavramı, marka farkındalığı, marka tanınırlığı ve marka bilinirliği süreçlerini de kapsamaktadır (Aktuğlu, 2004).

“Marka sadakati” kavramının “marka özvarlığı” kavramıyla yakından ilgisi vardır. Bir markanın bir kurum için değeri, o markayı kontrol eden tüketici sadakatiyle oluşmaktadır.

Marka özvarlığıyla yakından ilişkili olan ‘sadakat’ kavramının ayrı bir oluşum olarak değerlendirilmesi gerekir (Aaker, 2018).

2.6.1. “Sadakat” ve Marka Özvarlığı Arasındaki İlişki

Sadık bir müşteri, alımı ya da satışı yapılan herhangi bir markanın değerini biçerken önemli bir rol oynamaktadır. Satışı ve kâr oranlarını doğrudan etkileyen sadık müşteriye sahip olmayan markalarda, genelde bir savunmasızlık söz konusudur.

Genelde marka sahipleri tarafından düşülen yegane hata, varolan müşterileri önemsemek yerine yeni müşterilere odaklanmak, var olanın değerini bilmemektir.

Mevcut müşterilerin sadakati her zaman yeni müşterilere göre pahalıya mal olabilmektedir. Mevcut müşterilerin sadakatının değerini iyi ölçümlemek gerekmektedir. Örneğin kredi kartı müşterileri ilk senelerinde çok fazla harcama yapmazken, ikinci seneleri itibariyle kredi kartı kullanımlarını arttırarak, kartı daha kârlı hale getirmede önemli rol oynamaktadırlar (Aeker, 2018).

Bu noktada bir markanın sadakat profilini geliştirmek önem taşımaktadır. Bunun için;

- Fiyata çok önem vermeyen müşterilerin sayısını arttırmak,
- Sınırdaki olan ve sadakati var olanların markaya bağlılıklarını arttırmak,
- Daha fazla ödemeyi göze alacak olan müşterilerin sayısını arttırmak gerekmektedir.

Sadakati arttırmak, müşterilerin markayla olan bağlarını geliştirmek ve güçlendirmek önem taşımaktadır. “Markaya bağlılık”, bir markanın tutundurulma çalışmaları için en fazla önem arz eden alt başlıklardan biridir.

Kendilerine iyi davranılan ve düzenli olarak iyi marka deneyimlemesine sahip olan müşteriler , ‘sadık müşteriye’ dönüşmektedirler.

Bu klasmandaki müşteriler, promosyonlar ve indirimler söz konusu olmasa dahi markayı sahiplenerek düzenli olarak satın alma yaparlar.

Bu tarz sadık müşteriler, tutkulu müşterilere dönüşürler ve aynı zamanda birer marka elçisi statüsüne erişirler.

Özetle; ilişki müşterileri sadık müşterilere; sadık müşteriler tutkulu müşterilere; tutkulu müşteriler de marka elçilerine dönüşmektedirler.

Markanın pozitif olarak algılanmasına katkıda bulunan ‘marka elçileri’ aynı zamanda marka değerini beslemektedirler. Business Week/ Interbrand (2004)’e ‘‘ En İyi Global Markalar’’ özel raporunda, fanatik sayılabilecek müşterilerde sahiplik duygusunu işleyen şirketler aynı zamanda en değerli yüz global markanın dördüncü yıllık sıralamasında en büyük kazançları da elde edenlerdir (Chiaravalle ve Schenck, 2007).

2.7. Markanın İşlevleri

Marka, sadece bir ürünü tanımlayan bir unsur değil aynı zamanda ürünü ve işletmeyi hedef pazarda başarıya ulaştırmayı üstlenen bir pazarlama uygulamasıdır.

Bir markanın pazarda başarıya ulaşması işletmenin ve tüketicinin markadan beklenen yararı görmesi ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasıyla doğru orantılıdır. Bir markanın işlevini yerine getirmesi ancak olumlu bir imajı yaratmasıyla mümkün olur.

Marka;

-Ürünü diğerlerinden ayırır; Markanın en önemli işlevlerinden biri, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin diğerlerinden ayrılmasıdır. Marka ürünler arasındaki farkı ortaya çıkararak, tüketicinin sağlıklı seçimler yapmasına olanak tanımaktadır.

-İşletmeler arasındaki rekabeti artırır; Tüketicilere ürün seçimlerini kolay yapabilmeleri adına fırsatlar tanınması, markanın rekabet artırıcı işlevini ortaya çıkarmaktadır. Bu rekabet sebebiyle markalar daha kaliteli ürünler ortaya çıkarmak için ve markalarını pazarda iyi bir yere getirmek adına çaba sarf ederler.

-Ürün için kaynak ve orijin gösterir; Markanın bir diğer görevi onu ortaya çıkaran işletmeyi temsil edebilme özelliğidir. Tüketici marka vasıtasıyla işletme hakkında fikir sahibi olmaktadır. Tüketici marka adı vasıtasıyla ürünün asıl nerede ve kimin tarafından üretildiğine dair fikir sahibi olacak ve bu tüketicinin o ürüne güven duymasına sebep olarak satın alma tercihini etkileyecektir.

Tüketicide marka imajı yerleşimine destekte bulunur; Markanın en önemli işlevlerinden biri de tüketici nezdinde markayla ilgili oluşmuş olan imajdır. Marka sahipleri tarafından piyasalarda oluşturulan iyi bir imaj en önemli sermayelerden biridir.

Reklam ve tanıtım amaçlı kullanılır; Bir markanın iyi tanıtımının yapılması ve müşteri ağının genişlemesi önem taşımaktadır. Bir marka iyi tanıtımı yapıldıktan sonra bir müşteri kitlesiyle buluşur ve bu şekilde marka ile müşteri arasında güçlü bir korelasyon oluşur (Arkan, 1997). Zamanla markanın kendisi bilinirliğini arttırdıktan

sonra reklamını yapmaya başlar ve bu şekilde o ürün ya da hizmetle ilgili satışlar artar.

Kalite unsuru olarak kullanılır; Hukuk düzeni marka sahibine aynı marka altında üretilen ürünün kalitesinin her zaman aynı olmasını ve kalitenin hiç bozulmamasını sağlama işlevini yüklememektedir. Markanın kalitesini garanti etme işlevinin ise ekonomik açıdan önemi vardır. Süreç içerisinde arz ve 'x 'markalı ürüne alıcıların rağbet etmesini sağlayan unsur, o ürünün kalitesini aynı seviyede korumasıdır.

Mamülle ilgili garanti sağlar; Markanın işlevleri açısından garanti sunma ve ürünü koruma birbirini tamamlayıcı özellikler göstermektedir. Markanın garanti kavramı tüketicinin o markaya ait satın alma güdüsünü ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede marka prestiji yükselerek marka imajı da kuvvetlenecektir.

2.8. Bir Değer Önermesi Olarak Marka ve Faydaları

Bir markanın değer önermesi, marka tarafından müşteriye değer sağlayan fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaların hepsine işaret etmektedir. Aaker (1996)'a göre, "güçlü bir marka kimliği geliştirmek fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydalardan oluşan çağrışımlar yaratarak, marka ile hedef kitle arasında sağlam iletişim kurulmasıyla mümkün olmaktadır."

Fonksiyonel faydalar; müşteriye sunulan hizmetin ya da ürünün işleviyle ilgili olan bir değer önermesidir. Örnek vermek gerekirse iyi marka bir araba, tasarımı ve ağırlığı sebebiyle güven vermektedir. Çocuk bezi, rahatlık ve vücuda tam uyum sağlamasıyla güven oluşturur. "Pepsi" bir içecek markası olarak ferahlık ve limon özlü tadıyla rakiplerinden ayrılırken, "DHL" en hızlı kargo gönderimiyle diğerlerine üstünlük sağlar. Fonksiyonel faydalar, müşteri kararları ve kullanım deneyimleriyle doğru orantılıdır. Fonksiyonel faydaların avantajları olduğu gibi olumsuz yanları da bulunmaktadır. Farklılaşmada başarısız olabilirler, kolayca çoğaltılabilir, insanların mantıkla karar verdiğini düşünüp stratejik esnekliği azaltabilir ve marka genişlemelerini engelleyebilirler.

Duygusal faydalar; belirli bir markanın satın alınması ve kullanımının müşteride yarattığı olumlu etkisi duygusal fayda sağladığına işarettir. En güçlü markalar, genellikle duygusal faydaları içlerinde barındıranlardır. İşlevsellikten ziyade tüketicide yarattığı güven, coşku, enerjilik hissi, samimiyet, güçlülük ve dayanıklılık gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Markanın tüketicide yarattığı olumlu duygular, bazen o ürüne ait ambalajın çağrışımlarından duyduğu hisle doğru orantılıdır. ‘Rama’ ambalajının tüm tüketicilerde anneleriyle aralarında duyduğu güçlü bağı ifade etmesi, ‘Yumoş’ maskotunun anneleri ve çocuklarıyla arasında duygusal yakınlık kurması, “Ruffles” ambalajının tüketicilere enerji ve mutluluk çağrışımı yapması, markanın zamanında tüketicile ne kadar güçlü bir imaja sahip olduğunun kanıtıdır.

Kişisel Faydalar; Markaların tüketicie atfettiği her bir rol, toplamında tüketicinin benlik kavramı oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Örneğin bir kadın aynı anda bir eş, anne, yazar, sporcu, müzik tutkunu ve doğaya meraklı olabilir (Aaker, 2018) Markanın satın alınmasıyla , kişilerin kendini ifade etme isteği yerine getirilmiş olur. Her bir markadan alınan ürünle tüketici işlevsel ve duygusal faydaların birleşiminden doğan kişisel faydaya sahip olmaktadır. Örneğin ‘Rexona’ markasına ait deodorantı satın alan bir tüketici, sportmen bir kimliğe bürünürken kendini daha enerjik, daha hafif ve aynı zamanda daha güvende hissedebilmektedir. “Apple” kullanıcısı satın alan bir tüketici ise, kendine güvenli, yenilikçi ve trendleri takip eden ve modern bir kadın profili çizmektedir.

Tüm bunların yanında markanın fiyatı ve markanın sağladığı yararlar arasında doğru bir orantı vardır. Yüksek fiyat, marka algısının çoğu zaman yüksek olduğuna dair bir çağrışım yapmaktadır. Düşük fiyat ise çoğu zaman düşük kalite ve değer olarak algı oluşturur.

Burada asıl sorulması gereken soru, değer önermesinin faydalarla mı yoksa fiyat politikasıyla mı oluşturulduğudur.

Bu noktada marka ile hedef kitle arasındaki bağı ne doğrultuda kurulduğu önem taşımaktadır. (Aaker, 2018) Duygusal mı, fonksiyonel mi yoksa kişisel fayda mı tüketici tarafından ürünün satın alınmasına vesile olur?

Aaker (1996), “marka imajı”nın bir markanın nasıl algılandığıyla yakından ilgisi olduğu üzerinde durmaktadır. İletişim süreci içerisinde marka imajını oluşturanın hedef kitle olduğu üzerinde durulurken, bir diğer önemli nokta, ‘kimlik’ kavramının işletmeler tarafından oluşturularak dışarıya yansıttıkları imajdır.

Kimlik, birey ve kurumları diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir ancak imaj, işletmelerin kimliklerinde yapmış olduğu değişimlerle, dışarı yaydıkları enerjidir. Marka kimliği anlaşılması ve imajının yönetilmesi kalıcı markalar yaratmanın olmazsa olmazıdır.

Kimlik, birey ve kurumların diğerlerinden ayrılmasını sağlar ancak ilk başlarda, sadece logo renkler ve bazı görsel unsurlar taşıyan kurum ya da ürün markaları zaman içerisinde duygusal/ kişisel faydalarla kuvvetlendirilerek şekillendirilir. Bu noktada “marka konumlandırma” önem taşımaktadır. Kimlik kavramı, “çağrışım” ve “imaj” kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Örneğin; Bir ‘Chanel’ satın aldığınızda parfüm şişesi satın almaktan çok daha fazlasını deneyimlemiş olursunuz. Kokunun tüketicide yarattığı etki daha kendine güvenen, daha özgür daha seksi bir kadın imajıdır ve bu akabinde başarılı, kendinden emin, hassas iş kadını temsiline kadarki sürece kadar uzanır. Çalıştığımız ‘x’ marka firması, o markanın altında çalışıyor olmaktan çok daha fazlasını size sağlıyorsa, o markaya hizmet veriyor olmaktan memnuniyet duyarsınız. İyi eğitilmiş, belirli bir kültür seviyesinde, belirli misyona ve vizyona sahip insanların çalıştığı bir yerde o markayla ilgili çağrışımlar da aynı oranda iyi olacaktır. İyi marka imajına sahip ve marka kimliği oturmuş kurumlar, her zaman için diğer kurumlarla rekabet edebilir ve ilgili hedef kitle tarafından tercih edilir bir hale gelecektir.

2.9. Bir Markayı Konumlandırmak

“Konumlandırma stratejisi”; Bir ürün ve onun en önemli unsurlarından olan markaların tüketiciler zihninde anlamlandırılması ve tüketici zihninde belirli bir yerde konumlandırılmasına yönelik uygulamalar şeklinde ifade edilmektedir. (Aktuğlu, 2018)

Bir markayı tanımlayan, farklılaştıran tek öge; iletişim çalışmaları yardımıyla sürekli olarak desteklenerek, tüketici zihninde markanın yaratılması ve algılanış biçimidir.

Marka yönetimi uygulamalarında, markaların saygınlığı ve tercih edilebilirliğinin yanı sıra rekabetçi içerikleri de markanın konumu inşasında etkili rol oynamaktadır. (Aktuğlu, 2018)

Bir markanın tüketici zihninde belirli bir yer edinmesine yardımcı olan marka stratejileri için beş temel noktadan bahsedilmektedir (Bir, 1998).

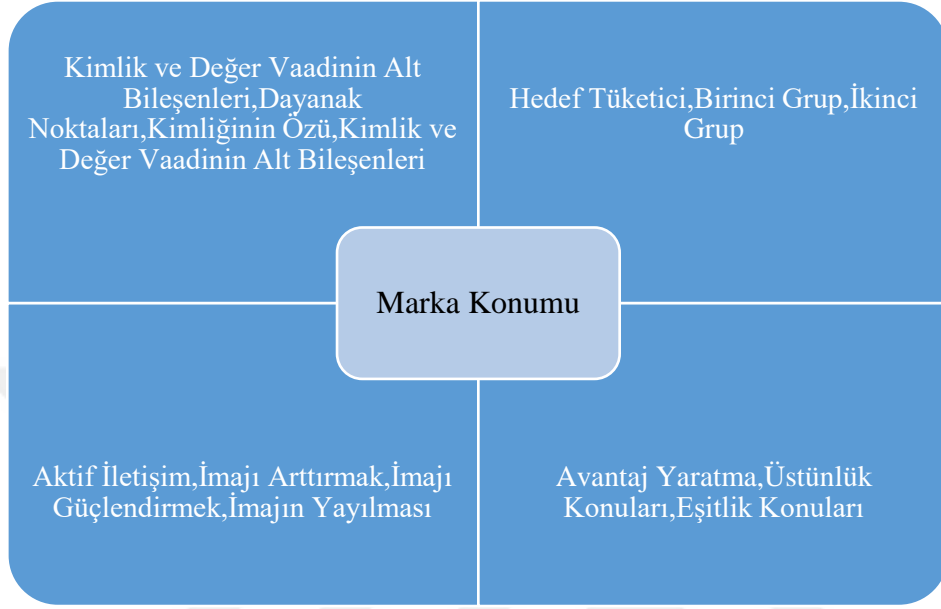
-Pazarlama uygulamalarını kolaylaştıran bir süreç olmalıdır.

-Makro ve mikro pazarlamaya uygulanabilir olmalıdır.

-Tüketici nezdinde herhangi bir ürünle ilgili algıladığı konum, ürünle ilgili gerçekçi fiziksel özellikler taşımayan ve tutundurma çalışmalarına uymayan nitelikte olabilir.

-Konumlandırma, tüketiciye göre şekillenmelidir.

-Araştırmalar tüketicilerin ihtiyaçlarına, o ürünü kullanma biçimlerine ve ürünlerle ilgili tepkimelerine göre sona ermelidir. Şekilde görüldüğü gibi ‘Marka Konumu’; hedef tüketici, üstünlük ve eşitlik konularını ele alan avantaj yaratma, imaj kuvvetlendirmeye yönelik aktif iletişim ve değer ifadesinden oluşmaktadır.



Şekil 2. 3. Marka Konumu

Konumlandırma süresince ele alınan yaklaşımlar ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır. (Kocabaş ve Elden, 1997).

- Ürün nitelikleri ve tüketici yaklaşımı.
- Fiyat ve kalite yaklaşımı.
- Kullanım ve uygulama yaklaşımı.
- Ürün ve kullanıcı ilişkisi yaklaşımı.
- Kültürel semboller yaklaşımı.
- Rakip yaklaşımı

Günümüzde yapılan değerlendirmeler sonucunda marka konumlandırmasında, tüketici yaklaşımı ve rekabet odaklı yaklaşım üzerine odaklanılır; ancak önemli olan pazarlama karması tüm elemanlarının, etkin şekilde kullanılmasıdır. Marka yönetiminde yeni bir ürünle pazara girerken geliştirilmiş ürünlerle arasındaki bağı iyi kurmak, rakiplerle yapılan doğru karşılaştırmalarla tüketici zihninde fark yaratacak yararlar üzerinde durmak gerekmektedir. Tüketici satın alma davranış tarzları, ürünü

benimseme süreçleri gibi marka konumlandırılmasını kuvvetlendirici etkenlere dikkat etmek gerekmektedir. Konumlandırma stratejilerinde öncelikle ele alınması gereken noktalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

-Konumlandırmayı bir karşı strateji olarak ele almak gerekmektedir; herhangi bir ürün ya da hizmet konumlandırılırken tüketici zihninde bir karşı ürün, kullanım alışkanlığı ya da davranış var mıdır yoksa ürünü ilk kez tüketici zihnine yerleştiren marka mıdır? sorularını sormak gerekir.

-Doğru hedef kitle için, hedef kitle ihtiyaçları ve alışkanlıkları gözetilmesi gerekmektedir.

-Tüketici zihninde o markaya ait oluşturulan güçlü imajdan (eğer ki kötü bir imajdan söz ediliyor ise de doğru yapılacak kampanya çalışmalarıyla olumsuz imajı değiştirerek marka konumunun güçlendirilmesi gerekir) bahsetmek gerekir (Elden, 1997)

Marka imajı ne kadar kuvvetli olursa, o marka için hizmet eden çalışanların marka sadakati de aynı ölçüde yüksek olur. İyi bir marka imajına sahip işletmelerin işveren markası imajı da aynı ölçüde kuvvetli olur. Anket veri sonuçlarına göre işletmenin uluslararası pazarda markayı konumlandırmasına göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir . Markayı uluslararası pazarda alt sıralarda sırada konumlandırılanların çalışan memnuniyeti ilk ve orta sırada konumlandırılanlara göre daha düşük düzeyde bulunmuştur.

Marka imajını üst düzeyde konumlandırılanlar için memnuniyet üst düzeydeyken, alt düzeyde konumlandırılanlar için memnuniyet oranı azdır.

2.10. Temel Marka Stratejileri

Bir marka stratejisi, markanın sürdürülebilir rekabet avantajını gözetme, hedef tüketiciyi belirleme ve hedef kitlenin markadan sağlayacağı avantajları sunarak tüketici iletişimini yerine getirme görevi görür. Kurumlarda marka stratejileri

özünde, pazara sunulan ürünün yanı sıra bir de pazar bölümleri bulunmaktadır. Bunların her ikisi arasında denge kurmak önem taşımaktadır.

David Arnold'a göre; (Arnold, 1993) "Marka stratejisi", markanın gözettiği avantajlar ve tüketici kitleye bağlı olarak firma içerisindeki tüm markaların bütünleşik bir sistemde ele alındığı ve kurumsal stratejiler doğrultusunda ele alınan bir kavramdır. Kurum stratejik kararlarıyla, pazarlama karması enstrümanlarının birbiriyle en uygun şekilde bütünleştirilmesi sonucunda hedef tüketicinin algısındaki istenilen marka konumu da oluşacaktır.

Marka stratejilerine ait tüm detaylar gözetilerek, markayı en iyi şekilde anlatacak bir vaadin sunulması ve bunun da tanıtım faaliyetleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

"Marka stratejisi", yukarıda da bahsedilen şekilde markanın devam ettirilebilir rekabet avantajını, hedef tüketicinin elde edeceği faydaları belirten, tüketicinin marka tercihinin doğru aktarılmasını sağlayan bir araç görevi görmektedir.

Marka stratejisi, özellikle birden fazla ürün pazarlaması yapan firmalar için önem taşımaktadır. Çoklu ürün stratejisi izleyen firmalarda marka adlandırma kararları dört temel strateji izlenerek oluşturulmaktadır.

1. Kişisel marka adı, bütünleştirici ürün grubu adı, ayrı ayrı ürün grubu ve kişisel ürün adı stratejileri olarak adlandırılmaktadır (Aktuğlu, 2004)

Kişisel marka adı stratejisinde, pazarlama çalışmalarını tek bir isim üzerinde yoğunlaştırmadan, ürünlerin birbirinden ayrı adlarla pazara sunulduğu görülmektedir.

2. Bütünleştirici ürün grubu adı stratejisinde, firmanın tüm ürün grupları firma adını taşımaktadır. (Örneğin; Sony, Arçelik, Beko)

3. Ürün grubunda ayrı ayrı marka adı stratejisinde ise her ürün grubuna karışıklık olmaması adına ayrı ayrı isimler verilmektedir. Vakko/Vakkorama; Damat/Damat/Tween örneği buna emsal teşkil etmektedir.

Kişisel ürün adı stratejisinde ise; kişisel marka adı ve bütünleştirici ürün grubu adları birleşimi söz konusudur. Örneğin; Tofaş Fiat-Fiat-Uno; Nestle- Nesquik.

Markanın rekabet avantajını bozmadan, riskleri de gözeterek başarılarını arttırmayı amaçlayan marka yöneticilerinin alternatif arayışları durmadan sürmektedir.

Çok ürünlü firmaların uzun vadede ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla marka stratejileri oluşturmaları fayda sağlamaktadır ancak yukarıda sözü edilen temel stratejilerin kullanılması yetersiz de kalabilmektedir. Ayrıca pazarda belirli bir konuma gelmiş ve marka doygunluğuna ulaşmış firmaların yeni pazarlara açılmaları söz konusu olduğunda firmanın uzun süreli marka geliştirme faaliyetlerine katkı sağlayacak marka geliştirme, marka esnetme, birden fazla markalama, özel marka stratejisi ve jenerik marka stratejilerini de benimsemesi markaya fayda sağlayacaktır (Aktuğlu, 2004).

1.Marka geliştirme stratejisi (Brand extension): Yeni ürünleri ya da ürün değişikliklerini tanıtmaya amaçlı kullanılan bir stratejidir. Ana marka mevcut kalarak, oluşturulan stratejidir. Bu yaklaşım temelinde, “tüketicilerin orijinal ürünü bilmesi ve büyük bir bölümünün markayı devamlı kullanıyor olması sebebiyle pazarlama maliyetlerinin azalması” yer almaktadır. Hijyen malzemeleri sektörünü, çok yaygın kullanım alanı olarak örnek verebiliriz. (Omo/Omo Colurs-Omo /White Action gibi.).

2.Marka Esnetme Stratejisi (Brand stretching): Pazarlama yöneticilerinin marka geliştirme yaklaşımını temel alarak marka adının ne kadar çok geliştirilebileceği sorunuyla ilgilenmektedir. Eskiden beri varolan markaların aksine yeni markalama çalışmalarında tanıtıcı faaliyet çalışmalarıyla, eski markadan daha fazla bilinirlik söz konusu olabilmektedir. Yoğun rekabet ortamında markaya ürünlerin eklenmesiyle marka değerinde olumsuzluk doğabilmektedir.

3.Birden Fazla Markalama Stratejisi (Multi-branding): Bu yaklaşım, aynı işletmenin belirli bir ürün kategorisinde yer alan iki ya da daha fazla markasının rakipleriyle yarışma sağlaması sebebiyle ortaya çıkmıştır. Birden çok marka markalamasının tek bir pazarda yoğunlaşmasına dayanmaktadır (Colgate, Colgate White).

Bu markalama çeşidinde firmaya ait markaların satışlarının katlanarak artması söz konusu olabilmektedir. Tutundurma çalışmalarına destek olan departmanlarla zararı olan bu sistemde, pazar liderliği elde edildiği de gözlenmektedir (Aktuğlu, 2004).

4. Özel Marka Stratejisi (Dağıtım Kanalı Marka Stratejisi): Bu stratejide dağıtım kanalı olan firmanın kendi ürünlerini özel etiket altında ve daha düşük fiyatla piyasaya sunma durumu söz konusudur. Ülkemizde bu strateji “süpermarket” stratejisi olarak da bilinmektedir.

Bu stratejide üretici jenerik markası satışına olanak sağlanırken, özel marka ürününe tedarikçi firması ekleyerek piyasaya sunma durumu söz konusudur. Büyük market zincirlerinin kullandığı bir stratejidir (Örneğin; Migros, Tansaş, Metro, BİM).

5. Jenerik Marka Stratejisi: Genel marka olarak bilinen bu markalar pazardan büyük oranda pay almaktadır. Ambalajda ürün türü adı yer almaktadır. (Pirinç, toz deterjan, beyaz sabun gibi.).

Düşük kaliteli ürünlerde etiketleme ve ambalajlama maliyetleri düşürülerek uygulama yapılmaktadır.

2.11. Marka Yönetimi

Rekabet koşullarının yoğun olduğu ve rakiplerin arasından farklılaşarak gerek kalite, gerekse kalite yönetimleri uygulamaları proseslerinden geçen markalar, müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkilerine doğru bir gelişim izlemiştir. Amaç müşteri tatminini sağlamak ve müşteri beklentilerine en iyi ve sorunsuz şekilde cevap vermektir. Bu ihtiyaçla birlikte marka yönetimi kavramına değinilmektedir. Yoğun rekabet ortamında ürünler arası somut farklılıklar eskisi gibi belirgin değildir; bu noktada marka ve markalama çalışmaları ön plana çıkarılarak 'marka yönetimi' kavramı gündeme gelmiştir.

Marka yönetim sisteminde önemli olan, tüketici nezdinde pazardaki ürünlerin birbirlerinden farklı türlerini ayırt edebiliyor olmaktır. Belirli bir ürün satın alınmak istendiğinde ise; o ürünün hangi markaya ait olduğuna yönelik algıyı güçlendirme faaliyetlerinin markalama stratejileriyle doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir.

Pazarlama planlaması ve denetimi uygulayan her firmanın başarılı bir marka yönetimi uygulaması kaçınılmazdır (Aktuğlu, 2004).

Markalama alışmaları oldukça çaba ve emek gerektiren bir dizi karışık eylemi içerisinde barındıran bir faaliyettir;

-Markayı yaratma

-Markayı esnetme

-Yeniden konumlandırma

-Markayı tekrar piyasaya sürme ve yenileme

-Markayı büyütme ya da ömrünü uzatma gibi bir dizi çalışmayı içermektedir.

“Pazarlama Türkiye” marka çalışmaları kapsamında tüketici zihninde marka konumlandırması yapılırken marka kimliği önem taşımaktadır. İyi düşünölmüş (hukuksal, yabancı dilde kullanım, medya iletişim araçlarında kullanım, kolay telaffuz edilebilme gibi) ve uygulanmış bir marka kimliği, pazarda tüketiciyi markaya karşı daha üstün bir konuma getirmektedir (<https://pazarlamaturkiye.com/marka-yonetimi-nedir/>)

Bu noktada bir markanın tüketiciye sunabileceği dört kavramdan bahsetmek gerekmektedir. Bu kavramlar; nitelikler, yararlar, değerler ve kişiliktir (Bhat ve Reddy, 1998)

Marka deyince öncelikle ürünün nitelikleri akla gelse de tüketici nitelikleri değil yararları satın almaktadır. Nitelikleri duygusal ve işlevsel yararlaraya çevirmek doğru olacaktır (Odabaşı ve Oyman, 2001).

Marka kimliği sadece tüketici tarafında değil kurumsal firmalarda bir firmanın çalışanları gözünde de doğru algıyı oluşturmakla yükümlüdür. Kurumsal değerler ve marka kimliği arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır (Aaker, 1996)

Marka kimliği, çalışanlar gözünde net bir görüşle şekillendiğinde ve benimsendiğinde kurumun enerjisini arttırmaktadır ve kurumsal değerlerin şekillenmesinde de baş göstermektedir. (Aaker, 1996)

2.12. Marka Kavramına Genel Bakış

Kotler ve Levy (1969)'e göre; Pazarlama, sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı değil, “uzun vadeli değer yaratan her şeyin ve herkesin markalaşması” anlamına gelmektedir.

“Branding” kavramı, 19.yy sonlarında İngilizlerin hayvanlarını rahatça ayırt edebilmeleri için ortaya çıkarılmış bir kavramdır.

Marka ilk doğuş hikayesi, 1266 İngiltere 2.Henry zamanında, bir kanunla fırıncıların ürettikleri ekmeklerin üzerinde marka bulundurma zorunluluğuyla ortaya çıkarılmıştır.

1920’li yıllara gelindiğinde ise, James Walter Thompson markanın, slogan, maskot ve cingilla beraber olması gerekliliği üzerinde durmuştur.

19.yy başlarından itibaren ABD başta olmak üzere dünyada markalaşma anlamında gelişmeler ise günümüze kadar ulaşmıştır. (Ötken ve Okan, 2015)

2.12.1. Tüketici Açısından Markanın Önemi

Tüm pazarlama stratejilerinde olduğu gibi marka stratejileri odağında da tüketici bulunmaktadır. Tüketiciler ödedikleri paranın karşılığını alacaklarından, kendilerini iyi hissettireceğinden ve ürün performansından memnun kalacaklarından şüphe duymak istemezler. Tüketiciler markaları kendilerini ifade etme aracı olarak kullanırlar ve satın aldıkları her türlü markadan sosyal ve duygusal fayda edinirler.

2.12.2. İşletme Açısından Markanın Önemi

Günümüzde işletmelerin başarısı, sahip oldukları markaların gücü ile doğru orantılıdır. Tüketiciler güvendikleri ve sevdikleri markaların hatalarını affetmeye daha yatkındırlar. Güçlü bir markaya sahip işletme, pazarda daha etkin bir konuma sahip olmaktadır. Güçlü marka, hem piyasadaki rekabet gücü açısından, hem de daha yüksek fiyata satılabileceğinden kar marjı anlamında da işletmelere avantaj sağlamaktadır.

Yüksek marka değeri finansal gücü ve güvenilirliği olan firmalar, hisse fiyatlarının yükselmesine doğru orantılı olarak ortam hazırlarlar.

Güçlü bir markayı yönetmek ve markanın dış piyasada bir değeri olması, aslında markaların işletme içinde güçlü bir işveren markasına sahip olmasıyla da doğru orantılıdır. İç ve dış markayı birbirinden ayırmadan ele almak markaya en doğru bakış açısıdır.

2.13. İşveren Markasına Genel Bakış

Marka faaliyetlerinin İnsan Kaynakları alanına uygulanmasına da “**işveren markası**” denilmektedir.

“İşsel markalaşma”, marka vaadini tutarlı bir şekilde yansıtabilmeleri için çalışanların eğitilmesi ve tüm süreçlere uyumlaştırılmaları süreçlerinden oluşmaktadır. (Kahraman ve Ay, 2015).

İşsel markalaşma kavramı, işsel pazarlama kavramının ele alınmasıyla ortaya çıkmıştır (Kahraman ve Ay, 2015). Buradaki nihai amaç, müşteri yönlü çalışmalar yaratma sürecinde , müşteri memnuniyeti sağlamak amaçlı iç düzenin istikrarlı bir şekilde yürümesini sağlamak, çalışanları sürece uyumlaştırmak , motive etmek ve koordine etmek üzere gerçekleştirilen çalışmaların bütünüdür (Kahraman ve Ay, 2015).

İşveren markası kavramı ise ilk defa Ambler ve Barrow (1996) tarafından 'işveren markası' başlıklı yazılarında ele alınmıştır. Bu terim, bir şirket tarafından sağlanan bütün imkanları ifade etmek, potansiyel ve mevcut çalışanların zihninde eşi benzeri olmayan bir işveren isteği oluşturmak için üretilmiştir. Bunun sonucunda potansiyel ve mevcut çalışanların şirkete dahil olması veya şirkette devamlılığını sürdürmeye istekli olmasının söz konusu olacağını belirtmişlerdir (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello ve Blasco, 2016).



Şekil 2. 4. İşveren Markası Karması

Barrow ve Mosley’e (2005) göre işveren markasını tek yönlü analiz etmemek daha doğrudur.

Mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde güçlü bir işveren markası oluşturabilmek için birçok etken vardır. Hepsinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Barrow ve Mosley bu etkenleri işveren markası karması adı altında toplamışlardır (Barrow ve Mosley, 2005).

Araştırma ikinci bölümünde; araştırmada kullanılan çalışan memnuniyeti ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları ve standart sapmaları değerlendirilerek, en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “İşimde yapabileceğim en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum”, “İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım” ve “İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var” ifadeleri olduğu saptanmıştır. İşveren markası karmasında yer alan çalışma ortamı, kurum içi iletişim, takım yönetimi ortaya çıkan verilerle paralellik göstermektedir. (Barrow ve Mosley, 2005).

İşveren markasıyla ilgili tanımlamalara bakıldığında altı çizilen önemli noktalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır. (Gözen, 2016)

- Çalışmak için tercih edilir olmak.
- Çalışanlar için önem arz etmek ve çekici olmak.
- Değer sistemi içerisinde firma politikalarının uygulandığı bir bütün olmak.

- Ekonomik, işlevsel ve psikolojik yararlar paketi sunmak.
- Rakip firmalar karşısında rekabet edebilme gücünü artıran bir araç olmak.

Firmalarla diğer firmalar arasındaki rekabet unsuru, insan kaynağıdır.

Çalışanlar, firmaların iç müşterileridir. Şirketlerin hedeflerine ulaşması için insan kaynaklarının nitel olarak da iyi durumda olması kaçınılmazdır.

2.14. İnsan Kaynakları

Bilindiği üzere gerek dış, gerek ise iç pazarda başarıyı yakalayabilmek için kurumların sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmesi gerekmektedir. Buradaki amaç, daha kaliteli mal/hizmeti en uygun koşullarda ve en çabuk kullanıcıların hizmetine sunmaktır. Bu amaca ulaşmada İnsan Kaynakları örgütlerin sahip olduğu en önemli değer olarak kabul görmektedir. Hizmet sunulacak olanların beklentileri dahilinde, bunları doyuma yönelik mal veya hizmet sunumunda bulunacak olan yegane etmen yine “insan” faktörüdür.

Daha önceleri kurumların başarısında sermaye olgusu ön plandayken, çağdaş yönetim anlayışında kurumu başarılı ya da başarısız yapan en önemli faktörün insan olduğu üzerinde durulur (Aktan, 2006).

Bu sebeple kaliteli insanı kuruma kazandırmak kadar, onun çağın ihtiyaçlarına uygun bir hale gelmesine destek sağlayıcı çalışmalarda bulunmak ve bu çalışanları kurumda tutundurabilmek de önem taşımaktadır. Artık çalışanlar, kurumun kolay çabuk gözden çıkarabilecekleri sıradan bir faktör değil kurumsal kimlikle bütünleşerek kuruma sadık ve kurumun hedeflerini kendi hedeflerini önüne koyan bireyler konumuna yükseltilmelidirler (Aktan, 2006).

Kurumlar verimliliği arttırmak ve personel devrini azaltmak adına çalışan-kurum uyumluluğunu destekleyecek yaklaşımlara gereksinim duymaktadırlar. Bu da kuruma sadakati yüksek olan çalışanlarla mümkün olmaktadır. Başarılı bir şekilde varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütlerin bağımlı çalışanlarının olması gerekmektedir.

Kurumsal bağlılık, çalışanların iş performansı, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık gibi tutum ve davranışları olumlu yönde etkilerken, stres, işten ayrılma isteği, personel devri ve devamsızlık gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmeyle bağdaşmayan tutum ve davranışları da olumsuz yönde etkilemektedir.

Kuruma bağlılık kavramı, çalışanın hem duygusal hem davranışsal açıdan çalıştığı iş yerine bağlılığı ifade ederken literatürde değişik açılardan da incelenmiştir (Elizur ve Koslowsky, 2001).



Tablo 2. 1. Fortune, www.engozdesirketler.com, 2021

TÜRKİYE'NİN EN GÖZDE 100 ŞİRKETİ				
2020	2021		2020	2021
3	1	Unilever	67	51
4	2	Google	57	52
5	3	ASELSAN	83	53
2	4	Mercedes-Benz	100	54
7	5	Microsoft	39	55
1	6	THY	43	56
13	7	Turkcell	26	57
9	8	PSG	59	58
10	9	TUSAS	29	59
14	10	Sisecam	x	60
6	11	Coca-Cola Company	28	61
17	12	L'Oreal	24	62
x	13	Ulker	49	63
8	14	T.C.Merkez Bankasi	34	64
11	15	Arcelik	61	65
22	16	Is Bankası	70	66
42	17	Yap Kredi	72	67
32	18	Anadolu Efes	68	68
16	19	Bosch	36	69
44	20	Ford Otosan	30	70
21	21	Pfizer	x	71
25	22	ColgatePalmolive	38	72
18	23	Havelsan	35	73
12	24	Tupras	75	74
23	25	QNB Finansbank	x	75
84	26	Türk Telekom	71	76
41	27	B/S/H	97	77
20	28	Borusan Otomotiv	86	78
74	29	TEI	98	79
54	30	Allianz	82	80
53	31	Abdi İbrahim	x	81
19	32	Logo Yazılım Deloitte	96	82
45	33	Migros	x	83
37	34	Renault	x	84
33	35	Vodafone	55	85
27	36	IBM	x	86
48	37	Siemens	90	87
52	38	Coca-Cola	x	88
66	39	ETİ Gıda	56	89
63	40	Garanti BBVA	93	90
15	41	PwC	64	91
58	42	TUBITAK	62	92
60	43	IKEA	X	93
50	44	Yemeksepeti	40	94
51	45	Akbank	73	95
46	46	Enerjisa	78	96
x	47	Peak	X	97
31	48	Sabancı	81	98
65	49	EY	X	99
69	50	Koc Sistem	79	100
				ING
				TOFAS
				Vestel
				Garanti
				Intel
				Nike
				SOCAR
				Ziraat Bankasi
				Astra Zenaca
				KPMG
				sAMSUNG
				BAT
				Red Bull
				JTI
				Mondelez
				Deniz Bank
				PepsiCo
				Adidas
				İstanbul Borsasi
				Etiya
				Toyota
				Petkim
				Eczacıbaşı Tüketim Urinleri
				GSK
				STM
				Sahibinden.com
				SAP
				Reckitt Benckiser
				Perfetti van Melle
				Logo Yazılım
				Otokar
				Türkiye Finans
				Boynar
				Halkbank
				HSBC
				Hyundai Assan
				Kordisa
				KUVEYT TÜRK
				SPK
				Bayer
				BP
				FNSS
				Accenture
				Pegasus Hava Yolları
				Aksa Enerji
				Türk Tuborg
				AvivaSA Hayat Emeklilik EY
				BASF
				Danone

İşveren markası”, işveren ile çalışan arasındaki duygusal bağı işaret etmektedir. İşveren markası, kurum tarafından yapılan belirli bir kimlik düzenlemesini çağırıştır. İşveren, kurumla birlikte kimliklenir; kurumun davranışı, değerleri ve umutlarını işe yansıtır. İşveren markası, kurumun içe dönük olarak “işveren yönetimi” programıyla ilgilidir. İşveren markası başarısından söz edebilmek için kurum içi süreçleri ve iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir.

İşveren markası, kurum içindeki iş gücünün de sağlam olmasına katkıda bulunarak, kurumsal olarak markanın diğer markalar özelinde daha güçlü olmasını sağlamaktadır. (Özgen ve Akbayır, 2011).

Markalama, son yıllarda insanları, mekanları ve şirketleri ayırt etmek için de kullanılır hale gelmiştir. (Okan ve Ötken, 2015).

Küreselleşmeyle beraber çalışanlar farklı ülkelerde ve kültürlerde çalışmaya kolay adapte olmaktadır. Bu bağlamda küreselleşme işgücü çeşitliliğini de arttırmaktadır.

Yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve şirkette istihdam edilmesini sağlayacak çalışmaların yürütülmesi, çalışanların gözünde şirketlerin tercih sebebi olması güçlü işveren markası çalışmalarının doğmasına sebep olmaktadır.

Çalışanların bir şirketi diğerlerine göre tercih etme sebebi, alacakları ücretin ve sahip olacakları hakların daha iyi olduğunu düşünmelerinden kaynaklanır. Bu noktada şirketi özel yapan özelliklerin neler olduğu ve bu özelliklerin nasıl ölçümlendiği ve anlatıldığı da önem taşımaktadır. (Okan ve Ötken, 2015).

İşverenin şirketiyle ilgili bir imaj yaratma süreci, potansiyel çalışanları ve şirket arasında bir iş ilişkisine evrilen süreç “işveren markası” olarak adlandırılmaktadır. İşverenin prosedürler, politikalar ve faaliyetlerinin tümüyle yansıttığı imaj, “işveren markası” olarak bilinmektedir.

Bu imaj şirket kültürüyle desteklenerek çalışanların işveren markasına olan tüm algılarını açarken, şirkete aidiyet oluşturmaları için de bir neden oluşturmaktadır. (Okan ve Ötken, 2015).

İşveren markası, işveren olarak şirket kültürünün geliştirilmesi ve oluşturulan bu kültürün de dış pazara transferiyle mümkündür.

Çalışanların kişisel ve profesyonel anlamda başarı, verimlilik ve tatmin yaşayabilmeleri için şirket kültürünün, sisteminin ve çalışan ilişkilerinin bütünsellik içerisinde ele alınması gerekmektedir.

Bu noktada sadece şirket çalışanlarının gözündeki imaj değil, aynı zamanda potansiyel olarak çalışacak adayların da kafasındaki algıyı ifade eden kavram “**işveren markası**” olarak adlandırılmaktadır. (Okan ve Ötken, 2015).

Küreselleşmeyle birlikte, hareketliliğin arttığı pazar koşullarında, Amerika ve Çin gibi ülkelerin başı çektiği birçok ülkede yetenekli ve nitelikli işgücünün yönetimi önemli hale gelmiştir. Özellikle yaşanan ekonomik krizler sonucunda maliyetler

kısılarak verimliliği artırma çabalarına yönelmiş ve en iyi çalışanı en doğru işe yerleştirme ihtiyacı doğmuştur. (Okan ve Ötken, 2015).

İşveren markası, Pazarlama ve İnsan Kaynakları departmanları ortak faaliyet alanı olup birbirlerinin ortak hedeflerinden de etkilenmektedirler. Şirket içerisinde ele alınan mesajlarla şirket dışına yansıtılan mesajların birbiriyle bağlantılı olması marka yönetiminde önem taşır.

Şirketin marka imajı ne kadar önem atfediyorsa, işveren markası da en az onun kadar önem taşımaktadır ve birbirlerinin pozitif imajlarından etkilenmektedirler. Bu noktada, şirketin sahip olduğu markalar ve insan kaynağı onun en önemli varlıklarındandır (Aaker, 1991).

2.15. İşveren Markalaşması ile İçsel Pazarlama Anlayışı İlişkisi

Barrow'a göre (1997) en etkili işveren markalarının, şirketin içerisinden başlayarak dışarıya doğru aktarılan marka algısına sahip şirketler olduğu bilinmektedir. Şirket iç pazarlamasını doğru sağlamanın en önemli nosyonlarından biri de çalışanların örgüt hedeflerine ve değerlerine bağlı olmalarını sağlamaktır. Bağlılığı hisseden çalışanlar, şirkette daha uzun kalmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Verimlilikle doğru orantılı olarak şirket karlılıkları da artarken, doğru tanımlanmış bir işveren markası sayesinde şirketin uzun vadede rekabetçi avantaj elde eder konuma gelmesi planlanmaktadır (Sehgal ve Malati, 2013).

Kotler, İçsel pazarlamayı, çalışanların, müşterilere iyi bir biçimde hizmet edebilmeleri için çalışanlara başarılı bir şekilde iş istihdamı sağlama, eğitme ve motive etme olarak tanımlamaktadır. Kısaca "içsel pazarlama" yı, yeni ve eski tüm çalışanları kapsayan ve kurumun pozitif temsilcileri olmasını garantileme çabasıdır. (Yorulmaz, 2019).

İşletmelerin dış müşterilerini memnun edebilmeleri için öncelikle iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp onları mutlu etme yoluna gitmeleri gerekir (Gözen, 2016).

Dış müşterilerin mutlu olabilmesi için öncelikle iç müşterilerin kazanılması gerekmektedir (Güngördü vd., 2014). İçsel Pazarlama, işletmelerin insan

kaynaklarına yatırımlar yapmasını sağlayan bir etkidir. Maliyetli olarak atfedilen yatırımlar işgörenlerin performansını yükselterek yine yüksek düzeyde müşteri memnuniyetiyle geri dönmektedir. Çalışanlarını en değerli varlık görüp onları içsel müşteri olarak değerlendiren işletmeler, rekabet avantajıyla diğer işletmelerin önüne geçmektedir (Özdemir, 2014).

İşletmeler için insan kaynağı, rakiplerine karşı üstünlük kurmayı sağlayacak en önemli rekabet araçlarından biridir. Nitelikli insan kaynağını çekmekle yükümlü olan işletmeler, işveren markasının çekiciliğini de barındırmak zorundadır. İşveren çekiciliği, potansiyel iş görenlerin beklentilerini daha iyi karşılayabilecek özelliklerin işletmede bulunması; zihinsel ya da psikolojik duygulardır (Sağır, 2016).

Backhaus ve Tikoo'ya (2004) göre, işveren markasının “bir şirketin kendisini işveren olarak farklı ve cazibeli kılan özelliklerine ilişkin kesin bir algı oluşturabilmek için firmanın içte ve dışta yürüttüğü çabaları temsil ettiğini” savunmuşlardır. Simon Barrow “işveren markasını işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamada yer alan fonksiyonel ve ekonomik özellikler; fiziksel Çalışma koşulları, ücret, yan haklar ve sosyal olanaklar gibi faktörleri içermektedir (Baş, 2011).

İşveren markası kapsamında yer alan psikolojik yararlar ise; işgörenlerin öz kimlikliklerini muhafaza etme, kişisel imajlarını geliştirme ya da kendilerini ifade etme gibi ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Çalışanlar bir işe sadece yeme içme, barınma gibi ihtiyaçlarını karşılamak için girmezler; bu noktada önemli olan işletmeyi çekici kılan samimiyet, heyecan, yeterlilik, entelektüel ve meydan okuyucu olarak sıralanmaktadır.

İşveren markasındaki en önemli ilk satın alma işlemi ise, şirketin doğru adayı kendine çekmesi olduğu kadar gerçek değer, çalışanın işe başladıktan sonraki süreçte beklentilerinin, isteklerinin, kendisine vaat edilenlerin ne ölçüde karşılandığının ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işlerini tercih etmesine yarayacak bu süreçte, işlerine daha fazla bağlanarak daha fazla emek ve enerji harcamalarına sebep olacak bir anlayış da doğmaktadır.

İşveren markası özünde üzerinde önemle durulması gereken nokta; insan sermayesinin şirketlere değer sağlamasıdır ve şirket performansları da yetenekli insan istihdamına yapılan yatırımla artmaktadır. (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Başarılı bir işveren markası, şirketin markasıyla uyum gösteren, sadece dışarıya verdiği mesajlarla değil içeriye aktıdığı uyumlu mesajlarla da bir bütün olarak şirket kültürüne hizmet eden bir marka olmayı gerektirir. Potansiyel çalışanları bir markaya çekmenin en önemli yollarından biri, şirketin değerleri ışığında ayırt edilebilir bir “iç marka” yaratılmasıdır.

İşveren markasının kısa süreli bir proje olarak görülmemesi gerekmektedir. Şirketlerin en tepe yöneticilerinden en alt birimlere kadar kurulan bir iletişim ağıyla, işe alınan personellerin başarılı işe alım, ilgili bölümlere yerleştirme uygulamaları ve performans sistemleri eksiksiz işleyen süreçleriyle, şirket içi ve şirket dışı iletişimin kültür, değerler ve vizyonla uyumuyla, bir çalışanın bir şirkete ‘çalışılacak yer’ gözüyle bakması sağlanmaktadır. Yukarıda sözü edilen tanımlamaların hepsinin başarılı bir kurguyla sürdürülebilirliğinin sağlanması ise kusursuz bir işveren marka oluşumunun göstergesidir.

2.16. İşveren Markalaması

Kurumlar genel anlamda markalama çalışmalarını ürün ve kurumsal marka kavramı üzerinden gerçekleştirmektedir. Ancak markalama aynı zamanda İnsan Kaynakları yönetimi alanına da girmektedir. İnsan Kaynakları alanındaki düzenlemeler ise; ‘işveren markalaması’ adıyla anılmaktadır.

İşveren markası sadece mevcut çalışanların değil potansiyel çalışanların ve kurum paydaşlarının algılarını da yönetmek amaçlı geliştirilen bir stratejidir. (Özgen ve Akbayır, 2011). İşveren markalamasındaki ölçütler, şirketin kültürü, değerleri, çalışanlarına sunduğu yararlar, çalışma ortamı gibi özelliklerden oluşur. İşveren kimliği altında sıralamak gerekirse bu ölçütler, sosyal sorumluluk, etik, yenilikçilik gibi özelliklerle değer önerisi altında iş güvencesi, ücret, kariyer olanakları ve çalışma şartları olarak sıralanabilir.

İşveren markası, ürün ya da hizmet markalamasına benzer özellikler taşımaktadır. (Özgen ve Akbayır, 2011) Ürün/hizmet markalamasında, tüketicinin ürün ve hizmetten fayda elde etmesi daha kolay gözüktürken, işveren markalamasında işe yerleştirmesine daha kolay gözle bakılır.

Ürün/hizmet markalamasında hatırlanabilirliğin artması ve marka sadakati muhtemelken, işveren markalamasında çalışan marka sadakatsizliğinde azalma önem taşır.

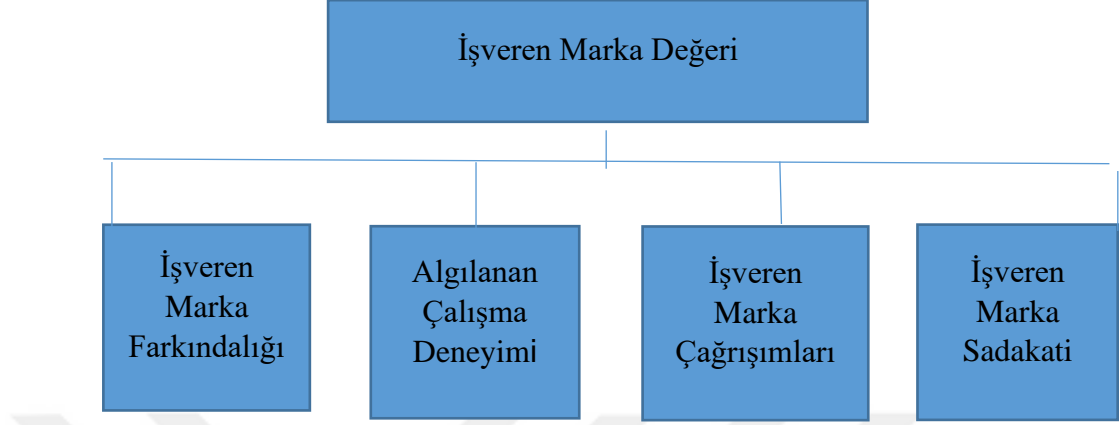
Ürün/hizmet markalamasında sadık müşteri kavramı söz konusuysen, işveren markalamasında kuruma bağlı çalışan kavramı önem taşımaktadır.

Ürün/hizmet markalamasında ürün fiyatına daha az duyarlı müşteriler söz konusuysen, işveren markalamasında maaşa daha az duyarlı çalışan kavramı vardır.

Kurum markalama kısmında, ürün ve kurumsal markalama çabalarıyla kurum dışı hedef kitlelere ulaşma amacı varken, işveren markalamasında kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelere ulaşma amacı önem taşımaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011).

İnsan Kaynakları uygulamalarının en önemli konulardan birinin '**İşveren Markası**' olduğunu öngördüğümüzde, genel olarak 3 aşamadan oluşan işveren markasının öncelikle kurum, mevcut ve potansiyel çalışanlarına özel bir değer vaat etmesi gerekmektedir.

Değer vaadi tanımlandıktan sonraki ikinci aşama, değer vaadinin dış pazarlamaya da hitap etmesi ve dış hedef kitleleri etkileyecek olmasıdır. Üçüncü aşamada ise işveren markasının marka vaadi içermesi ve yeni işe başlayanları kurum kültürüne adapte etmesi amaçlanmaktadır. Minchington İşveren Marka Değeri Modeli aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Ökten ve Okan, 2015).



Şekil 2. 5. İşveren Marka, Değeri Modeli

Son dönem işveren tarafından daha nitelikli iş gücü ve kalifiye çalışan algısı ön plana çıkmaktadır. Bunun sebebi ise hep iç hem de dış müşteri tarafında markaya atfedilen değerlerin git gide önemli hale gelmeye başlamasıdır. Sadık iç ve dış müşteri sayesinde ise işveren marka sadakati kavramı doğar.

Türkiye'nin 2010 yılı araştırma sonuçlarına göre istikrarlı bir şekilde marka yönetimi çalışmaları yapan ve bu çalışmalarda da üniversite öğrencilerini hedef alan çalışmalar yürüten şirketlerin yeni mezunlar ve potansiyel çalışanlar tarafından tercih edildiği görülmektedir (Özgen ve Akbayır, 2011).

Anket sonuçlarından çıkan verilerde en yüksek ortalamaların özellikle genel kazanç memnuniyetsizliği(maaş) olduğu saptanmıştır. Son dönem işveren tarafından geliştirilen yan hak ve kariyer planlamaları maaş unsurunu destekleyecek nitelikte uygulamalardır.

'İşveren Markası' kavramına eş değer bir diğer kavram ise "işveren cazipliği" kavramıdır. İşveren cazipliği, potansiyel çalışanın bir kurum için ön gördüğü faydalardan oluşmaktadır. Bir kurumun potansiyel çalışanlar tarafından cazip bir işveren olarak anılması, kuruluşun marka değerinin de güçlenerek artmasını sağlayacaktır (Özgen ve Akbayır, 2011).

2.16.1. İşveren Marka Farkındalığı

Farkındalık, hedef kitle algı yetisiyle eş değerdir. Bir markayla ilgili farkındalık marka alt başlığında da bahsettiğimiz gibi, o markanın hatıra çabuk gelmesiyle, kişilerin zihinde o markayı ilk gördüğünde yaptığı çağrışımla doğru orantılıdır. Marka farkındalığı farklı sekmeleri içinde barındırır. Bunlar tanınırlık, hatırlama, ilk akla gelen marka olma, marka baskınlığı, marka bilgisi ve marka kanısı olarak belirtilmektedir (Aaker, 1996).

Markayla ilgili hatırlanabilirlik, daha önce zihinde o markayla ilgili bir ipucu belirip belirlenmediğiyle doğru orantılıdır. Başarılı markaların hatırlanabilirliğinin yüksek olması, o markayla ilgili akıllarında sağlam bir marka imajının yaratılmasıyla eş değerdir. Şirketlerin de potansiyel çalışanlar için ilk hatıra gelen marka olmaları önem arz etmektedir.

2.16.2. Algılanan Çalışan Deneyimi

İşveren Marka Farkındalığı, tek başına bir işveren markası oluşumunda yeterli değildir. Mevcut çalışanların bütün temas anlarında yaşatılacak deneyimler önem taşımaktadır (moment of truth/touchpoint)

Tablo 2.2. Chunping, Y. ve Xi, L., Employee Value Proposition; A Collaborative Methodology For Strengthening Employer Brand Strategy,2011

		Çalışan Organizasyonel Amaç Ve Hedeflerini Tanımlamak
	1.basamak Denetim Ve Analiz	EVP Konusunda Mevcut Algıları Ve Kanalların Etkisini Anlamak İç Odak Grupları, Yönetim Röportajları Ve Deneyler Denetim Raporu ve Mesafe Analizi
Çalışan Markalama Çerçevesi	2.basamak Çalışan Değer Önermesi Geliştirme	Özgün Davranışların Gelişimi ve EVP Argümanları EVP Sağlaması
	3.basamak Test etme ve Onay	Bölgesel ve Kısmi Bazda EVP Sağlamaları İletişim Strateji Planı Geliştirilmesi
	4.basamak Sıraya Koyma ve İletişim	EVP Prosesi Sıralama İç Birleştirme ve İletişim Dış İletişim Sunumu
	5.basamak Çalışan Marka Yönetimi ve KPI raporlama	Yapısal ve Fonksiyonel Raporlama İçsel ve Dışsal Metrikler

İnteraktif iletişimi temel alan ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunan yeni işveren markası deneyimleme modelinde, fazla mesai yapan kişilere özel hediyeler sunulması ya da doğum yapan çalışanlara evlerine isme özel hediyeler gönderilmesi gibi metotlar kullanılması hedeflenmektedir.

Marka değerini arttırmaya yönelik klasik kariyer günlerinden ziyade şirket içi geziler, proje yarışmaları ve vaka çalışmaları gibi deneyimler yaratılması hedeflenmektedir.

Anket ikinci bölümündeki çıktılara göre iş saatleri içerisinde çalışırken duydukları memnuniyet oranı yüksek, odaklanarak ve severek çalışan bir iç müşteri yer almakta dolayısıyla bunu sürekli hale getirmek ve çalışan sadakatini arttırmak için işveren markası güçlendirme stratejisi izlenmelidir(2016).

2.16.3. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi

İşveren marka yönetimi, kurumun içinde ve dışında kurumu farklı kılabacak bir görünüm yaratmaya çalışan ve bunu cezbedici bir hale getirmeyi amaçlayan bir misyonu içermektedir (Lievens ve Chapman, 2009). Bu görev sadece insan kaynakları uygulamalarıyla değil, pazarlama ve iletişim faaliyetleriyle de desteklenmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte işletmelerin işveren markası açısından içerisinde buldukları durumun, mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeye ilişkin tüm algılarının farkında olmaları önem taşımaktadır.

Aggarwal (2008)'e göre; “bir marka bir görüntü ya da logodan daha fazlasıdır ve bu içerisinde CEO'nun, satış departmanının, ürün ve hizmet geliştirme sorumlularının, insan kaynakları elemanlarının ve pazarlama yöneticilerinin de yer aldığı bir süreç” olarak ele alınmalıdır.

İşveren markası göz önüne alındığında, üzerinde en çok durulması gereken kavramlardan biri de “işveren marka imajı”dır. İşveren marka imajı, “işletmenin hedef kitle gözünde bir işveren olarak oluşturduğu, birbiriyle ilişkili algılar topluluğu” olarak anılmaktadır (Baş, 2011).

Marka Çağrışımları bu noktada devreye girer ve markaya ait çağrışımlar marka ve işveren markası imajı oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir.

2.16.4. İşveren Marka Çağrışımları

İşletmenin adı zikredildiğinde akılda canlanan tüm düşünce ve fikirler işveren marka çağrışımlarını meydana getirmektedir. Bunlar imaj, kişilik, semboller, rasyonel faydalar (kariyer gelişim fırsatları, maaş v.b.) ve duygusal faydalar (itibar sıcak çalışma ortamı, kurum kültürü) olarak adlandırılmaktadır.

Aaker'e göre (1996) güçlü markalar yaratmak, iyi bir “marka imajı” yönetmekle mümkündür.

Bir çalışanı işletmeye başvurmaya sağlayan en önemli etkenlerin başında işveren imajı gelmektedir. Bu da mevcut ve potansiyel çalışan için işveren sadakati ve çekiciliğine sebep olmaktadır (Chahabra ve Sharma, 2011).

Örgüte ilişkin var olan imajı korumak ve sürdürmek için örgütün olumlu bir kültüre sahip olması şarttır. Doğru bir marka imajı yaratmak için kurumun müşteri ve işveren markası iki farklı pazarda rekabet ediyor gibi gözükürken aslında birbirleriyle yakın ilişki halinde olmaktadır. İşveren markası bu noktada işe alım sürecindeki en önemli stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir.

İşveren markasının başarısından söz edebilmek için kurum içi süreçler ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye odaklanmak gerekir. Sadece dış değil içe dönük süreçlerde de sorumluluklar yerine getirilmelidir (Özgen ve Akbayır, 2011).

Diğer taraftan işveren markası, örgütsel kimlik ve kültür içerisinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanları kurumla kendilerini özdeşleştirmeye teşvik ederken işveren sadakati ve bağlılığı da sağlanmış olur. İşveren markası yetenekli potansiyel adayları kendine çekmeye çalışırken aynı zamanda katılmalarını sağlamaktadır (Sağır, 2016).

İyi bir marka imajı yönetmek ise sağlam bir marka kimliğinin oluşumuyla mümkündür.

Marka kimliği, marka sahibinin sorumluluğundayken marka imajı “hedef kitle” yönetimindedir (Okan ve Ötken, 2015).

İşveren markasının örgütlere kazandıracığı en önemli faydalardan biri de güçlü örgüt kültürüdür (Terlemez, 2012).

Güçlü işveren markası, çalışanı hem motive etmekte hem de örgüte bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Güçlü bir işveren markası bir işletmeye aynı zamanda olumlu bir imaj, kimlik ve itibar sağlamayı da desteklemektedir (Yoonkyung, 2012).

Birçok şirket tarafından katılım sağlanan ve 3.paydaşlar tarafından düzenlenen “Kariyer Günleri/Zirvesi” etkinliklerinde farklı departman çalışanları (kurumu eskiden beri tanıyan, iyi rol model oluşturabilecek kişiler) potansiyel çalışanlarla biraraya gelirler. Buradaki nihai amaç, markanın başarılı bir işveren markası özelinde dışarıya yansıttığı olumlu imaj yönetimidir. İşveren çekiciliği kavramı Berthon’a göre beş boyuttan oluşmaktadır (Berthon vd., 2015). Ambler ve Barrow’un işveren

markasının boyutu olan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik boyutundan yola çıkarak oluşturmuştur.

Bu boyutlar incelendiğinde aşağıdaki değerler irdelenmektedir.

İlgi (Fayda) Değeri; Bir kişinin heyecan verici bir çalışma ortamına çekilmesini sağlayan, çalışanın yaratıcılığına değer veren ve yeni iş uygulamalarının olduğu işverene çekilme derecesidir.

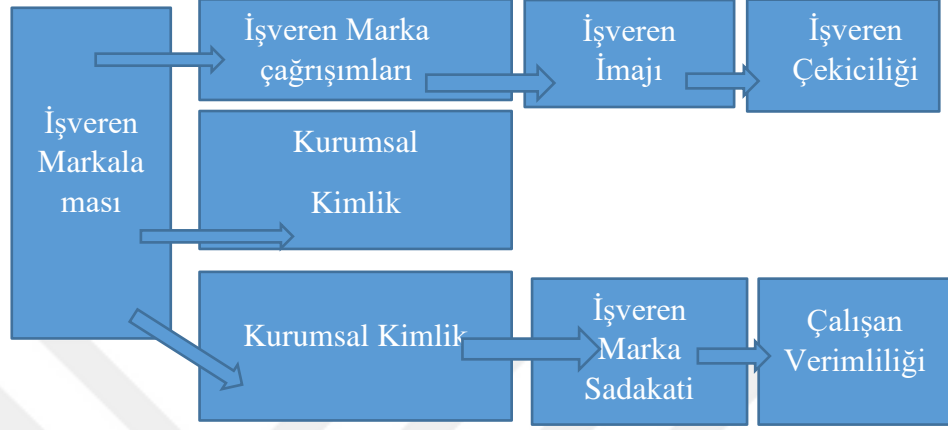
Sosyal Değeri; Bir bireyin eğlenceli, mutlu ve destekleyici bir takım çalışmasının varlığının olduğu bir işverene çekilme derecesidir.

Ekonomik Değeri; Ortalama maaş, cazip genel tazminat paketi, iş güvenliği varlığı, terfi fırsatlarının sağlanması gibi konuları işgörene sunan bir işverenin ne kadar cazip geldiğinin değerlendirmesini yapmaktadır.

Gelişim Değeri; Bir bireyin kariyer gelişimini ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak deneyimlerini sunan ve gelecekte kendine güvenin yerine gelmesini sağlama gibi işverenin işgörene sunduğu çekicilik değerinin bulunmasını sağlamaktadır.

Başvuru Değeri; Çalışanların eğlendikleri şeyleri uygulama, müşteri odaklı olma ve başka bir işletmede öğrenilenlerin uygulama fırsatlarının bulunduğu gibi özellikleri içeren işveren çekiciliği değerlendirilmesidir (Figurska ve Matuska, 2013).

Bir işletmenin işveren markasını hedef kitlesinin gözünde rakiplerinden nasıl ayırtacağına karar verdiği noktada işveren markası konumlandırma çalışması başlamış olmaktadır.



Şekil 2. 6. Marka Çağrışım Modeli

Dünyadaki örnekler incelendiğinde rakiplerinden daha öne çıkan markaların işveren markası uygulamalarıyla öne çıktığı görülmektedir. ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ uygulamaları şekilde de ifade edildiği üzere işveren çağrışimleri işveren imajını; işveren imajı ise işveren çekiciliğini sağlamaktadır. İşveren marka imajının, işveren markası çağrışimlarıyla şekillenmekte ve işveren çekiciliğiyle sonuçlanmaktadır. Bir diğer boyut ise işletmenin içerisinde sadakat ve verimlilikle sonuçlanan kısımdır.

Üzerine yoğunlaşan markaların kurumsal imajları müşteri/çalışan gözünde de kuvvetlenerek kurumsal aidiyetleri de daha kuvvetli olmaktadır.

Yapılan anket çalışması sonuçlarına göre; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “İşimde yapabileceğim en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum”, “İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım” ve “İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var” ifadeleri olmuştur. Buradan hareketle çalışanların ilgi ve sosyal değer dışındaki değerlerinden ekonomik değer zayıf çıkmış başvuru ve gelişim değeriyle ilgili ise belirgin bir veri saptanamamıştır.

2.16.5. İşveren Marka Kimliği

Markanın özü, rakiplerinden farkı, taşıdığı değerler, yansıttığı kişilik, temsil ettiği sosyal sınıflar, çağrışimler ve marka kimliği kullanılarak yaratılan imaj, “marka kimliği” olarak adlandırılmaktadır. (Okan ve Ötken, 2015).



Şekil 2. 7. Marka Kimliği Yaratırken Sorulması Gereken Sorular

Güçlü bir işveren markası yaratmak, işletmenin içeriden dışarıya doğru süreci doğru planlamasıyla mümkündür. İşveren markası yaratırken öncelikle şirketin fonksiyonel, ekonomik ve duygusal olarak vadinin ne olacağı üzerinde durulmaktadır. Bunun için atılması gereken en önemli adımlardan biri çalışan ve yöneticilerin ‘Biz kimiz?’ sorularına cevap bulmalarıdır. Bu noktada şirketin ortak dili, kültürü, inançları tartışılarak kendi öz bir sorgulamasını yapması doğru olacaktır. Son dönem markaların ekonomik ve fonksiyonel faydaların yanında duygusal faydalara daha çok önem verdiği çünkü aynı insanlar gibi duygusal kavramlara önem verilmesi durumunda daha sağlam karakterli markalar oluşacağı üzerinde durulur (Torlak ve Uzkuurt, 2005).

2.16.6. İşveren Marka İsmi

Marka ismi, hedef kitle ile kurulan iletişimde en önemli etkenlerden biridir. Marka isminin kolay anlaşılır, sade olması tercih edilirken, bir yandan sektörle bağdaşmayan şekilde olmaması gerekir.

Marka isminin güven ve itibar kavramlarıyla ilintili olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Markasıyla özdeşleşen bir çalışanın, çalıştığı firmayı zikrederken gururlandığı ölçüde aynı zamanda dış kaynakların saygın bir şekilde markasından bahsetmesi de çalıştığı şirkete motivasyonunu artırır. Markanın ismi çalışanın kendini ait hissettiği yerle özdeşleşir. Çalışanın kendini markaya ait hissettiği her noktada marka ismine de katkı sağlanmaktadır.

Örneğin Hızlı Tüketim Kültürü sektörü alkollü içecek sektöründen bir firma olan Tuborg çalışanları, çalıştığı yerin bilgisini verirken gururludurlar ve İşveren Markası çalışmalarına bakıldığında çalışanlar duygusal ve fonksiyonel faydalar düşünüldüğünde bu faydalara sahip oldukları için de mutludurlar.

Özel bir dönem yaşadığımız pandemi döneminde, çalışanlara belli aralıklarla maske gönderilmesi, yeni ürün lansmanlarında herkesin adresine gönderilen tanıtım kitleri, CEO'nun bire bir çalışanlara düzenli aralıklarla seslendiği seminerler ve toplantılar düzenlenmesi bu örneklerden sadece bazılarıdır.

2.16.7. İşveren Markası ve Logo

Marka Kimliğini yaratan en önemli unsurların başında logo, amblem gibi kurumsal kimlik unsurları gelmektedir. Tanım olarak logo, markanın vermek istediği mesajın harf, kelime dizileri veya görüntü aracılığıyla sembolize edilmesidir. Şirketlerin tüketici gözünde kurum kimliğini kuvvetlendirmek amaçlı üzerinde logolarının bulunduğu promosyon malzemelerini sıklıkla kullandıklarını görürüz (kalem, defter, poşet, ajanda, kupa v.b).

Örneğin herhangi bir dış organizasyonda kurum logosunun basılı olduğu şapka, tişört gibi promosyon malzemeleri bunlara örnektir.

İşveren markasındaki sadakat kavramı, kurum çalışanlarının markayı dışta ve içte sahiplenmesiyle ve her şeyde konumlandırmak istemesiyle ölçülmektedir.

2.16.8. İşveren Markası Karakteri/Maskotu

Markanın somutlaşmış olarak canlı bir şekilde ete kemiğe bürünmüş halidir. Markanın rakiplerinden sıyrılması ve farkındalık oluşturmak için tercih edilmektedir.

Mevcut ve potansiyel çalışanların temsil ettiği değerleri daha net algılamaları açısından önem taşımaktadır. (Vestel Bay Meraklı maskotu ya da “Arçelik robotu Çelik”in PR çalışmalarında kullanılması)

İşveren markası maskotu ya da karakteri markayla müşteri arasındaki kuvvetli iletişimin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

2.16.9. İşveren Markası ve Renkler

Markalara kimlik kazandırılırken seçilen renkler önem taşımaktadır. Her bir renk ayrı anlam içermektedir ve sektörlerle göre tercih edilme sebepleri vardır. Kurumsal kimlik unsuru taşıyan her bir unsur, markanın temsili açısından önem taşımaktadır. Markayla bütünleşen her renk o markanın pazarda daha iyi tanıtılmasına olanak sağlamaktadır. Şirketlerin antetli kağıtlarından web sayfalarına kadar her türlü enstrümanda renklerin markaya olan uyumu önem taşımaktadır.

Örnek olarak; “Turkcell, Google, Apple” gibi markalar, markaya uyum sağlayan renk, logo ve maskotlarıyla hedef kitleyi yakalayabilmiş ve özellikle Y ve Z kuşağına hitap eden uygulamalarıyla bir işveren markası olarak örnek teşkil ederler.



TURKCELL

Şekil 2. 8. Turkcell



Şekil 2.9. Google



Şekil 2. 10. Apple

2.16.10. İşveren Marka Kişiliği

Kişilik insanları birbirinden ayırt eden bir kavramdır; Marka kişiliği için de aynı tanımlamadan bahsedebiliriz.

Markayı kullanan ve deneyimleyen kitleden firmanın en üst düzey yöneticisine kadar birçok imge marka kimliğinin oluşumunda önem taşımaktadır (Torlak ve Uzurt, 2005)

Aaker'ın (1997) çalışmasında bahsettiği gibi markaların tanımlanmasında da insani özelliklere atıfta bulunulur.

Bunlar, samimiyet (sincerity), coşku/heyecan (excitement), ustalık/yetkinlik (competence), seçkinlik (sophistication), sertlik/sağlamlık (ruggedness) olarak belirtilmektedir (Aaker). Markaların sıfatları vardır ve bu sıfatlar markayı diğer markalardan ayıran yegane özelliklerdendir.

Kişilerin kendi kişilikleri ile özdeşleştikleri markalara yönelmesine benzer olarak çalışanlar da işveren markasının kişiliğini benzer şekilde değerlendirmektedirler.

Marka kişiliğinin baskın, farklı ve kalıcı olması o markanın git gide güçlenmesine sebep olur.

Bu noktada markaya atfedilen özellikler ve markanın sergilediği duruş önem taşımaktadır.

Carol Pearson 1998 yılında tamamladığı çalışmasında markanın on iki tip arketipinden bahsetmektedir (Tosun, 2014).

Örneğin, güzel bir işveren markası arketip örneğinde, “Migros” işveren markası çalışmalarında;

“Arayanlar bana ulaşamaz”, “Masam kafam kadar dağınıktır ama yoğunluk benim göbek adımdır” isimli ödülleri gibi kategorilerde yılın en yoğun çalışanlarına vermektedir.

2.16.11. Çalışan Değer Önermesi

Marka konumlandırma çalışmalarında, fiziksel ve duygusal fayda arasından rakiplerine göre farklılaşacak bir faydayı hedef kitle önüne bir vaat şeklinde sunan işletmeler başarılı bir satın almaya da hizmet etmiş olurlar. İşveren markalarında benzer durum, ‘Çalışan Değer Önermesi’ (Employee Value Proposition) kavramıyla öne çıkmaktadır. İşletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu bir taahhüt muhakkak olmalıdır. (Okan ve Ötken, 2015)

Fiziksel koşullar, ücret, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları dışında farklılaşmayı sağlayacak uygulamalar işletmeler tarafından ortaya konmalıdır. Aynı marka çalışmalarında olduğu gibi işveren markası uygulamalarında da çalışanlara duygusal yarar sağlama hedefi konmalıdır. Başarılı çalışanlara yapılan özel kutlamalar, çalışanlara özel tatil, sinema ve tiyatro biletleri gibi çalışanların başarılarını takdir etmenin yanı sıra çalışana verilen değer de gösterilmesi gerekmektedir.

Türkiye’nin ‘En İyi İşverenleri’ listesindeki firmaların diğerlerinden ayrıştığı nokta, eşitliği ve sosyal konuları destekleyici projelerle çalışan değer önerisi anlamındaki net duruşudur. Defacto’nun, ‘Mutluluk Yöneticisi Ünvanı’ açılması ve İK uygulamaları’nı bu başlık altında örnek olarak verebiliriz.

Defacto, 2011 yılı itibariyle “Mutluluk Departmanı” çalışmalarına ağırlık vererek çalışanların iş tatmini açısından mutlu olmaları için onları dinleyen, üst yönetimde onların gönüllü elçisi olacak ve motivasyonlarını yüksek tutan kişileri görevlendirmiştir. Böylelikle daha mutlu çalışan profili için önemli adımlar atmıştır (<https://t24.com.tr/haber/sirketler-mutluluk-departmani-kuruyor,147163>).

2.16.12. İşveren Marka Sadakati

Çalışanların iş yerine bağlılığı, şirketlerin performansı açısından önemli bir faktördür. Şirketler yüksek performans gösteren çalışanlarına karşı bir sorumluluk

duymalı ve onlar için emek sarf etmelidirler. Şirketlerin medya kanalıyla ilettiği mesajlardan çok çalışanlar vasıtasıyla aktarılan bilgiler ve mesajlar markanın tanınırlığı açısından daha etkin bir role sahiptir.

Önemli olan çalışanlar dilinden markanın nasıl bilindiği ve nasıl bir imaj çizdiği. (Okan ve Ötken, 2015) Özellikle çalışanların sosyal medya kanalları vasıtasıyla şirket hakkında yaptığı paylaşımlardan ‘işveren marka sadakati’yle ilgili bilgi sahibi olunmaktadır.

“Ben Starbucks Türkiye Partneriyim” iki yıllık proje planı kapsamında, yeni işe başlayanlardan mevcut Starbucks çalışanlarına hatta aday görüşmelerine gelmiş ama seçilmemiş kişilere kadar uygulanan iyi işveren markası örnekleri mevcut.

“Starbucks Türkiye’nin Gülen Yüzleri” çalışması, iş ilanları, web siteleri ve eğitim dokümanlarında bu yarışma sonucunda seçilen çalışanların resimleri kullanmaya başlanmış ve “Ben Starbucks Türkiye Partneriyim” mührü oluşturulmuştur.



Şekil 2. 11. Starbucks

İşe yeni başlayan partnerleri için, ailelerine tebrik kartı göndermeyi ve görüşme yapılan tüm adaylara içecek kuponu vermeleri de yine “Great Place to Work” seçilmelerinin en önemli göstergelerinden biri olmuştur.

Bir başka firmadan örnek vermek gerekirse, Pfizer firmasının geleneksel hale gelen yılbaşı partilerine işten ayrılan çalışanlarını da davet ederek işveren marka elçiliğinin sürdürülebilir olmasına özen göstermesi verilebilir. (Okan ve Ötken, 2015).

Viesmann firmasının çalışanlarına düzenli olarak sağlıklı beslenme ve diyet konusunda danışmanlık vermesi, 2020 yılında seçilmiş olduğu “Great Place to Work” kategorisini destekleyen etkenlerdendir

(<https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/turkiyenin-en-iyi-isverenleri-2020/>).

2.16.13. İşveren Markası ve Şirket Kültürü

‘Kültür’ şirket içerisinde, çalışanları şirketin amaçlarına ve birbirine bağlayıcı bir misyon edinirken çalışanlar arasında ortak gücün yaratılmasına vesile olmaktadır.

Örgüt kültürü, farklı geçmişten ve kültürden gelen farklı değerlere, inançlara ve normlara sahip çalışanlarda “biz” duygusunu oluşturan ortak bir kimlik sunmaktadır. (Okan ve Ötken, 2015)

Aynı bireylerde ‘kişilik’ ne anlama geliyorsa, şirketler için de ‘örgüt kültürü’ aynı anlama gelmektedir.

İşveren markası ve şirket kültürü ilişkisine bakıldığında, marka sürecinin şirketin kültürüyle başladığını ve şirketin özellikle işe alım stratejilerine önemli ölçüde etki gösterdiği bilinmektedir.

Bu süreç, adayın işe başvuru aşaması ve şirketle ilgili araştırma sürecinden başlamaktadır. Mülakatlarda şirketle ilgili kafasında bir imaj canlanan aday, işe girdikten sonraki aşamada kendisine mülakatlarda vaat edilenle gerçekte olanlar arasında bağ kurarak şirkette kalma ya da şirketten ayrılma tercihinde gidecektir. (Okan ve Ötken, 2015)

Phibbs’e göre (2013), İnsan Kaynakları Departmanları’nın şirket alımlarını yaparken önemle üzerinde durması gereken noktalardan biri, şirket kültürüne uygun eleman alımı gerçekleştirmeleridir.

Şirketler, şirket kültürünü ve marka imajını koruyacak ve devam ettirecek çalışanları istihdam etmeye eğilimli olmalıdırlar. Bu noktada şirket kültürü ve değerlerinin halka doğru iletiliyor olması önem taşır.

Şirketlerin, kendilerini halka stratejik olarak aktarmak ya da pazarlamak için “Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim” departmanlarını kullanmaktadırlar. Şirketin marka mesajını dışarıya aktarmak konusunda kullanabilecekleri farklı alternatifler bulunmaktadır. Web sayfaları, kurum içi dergiler, sektörel yayınlar, üniversitelerde kariyer günleri, şirket gezileri, sosyal sorumluluk projeleri bunların başında gelmektedir. (Okan ve Ötken, 2015)

İnsan Kaynakları tarafından üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri, eğitim programlarının gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalardır. Şirket içerisinde her düzeyde liderliği ortaya çıkarıp destekleyici faaliyetlerde bulunmak önemlidir. (Okan ve Ötken, 2015)

Sadece işe alımlarda değil, şirketten ayrılan çalışanlara da aynı özenle mülakatlar yapılması şirket kültürü açısından önem arz etmektedir. Şirketin yapısına uygun çalışanlar istihdam etmek, maliyetler anlamında şirketleri kuvvetlendirmek demektir. Şirket değerlerine uygun çalışanlar, şirket kültürünü daha çabuk benimseyecek ve başka adaylara giden olumlu mesajlar sayesinde doğru çalışanlar şirkete çekilmeye devam edilecektir. Yetenekli çalışanlar da şirkete bağlı bir şekilde yüksek motivasyonla çalışmaya devam edecektir.

Boyner için hazırladığımız kurum kitabına Amerika'dan çifte ödül

Boyner Grubu için hazırladığımız "Ezberbozan Alemine Yolculuk" adlı kurum kültürü kitabı dünyanın en seçkin halka ilişkiler ve iletişim yarışmalarından biri olarak kabul edilen 'LACP (Amerikan İletişim Profesyonelleri Kuruluşu) Spotlight Awards - Global İletişim Yarışması'nın Basılı Kitap kategorisinde Altın Ödül ve En İyi Görsel Tasarım kategorisinde ise Bronz ödül kazanırken 2013'ün "En İyi 100 İletişim Çalışması" arasında da 46. sırada yer almayı başardı. Boyner Grubu'nun temel özelliklerini ve değerlerini yaratıcı, eğlenceli ve orjinal bir şekilde anlatan ve fantastik öğeler içeren kitap, jüri



Şekil 2. 12. Boyner

Şirketle ilgili üst yönetim mesajlarından iç dokümanlara, yazışmalara kadar oryantasyon kitapçığı uygulaması. 2013 Yılı İşveren Markası Oluşturma Kategorisi'nde Büyük Ödül'e sahip olmuştur.

2.17. Çalışanları Elde Tutma

İşveren markası hitap ettiği hedef kitleleri göz önüne aldığımızda aşağıdaki şekilde bir sıralama yapmak mümkün olmaktadır (<http://www.moludsgn.com/tr>).

En önemli hedef kitle, mevcut çalışanlardır. Marka, örgütün çalışan bağlılığını geliştirmesi ve verimliliğin artırılmasını sağlamaktadır. Çalışan aidiyeti yüksek olan markalar, ekstra bir efor gerektirmeksizin marka bilinirliğini en iyi şekilde sağlamış olurlar.

Potansiyel çalışanlar ikinci hedef kitleyi oluşturmaktadır. Kurum kültürüne uygun seçilen çalışanlar göreve başladıklarında ve elde tutulduklarında örgütü ileri götürme potansiyeline sahiptir. Üçüncü hedef kitle ise işten ayrılan çalışanların örgüt hakkında iyi konuşması ve eğer uygunsa örgüte tekrar dönme konusunda istekli olmalarıdır.

İşveren markası, doğru çalışanları iş yerine çekerek kalmalarını sağlayacak, verimliliği etkileyecek ve rakipleri uzaklaştıracak her türlü güce sahiptir. Şirketin işveren markasını sağlam bir şekilde yerleştirebilmesi için o markayı aktif bir şekilde temsil edecek çalışanları çekmesi ve elinden kaçırmaması gerekmektedir.

Ödüllendirme sisteminin şirketlerde işlemesi gerekmektedir; bu hiçbir zaman çalışanlara ‘bir parça havuç gösterip onları koşturmak’ şeklinde olmamalıdır (Okan ve Ötken, 2015)

Daha özenli, daha itinalı ve çalışana verdiği değeri hissettiren, gerek kariyer olanakları, gerek maaş iyileştirmeleri gerekse yan haklar konusunda iyileştirici çalışmalarla çalışanı kendine bağlayıcı nitelikte olmalıdır.

2.18. Güdüleme

Goom, Maclaverty, McQuillan ve Oddi'ye göre (2008), markaların odak noktasında ilişkili olduğu değerler yatmaktadır. İçsel markaların yaratılmasında değerlerin oynadığı rol oldukça önemlidir. Değerlerin sadece tek başına içsel markayı oluşturmadığını söylemek gerekir; çalışma ortamı ve atmosfer, büyüme ve öğrenme,

çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisiyle ilişkisi, güdüleme, tanınma, ücret gibi faktörler çalışanın işe motive olmasını sağlayıcı diğer faktörlerdendir. (Okan ve Ötken, 2015)

‘Güdeleme alanı’, özellikle örgütsel davranış alanında en çok ele alınan konulardan biridir.

Güdüleme, bir kişinin belirli bir amaç doğrultusunda aralıksız harekete geçmesini sağlayan motive edici bir güçtür. Kişinin ihtiyaçları, istekleri, umutları ve düşüncelerinin beraberinde çevresel koşulların da bu noktada bir uyarıcı olması söz konusudur. İş hayatında ise kişiler, şirket yönetimi tarafından kendisine bağlı edilen özendirici araçlarla tatmin olarak, iş yapma arzusuyla şirket amaçlarını benimseyerek kendilerini motive etmeye çalışacaklardır.

Bu doğrultuda şirket çalışanlarının sergiledikleri birçok olumsuz tutum ve davranışın nedenlerinin, çalışanın doyuma ulaştırılamayan arzu ve ihtiyaçları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2004).

Tatmin edilen ihtiyaçlar tatmin etkisi geçinceye kadar kişilerin davranışları üzerinde etkili olmayacaktır. Tatmin edilen ihtiyaçlar kuvvetli bir şekilde yeniden açığa çıkabilmektedir.

Örneğin, şirketler özelinde düşünüldüğünde motivasyon organizasyonlarına katılım sağlayan çalışanlar her sene farklı organizasyonlara katılım sağlamak istemektedirler. Bir yıl futbolsa (diğer yıl basketbol ve futbol beraber). Diğer bir örneğe ücretler konusunda söz konusu olabilir; belirli bir prim uygulamasına tabi tutulan çalışanlar bu uygulamanın her yıl devam etmesini istemektedirler.

Güdüleme araçlarını para ve diğer maddi ödüller olarak simgesel anlamda ele alabiliriz. Para ve maddi ödüllendirmeler, şirket ve çalışan arasında bir bağ kurmaya vesile olan araçlardır. Çalışanların performansları, yetkinlikleri, emekleri ve becerilerinin karşılığı olarak maddi kazançlar ve ödüller etkili olmaktadır. Saha çalışanları ve ofis çalışanları için ayrı ayrı tanımlanmış olan ödüllendirmeler bulunmaktadır (Corporate Research Forum Toplantı Notları, 2005).

Saha çalışanları ödüllendirme sistemi performans ve mesailerine göre şekillenirken, ofis çalışanlarının performans ve yetkinlikleri daha rahat ofisler, araçlar, yüksek ücret uygulaması ve prim olarak tasvir edilmektedir.

“Performans Bazlı Ödüllendirme Sistemleri”nde ödüller, başarıya ya da sonuca bağlı olarak verilmektedir. Amaç, çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik etmektir. Primler, kazanç ve kar paylaşımları bu ödüllendirmelerden sadece bazılarıdır. Bu tarz ödüllendirme sistemlerinde yetkinlikler ve iş tanımları yer almakta, bunların başarılı bir şekilde belirlenen sürede çalışan tarafından gerçekleşmesi durumunda da ödüllendirme gerçekleşmektedir.

Anket sonuçlarında ortaya çıkan verilerde de, özellikle “uzman” ünvanıyla çalışanların memnuniyet oranıyla üretim kısmında çalışanların memnuniyet oranlarının bir olmadığıdır. Uzman ve üstü ünvanla çalışanlara sağlanan haklarla ve üretimde çalışanlara sağlanan haklar performans sistemine göre sistematik hale getirilmelidir.

“Yetkinlik Bazlı Ödüllendirme Sistemleri”nde ise; çalışanlar yeni beceriler öğrenme konusunda güdülenmektedirler. Bu da şirket içerisinde esnek işgücüne sebep olduğundan etkinliklerin artmasına sebep olmaktadır. Verimliliğin artmasıyla yönetim maliyetleri azalırken, çalışanlar açısından da şirketteki yerlerini ölçümlenmeleri açısından avantaj sağlamaktadır (McShane ve Von Glinow, 2010).

Yukarıda bahsi geçen ödüllendirmeler, aynı zamanda “dışsal ödüllendirmeler” olarak da adlandırılmaktadır. Dışsal ödüllendirmeler, bir görev tamamlanması için sağlanan para, prim gibi finansal ödülleri içermektedir. İçsel ödüllendirmeler ise, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi ölçütleri içermektedir. Tüm çalışanların önünde çalışana övgü, ‘ayın elemanı’ gibi uygulamalar içsel ödüllendirmelere örnektir (Okan ve Ötken, 2015).

Bir başka içsel ödüllendirme ise özerkliktir; çalışanların bağımsız bir şekilde yakın markaj altında kalmadan çalışabilmeleri ve belli durumlarda en iyi olanı göz önüne alma özgürlüklerine sahip olmaları, onları motive etmektedir. ‘Kişisel gelişim’ bir diğer içsel ödüllendirme şeklidir. Kişisel gelişimlerini destekleyen bir yöneticiyle

çalışanlar kendi yetkinlikleri ve gelişimlerinin farkında olarak motivasyonla çalışacaklar bu his de beraberinde kendi becerilerinin farkında olmalarını sağlayacak ve başarıyı da doğal olarak beraberinde getirecektir.

Gerek içsel gerekse dışsal ödüller çalışanların güdülenmesine vesile olurken bu uygulamalar aynı zamanda başka şirketler tarafından da taklit edilebilen uygulamalardır. Çalışan motivasyonlarına örnekler oluşturacak ve şirketler tarafından taklit edilen benzer uygulamalar arasında, takım gücüne ve bireysel yetkinliğe odaklanılan ‘mutfak atölyeleri’ ya da ergonomik ofis çalışma ortamları sunan firmaların son dönem giderek çoğalması gibi örnekleri verilebiliriz.

Şirketlerin yenilikçi uygulamalarından bir tanesi ‘kafeterya sistemi’ de denilen esnek ödemelerdir. Şirket çalışanları için bir menü ve limit belirlenmektedir. Çalışanlar belirlenen limit karşılığında istedikleri ihtiyaçlarını giderebilmektedirler. (Market, benzin ve diğer ihtiyaçlar.)

Kafeterya sistemi yan ödemenin değerini artırırken çalışanlar için de psikolojik anlamda moral verici bir etki sağlamaktadır. “Hugo Boss” ve “Türk Tuborg” firması bu uygulamayı hayata geçiren şirketlerdendir.

Bir başka yenilik, çalışanların her ay çalıştıkları belli saatleri ücretleriyle birlikte banka gibi bir sisteme yatırmalarıdır. Çalışanların bankaya ne kadar saat yatıracağı şirketteki kıdeme bağlı olarak artmaktadır. Biriktirdiği süreyi kullanamayan çalışanlar, biriktirdikleri süreyi o anki ücretlerine göre nakite çevirebilmektedirler.

Çalışanlara özerklik ve özgürlük tanımak onları güdülemek adına bilinen etkili yöntemlerdendir ancak bu yöntemi kullanan şirketler azınlıktadır.

Örnek uygulamalardaki amaç, şirketlerin iş ortamını daha verimli hale getirmek ve çalışanların şirkete olan sadakatini arttırmaktır. İşveren markasının başarılı yönetimi doğrudan şirketin “marka imajı”nı etkilemektedir. Şirketin içsel markasının gücü her yeni uygulamada çalışanın faydasını gözetmektedir; Bu da şirket ve çalışanları açısından önemli bir noktadır. Çalışan motivasyonunu içsel ve dışsal anlamda eksiksiz yürütmeye çalışan şirketler, çalışan sadakatini de önemseydiğinden başarılı bir işveren markası yönetimi sağlamış olmaktadır.

Güçlü bir işveren markası yaratmak için çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek ve farklılıkları anlayarak bu noktada doğru yönetimi gerçekleştirmek gerekir.

İçsel marka yönetiminin en önemli noktalarından biri de hedef kitle analizini doğru yapabilmektir. Hedef kitle analizinde önemli olan nokta mevcut ve potansiyel çalışanlara doğru değer önermesini sunabilmektir. (EVP) İş hayatında farklı kademedeki farklı kuşaktan çalışanlar biraraya gelebilmektedir. Son yıllarda kuşak konusunu ele alan çalışmalarda, 1980 sonrası doğan kuşağın işgücü devir oranı ve iş değiştirme sıklıklarının fazla olduğu gözlemlenmiştir (Özer, Eriş ve Özmen, 2013).

Mengi'ye göre; 'Bebek Patlaması Kuşağı' olarak adlandırılan kuşak, 1944-1960 yılları arasında doğan gruptur. Özellikleri çalışkanlıkları, dürüstlükleridir ancak hırs ve kararlılığı diğer kuşaklara göre daha az benimserler. (Okan ve Ötken, 2015) Sadakat duyguları yüksek olmakla birlikte aynı zamanda tamahkardırlar. Ödül ve terfileri bekleyen, değişimlere şüpheyle yaklaşan bu kuşak için çalışmak nosyonu yaşamlarının merkezindedir (Okan ve Ötken, 2015).

'X Kuşağı' ise, 1961-1980 arası doğan bu kuşak, gelecekleriyle ilgili endişe duymakla birlikte maddi konulara daha meyilli olup toplumsal sorunlara hassas ve otoriteye karşı da saygılıdır.

Bireysel çalışma odaklıdır, üretkenlikleri yüksek olmakla birlikte aynı anda birçok işi yapabilme yetisine de sahiptirler. Yaşamak için çalışmak fikrine daha yakındır. Türkiye'de kriz dönemlerine denk gelmiş olmaları, işleri konusunda daha kaygılı, hırslı ve aynı zamanda materyalist olmalarına vesile olmuştur. Ülkemizde bu grup, 'Özal dönemi çocukları' olarak da adlandırılmaktadır (Okan ve Ötken, 2015).

'Y Kuşağı' ise, 1980 sonrası doğanlardan oluşan bu grubun en belirli özelliklerinden biri, teknolojiye olan hakimiyetleridir. Bu kuşağın bireysel olarak tanınmaya meraklı olmaları ve bireysel farklılıklara duyarlı olmaları en önemli özelliklerdendir.

WHY (Y) kuşağı olarak da anılan bu kuşak, sorgulayan, sabırsız ve özgüveni yüksek ve bağımsız kişiliklerin baskın olduğu bir gruptur. Bu kuşak, iş-yaşam dengesini, esnek çalışma saatlerini ortamını diğer kuşaklara göre daha fazla önemsemektedir.

Son dönemde 'Y' kuşağının şirketler açısından elde tutulması en zor kuşaklardan biri olduğu bilinmektedir. Bu grup otorite konusuna olumsuz yaklaşan, akran onayını daha fazla önemseyen bir topluluktur.

Sadeleştirilmiş, samimi ve kişiselleştirilmiş mesajlar "Y" Kuşağı üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Ankette ortaya çıkan sonuçlardan biri de, çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; 31-40 yaş ile 51-60 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiş olmasıdır. 51-60 yaş grubunun, 31-40 yaş grubuna göre çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada yukarıdaki savı destekler nitelikte bir bulgu ortaya çıkmıştır. Daha kanaatkar olan "X" kuşağının memnuniyet oranının yüksek olması ve daha sorgulayıcı olan "Y" kuşağının memnuniyetsizliği ve beklentilerinin fazla olması buna örnek oluşturmaktadır.

Yukarıdaki kuşaklara ek olarak, Z Kuşağı olarak adlandırılan 2000 sonrası doğan internet çocuklarına gelenekselleşmiş eğitimler gibi geleneksel iş değerleri ve ortamları da anlam ifade etmemektedir. Oyunlaştırma ve hikayeleştirme denilen 'gamification' son zamanlarda çoğu şirketin başvurduğu yollardan biridir (Okan ve Ötken, 2015).

Özellikle son yıllarda en fazla çatışmaya sebep olacak konulardan biri, olgun yaşlardaki yöneticilerin teknolojik hakimiyetlerinin zayıf olmasıyla doğru orantılı olarak genç kuşaklarla aralarında gözlemlenen güvensizlik sorunudur. Bu problemi çözmek için 'Tersine Mentorluk' uygulaması şirketlerde başarıyla uygulanmaktadır.

'Tersine Mentorluk' kavramında önemli olan nokta üst düzey çalışanlar ve daha az deneyimli çalışanları biraraya getirerek sadece iş yapış şekilleri ve yönetsel konularla ilgili değil aynı zamanda kişisel gelişim, sosyal medya ve teknoloji gibi daha birçok alanda yeni nesille buluşma sağlanmasıdır.

Mentor - Mentee Programı'ndaki amaç, işinde belirli bir noktaya gelmiş yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden faydalanılarak çalışanların geliştirilmesi, liderlik oluşumlarının desteklenmesi, olumlu kurumsal değerlerin, devam eden ve/veya yeni başlatılacak farklı uygulamaların kolaylıkla yayılması ve bölümler arası iletişimin

güçlenmesidir (<https://www.teknosaakademi.com/akademide-neler-var/mentor-mentee-programi>).

Özetlemek gerekirse, 2025 yılında dünyadaki %60-70'lik kısmın “Y” kuşağından oluşacağını öngörmektedir. Güçlü işveren markası yaratmak adına kuşak çatışmasına ve çalışanlar arasındaki farklılıklara yönelik uygulamaların şirketler tarafından benimsenerek özümsemesi gerekmektedir.

2.19. Markalaşma Sürecinde Çalışanların Önemi

Bu bölümde, işletmelerin rekabetçi pazar koşullarında diğer işletmelerden ayrılması adına farklılaştırıcı değer olarak atfedilen ‘markalaşma’ konusu ön plana çıkmaktadır.

Markanın başarılı bir şekilde inşası ve devamlılığının sağlanması için sadece dış müşterilere yönelik yapılan uygulamalar değil, iç müşterilere yönelik oluşturulan çalışmalar da göz önüne alınmalıdır.

Kurum içi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve stratejik planların uygulanma kısmı çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Çalışanlar hem fonksiyonel hem duygusal değerlerin yansıtılması görevlerini üstlendikleri için müşteriler ve diğer paydaşların marka muhakemelerinde etkin rol oynamaktadırlar (Chertonay, 2002).

Bu doğrultuda çalışan davranışlarıyla kurumun verdiği sözün birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir. Bu tutarlığın sağlanması, tüm kurumun çalışanlarının marka kimliğini benimsemesi ve söz ve davranışlarıyla müşteri beklentilerini karşılamalarıyla mümkün olmaktadır.

2.20. İşveren Markalaşmasının Önemi

Chumping ve Xi'ye göre (2011) işveren markası oluşturmanın stratejik önemine birkaç noktanın altını çizerek değinmek gerekir. İşveren markası, potansiyel yeteneklerin işletmeye çekilmesi için iyi birer araçtır. İşveren istihdamla yetenekleri kendine çekerken aynı zamanda kurum kültürüyle ilgili deneyimlerini potansiyel çalışanlarına aktarmaya çalışmaktadır.

İşveren markası, üstün niteliklere sahip çalışanlar arasında görünür olmaya ve potansiyel çalışanlar gözünde işletmeyi birinci tercih haline getirmeye vesile olmaktadır. İşveren markası verimlilik sağlanması için aracı bir konumdadır. Başarılı işveren markaları sadece kalifiye insanların çekilmesini sağlamaz aynı zamanda ürün/hizmet kalitesi ve verimliliğin artırılmasına da yol açmaktadır. İşveren markasına bağlı çalışanlar markaya sadık kalarak üstün performans gösterirler ve bu da verimliliğin artmasına sebep olur. Araştırmanın ilk bölümünde, %90,7 oranında katılımcı üretimde kalite ve proseslerin iyi yürütülmesinin marka bilinirliğine olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Buradan yola çıkarak, markanın bilinirliğinin yüksek olması ve dış iletişimde de tercih edilir bir marka olmak iç proseslerin iyi yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. İç proseslerin dış markayı görünür kılması ise, işveren markası tarafında memnuniyet ve motivasyonun yüksek olmasından geçer.

Başarılı işveren markalaşmasının sonuçlarını Sullivan (2004) şöyle sıralamaktadır:

“Kurum itibarını arttırmak, kurumun çalışanları arasında ortak bir fikir birliği oluşturmak, kuruma yapılan iş başvuru sayılarını ve niteliğini arttırmak, en iyi performans gösteren çalışanlar arasındaki işe giriş çıkış sayısını azaltmak. Toplam işgücü verimliliğini fazlaştırmak ve yukarıda belirtilen maddeler ışığında, işveren markasının işletmelerin başarısında önemli bir rol üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin, işveren markasını kuvvetlendirecek çabalar içine girmesi gerekliliği de kaçınılmazdır.” (www.ere.net).

Etkin bir işveren markası olmak için (Bruce ve Harvey 2010);

Çekirdek Marka Tanımı'na göre; kurumun vizyon ve değerlerini yansıtan, şirket markasının ruhuna ilişkin açık ve net bir bildirimle başlar. Şirket çalışanlarının marka kavramını nasıl algıladığına ilişkin titiz bir değerlendirme yaparak en doğru işveren markası tanımını verecektir. Bir işveren markası oluşturmak CEO/Üst Yönetim desteği olmadan gerçekleşemez. Onlar da markayı yaşamalı ve çalışanlar için doğru bir rol model olmalıdırlar.

Çalışanlar ile kurulan sadakat temelli tüm ilişkiler, markanın genel olarak tüm şirket hedefleriyle tutarlı, marka vaatlerini hayata geçirecek doğrultuda şekil almalıdır.

“İşveren markası” yaratmada kilit konumda olan çalışanların mesuliyetleri ve hesap verilebilirliği net bir şekilde yetkilerle ifade edilmelidir.

Aralıksız Ölçme ve Takdir Etme ilkesine göre; başarı için performans standartları, teşvikler, geri bildirim kanalları tanımlanmalıdır.

İşveren markası yönetimi sürecinde işlenen mesajların paydaşlara ulaştırılması konusu önem arz etmektedir. Buradaki amaç mesajların doğru ve eksiksiz bir şekilde çalışanlarla paylaşılmasıdır. İletişimin buradaki rolü, insanlar arasındaki ileti alışverişini sağlayarak bir ortaklık gerçekleştirmektir (Oktay, 1996).

İletişim, işveren markası anlayışında oldukça önemli bir yere sahiptir. İşveren markasına içsel bağlılığın desteklenmesinde çalışanların duygularının harekete geçmesinde önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığının sağlanması, motivasyonun artması amaçların gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Bu süreçte işletmeden yayılan mesajların tutarlılığı önem taşımaktadır.

‘İşveren markası’, bir kurumun tüm iletişim çalışmalarından etkilenmektedir. Ürün/hizmet reklamları, kriz iletişimi ve lobicilik gibi farklı amaçlarla yürütülen çalışmalar da mevcut ve potansiyel çalışanlara ulaşabilmektedir. İçsel ve dışsal iletişimin bu noktada birbiriyle tutarlı yürütülmesi gerekmektedir (Barrow ve Mosley, 2005)

İç iletişimde “toplumsal cinsiyet” eşitliğine dayalı çalışanlarla yapılan projeler mevcutsa dış iletişimde de bu konu gündeme alınarak sosyal sorumluluk faaliyetleri düzenlenmesi gerekmektedir.

İşveren markasına sahip olmak, işletmeleri ayrıcalıklı kılmakta ve rakiplerinden ayırmaktadır. Güçlü işveren markası, nitelikli adayları kuruma çekerken mevcut çalışanların da elde tutulmasını sağlar. Çalışanların kuruma aidiyetleri oluşurken aynı zamanda verimlilik de ön plana çıkmaktadır. Örgütsel verimliliğin artması finansal faydaları da beraberinde getirmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken en önemli nokta bir işletmeyi işveren olarak en iyi tanıyan kişilerin o kurumun mevcut çalışanları olduğudur. Dolayısıyla çalışanları etkileyecek her şey çalışma koşulları,

iş-yaşam dengesi, örgütsel değerlerle uyum, lider davranışları gibi faktörler işveren markası bağlamında önem taşımaktadır.



BÖLÜM 3

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Kültür Tanımı

Örgüt Kültürü tanımına değinmeden önce ‘kültür’ kavramını açıklamak önem taşımaktadır. Kültür, örgütün tanımlanmasında ve belirlenmesinde önemli bir unsur olan ve onu diğer örgütlerden farklı kılan bir işlev görmektedir (Doğan, 2013).

Sözcük olarak etimolojik kökeninin, Latince’de ekin, sipariş, bakım veya yetiştirmek anlamına gelen ‘colere’, ‘cultus’ veya ‘cultura’dan geldiği kabul gören kültür kavramı, insanların ve insan topluluklarının biraraya gelmesiyle doğal bir şekilde beliren bir olgudur (Seymen, 2008).

Başından beri kültür kavramı temelini, insanları ve insanlar arasındaki ilişkileri inceleyen antropolojiden almıştır (Seymen, 2008).

Kültür kavramı ilk kez, Eliot Jaques tarafından İngiltere’de yayınlanan ‘Bir Fabrika’nın Kültürünü Değiştirmek’ (1951) adlı yönetim literatürünü içeren bir kitapta yer almıştır (Vural, 2016).

‘Örgüt kültürü’, üyeleri tarafından az ya da çok paylaşılan, yeni gelen üyelerin öğrenmesi ve kısmen de olsa kabul etmesini sağlayan geleneksel düşünme ve işleri yürütme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2013).

1970’li ve 80’li yıllarda, örgüt çalışmalarında ve yönetim alanında gelişmeler yaşanmıştır.

Japonya’nın yönetim ve işletmecilik anlamında Amerika’nın gücünü kırmasıyla bu konuya odaklanılmaya başlanmıştır. Dünya Savaşı hemen arkasından Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan işletmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini

ekonomik anlamda bir süper güç olmaya götürmeleriyle birçok araştırmacı tarafından bunun asıl nedeni sorgulanmaya başlanmıştır.

Örgüt kültürü kavramı ilk defa Andrew Pettigrew'in 'Administrative Science Quarterly' (1979) dergisinde yayınlanan 'Örgüt Kültürlerinin İncelenmesi Üzerine' adlı makalesiyle Amerikan akademik literatürüne girmiştir (Doğan, 2013).

1980'li yıllar, kurum kültürünün oldukça popüler hale geldiği bir dönem olarak anılmaktadır. 'Kurum Kültürü' en önemli isimlerinden biri haline gelen Schein'in ilk kez 1985 yılında yayımlanan ve bu alanda sıklıkla referans gösterilen çalışması kurum kültürünü örgütsel davranış bakış açısından incelemektedir (Yahyagil, 2004).

1990'lı yıllara geldiğimizde kurum kültürü, yönetimle ilgili yapı, strateji ve liderlik gibi çokça kullanılan terimler arasında yerini almıştır (Vural, 2016).

'Kurum Kültürü' tanımlamalarına en çok referans verilen bilim insanı Geert Hofstede'in tanımlamasıyla başlamak doğru olacaktır. Hofstede, kurum kültürünü, "bir kurumun üyelerini, diğer grup üyelerinden ayıran akıl ve zihnin ortak koordine edilmesi" olarak ifade etmektedir (Hofstede, 1998).

Schein'a göre (2009) kurum kültürü; bir gurubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla uğraşırken yarattığı, ortaya çıkardığı ve geliştirmiş olduğu söz konusu sorunlar hakkında doğru şekilde idrak etme, düşünme ve hissetme yoluyla yeni gelenlere öğretilen bir temel varsayımlar örgüsüdür.

Deal ve Kennedy değerlerin ve açıklanmış ilkelerin kültürün çekirdeğinde olduğunu savunmuştur (Ordun ve Demirbaş, 2012).

Cameron ve Quinn'e göre (2011) kurum kültürü; çalışanlara kimlik aktarılmasını, kurumda nasıl geçinileceğini belirleyen, yazılı olmayan ve çoğunlukla dile getirilmemiş ilkelerin geliştirilmesini ve çalışanların benimsemiş olduğu sosyal sistemin istikrarının arttırılmasını sağlar.

Gerek kültür gerekse kurumsal kültüre ilişkin açıklamalara bakıldığında, ortak unsurun insana /bireye ithaf ettiği ve insana ait değerler üzerinde durulduğu gözlenmektedir.

‘Örgüt kültürüne ait yaklaşımlar’ rasyonalist, işlevselci ve sembolik olarak üçe ayrılabilir. Schultz’a göre (1995) ‘rasyonalist görüş’te örgüt, etkin başarının aracıdır. ‘Örgüt kültürü’ ise örgüt amaçlarının başarılmasında aracı bir rol oynamaktadır.

‘İşlevselci Yaklaşım’da örgüt, gerekli işlevleri yerine getirerek yaşamını sürdürmeye çalışan bir topluluktur. Kültürün bu noktada oynadığı rol dış uyum ve iç bütünlükle ilgili işlevleri yerine getiren ve paylaşılmış değerlerin bir bileşeni olmasıdır. ‘Sembolik yaklaşım’da ise örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir bileşkesini ifade eden beşeri bir sistemdir. Kültür ise sosyal olarak yapılandırılmış semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

3.2. Örgüt Kültürü’nün Özellikleri

Thompson ve Luthans’a göre (1990) örgüt kültürü, öncelikle kültür davranışsal faktörlere dayalı betimleyici bir kavramdır.

Öğrenilebilen bir kavram olmakla birlikte davranışsal etkileşimlerle iletilmektedir. Örgüt ortamındaki pekiştirici ve destek sağlayıcılarla kültür gücü artırılmaktadır. Kültürü değiştirmek zordur.

Kültür aynı zamanda ayırt edicidir, kararlı bir yapıdadır ve ifadeye gerek kalmadan anlaşılabilir. Sembolik olmakla birlikte bütünleştiricidir (Newstrom ve Davis, 1993).

Çalışanlara kimlik duygusu kazandırırken, örgütsel bağlılığın artmasına sebep olur ve sosyal sistemi güçlendirir. Örgütsel başarıya ulaşmada iki ayrı işlevi içerisinde barındırmaktadır. Bu işlevler; içsel bütünleşme ve koordinasyondur (Doğan, 2013).

Schein ise, kültürün örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözümü üzerindeki etkilerine değinerek örgüt kültürü iki ana işlevi üzerinde durmaktadır.

Bunlardan biri, örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunlarını çözme yani misyon ve stratejilerin çevreye duyurulması ve çevre tarafından anlaşılması, ana misyon üzerinden türetilmiş amaçlar üzerinde ortak anlayışlar geliştirmedir.

Bir diğeri, hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar (yetki dağılımı, ödül sistemi vs.) üzerinde mutabık kalınmasıdır. Örgütün ya da grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğine dair başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir fikir etrafında toplanılması diğeri bir maddedir.

Amaçlara ulaşılmadığı zamanlarda düzeltici stratejiler oluşturma konusunda mutabık kalma; Örgüt kültürünün ilk işlevini oluşturan içeriklerden bir tanesidir.

İç bütünleşme ve sorunların çözümünde ise; ortak dil ve kavram birliği önem taşımaktadır. Bu grup üyelerini birbirine bağlayan ve aralarında iletişimi sağlayan bir noktadır. Eğer çalışanlar birbirleriyle sağlıklı iletişim kuramazlarsa, bir grubun varlığından da söz edilemez.

Örgüt kültüründe, bir örgüte üye olma standartları geliştirilerek, grubun sınırlarını belirlemek gerekir.

Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sistemi ölçütlerinin neler olacağı belli olmakla beraber örgüt üyeleri arasında uzlaşma sağlanarak ortaya çıkacak anlaşmazlıklar giderilmeye çalışılmalıdır.

Örgütlerde kişiler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları kurmak, birlikte iş yapmak ve duygusal tatmin için gerekli ortamın kuralları belirlenmelidir.

Anketin 2'inci bölümünden elde edilen sonuçlarda, katılımcıların işi için en iyisini yapmaya çalıştığı, arkadaş ilişkilerinin iyi olduğu ve iş yerinde geçirdiği saatlerde odaklanarak işini yaptığı saptanmıştır. Örgütlerde oluşturulması gereken ortam özelliklerinin büyük bir bölümü incelediğimiz firmalar özelinde sağlanmaktadır.

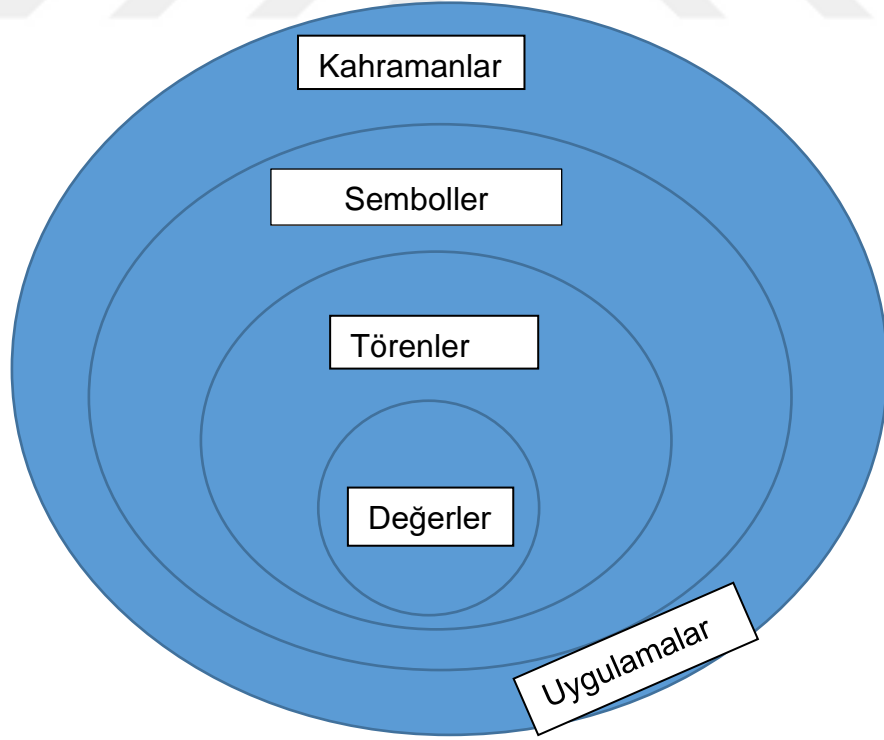
Örgütlerde hangi tutum ve davranışların istenilen, hangi tutum ve davranışların istenmeyen olduğunu, hangilerinin ödül kazandırıp hangilerinin ödülsüz kalacağını belirlemek gerekmektedir aksi takdirde, diğeri sosyal gruplarda olduğu gibi bazı açıklanamayan durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu durum grup üyeleri tarafından yorumlanacak bir ideolojik ya da dinsel değerlerin oluşması açısından önem taşımaktadır. Buradaki önemli nokta, örgütte endişe ve korkuya neden olabilecek davranış kalıplarının gelişimine engel olmaktır (Doğan, 2013).

3.3. Örgüt Kültürü Unsurları

Örgüt Kültür yönetiminin temel belirleyicileri olan örgüt kültürü unsurları, örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olunmasını mümkün kılan unsurlardır.

Örgüt kültürü unsurlarını, Pettigrew, “semboller, dil, ideoloji, inanç, törenler ve mit olarak ifade ederken, Trice ve Beyer, “semboller, dil, hikayeler ve uygulamalar” olarak belirtmektedirler. Hofstede de örgüt kültürü unsurlarını semboller, kahramanlar, törenler ve değerler olarak sıraya koymaktadır (Doğan, 2013).

Hofstede’e göre örgüt kültürü unsurları bir soğanın birbiri üzerindeki zarları gibi iç içedir.



Şekil 3. 1. Örgüt Kültürünün Unsurları

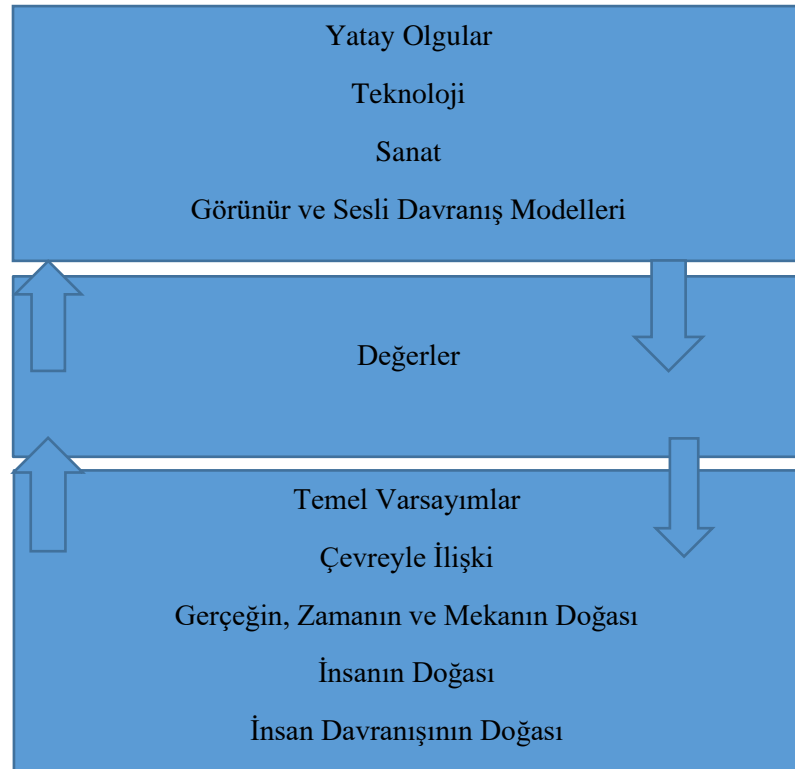
Semboller, kahramanlar ve törenleri uygulamalar başlığı altında sıralayabiliriz. Bu unsurların kültürel anlamları kurum içerisinde algılanır olmasına rağmen, dışarıdan biri için de görülebilen şeylerdir. Şekle göre kültürün merkezinde yer alan değerler, geniş anlamda belirli olmayan iyi, kötü, güzel ve çirkin, normal ve anormal şeklinde duygular tarafından meydana gelmektedir. Bu duygular, çoğu zaman tartışılabilir değildir; Bunun yerine davranış alternatifleriyle ifade edilirler. Hofstede, değerler, törenler, kahramanlar ve sembollerden oluşan dört unsurun, karşılıklı olarak birbirlerini hem dışlayıcı hem de belirli bir ölçüde birbirinin içine dahil olan özellikte olduğunu savunmaktadır (Doğan, 2013).

Schein'a göre, kültür 3 boyutta incelenmektedir;

Birinci boyutta görülebilen, duyulabilen ancak deşifre edilemeyen teknoloji, sanat, görülebilen ve duyulan davranış modelleri (yapay olgular),

İkinci düzeyde doğrudan gözlemlenemeyen değerler,

Üçüncü düzeyde ise temel varsayımlar yer almaktadır.



Şekil 3. 2. Kültürün Seviyeleri ve Karşılıklı Etkileşimleri

Daft da Schein gibi örgüt kültürünü üç düzeyde incelemektedir;

En üst yüzeyde daha somut ifade edilebilen giyim tarzı, davranış biçimi, fiziksel semboller, örgütsel törenler ve ofis düzenini içeren görünür yapay bazı olgular yer almaktadır.

Daha derin seviyede ise; gözlemlenemeyen ancak insanların yaptıkları işlere dair açıklamalarından anlaşılabilen değerler ve inançlar yer almaktadır. Bunlar bilinçli değerler olarak ifade edilirken hikayeler, dil ve örgüt üyelerinin kendilerini ifadelerinde kullanılan semboller yoluyla açıklanmaktadır (Doğan, 2013).

3.4. Kurum Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Kullanılan Yöntemler

Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde çeşitli yollar bulunmaktadır. Değerler ve normlar, liderler ve kahramanlar, hikaye ve efsaneler, tören ve semboller bu yöntemlerden bazılarıdır. Peters ve Waterman yaptıkları araştırmalarda, mükemmel şirketlerle yapılan araştırmalarda yürütülen mülakatlarda kişilerin çoğunluğu firmalarının üstünlük ve özelliklerinden bahsederken, örneğin IBM T.J.Thompson'dan bahsedenlerin aslında onu tanıtan kişiler olmalarından ziyade anlattıkları öykü ve efsanelerin önem taşı Organizasyonun paylaşılan değerleri yani kısaca onun kültürü önem taşımaktaydı (Vural, 2016).

3.5. Değerler ve Normlar

Değerler, örgüt içinde bireylerin eylemlerine yol gösteren, onların gereksinimlerini karşılayan ve karşılayacağına inanılan standartlar, şartlar ve amaçlardan oluşmaktadır (Seymen, 2008) .Neyin doğru, iyi ya da arzulanabilir olduğunu, bireylerin fikirlerini taşıyan yargısal unsurların ne olduğunu kapsamaktadır. Her bir bireyin değer sistemini meydana getiren bir değerler hiyerarşisi vardır. Bu sistem; özgürlük, haz, kendine saygı, dürüstlük, itaat, eşitlik gibi değerlere verilen nispi önemle meydana gelmektedir.

Değerler, beş temel unsura sahiptir. Kavram ya da inançlar olmakla beraber arzu edilen hedef ya da davranışlara ilişkindir, durumların üzerindedir. Davranış ya da olayların değerlendirilmesinde ve belirlenmesi konularında yol göstericidirler (Doğan, 2013).

Örgüt Kültürü'nü oluşturan değerler, gerçekleşen değerler ve desteklenen değerler şeklinde bir sınıflamaya tabi tutulmaktadır (Doğan, 2013).

Desteklenen değerler, bir kurum tarafından açık olarak tercih edildiği belirtilen değerler ve normlar bütünüdür. Küçük şirketlerde şirket kurucusu tarafından belirlenirken, büyük kurumlarda ise tepe yönetimi tarafından oluşturulmaktadır.

Gerçekleşen değerler ise, gerçekten çalışan davranışına dönüşmüş değer ve normları temsil etmektedir.

Değerler, davranışlara yol gösteren genel ilkelerden oluşurken; normlar, belirli bir durumda insanların nasıl davranması gerektiğiyle ilgili beklentilerdir.

Halk yordamı, örfler, tabular ve kanunlar olarak dört gruba ayrılmaktadırlar.

Normlar genelde informeldir. Örgüt içindeki değerlerin çoğu ise yazılı olarak yer almaz. Örgüt içerisindeki üyelerin birbirleriyle iletişim kurmasına yardımcı olan normlar, inançlar ve varsayımlar şeklinde düşünüş ve davranış biçimleri şeklinde karşımıza çıkmaktadırlar.

Normlar yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Yazılı olmamalarına karşın sözlü olarak çalışanlar tarafından nesilden nesile aktarılmaktadırlar.

Örgüt üyeleri uygun değerleri farkında olmadan seçmektedirler. Örgüt üyelerinin değerleri öğrenmesiyle, örgüt kültürüne motive olup kendilerini bu kültüre adapte etmeleri arasında doğrudan bağlantı vardır.

3.6. Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürü alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da bunların sembolleri ve temsilcileridir. Bir kuruluşun var olmasında,

sürekliğinde, başarısında ve performansındaki en etkili faktör, temel değerlerden ödün vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürü temelini oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen o kültüre ait gücü temsil etmektedir. Liderler, firma kültürüne katkıda bulunmanın yanı sıra çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü yansıtan en yüksek yönetim sınıfındaki kişilerden oluşmaktadır (Vural, 2016).

Kahramanlar ise, kurum kültürü temeli olan değerlerin kişiselleştirilmesinde büyük rol oynayan ve bireylerin takip etmesi için açık rol modelleri olan, yönetimin her kademesinden çıkabilen kişilerdir. Kurum değerlerini aktarmada büyük rolleri olan bu kişilerin, bir lider ya da yönetici olmamakla beraber, temel değerleri uygulamadaki başarıları onların özenilecek ve taklit edilecek bir kahraman olmalarını sağlamaktadır. Halan hayatta olan ve organizasyonda çalışan kişiler olabileceği gibi vaktiyle yaşamış biri de olabilen bu kahramanlar örgütün değerlerini güçlendirerek çalışanlara bu standartların geçmesini sağlamaktadır (Vural, 2016).

3.7. Hikaye ve Efsaneler

Gerçek olaylardan oluşan, sıklıkla tekrarı olan ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan anlatılar içeren hikayeler, örgütün temel değerlerini canlı tutmak adına yeni çalışanlara anlatılırlar. (Doğan, 2013).

Geçmişteki önemli olayların günlük karar ve uygulamalara etki etmesini sağlayan hikayeler, mevcut uygulamalara da yasallık getirmektedir.

İşler umulduğu gibi gitmediğinde bireylere gerekli açıklamaları sağlarken, işler doğru gittiğinde de sorumluluk verirler. Resmi olan ya da olmayan toplantılarda anlatılan bu hikayelere, örgütün baskılı çalışmalarında ve yöneticilerin konuşma kayıtlarında rastlanabilmektedir (Vural, 2016).

3.8. Tören ve Semboller

Örgütün temel değerlerinden en önemli amaçların neler olduğuna; kimin önemli kimin feda edilebilir olduğuna kadar tüm değerleri açıklayan ve kuvvetlendiren bir dizi tekrar edilen eylemlerden oluşan törenler, örgütsel yaşamda önemli bir yere sahiptir.

Güçlü bir kültür oluşturmanın en önemli yolu, bireylere örgütün değer ve normlarını öğretecek örgütsel törenler geliştirmektir (Doğan, 2013).

Törenler, örgüt ve üyeler için önem taşıyan olayların resmen tanınması için düzenlenen, önemli olaylardan oluşmaktadır. Ofis partileri, şirket piknikleri, örgütsel başarıların duyulması için düzenlenen kaynaştırma törenleri örgüt üyeleri arasında bağ kurar ve onları güçlendirir. Hofstede ve kültürün beş boyutuna değinmeden önce, toplumsal kültür kavramından bahsetmek gerekir. Kültürel değerler, toplumdan topluma farklılık göstermektedir ancak bir toplumda uzun süre istikrarla kalırlar. Toplumsal kültürler, değerlere dayanmaktadır.

Genellikle sıkı bir şekilde yerleşmişlerdir ve kolay kolay değiştirilemezler. Karşılaştırmalı kültürel çalışmalar incelendiğinde kültürel çalışmalarda en çok kullanılan yöntemlerin, uluslararası değerler üzerine kurulu temel kültürel değişkenlerle sınıflandırma olduğu görülmektedir. Hofstede, elli ülke ve üç bölgeden binlerce katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, IBM şirketi çalışanları üzerinde deneyimlediği dört ana değerden oluşan bir referans olma niteliğinde bir sınıflandırma ortaya çıkarmıştır.

Hofstede çalışmasında, ulusal kültürün örgütler üzerindeki 5 etkisi üzerinde durmaktadır (Doğan, 2013). Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, erkeksilik/kadınsılık, uzun vadeli/kısa vadeli zaman yönetimidir.

Güç Mesafesi: Güç Mesafesi tanımı, sosyal psikolog “Mauk Mulder” çalışmalarından alınmıştır. Mulder güç mesafesini, aynı sosyal sistemdeki daha güçlü

birey ve daha az güce sahip arasındaki güç açısından eşitsizlik derecesi olarak adlandırmaktadır.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, bireyler bağımsızdır; herkesin eşit hakları vardır, sosyal sistem sorgulanmaktadır. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, basık hiyerarşik yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı ücret farklılaşması ve mümkün olduğunca eşit ödüllendirme sistemi vardır. Çalışanlar da belirli ölçüde kararlara katılım sağlayabilmektedirler ve astlar danışılmayı beklemektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise; bireyler birbirine bağımlıdır, sosyal sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmekten geçmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma: Kültürün bu boyutu, toplumdaki insanların belirsizliğe karşı toleransıya doğru orantılıdır. Bir toplumdaki üyelerin bilinmeyen durumlarda kendilerini ne kadar rahatsız hissettiklerine ve bu durumdan nasıl kaçındıklarına cevaplar bulunmaktadır. Toplumlar belirsizlik durumları aşırı gerilim yaratabilmektedir ve toplumlar bu gerginliklerle başa çıkma yöntemi geliştirmektedirler. Bu yöntemler din, teknoloji ve hukukla ilgilidir. Teknoloji, informal ve formal kuralları din ise bilinmeyi göstermektedir. Belirsizlikle başa çıkma yolları ise aile, okul gibi temel kavramlar aracılığıyla transfer edilmektedir. Örgütler açısından belirsizlik kavramında çevre kavramı ise; belirsizliğin temel kaynağı olarak görülmektedir (Hofstede, 2001).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda (ABD, İngiltere,) insanlar duygularını kontrol ederler, düşük kaygı düzeyi ve stres vardır; bireyler kuralları yıkmaktan yüksünmezler ve işverene karşı düşük sadakatlari bulunmaktadır.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise örneğin (Türkiye, İspanya, Portekiz), bireyler belirsizlik durumlarında güvensizlik duymaktadırlar ve kendilerini tehdit altında hissetmektedirler. Yüksek kaygı düzeyi, iş stresi vardır; değişime direnç gösterilmektedir. İşverene karşı yüksek sadakat bulunmaktadır, görev odaklı bir yapı söz konusudur.

Bireycilik/Toplulukçuluk: Kültürün bu boyutu, bireylerin gruplarla ne derece bütünleştiklerini göstermektedirler. Toplulukçu bir kültür, bir gruba bağlılığı desteklerken, bireyci bir kültür bağımsızlığa önem vermektedir.

Toplulukçu değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, 'biz' bilinci ağırlıktadır, aitlik duygusuna vurgu yapılmaktadır, kararlar grup tarafından alınmaktadır. Bireyci değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, kimlik bireye bağlıdır, 'ben' bilinci hakimdir ve kararlar bireysel olarak alınmaktadır.

Erkeksilik/Kadınsılık: Kültürün bu boyutunda toplumda cinsiyetlere yüklenen roller ifade edilmektedir. Rekabetçi ve iddialı kısım erkeksiliği, mütevazı ve insancıl kısım kadınsılığı ifade etmektedir. Erkeksi değerlere önem veren toplumlarda, insanlar çalışma odaklıdır; başarı, rekabet, performans gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında net bir çizgiden bahsetmek mümkündür. Yönetimde az sayıda kadın vardır. Yüksek düzeyde tükenmişlik sendromu ve iş stresi vardır. Kadınsı değerlerin ön planda olduğu toplumlarda ise eşitlik, dayanışma ve uyum gibi değerler yer almaktadır. Bu tarz toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde, yöneticilerin sağduyuyla hareket etmesi söz konusudur. Düşük iş stresi vardır ve yönetimde kadınların payı yüksektir.

Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Zaman Yönelimi: Bu boyut, Michael Harris Bond'un geliştirdiği ve 23 ülkede öğrencilere uygulanan Çin Değerler Anketi'ne verilen cevaplardan üretilmiştir. Konfüçyist çalışma dinamiği olarak da adlandırılan çalışmanın bulgularına dayandırılarak Hofstede, 2001 yılındaki çalışmasında, 1980 yılındaki çalışmasındaki dört boyuta ek olarak beşinci boyutu eklemiştir. Uzun vadeli yönelim niteliği ağır basan kültürlerde, azim, tutumluluk, ilişkilerin statüye göre düzenlenmesi ve bireysel uyum kabiliyeti ağır basmaktadır.

Kısa vadeli Yönelim Zaman Diliminde ise, bireysel istikrar, geleneğe saygı ve ilişkilerde hiyerarşinin temel sorun olmaması temel değerler arasındadır.

3.9. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramıyla ilk yaklaşım, 1960'lı yıllarda Howard Becker tarafından ortaya atılarak; çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedeceği yararlar olarak nitelendirilmiştir. “Side bed” teorisine dayanan bu teoride, işletmesine bağlılık gösteren kişilerin çıkarları doğrultusunda davranması üzerinde durulmaktadır (Saldamlı, 2009). Yine farklı bir kaynakta, “örgütsel bağlılık”; Çalışanların işletmede kalıp kalmaması konusunda etkin rol oynamasına dayanan bir kavrama dayanmaktadır (Uygur, 2015).

Bağlılık hissi taşıyan bireylerin, işletmede kalmaya devam etme olasılığı, bağlılık hissetmeyen bireye göre daha yüksek olacaktır (Doğan, 2013).

İşletme başarısı, örgütsel bağlılığın işletmenin tüm çalışanları tarafından özümsemiği zaman ortaya çıkmasıyla oluşmaktadır. Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen işveren marka çalışmaları sonucu ortaya çıkan sonuçlarda, bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları, iş tatmin düzeyleri ve verimlilikleri giderek artarken, devamsızlık ve işgücü devir oranı ise hızlıca düşmektedir (Erdem, 2017).

Meyer ve Allen'a göre çeşitli tanımlar üç boyutta toplanabilir; Buna göre bağlılık örgüte karşı duygusal bir sorumluluk olmanın yanı sıra, örgütten ayrılma durumunda bu durumun getireceği maliyetleri farkında olma ve örgütte kalmayı sağlayan manevi bir zorunluluk olarak görülebilir (Doğan, 2013).

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Duygusal Yönelim
Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır.(Kanter,1968)
Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgüte doğru bir yöneliştir.(Sheldon,1971)
Örgütün ve bireyin amaçlarını birbiriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir.(Hall,Schneider,Nygren,1970)

Örgütün amaçlarına ve değerlerine,kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine ,pür,araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir.(Buchanan,1974)
Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır.(Moowday,Porter,Steers,1982)
Maliyete Dayalı
Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir.(Kanter,1968).
Bir kişi,birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar.(Becker,1960).
Zaman içinde bireysel çizgi,örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur.(Hrebiniak Alutto,1972)
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk
Bağlılık davranışları,bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan,sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır.(Wiener,Gechman,1977)
Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür.(Wiener,1982)
Bağlılık duyan çalışan,yıllar içinde firmanın kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiğine bakmaksızın ,şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür. (Marsh,Mannari,1977)

Kaynak; (Doğan,2013)

Meyer ve Allen'a göre farklı bağlılık tanımlarının ortak noktası bağlılığın, çalışanın örgütle olan ilişkisini betimleyen,örgütün bir üyesi olarak kalma kararını almasına vesile olan psikolojik bir durum olmasıdır.Buna göre bağlılık duyan çalışanların örgüt içerisinde kalma olasılıkları bağlılık duymayan çalışanlara göre daha yüksektir.

3.9.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Artan küresel rekabet, dijitalleşme ve işletmelerin yeniden yapılandırılması gibi süreçler şirketlerin örgütlenme biçimine yeni yaklaşımları getirmekle beraber esneklik ve etkinlik yeni örgütlenme düzeninde en önemli unsurlar haline gelmiştir.

Çalışan ve işveren arasındaki bağ eskisi gibi olmaması gerekirken, çalışan açısından şirketten her an ayrılabilceğini düşünmesi ve duygusal bağlılığını en aza indirmesi beklenmektedir. (Doğan, 2013) Ancak aşağıda bahsedilen konular bağlılıkla ilgili çalışmaların henüz mevcut durumda hala uygulanabilir olduğunun göstergesidir.

-Örgütler varlıklarını devam ettirirken, örgüt yapısında belli sayıda kişiyi muhafaza etmek gerekmektedir. Örgütler küçülse ve işler daha esnek hale gelse dahi, örgüt içerisinde yer alan kişiler hem daha fazla önem kazanmakta hem de sorumluluk ve görevleri artarak bir taraftan şirket için daha önemli hale gelmeye başlarlar. Bu durumda örgütsel bağlılık devreye girer.

Örgüt ve çalışan açısından birbirine güven duymak önem taşımaktadır.

-İkinci olarak dış kaynaklardan yararlanılan, proje ya da sözleşmeli çalışılan durumlarda da dış bağlılık da önem taşımaktadır. Bağlılıklar nasıl ortaya çıkmakta ve korunmakta noktaları burada önem taşımaktadır.

-Üçüncü olarak, bağlılıklar doğal yollarla gelişirler; tersi yabancılaşma olarak adlandırılan durumda çalıştığı kuruma aidiyet duymayan çalışan bağlılıklarını başka konulara geçirebilirler (Gönüllü gruplar, hobi, kariyer v.b.).

Kuruma değil ama endüstriye ve mesleklerine bağlılık duymaya başlarlar. Bu da tercih edilmeyecek bir durumdur.

Örgütsel bağlılığı oluşturmak için sadece işini iyi yapan çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Çalışanların takım çalışmasıyla daha üretken ve daha uyumlu çalışması işini daha iyi yapmasından daha değerlidir. Günümüzün rekabet koşulları gereği bağlılığı yüksek bir çalışan profili daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların artan beklentileriyle ilgilenmeyen işveren bağlılığı artırma yerine stres ve tükenmişliğe yol açar. (Ulrich, 1998).

Örgüte bağlı olmayan çalışan sadece örgüte zarar vermez aynı zamanda dolayısıyla topluma da zarar vermiş olur. Örgüte bağlılık duyan kişiler ise, iyi ve kötü günde örgütte çalışmaya devam etmekte, işine düzenli olarak gitmekte ve zamanın büyük çoğunu iş yerinde geçirmektedir.

Bu bağlılık statü koyu körü körüne kabul etmenin getirdiği bağlılıkla, yeniliklere ve değişikliklere kolay adapte olamamayı bereberinde getirir (Randall, 1987).

3.9.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel Bağlılık literatürüne göre, bağlılığın iki ayrı boyutta incelendiği görülmektedir. Örgütsel davranış üzerine çalışanlar, tutumsal bağlılık başlığı altında değerlendirirken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır.

Örgütsel bağlılık kavramı, duygusal, devam ve normatif olarak alt boyutlarda kategorilendirilmektedir.

Örgütsel Bağlılık duygusal boyutu çalışanların işletmeye karşı aidiyet ve sadakat duygularını; devam boyutu, çalışanların işletmeden ayrılma riskini göz önünde bulundurarak işletmede kalmaya devam etme boyutunu; normatif boyutu ise işletmeye karşı kendini sorumlu hisseden bireylerin işletmede kalmaya devam etme kararlarını belirlemektedir.

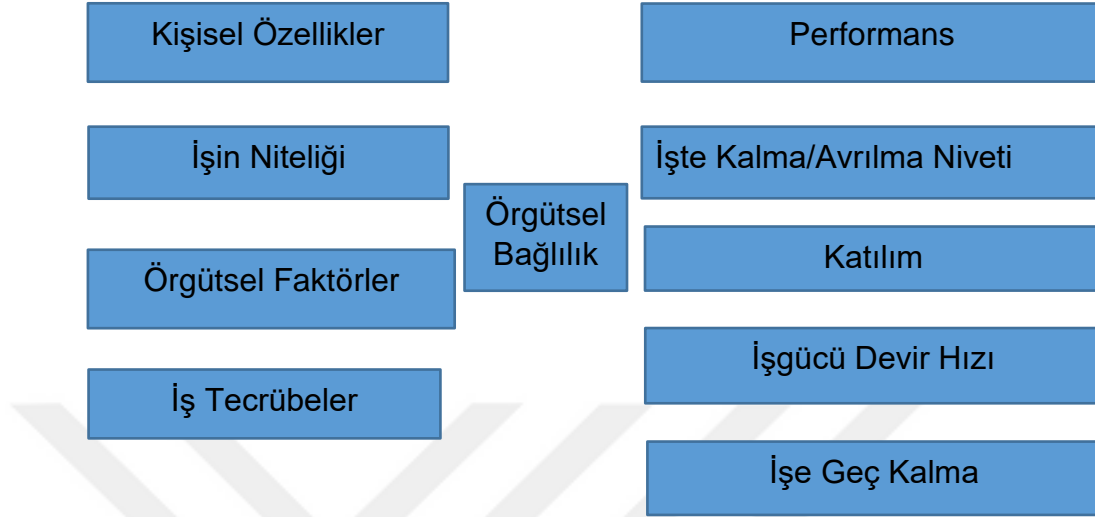
Tutumsal Bağlılık, insanların örgütle olan ilişkileri üzerine odaklanırken ki bu bireylerin kendi değer ve hedefleriyle örgütün sahip olduğu değer ve hedeflerle ne kadar bağlantılı olduğuyula ölçülmektedir.

Davranışsal Bağlılık ise, bireylerin belirli bir örgüte bağlanması ve problemleri nasıl ele aldığıyla ilgilidir.

3.9.3. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Faktörler

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı doğuran faktörleri kişisel özellikler, işin özellikleri, çalışma deneyimleri ve örgütün yapısal özellikleri olarak sıralarken, Mathieu ve Zajac kişisel özellikler, rol durumu, işin özellikleri, grup/lider ilişkileri ve örgütsel özellikler olarak sıralamaktadır (Doğan, 2013).

'The Journal of Management Development' araştırmasına göre (Suliman, 2002), güçlü katılımcı değerler sergileyen örgütlerde çalışanların daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği görülmektedir. Örgütsel bağlılığa yol açan faktörler ise ve doğurduğu sonuçları ise Suliman (Suliman, 2002) aşağıdaki şekilde özetlemiştir.



Şekil 3. 3. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Faktörler ve Sonuçları

Bağlılığı oluşturmada en önemli faktörlerden biri çalışanların kişisel özellikleridir. Kişisel özelliklere yapılan araştırmalar, çalışan yaşı ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışan yaşı arttıkça çalıştığı kuruma olan bağlılığı da aynı oranda artmaktadır. Eğitim ile bağlılık arasında ise negatif bir ilişki vardır. Eğitim almış olan bireylerin beklentilerinin fazla olduğu görülmektedir (Doğan, 2013).

Bağlılığı oluşturmada sadece kişisel özellikler değil aynı zamanda davranışların görünürlüğü de önemlidir. Bir kişinin bir işi yapmasının diğer kişiler tarafından bilinmesi önem taşımaktadır. Kişinin bir örgütte bilinirliğinin sağlanması, kendisine önem verildiğini hissetmesine yol açmaktadır. Takdir edilme, bir kişinin çalıştığı örgüte karşı bağlılığını kuvvetlendiren bir duygudur.

Davranışların geri döndürülemezliği, herhangi bir davranışın ortaya çıktıktan sonra bunun artık değiştirilememesi durumudur. Örneğin çalışanlara bir örgütten diğerine transfer olmamaları için birtakım imkanlar sağlanmaktadır (Çalışanlara tanınan birtakım finansal ya da eğitimle ilgili uygulamalar bunlardan bazılarıdır.)

Davranış ve Kişisel İrade kavramına gelince, iradi davranışlarda kişiler örgüte karşı kendileri isteyerek bağlılık duyarlar. Mecbur oldukları için örgütte kalmaya devam etmezler. Anlaşılması en zor faktörlerden birini ifade etmektedir.

3.9.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Öncelikle bağlılık kavramına değinmek gerekirse; bir çalışanın bir örgütle kurduğu duygusal ilgi ya da örgütten ayrılmanın sebep olacağı maliyetler ile ilgili olarak tek perspektifli bir yaklaşım olarak ele almak yanlış olmayacaktır. Bu noktada bağlılığın duygusal boyutu ve devam bağlılığından söz edilmektedir. Bu iki boyutun yanına bir de Allen ve Meyer tarafından ‘normatif bağlılık’ boyutu eklenmiştir. “Normatif bağlılık” boyutunda ise “örgütü destekleme ve onun üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetme” tanımı karşımıza çıkmaktadır (Somers, 2009).

Meyer ve Allen bağlılığı üç boyutta incelemektedir;

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duygusal ilgisiyle alakalı olan boyuttur. Kendisini çalıştığı kurumla tanımlamasına ve işletmenin problemleriyle ilgilenmesiyle ilgilidir.

Devam bağlılığı, örgütü bırakmanın getireceği maddi olanaklardan cayılacağına farkında olma durumudur.

Yüksek düzeyde normatif bağa sahip olan çalışanlar, örgüt içerisinde kalmaları gerektiği nosyonunu taşımaktadırlar.

Duygusal Bağlılığa Yol Açan Faktörler; Kişisel özelliklerle ilgili değişkenleri demografik (yaş, cinsiyet, hizmet süresi) ve karakter özellikleri(kişilik, değerler v.b.) olarak sınıflandırabiliriz. Araştırmalara göre örgütte hizmet süresi ile duygusal bağlılık arasında olumlu anlamda paralellik görülmektedir. Karakter özellikleriyle duygusal bağ arasındaki örneklerde yakın ilişki ihtiyacı güçlü olan kişiler, takım çalışmasına önem veren ve bunu destekleyen bir örgüte, ilişki ihtiyacına çok ihtiyaç duymayan kişilere göre daha güçlü bir bağ kurabilirler.

Bazı sonuçlarda becerileri ve başarıları konusunda kendine güveni yüksek olan çalışanlar, kendine güveni az olan çalışanlara göre daha güçlü duygusal bağ kurmaktadır (Doğan, 2013).

Buradan hareketle kendine güveni yüksek olan insanların örgüte olan bağlılıkları arasında bir doğrusallık olup olmadığını anlamak zordur.

Yeterliliğe sahip insanlar daha yüksek kaliteye sahip örgütleri seçmektedirler ve nihayetinde bu seçim daha fazla bir duygusal bağlılığı doğurabilir.

Duygusal bağlılık ile işin önemi, özerklik derecesi ve çalışanın beceri çeşitliliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlar ile üstleri ya da liderler arasındaki ilişkiler de duygusal bağlılığın gelişimi konusunda doğrudan bir korelasyon vardır.

Duygusal bağlılık aynı zamanda adalet algısıyla da doğru orantılıdır. Yönetim politikasının adil olmasıyla duygusal bağlılık arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.

Devam Bağlılığına Yol Açan Faktörler; Yatırımlar ve alternatifler olarak kategorize edilmektedir. Çalışanlar, örgütlere çeşitli şekillerde yatırım yapmaktadır; bunlardan bir tanesi, ailesini bir şehirden diğerine taşımasıyla ortaya çıkan harcamalar, beşeri maliyetler, örgüt için gerekli olan yeterlilikleri elde etmek adına harcanan zaman bunların arasındadır.

Birkaç alternatifte sahip olabileceğini düşünen çalışanların bağlılığı ise alternatif olmayanlara göre daha azdır. Devam bağlılığına yol açan faktörlerde belirli bir tetikleyici olması durumunda çalışan devam bağlılığı uzun süreli olabilir. Örneğin, aynı özelliklere sahip bir iş arkadaşının iş arayışında başarısız olması onun şirkette devam bağlılığının artmasına sebep olmaktadır.

Normatif Bağlılığa Yol Açan Faktörler ise; güçlü bir normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, bu noktanın doğru ve ahlaki açıdan yapılması gereken şey olduğunun farkındadırlar. Weiner, örgüte karşı normatif bağlılığın bireylerin sosyalleşme süreçlerinin başlarında (aileden ve kültürden) ve örgüte yeni katıldıklarında yaşadıkları sosyalleşme süreciyle doğru bağlantı olarak gördükleri baskıya paralel olarak ortaya çıktığını öne sürmüştür (Weiner, 1982).

Şartlandırma (ödüllendirme ve cezalandırma) ve model almayı (başkalarını gözlem ve taklit) içeren süreçler sonucunda kişiler neye değer verdiklerini ve aile, kültür veya örgüt tarafından kendilerinden neler beklendiğine şahit olurlar.

Normatif bağıllık, örgütün çalışana yaptığı ve çalışanın da karşılık vermesinin zor olduğu belirli bir yatırıma dayalı olarak da geliştiği ileri sürülmektedir. Bu yatırımlar, çalışanların eğitim örgütlerini kurumun karşılaması ve nepotizm gibi şeyleri içerebilmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmeler karşılıklı sorumluluklarıyla ilgili mübadele ilişkisine giren tarafların inançlarından oluşmaktadır. Psikolojik sözleşmeleri taraflardan herhangi biri sorumluluklarını yerine getirmediğinde zaman içerisinde değişime uğrayabilir.

Üç bağıllık türü de işle ilgili davranışlarda birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Güçlü bir örgütsel bağıllığa sahip çalışanlar, düşük motivasyona bağlı çalışandan daha yüksek bir motivasyonla örgütte kalma arzusuna sahip olacaktır. Güçlü duygusal bağıllığı benimseyen çalışanlar az devamsızlık yapmayı tercih ederek, işte daha iyi performans göstermeye çalışırlar.

Devam bağıllığına sahip çalışanlar, örgütte kalırlar; ancak bu, duygusal bir sebeple değil şirketten ayrıldıkları takdirde ayrılmalarının maliyetlerinin çok yüksek olacağını düşündüklerindedir. Devam bağıllığı katılım ve diğer performans göstergeleriyle olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Güçlü normatif bağıllığa sahip çalışanlar ise görev duyguları ve yükümlülükleriyle örgüte bağlanmaktadır. Normatif bağıllıkta, işe katılım, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarla pozitif anlamda bir korelasyon olması beklenmez.

BÖLÜM 4

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler, anket uygulama yöntemiyle toplanmıştır. Anketler firmadaki kişilere mail ortamında ve dağıtım sağlanarak uygulanmıştır. Bu yöntemle anketlerin cevaplanma oranının yüksek olması ve verilerin daha hızlı toplanması hedeflenmektedir.

İlgili incelemelerde, işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Son zamanlarda işveren markası kavramına olan ilginin artmış olduğu gözlemlenmektedir. (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Daha önceki yapılan çalışmalar incelendiğinde; işveren marka bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016). Yapılan araştırmalar sonucunda; işletmelerin marka /işveren markası uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Demir, 2014; Karakayaoğlu, 2018).

İşveren markası uygulamaları ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği farklı bir çalışma ise; işveren markası uygulamalarının duygusal bağlılığa düşük de olsa olumlu bir etkisinin olduğunu belirten bir çalışmadır. (Dönmez, 2016). Yapılan farklı araştırmalar neticesinde; işveren markasının fonksiyonel ve sembolik faydalarının işe adanma ve örgütsel çekicilikle olumlu yönde bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Terlemez, 2012; Lievens vd., 2007).

Konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalarda; işveren markası ile organizasyonun çekiciliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Oğuz, 2012; Güler, 2015). Literatürde yapılan farklı araştırmalara göre; işveren markası ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Kashyap ve Rangnekar, 2014; Aras, 2016). İlgili başka bir yazında yapılan araştırma bulgularına göre; işletmenin başarılarından çalışanların gurur duymasının, onların akıllarında işyerinin “çalışılabilecek en iyi yer” algısını ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Buğdaycıoğlu, 2014).

Bu bilgilerin ışığı altında araştırma hipotezi ve alt hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

1.H₁: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1a}:İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların duygusal bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların devam bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: İşveren markası faaliyetleri uygulamalarına yönelik olumlu değerlendirmeler çalışanların normatif bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Araştırma amacı doğrultusunda, araştırma sonuçlarına ilişkin beklentileri oluşturun temel nitelikteki hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1:Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H2:Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H3:Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H4:Çalışanların örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmada 56 soruluk anket formu geliştirilmiştir. Araştırma ilk bölümünde demografik özellikler, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ve üçüncü bölümde işveren markası ölçeğinde sorular sorulmuştur. Araştırmada Meyer ve Allen, Üç Boyutlu Bağlılık Modeli'nden yararlanılmıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak 3 boyut da ankette gözlenmektedir (Doğan, 2013).Anket çalışmasında bulunan sorular 5'li Likert (1 Kesinlikle katılıyorum, 2 katılıyorum, 3 kararsızım, 4 katılmıyorum, 5 kesinlikle katılmıyorum) çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anket, 01.11.2021-30.11.2021 tarihleri arasında online/yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın etik onay formu 25.11.2020 tarihli Yaşar Üniversitesi Etik Komitesi tarafından onaylanmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma amacı, araştırma kapsamında incelenen 400 kişiyi kapsayan İzmir yerleşkeli kurumsal şirketlerde işveren marka uygulamalarına yönelik değerlendirmeler ve çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır.

Bu araştırma amacı; İzmir'de üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların “işveren marka yönetimi” ne olan bakış açısı ve bu sektörlerde çalışanların işveren marka faaliyetlerine yönelik algıları ve örgütsel bağlılık derecelerine ışık tutmaktır.

Çalışma amacı İzmir AOSB'de bulunan üretim firmalarının marka-işveren markası bağlamında örgütsel bağlılıklarını ölçümlemektir.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, İzmir AOSB'nde ağır sanayi sektöründe (cıvata,yağ,silindir) faaliyet gösteren, üretim ve idari kısımdaki **400** işletme çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem ise, belirtilen işletmelerdeki farklı departmanlardan **150** işletme çalışanıdır.

AOSB İzmir’de tercih edilen firmalar, coğrafi yakınlıkları göz önünde bulundurularak tercih edilmiştir. İşletmelerden ikisi 1980’li yıllardan beri varolan aile işletmeleri, diğer ikisi 2000 sonrası kurulan yabancı sermayeli şirketlerdir. AOSB’nin tercih edilme sebebi ise o bölgenin İzmir’de çalışılması tercih edilen bir organize bölgesi olmasıdır (<http://www.iaosb.org.tr/icerik/hakkimizda/bolge-tanitimi>).

4.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Cronbach alfa, iç tutarlılığın bir ölçüsüdür; başka bir deyişle, bir grup öğenin grupla ne kadar yakından alakalı olduğudur. Ölçek güvenilirliğinin bir ölçüsü olarak kabul edilir. Alpha, bir testin veya ölçeğin iç tutarlılığının bir ölçüsü sağlamak için 1951’de Lee Cronbach tarafından geliştirildi; 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilir. İç tutarlılık, bir testteki tüm öğelerin aynı kavramı veya yapıyı ölçme derecesini tanımlar ve dolayısıyla test içindeki öğelerin birbirleriyle ilişkili olduğuna bağlıdır.

Alfa katsayısı korelasyon katsayısı gibi yorumlanabilir ve 0 ile 1 arasında değerler alır. Alfa katsayısı;

- 0,80-1,00 arasında ise; Geliştirilen test (ölçek) yüksek güvenilirliğe sahiptir.
- 0,60-0,80 arasında ise; Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
- 0,40-0,60 arasında ise; Geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür.
- 0,00-0,40 arasında ise; Geliştirilen test güvenilir değildir.

Tablo 4. 1. Araştırmada Kullanılan Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	n
Çalışan Memnuniyeti	,966	41

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyut güvenilirlikleri değerlendirildiğinde; ölçek ve alt boyutlarının tamamı yüksek derecede güvenilir olarak belirlenmiştir.

4.5. İstatistiksel Veri Analizi

Araştırmaya katılanların demografik verileri ve çalışma verilerine yönelik sorulara frekans analiz uygulanmış, verilerin dağılımı “n” ve “%” olarak tablolarda sunulmuştur. Sonrasında, araştırmada kullanılan Çalışan memnuniyeti ölçeğine ait ifadelerin ortalama ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği; Cronbach’s Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Çalışan memnuniyeti ölçeğinin demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediği anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Hangi analizin kullanılacağına karar vermeden önce, verilerin normal dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınınamaları ile değerlendirilmiştir. Normal dağılıma uyan verilerin; analizi için ikili karşılaştırmalarda Bağımsız Örneklem T testi, ikiden daha fazla değişkenin karşılaştırılmasında ise; ANOVA kullanılmıştır. Anlamlı çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için Levene testi uygulanarak, post-hoc analizlerine karar verilmiştir. Homojen verilerin analizinde Gabriel ve Horchberg’s GT2 post hoc analizleri uygun görülmüştür. Araştırmanın analizinde SPSS v23 istatistik programı kullanılmıştır.

Tablo 4. 2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Çalışan Memnuniyeti	,066	151	,200*	,974	151	,006

BÖLÜM 5

BULGULAR

Tablo 5. 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Verilerinin Değerlendirilmesi

		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	98	64,9
	Kadın	53	35,1
Yaş	20-30	37	24,5
	31-40	71	47,0
	41-50	32	21,2
	51-60	11	7,3
Medeni Durum	Evli	97	64,2
	Bekar	54	35,8
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	17	11,3
	Lise	41	27,2
	Üniversite	76	50,3
	Lisansüstü	17	11,3
Gelir Düzeyi	Alt	17	11,3
	Alt-Orta	29	19,2
	Orta	93	61,6
	Üst-Orta	12	7,9
	Total	151	100,0

Araştırmaya katılanların demografik verilerinin dağılımları değerlendirildiğinde; %64,9'unun erkek, %47'sinin 31-40 yaş aralığında, %64,2'sinin evli, %50,3'ünün Üniversite mezunu olduğu, %61,6'sının orta gelir düzeyinde oldukları tespit edilmiştir.

Bu sonuçtan hareketle ankette, Y kuşağı ağırlıklı bir tablo olmasına rağmen, son dönem şirketlerde etkisini oldukça hissettiren Z kuşağının oranı da hemen ikinci sıradadır.

Tablo 5. 2. Araştırmaya Katılanların Çalışma Hayatlarına Ait Verilerin Değerlendirilmesi

	Sıklık (n)	Yüzde (%)	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	74	49,0
	6-10 yıl	28	18,5
	11-15 yıl	22	14,6
	15 yıl üzeri	27	17,9
Şirketteki Pozisyon	Üretim	27	17,9
	Sorumlu	81	53,6
	Uzman	32	21,2
	Müdür	3	2,0
	Yönetici	8	5,3
Sektörde size göre markanızın konumlanması nasıl?	İlk sıra	83	55,0
	Orta sıra	64	42,4
	Alt sıra	4	2,6
İşletmenin Markasının Uluslararası Pazarlarda Konumu?	İlk sıra	58	38,4
	Orta sıra	87	57,6
	Alt sıra	6	4,0
Üretimde kalite ve proseslerin iyi yürütülmesinin marka bilinirliğine olumlu etkisi var mıdır?	Evet	137	90,7
	Hayır	14	9,3
Şirketinizin KVKK konusunda hassas davrandığını düşünüyor musunuz?	Evet	128	84,8
	Hayır	23	15,2
Total	151	100,0	

Araştırmaya katılanların çalışma hayatlarına yönelik sorulara verdikleri yanıtların dağılımları değerlendirildiğinde; %49'unun 0-5 yıl süresince kurumda çalıştığı, %53,6'sının sorumlu pozisyonunda çalıştıkları, %55'inin kurumun sektörde ilk

sırada yer aldığını, %57,6'sının uluslararası pazarda konumun orta sırada yer aldığını ifade ettiği tespit edilmiştir. %90,7 oranında katılımcı üretimde kalite ve proseslerin iyi yürütülmesinin marka bilinirliğine olumlu etkisinin olduğunu, %84,8 oranında katılımcı kurumun KVKK konusunda hassas davrandığını ifade etmiştir.

Tablo 5. 3. Araştırmada Kullanılan Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Ait İfadelerin Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	Ort.	S.S.
12. İşletmenin profesyonel gelişim olanaklarından memnunum	3,139	1,2058
13. İşletmenin kariyer olanaklarından memnunum	3,020	1,2621
14. İşletmenin sunduğu mesleki eğitimlerden memnunum	3,245	1,2488
15. İşletmede yeteneklerimi ve uzmanlığımı kullanabilme fırsatlarımdan memnunum	3,238	1,2313
16. İşletmenin eğitime yaptığı yatırımlardan memnunum.	3,086	1,2433
17. İşe gitmek benim için heyecan verici	3,311	1,1206
18. Sıklıkla kendimi işime öyle kaptırıyorum ki gün çabucak geçiyor	3,854	1,1159
19. İşimde yapabileceğim en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum	4,225	1,0209
20. İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım	4,199	,9094
21. İşletmede çalışanlar zor durumlara çabucak adapte olur	3,530	1,0120
22. İşletmede bireysel olmaktan ziyade takım halinde çalışmaktan hoşlanırım.	3,934	1,0044
23. İşletmedeki çalışanlar ihtiyaç olduğunda diğer çalışanlara yardım ederler	3,570	1,2356
24. İşletmede yeni görevler üstlenmek gerektiğinde istekli davranır	3,556	1,0433
25. Parçası olduğum bu firmanın kültürü, önem verdiği değerleri, amacı ve iş yapma anlayışı ile karakter özelliklerimin örtüştüğünü düşünürüm.	3,517	1,1364
26. Kariyerimin geriye kalanını bu şirkette geçirmek isterim	3,344	1,2277
27. Genel kazancımdan memnunum	2,444	1,1868
28. İşletmede tecrübeli yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim iyidir	3,152	1,3203
29. İşletme, yüksek iş performansını takdir eder	3,099	1,2949
30. İşletme, fikirleri önemseyip kişisel başarıları da takdir eder ve ilgili temsillerde çalışana destek olur.	3,225	1,1954
31. Yöneticim/müdürüm ile iyi bir iş ilişkimiz var	3,424	1,0095
32. İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var	4,126	,9473
33. Yöneticilerle çalışanlar birbirine güvenir	3,053	1,2479
34. İşletmemin sağladığı imkanlardan memnunum	3,106	1,2008
35. İşletmemin sağladığı sağlık güvencesinden memnunum	3,377	1,3747
36. İşletmemin öngördüğü izinler benim için yeterlidir	3,113	1,1806
37. İşletmemin sunduğu yan haklardan memnunum	3,007	1,3638
38. Yönetici/Müdürlerim fikirlerime önem verir. Yönetici/Müdürlerimle her konuyu paylaşıp fikir alışverişinde bulunabilirim.	3,450	1,2148

39. Şirketim sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder	3,609	1,1014
*40. İş hayatında istekten çok zorunluluk sebebiyle çalışırım.	2,490	1,1306
*41. İşte sık sık izin kullanma ihtiyacı duyarım.	2,040	,9790
42. Firmamız bilinirliğini arttırmak için çaba göstermektedir.	3,881	1,1368
43. Firmamız şirketin prestijini ve itibarını arttırmak için çaba sarf eder.	3,861	1,1549
44. Firmamda çalışanların ilgilerini çeken konularda görev ve sorumluluk almaları için çaba sarf edilmektedir.	3,238	1,0628
45. Firmamda istediğim işi yapmam için çaba sarf edilmektedir.	3,417	1,0479
46. Firmam, uygun açık pozisyonlar ve gelecekte uygun olabilecek pozisyon seçenekleri hakkında çalışanlara iş fırsatları sunabilmek için çaba sarf eder.	3,053	1,3256
47. Firmam çalışanlarının kariyer gelişimlerine katkı sağlamak için çaba sarf etmektedir.	3,000	1,3317
48. Firmam çalışanlarına piyasa koşulları üzerinde ücret imkânı sağlamak için çaba sarf etmektedir.	2,570	1,1634
49. Firmam motivasyonumu güçlendirmek için gerekli çabayı sarf eder (organizasyon ve kurum içi etkinlikler).	2,921	1,3492
50. Firmam bana iyi bir çalışma ortamı sunabilmek için çaba sarf etmektedir.	3,119	1,2216
51. Bu firmada çalışanların yaptıkları işlerin onların iş ve yaşam dengelerini kurabilmelerini sağlayacak şekilde olması için çaba sarf edilir.	3,046	1,2129

*Olumsuz Madde

Araştırmada kullanılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “İşimde yapabileceğim en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum” (ort: 4.22), “İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım” (ort: 4.19) ve “İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var” (ort: 4.12) ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Genel kazancımdan memnunum” (ort:2.44), “İş hayatında istekten çok zorunluluk sebebiyle çalışırım.” (ort:2.49) ve “İşte sık sık izin kullanma ihtiyacı duyarım.” (ort:2.04) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 4. Cinsiyete Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	S.S.	t	p*
Çalışan Memnuniyeti	Erkek	98	3,42	,807	-1,144	,254
	Kadın	53	3,27	,653		

*Bağımsız Örneklem t testi

Cinsiyete göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Buna göre, çalışan memnuniyetinin cinsiyet açısından farklılaşmadığı, ayırıcı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. 5. Yaşa Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Yaş	n	Ort.	S.S.	f	p*
Çalışan Memnuniyeti	20-30	37	3,39	,727	3,820	,011
	31-40	71	3,21	,756		
	41-50	32	3,45	,759		
	51-60	11	3,99	,548		

*Anova

Yaşa göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.011). Farkın hangi gruplara arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla, verilerin de homojenliği Levene testi ile değerlendirilerek Gabriel post-hoc analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. 6. Yaşa Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Post-Hoc Analizi

(I) 2.Yaş Grubunuz?	(J) 2.Yaş Grubunuz?	2.Yaş Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-30	31-40	,181	,149	,773	-,21	,57
	41-50	-,051	,178	1,000	-,53	,42
	51-60	-,599	,253	,085	-1,25	,05
31-40	20-30	-,181	,149	,773	-,57	,21
	41-50	-,233	,157	,571	-,64	,18
	51-60	-,781*	,239	,003	-1,36	-,20
41-50	20-30	,051	,178	1,000	-,42	,53
	31-40	,233	,157	,571	-,18	,64
	51-60	-,548	,258	,163	-1,21	,12
51-60	20-30	,599	,253	,085	-,05	1,25
	31-40	,781*	,239	,003	,20	1,36
	41-50	,548	,258	,163	-,12	1,21

*Gabriel Post Hoc Analizi

Yaş grupları arasında çalışan memnuniyeti farkı post hoc analizi ile değerlendirildiğinde; 31-40 yaş ile 51-60 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.003). Sonuçlara göre; 51-60 yaş grubunun, 31-40 yaş grubuna göre çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 7. Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Eğitim	n	Ort.	S.S.	f	p*
Çalışan Memnuniyeti	İlköğretim	17	3,41	,458	2,119	,100
	Lise	41	3,17	,964		
	Üniversite	76	3,50	,650		
	Lisansüstü	17	3,17	,801		

*Anova

Eğitim düzeyine göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Buna göre, çalışan memnuniyetinin eğitim düzeyi açısından farklılaşmadığı, ayırıcı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. 8. Medeni Duruma Göre alışan Memnuniyeti leğinin Değerlendirilmesi

	Medeni D.	n	Ort.	S.S.	t	p*
alışan Memnuniyeti	Evli	97	3,29	,797	-1,533	,127
	Bekar	54	3,49	,669		

*Bağımsız rnekleme t testi

Medeni duruma göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Buna göre, çalışan memnuniyetinin medeni durum açısından farklılaşmadığı, ayırıcı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. 9. Gelir Düzeyine Göre alışan Memnuniyeti leğinin Değerlendirilmesi

	Gelir	n	Ort.	S.S.	f	p*
alışan Memnuniyeti	Alt	17	3,08	,826	-2,281	,082
	Alt-Orta	29	3,55	,683		
	Orta	93	3,32	,743		
	st-Orta	12	3,69	,823		

*Anova

Gelir düzeyine göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Buna göre, çalışan memnuniyetinin gelir düzeyi açısından farklılaşmadığı, ayırıcı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. 10. Kurumda alışma Süresine Göre alışan Memnuniyeti leğinin Değerlendirilmesi

	alışma S.	n	Ort.	S.S.	f	p*
alışan Memnuniyeti	0-5 yıl	74	3,39	,721	,063	,979
	6-10 yıl	28	3,36	,613		
	11-15 yıl	22	3,31	,836		
	15 yıl zeri	27	3,34	,944		

*Anova

Kurumda alışma süresine göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Buna göre, çalışan memnuniyetinin kurumda çalışma süresi açısından farklılaşmadığı, ayırıcı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. 11. Kurumdaki Pozisyona Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Pozisyon	n	Ort.	S.S.	f	p*
Çalışan Memnuniyeti	Üretim	27	2,92	,678	4,201	,003
	Sorumlu	81	3,36	,770		
	Uzman	32	3,64	,711		
	Müdür	3	3,79	,794		
	Yönetici	8	3,65	,346		

*Anova

Kurumdaki pozisyona göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.003). Farkın hangi gruplara arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla, verilerin de homojenliği Levene testi ile değerlendirilerek Horchberg's GT2 post-hoc analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. 12. Kurumdaki Pozisyona Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Post Hoc Analizi

(I) pozisyonunuz nedir?	7.Şirketteki(J) pozisyonunuz nedir?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Üretim	sorumlu	-,435	,162	,076	-,89	,02
	uzman	-,716*	,190	,002	-1,26	-,18
	müdür	-,869	,442	,404	-2,13	,39
	yönetici	-,728	,293	,130	-1,56	,10
Sorumlu	üretim	,435	,162	,076	-,02	,89
	uzman	-,281	,152	,490	-,71	,15
	müdür	-,434	,427	,974	-1,65	,78
	yönetici	-,293	,269	,960	-1,06	,47
Uzman	üretim	,716*	,190	,002	,18	1,26
	sorumlu	,281	,152	,490	-,15	,71
	müdür	-,153	,439	1,000	-1,40	1,09
	yönetici	-,012	,287	1,000	-,83	,80
Müdür	üretim	,869	,442	,404	-,39	2,13
	sorumlu	,434	,427	,974	-,78	1,65
	uzman	,153	,439	1,000	-1,09	1,40
	yönetici	,142	,492	1,000	-1,26	1,54
Yönetici	üretim	,728	,293	,130	-,10	1,56
	sorumlu	,293	,269	,960	-,47	1,06
	uzman	,012	,287	1,000	-,80	,83
	müdür	-,142	,492	1,000	-1,54	1,26

*Horchberg's GT2 Post-Hoc Analizi

Kurum pozisyonları arasında çalışan memnuniyeti farkı post hoc analizi ile değerlendirildiğinde; üretimde çalışanlar ve uzman olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.002). Sonuçlara göre; uzman personelin,

üretimde çalışanlara göre çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 13. Marka Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Konum	n	Ort.	S.S.	f	p*
Çalışan Memnuniyeti	İlk sıra	83	3,64	,741	20,467	,000
	Orta sıra	64	3,09	,575		
	Alt sıra	4	1,98	,718		

*Anova

Çalışanların sektörde markayı konumlandırmasına göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.000). Farkın hangi gruplara arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla, verilerin de homojenliği Levene testi ile değerlendirilerek Horchberg's GT2 post-hoc analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. 14. Marka Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Post Hoc Analizi

Sektöre Konumu	Göre Marka(J) Konumu	Mean (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlk sıra	Orta sıra	,547*	,112	,000	,28	,82
	Alt sıra	1,658*	,346	,000	,82	2,49
Orta sıra	İlk sıra	-,547*	,112	,000	-,82	-,28
	Alt sıra	1,111*	,348	,005	,27	1,95
Alt sıra	İlk sıra	-1,658*	,346	,000	-2,49	-,82
	Orta sıra	-1,111*	,348	,005	-1,95	-,27

*Horchberg's GT2 Post-Hoc Analizi

Çalışanların sektörde markayı konumlandırmasına göre çalışan memnuniyeti farkı post hoc analizi ile değerlendirildiğinde; markayı ilk sırada konumlandırılanlar ile orta (p=0.000) ve alt sırada (p=0.000) konumlandırılanlar; orta sırada konumlandırılanlar ile alt sırada olduğunu düşünenler (p=0.005) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p<0.05). Sonuçlara göre; markayı sektörde ilk sırada konumlandırılanların çalışan memnuniyeti en üst düzeyde, sonrasında ise orta sırada konumlandırılanlar gelmektedir. Markayı sektörde alt sırada konumlandırılanların ise çalışan memnuniyetleri oldukça düşük bulunmuştur.

Tablo 5. 15. İşletmenin Uluslararası Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Konum	n	Ort.	S.S.	f	p*
Çalışan Memnuniyeti	İlk sıra	58	3,48	,652	5,700	,004
	Orta sıra	87	3,35	,772		
	Alt sıra	6	2,41	,943		

*Anova

İşletmenin uluslararası pazarda markayı konumlandırılmasına göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.004). Farkın hangi gruplara arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla, verilerin de homojenliği Levene testi ile değerlendirilerek Horchberg's GT2 post-hoc analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. 16. İşletmenin Uluslararası Konumlandırılmasına Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Post Hoc Analizi

(I) Uluslararası Pazar(Konumu)	(J) Uluslararası Pazar(Konumu)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlk sıra	Orta sıra	,121	,125	,703	-,18	,42
	Alt sıra	1,063*	,315	,003	,30	1,82
Orta sıra	İlk sıra	-,121	,125	,703	-,42	,18
	Alt sıra	,942*	,310	,008	,19	1,69
Alt sıra	İlk sıra	-1,063*	,315	,003	-1,82	-,30
	Orta sıra	-,942*	,310	,008	-1,69	-,19

*Horchberg's GT2 Post-Hoc Analizi

İşletmenin uluslararası pazarda markayı konumlandırılmasına göre çalışan memnuniyeti farkı post hoc analizi ile değerlendirildiğinde; markayı alt sırada konumlandırılanlar ile ilk sırada konumlandırılanlar (p=0.002) ve orta sırada konumlandırılanlar (p=0.008) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p<0.05). Sonuçlara göre; markayı uluslararası pazarda alt sıralarda sırada konumlandırılanların çalışan memnuniyeti ilk ve orta sırada konumlandırılanlara göre daha düşük düzeyde bulunmuştur.

Tablo 5. 17. “Üretimde Kalite ve Proseslerin İyi Yürütülmesinin Marka Bilinirliğine Olumlu Etkisi var mıdır?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	Kalite	n	Ort.	S.S.	t	p*
Çalışan Memnuniyeti	evet	137	3,45	,729	4,668	,000

hayır	14	2,52	,473
-------	----	------	------

*Bağımsız Örneklem t testi

“Üretimde kalite ve proseslerin iyi yürütülmesinin marka bilinirliğine olumlu etkisi var mıdır?” sorusuna verilen yanıtlara göre çalışan memnuniyeti ölçeği değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.000). Sonuçlara göre; bu görüşe katılanların çalışan memnuniyeti katılmayanlara göre daha ileri düzeyde bulunmuştur.

Tablo 5. 18. “Şirketinizin KVKK Konusunda Hassas Davrandığımı Düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Değerlendirilmesi

	KVKK	n	Ort.	S.S.	t	p*
Çalışan Memnuniyeti	Evet	128	3,44	,727	-3,001	,003
	Hayır	23	2,94	,797		

*Bağımsız Örneklem t testi

“Şirketinizin KVKK konusunda hassas davrandığımı düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlara göre çalışan memnuniyeti ölçeği değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir (p=0.003). Sonuçlara göre; bu görüşe katılanların çalışan memnuniyeti katılmayanlara göre daha ileri düzeyde bulunmuştur.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İlk bölümde, araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, gelir düzeyi

gibi demografik verilerinin dağılımları, katılımcıların çalışma bilgileri ve işletmelerine yönelik sorular değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik verilerinin dağılımları değerlendirildiğinde; %64,9'unun erkek, %47'sinin 31-40 yaş aralığında, %64,2'sinin evli, %50,3'ünün Üniversite mezunu olduğu, %61,6'sının orta gelir düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Çalışma hayatlarına yönelik sorulara verdikleri yanıtların dağılımları değerlendirildiğinde; %49'unun 0-5 yıl süresince kurumda çalıştığı, %53,6'sının sorumlu pozisyonunda çalıştıkları, %55'inin kurumun sektörde ilk sırada yer aldığını, %57,6'sının uluslararası pazarda konumun orta sırada yer aldığını ifade ettiği tespit edilmiştir. %90,7 oranında katılımcı üretimde kalite ve proseslerin iyi yürütülmesinin marka bilinirliğine olumlu etkisinin olduğunu, %84,8 oranında katılımcı kurumun KVKK konusunda hassas davrandığını ifade etmiştir.

Demografik verilerden hareketle, ağır sanayi alanında hizmet veren firmalarda erkek çalışan oranının, kadın çalışan oranından daha yüksek olduğu saptanmıştır. 31-40 yaş aralığı "Y" kuşağı ağırlıklı bir kuşak olup etrafındaki her şeyi gözlemleyen ve araştıran bir kuşaktır. Anket sonuçlarında, Y kuşağından sonra gelen demografik grup "X" kuşağı olmuştur. Bu noktadan hareketle bu kuşak, iş-yaşam dengesini,

esnek çalışma saatlerini ortamını diğer kuşaklara göre daha fazla önemsemektedir. Son dönemde 'Y' kuşağının şirketler açısından elde tutulması en zor kuşaklardan biri olduğu bilinmektedir. Bu grup otorite konusuna olumsuz yaklaşan, akran onayını daha fazla önemseyen bir topluluktur.

Sadeleştirilmiş, samimi ve kişiselleştirilmiş mesajlar "Y" Kuşağı üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Ankette ortaya çıkan sonuçlardan biri de, çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; 31-40 yaş ile 51-60 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiş olmasıdır. 51-60 yaş grubunun, 31-40 yaş grubuna göre çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada yukarıdaki savı destekler nitelikte bir bulgu ortaya çıkmıştır. Daha kanaatkar olan "X" kuşağının memnuniyet oranının yüksek olması ve daha sorgulayıcı olan "Y" kuşağının memnuniyetsizliği ve beklentilerinin fazla olması buna örnek oluşturmaktadır. WHY (Y) kuşağı olarak da anılan bu kuşak, sorgulayan, sabırsız ve özgüveni yüksek ve bağımsız kişiliklerin baskın olduğu bir gruptur. Bu kuşak, iş-yaşam dengesini, esnek çalışma saatlerini ortamını diğer kuşaklara göre daha fazla önemsemektedir. Son dönemde 'Y' kuşağının şirketler açısından elde tutulması en zor kuşaklardan biri olduğu bilinmektedir. Bu grup otorite konusuna olumsuz yaklaşan, akran onayını daha fazla önemseyen bir topluluktur. Sadeleştirilmiş, samimi ve kişiselleştirilmiş mesajlar "Y" Kuşağı üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Ankette ortaya çıkan sonuçlardan biri de, çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; 31-40 yaş ile 51-60 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiş olmasıdır. 51-60 yaş grubunun, 31-40 yaş grubuna göre çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada yukarıdaki savı destekler nitelikte bir bulgu ortaya çıkmıştır. Daha kanaatkar olan "X" kuşağının memnuniyet oranının yüksek olması ve daha sorgulayıcı olan "Y" kuşağının memnuniyetsizliği ve beklentilerinin fazla olması buna örnek oluşturmaktadır. (Okan ve Ötken, 2015)

Y kuşağı ağırlıklı bir demografik yapıya sahip şirketlerde, çalıştıkları firma ve tüm hakları ile ilgili bilgi sahibi olma, markanın dış piyasa bilinirliği ve sektörel bazda bilinirliği konusunda oldukça yetkin oldukları gözlenmektedir.

Kurum içi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve stratejik planların uygulanma kısmı çalışanlar tarafından sağlanmakta olduğundan, çalışanlar hem fonksiyonel hem duygusal değerlerin yansıtılması görevlerini üstlendikleri için kendileri de marka ve değerleriyle yakından ilgilidir (Chertonay, 2002). Markanın dış piyadaki ticari konumu, müşteri beklentileri ve marka imajı konusunda bilinçle hareket ederler; Üretim proseslerinden, müşteri gözünde oluşturulan imaja kadar katkıları vardır.

Aaker (1996), “marka imajı”nın bir markanın nasıl algılandığıyla yakından ilgisi olduğu üzerinde durarak, iletişim süreci içerisinde marka imajını oluşturanın hedef kitle olduğunu ancak bir diğer önemli nokta olan ‘kimlik’ kavramının da işletmeler tarafından oluşturularak dışarıya yansıtılan imaj da etkili olduğunu savunmuştur.

Kimlik, birey ve kurumları diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir ancak imaj, işletmelerin kimliklerinde yapmış olduğu değişimlerle, dışarı yadıkları enerjidir.

İkinci bölümde; araştırmada kullanılan çalışan memnuniyeti ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre; en yüksek ortalama puana sahip ifadelerin “İşimde yapabileceğimin en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum”, “İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım” ve “İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var” ifadeleri olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadelerin ise; “Genel kazancımdan memnunum”, “İş hayatında istekten çok zorunluluk sebebiyle çalışırım.” ve “İşte sık sık izin kullanma ihtiyacı duyarım.” ifadeleri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işi için en iyisini yapmaya çalıştığı, arkadaş ilişkilerinin iyi olduğu ve en fazla bu açılardan memnun olduğu, en düşük memnuniyet faktörünün ise maaş konusu olduğu belirlenmiştir. Zorunluluk nedeniyle çalışma ve sık izin ihtiyacı gibi olumsuz memnuniyet ifadeleri ise düşük puan almışlardır. Çalışan memnuniyeti ölçeği, örgütsel bağlılık kavramıyla yakından ilişkili olup, bu noktada kültür kavramından bahsetmek gerekir. Kültür, ayırt edicidir,

kararlı bir yapıdadır ve ifadeye gerek kalmadan anlaşılabilir. Sembolik olmakla birlikte bütünleştiricidir (Newstrom ve Davis, 1993).

Çalışanlara kimlik duygusu kazandırırken, örgütsel bağlılığın artmasına sebep olur ve sosyal sistemi güçlendirir. Örgütsel başarıya ulaşmada iki ayrı işlevi içerisinde barındırmaktadır. Bu işlevler; içsel bütünleşme ve koordinasyondur (Doğan, 2013).

Birbiriyle iyi anlaşılan ekipler ve çalışma arkadaşları işte bu kültür kodlarından hareketle çalışırlar. İş yerindeyken sadece işlerine odaklı olmaları, örgüte duydukları bağlılıktan kaynaklı işe duydukları sadakattir.

Örgütlerde kişiler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları kurmak, birlikte iş yapmak ve duygusal tatmin için gerekli ortamın kuralları belirlenmelidir.

Örgüt üyelerinin değerleri öğrenmesiyle, örgüt kültürüne motive olup kendilerini bu kültüre adapte etmeleri arasında doğrudan bağlantı vardır (Doğan, 2013).

Anketin ikinci bölümünden elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların işi için en iyisini yapmaya çalıştığı, arkadaş ilişkilerinin iyi olduğu ve iş yerinde geçirdiği saatlerde odaklanarak işini yaptıkları saptanmıştır. Bu noktada değerler ve örgüt kültürüne bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olması muhtemeldir.

Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen işveren marka çalışmaları sonucu ortaya çıkan sonuçlarda, bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları, iş tatmin düzeyleri ve verimlilikleri giderek artarken, devamsızlık ve işgücü devir oranı ise hızla düşmektedir (Erdem, 2017).

Duygusal Bağlılığa Yol Açan Faktörler’de sınıflandırdığımız kişisel özelliklerle ilgili değişkenleri, demografik (yaş, cinsiyet, hizmet süresi) ve karakter özellikleri (kişilik, değerler v.b.) olarak sınıflandırabiliriz. Araştırmalara göre örgütte hizmet süresi ile duygusal bağlılık arasında olumlu anlamda paralellik görülmektedir. Karakter özellikleriyle duygusal bağ arasındaki örneklerde yakın ilişki ihtiyacı güçlü olan kişiler, takım çalışmasına önem veren ve bunu destekleyen bir örgüte, ilişki ihtiyacına çok ihtiyaç duymayan kişilere göre daha güçlü bir bağ kurabilirler.

Üçüncü bölümde; demografik verilere göre çalışan memnuniyeti ölçeğinin farklılaşma durumları değerlendirilmiştir.

Cinsiyete, eğitim düzeyine, medeni duruma, gelir düzeyine, kurumda çalışma süresine göre çalışan memnuniyeti açısından bir fark bulunmamıştır. Söz konusu değişkenlerin memnuniyet açısından ayırıcı bir değişken olmadığı belirlenmiştir.

Yaşa göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; 31-40 yaş ile 51-60 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir. 51-60 yaş grubunun, 31-40 yaş grubuna göre çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kurumdaki pozisyona göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir. Uzman personelin, üretimde çalışanlara göre çalışan memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların bir şirketi diğerlerine göre tercih etme sebebi, alacakları ücretin ve sahip olacakları hakların daha iyi olduğunu düşünmelerinden kaynaklanır. Bu noktada şirketi özel yapan özelliklerin neler olduğu ve bu özelliklerin nasıl ölçümlendiği ve anlatıldığı da önem taşımaktadır. (Okan ve Ötken, 2015).

Firmalardaki çalışanların ücret ve hakları, firmanın belirlemiş olduğu ücret ve yan haklar politikası doğrultusunda belirlenmektedir. Genel anlamda firmalarda doğrusal bazda kıdem ve maaş unsurları belirlenmektedir. Anket çalışmasından da anlaşılacağı üzere, ofis çalışanı ve saha çalışanı kazanımları farklılık göstermekte bu da doğrusal olarak çalışan memnuniyet oranını etkilemektedir.

Çalışanların sektörde markayı konumlandırmasına göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiştir. Markayı sektörde ilk sırada konumlandıranların çalışan memnuniyeti en üst düzeyde, sonrasında ise orta sırada konumlandıranlar gelmektedir. Markayı sektörde alt sırada konumlandıranların ise çalışan memnuniyetleri oldukça düşük bulunmuştur.

İşletmenin uluslararası pazarda markayı konumlandırmasına göre çalışan memnuniyeti değerlendirildiğinde; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark

belirlenmiştir . Markayı uluslararası pazarda alt sıralarda sırada konumlandırılanların çalışan memnuniyeti ilk ve orta sırada konumlandırılanlara göre daha düşük düzeyde bulunmuştur.

“Üretimde kalite ve proseslerin iyi yürütülmesinin marka bilinirliğine olumlu etkisi var mıdır?” sorusuna verilen yanıtlara göre çalışan memnuniyeti ölçeği değerlendirildiğinde; bu görüşe katılanların çalışan memnuniyeti katılmayanlara göre daha ileri düzeyde bulunmuştur.

“Şirketinizin KVKK konusunda hassas davrandığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlara göre çalışan memnuniyeti ölçeği değerlendirildiğinde; bu görüşe katılanların çalışan memnuniyeti katılmayanlara göre daha ileri düzeyde bulunmuştur.

Anket sonuçlarından hareketle, son dönem firmalarda marka ve işveren markası çalışmaları oldukça dikkat çekmektedir. İşletmeler bağlılık psikolojisini anlamaya çalışarak, çalışan bağlılığını arttırmanın yöntemlerini aramaktadırlar. Örgütsel bağlılık ise, bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirdiği için önemli bir kültürel değerdir. Çalışan ihtiyaç ve özellikleri, örgüt kültürüyle uyduğunda ortaya bağlılık, iş tatmini ve kaliteli hizmet sağlama ortaya çıkmaktadır.

İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmek amacıyla derinlemesine literatür araştırması yapılarak, anket çalışmaları incelenmiştir. Buna göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşveren açısından bakıldığında, rakipler arasında fark yaratmak ve başarı sağlamak isteyen örgütlerin çalışanlarının örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttırma yönünde çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, ülkemizde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar ile elde edilen sonuçlarda, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Doğan, 2013). Bu noktada, kurum kültürünün çalışan sadakatiyle olan ilişkisinden bahsetmek gerekir. Sosyalleşme ,dayanışma, kurumsal iletişim ve sosyal sorumluluk kurum kültürünü oluşturan olgulardır. Birbiriyle dostça iletişim kurabilen, iş odaklı dayanışma içerisinde olan,

kurumsal iletişimin düzgün işlediği ve sosyal sorumluluk faaliyetleriyle desteklenen örgütlerde çalışan bağlılığı da doğru oranda güçlenir (Pembecioğlu, 2020).

Bir kuruma belirginlik katan içinde çalışan insanlardır. Dolayısıyla kurum kültürünü, kurum içinde çalışan insanların kültürü belirler. Çalışanların daha iyi yönetilmelerinde ya da iş çevresinde meydana gelen zorlukları aşmalarında, kurum kültürü oldukça önemli bir yer tutar. Çalışanlar arasında birlik ve beraberlik sağlayarak, çalışan motivasyonu ve verimliliği artırır. İnsan mutlu hissettiği yere daha fazla bağlılık duyar. Kişilerin birbirleriyle olan ilişki, iletişim ve etkileşim biçiminin meydana gelmesinde etkin bir rolü vardır. Çalışanların kuruma aidiyetini sağlarken, inanç ve değerlere bağımlılık yaratır. Çalışanlar arasında etkileşim gerçekleşir (Pembecioğlu, 2020).

Tüm bunlar, doğru bir işveren markası oluşumuna destek sağlamaktadır.

İşveren markalamasının başarılı bir şekilde yönetildiği firmalarda, marka bilinirliği ve marka imajı da aynı ölçüde olumlu seyrediyor. Araştırmaya konu olan AOSB firmaları, kuruldukları günden bu yana kendilerini geliştirerek büyük ölçekli firma olma yönünde başarıyla ilerlemektedirler. Buradaki önemli nokta, farklı kuşakların özellikle de Y ve Z kuşağı ağırlıklı çalışanların firmalardaki varlığı, işverene mevcut insan kaynakları ve işveren markalaması yönetiminin daha bilinçli yapılması zorunluluğunu doğurmuştur. İşinden, yan haklarından, maaşından ve ortamından memnun olmayan ve marka sadakati duymayan çalışanlar, işyerinde çok uzun süre kalmadan rakipler dahil başka firmalara geçmeye hevesli olmaktadır.

İşverenin bu noktada çalışan nabzını tutmak açısından kontrol mekanizmasını elinde tutması gerekmektedir. Çalışan memnuniyet anketleri, şirket içi anketler, açık kapı konuşmaları bu ara kontrolleri sağlamak açısından doğru uygulamalardır. Çalışanların ne konuda sıkıntıları olduğu ve nelerin düzeltilebileceği yönünde işverenin istekli olması da önem taşımaktadır. Şirkette motivasyon kaynağı oluşturacak uygulamaların iyi yönetilmesi önem taşımaktadır. Çalışana tanınan yan haklar, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik projelerine çalışanın aktif katılımı,

organizasyonlar, eğitim ve kariyer planlamaları da çalışanın şirkete olan sadakatini oluşturmaya yarayan temel faktörlerdir.



KAYNAKÇA

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Aaker, D. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34.

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. USA: Macmillan Inc.

Aktan, C. C. (2006). *İşletme Yönetimi*.

Aktuğlu, I. K. (2004). *Marka Yönetimi*.

- Aras, M. (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Aras, M. ve Bayraktaroğlu, S. (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 29-31 Mayıs 2016, Sabancı Üniversitesi, İstanbul. <https://www.researchgate.net/publication/304246371> adresinden alındı
- Arkan, S. (2007). *Marka Hukuku*. Ankara: AÜHF Yayınları.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing And Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People At Work*. New York: Wiley.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bhat, S. ve Reddy, S. K. (1998). Symbolic and Functional Positioning of Brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15, 32-43.
- Bir, A. A. (1998). Konumlandırma- Reklam İlişkisi. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2(10).
- Bostancıoğlu, Ş. B. (2019). *İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bruce, D. ve Harvey, D. (2010) *Marka Bilmecesi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,
- Buğdaycıoğlu, Ö. (2014). *İşveren Markalaması*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cameron ve Quinn. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*, 16.
- Can, E. (2007). Marka ve Marka Yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1).
- Chernatany, L. D. ve Dall, F. (1998). Olmave Riley, Defining A Brand Beyond The Literature With Experts Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14, 421.
- Chertonay. (2002). *Marka Kimliği, İmajı, Değeri, Farkındalığı, Güveni, Bağlılığı*.
- Chhabra, N. L. ve Sharma S. (2011). Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48- 60.
- Chiaravalle, B. ve Schenck, B. F. (2013). *Markalaşma*. Anahid Hazaryan.
- Chunping, Y. ve Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises From the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Corporate Research Forum Toplantı Notları (2005).
- Demir, M. (2014) *İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, H. (2016). *İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Dursun, T. (2014). Marka Kişiliği Yaratma Süreci ve Marka Kişiliği Üzerine Bir Araştırma. *Marmara İletişim Dergisi*, 14(14), 79-92.

- Elden, M. (1997). *MediaCat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi*, (4), 24-25.
- Elizur, D. ve Koslowsky, M. (2001) Values and Organisational Commitment. *International Journal of Manpower*, 22, 593-599.
- Employer Branding (2013). A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage, *The IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51-65.
- Eren, E. (2004). *Organizational Behavior and Psychology of Management*. Istanbul: Beta Publications.
- Fernandez-Lores, G. A. ve Blasco. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale.
- Figurska, I. ve Matuska, E. (2013). Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Giddens, N. ve Loyalty. B. (2002). Ag Decision Maker. *Iowa State University Extensions*, 5(54), 1-2.
- Güler, M. (2015). *İşveren Markası Örgüsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü*. Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara. (Erişim Tarihi: 10.12.2021).
- Gültekin, Z. Örgütsel Bağlılık-Mesleki Bağlılık. *Çalma Psikolojisi Dergisi*, 4(2).
- Hofstede (1998). Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management.
- İlgüner, M. (2005). *Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları*.
- Kahraman, A. ve Ay, C. (2015). İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: ARKAS Holding Örnek Olayı, 2(22), 343.
- Karakayaoğlu, S. (2018). *İşveren Marka Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kashyap, V. ve Rangnekar, S. (2014). The Moderating Role of Servant Leadership :Investigating the Relationship Samong Employer Brand Perception and Perceived Employee Retention. *Review of HRM*, 3, 105-118.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kotler ve Armstrong. (1989). Principles Of Marketing.
- Lievens, F., Hoye, G. V. ve Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Macinnis, D. J., Stewart, S. ve Manı, G. (1999). Enhancing Brand Through Brand Symbols. *Advanced In Consumer Research*, 26, 601-614.
- McShane ve Von Glinow. (2010). *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Irwin.
- Muhterem, İ. (2009). Marka Değeri; Başarının En Önemli Gösterfesi, Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon. *Çerçeve Dergisi*, 168-174.
- Murphy, J. M. (1990). *Brand Strategy*. England: Cambridge.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. Irwin/Mcgraw-Hill.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Oğuz, N. (2012). *İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Oktay, M. (1996). *Halkla İlişkiler Mesleginin İletişim Yöntem ve Araçları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Ordun, G. ve Demirbaş, T. (2012). İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23, 100-117

- Öngel, V. ve Şenol, Ş. (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. 6(12), 477-490.
- Ötken, A. B. ve Okan, E. Y. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdemir, Ö. ve Özaydın, M. M. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: *Bir Kamu Bankası Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özer, E. ve Özmen. (2013). *New Educational Trends in Turkey*.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımlarıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Özgüven N. ve Karataş E. (2010). Genç Tüketicilerin Marka Kişiliği Algılamalarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi: Mcdonald's Ve Burger King. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 143.
- Özkalp, E. (1983). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları.
- Öztuğ, F. (1997). Marka Değeri, Kavram ve Yönetimi. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 61, 19-25.
- Pembecioğlu, N. (2020). Kurum Kültürü ve Kurum İçi İletişim, *Yaşama Güzel Bir Pencereden Bakmak ppt*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Perry, A. ve Wisnom, D. (2003). *Markanın DNA'sı*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Polat, F. N. ve Erdem, R. (2017). Merhamet Yorgunluğu Düzeyinin Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 291-312 .

- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama, 8(14), 416-425.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seymen, A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü*.
- Somers, M. (2009). The Combined Influence Of Affective, Continuance And Normative Commitment On Employee Withdrawal. 74(1), 75-81.
- Suliman, A. (2002). Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 172-175.
- Terlemez, A. G. (2012). *İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademi Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Thompson, K. R. ve Luthans, F. (1990). *Organizational Culture: a Behavioral Perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tığlı, M. (2003). Marka Kişiliği. *Öneri Dergisi*, 5(20), 67-72.
- Tokol, T. (1994). *Pazarlama Yönetimi*.
- Tolungüç, A. (1992). Tanıtım ve İmaj. *Anatolia Dergisi*, 11.
- Torlak, Ö. ve Uz Kurt, C. (2005). Kola Markası Kişiliklerinin Üniversite Öğrencileri Tarafından Algılanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 15-31.
- Tosun, N. B. (2014). *Marka Yönetimi*.

- Tufan, D. (2018). *İşveren Markasının Akademisyen Görüşlerine Göre Etkilediği Faktörler: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Model Uygulaması*. Doktora Tezi: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Ens. Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*.
- Uslu, A., Erdem, Ş. ve Temelli, A. (2006). *İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Uztuğ, F. (2002). *Markan Kadar Konuş*. İstanbul: MediaCat Kitapları,
- Uztuğ, F. (2008). *Markan Kadar Konuş*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Valkenburg, P. M. ve Bujizen, M. (2005). *Applied Developmental Psychology*.
- Vural, B. A. (2018). Kurum Kültürü.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wood, L. (2000). Brands And Brand Equity: Definition And Management. *Management Decision*, 38(9), 662-667.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *Yönetim*, 15(47), 53-76.
- Yoonkung, H. K. (2012). *Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Management Student's Perceptions of Future Employers*. Doktora Tezi, Faculty of Purde Unverity, Indiana, U.S.A.
- Yükselen, C. (1994). *Temel Pazarlama Bilgileri İlkeler Kavramlar Örnek Olaylar*.



EKLER-1

2020-2021 Erişim Adresleri

Aralık 2020 Kaynak Linki (Erişim Tarihi:10.12.2020)

<http://www.moludsgn.com/tr>

<http://www.yeniisfikirleri.net/marka-bilinirligi-nedir-nasil-artirilir/>

www.ere.net.html

Ocak 2021 Marka Pazarlama Kaynak Linki (Erişim Tarihi: 11.01.2021)

<https://9lib.net/article/marka-kavrami-tanimi>

<https://markaokulu.bilgi.edu.tr/marka-kisiligi-insana-dair-ozellikleri-markalara-yuklemek/>

<https://pazarlamaturkiye.com/film-projeleri-icin-yeni-nesil-icerik-entegrasyonlari-urun-yerlestirmeler/>

<https://pazarlamaturkiye.com/marka-yonetimi-nedir/>

<https://www.brandingturkiye.com/marka-nedir-marka-kavraminin-tanimi-ve-kapsami/>

<https://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/what-is-neuromarketing.html>

Ekim 2021 İşveren Markası Kaynak Linki (Erişim Tarihi :5.10.2021)

<https://t24.com.tr/haber/sirketler-mutluluk-departmani-kuruyor,147163.html>

<https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/turkiyenin-en-iyi-isverenleri-2020/>

<https://www.teknosaakademi.com/akademide-neler-var/mentor-mentee-programi>

www.engozaesirketler.com

EKLER-2

ANKET FORMU:

VERİ VE YÖNTEM

Bu çalışma “Endüstriyel Sanayi grubunda hizmet veren global bir firmanın “İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık korelasyonunun doğrusal analizi”ni ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu anket akademik amaçla hazırlanmıştır, kişisel verileriniz herhangi bir kurum veya kişi ile paylaşılmayacaktır. Anket sonuçları sadece tez kapsamında akademik çalışmada kullanılacaktır. Sorularınız için XXXXXXXXXXXX@XXXXXX e posta adresi ile irtibata geçebilirsiniz.

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği:

1.Cinsiyetiniz nedir?

Kadın() Erkek()

2.Yaş Grubunuz?

20-30() 31-40() 41-50() 51-60() 61 ve üstü()

3.Eğitim durumunuz?

İlkokul-Ortaokul() Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ()

4.Medeni Durumunuz?

Bekar() Evli()

5.Gelir düzeyiniz?(Hane Halkı)

Alt () Alt-orta () Orta () Üst orta () Üst ()

6.Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0-5() 6-10() 11-15() 15 yıldan fazla()

7.Şirketteki pozisyonunuz nedir?

Üretim () Direktör() Müdür() Yönetici() Uzman() Sorumlu()

8.Sektörde size göre markanızın konumlaması nasıl?

İlk Sıra () Orta Sıra () Alt Sıra ()

9.İşletmenin Markasının Uluslararası Pazarlarda Konumu? (Ofis çalışanı)

İlk Sıra () Orta Sıra () Alt Sıra ()

10.Üretimdeki kalite ve proseslerin iyi yürütülmesinin marka bilinirliğine olumlu etkisi var mıdır?

Evet() Hayır()

Evet ise kısaca açıklayınız.

11.Şirketinizin KVKK konusunda hassas davrandığını düşünüyor musunuz?

Evet() Hayır()

Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Puan	1	2	3	4	5
12. İşletmenin profesyonel gelişim olanaklarımdan memnunum					
13. İşletmenin kariyer olanaklarından memnunum					
14. İşletmenin sunduğu mesleki eğitimlerden memnunum					
15. İşletmede yeteneklerimi ve uzmanlığımı kullanabilme fırsatlarımdan memnunum					
16. İşletmenin eğitime yaptığı yatırımlardan memnunum.					
17. İşe gitmek benim için heyecan verici					
18. Sıklıkla kendimi işime öyle kaptırıyorum ki gün çabucak geçiyor					
19. İşimde yapabileceğim en iyisini yapmak için her gün azimle çalışıyorum					
20. İş yerindeyken tamamen işime odaklanırım					
21. İşletmede çalışanlar zor durumlara çabucak adapte olur					

22. İşletmede bireysel olmaktan ziyade takım halinde çalışmaktan hoşlanırım.					
23. İşletmedeki çalışanlar ihtiyaç olduğunda diğer çalışanlara yardım ederler					
24. İşletmede yeni görevler üstlenmek gerektiğinde istekli davranır					
25. Parçası olduğum bu firmanın kültürü, önem verdiği değerleri, amacı ve iş yapma anlayışı ile karakter özelliklerimin örtüştüğünü düşünürüm.					
26. Kariyerimin geriye kalanını bu şirkette geçirmek isterim					
27. Genel kazancımdan memnunum					
28. İşletmede tecrübeli yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim iyidir					
29. İşletme, yüksek iş performansını takdir eder					
30. İşletme, fikirleri önemseyip kişisel başarıları da takdir eder ve ilgili temsillerde çalışana destek olur.					
31. Yöneticim/müdürüm ile iyi bir iş ilişkimiz var					
32. İş arkadaşlarımla iyi bir iş ilişkimiz var					

33. Yöneticilerle çalışanlar birbirine güvenir					
--	--	--	--	--	--

34. İşletmemin sağladığı imkanlardan memnunum					
35. İşletmemin sağladığı sağlık güvencesinden memnunum					
36. İşletmemin öngördüğü izinler benim için yeterlidir					
37. İşletmemin sunduğu yan haklardan memnunum					
38. Yönetici/Müdürlerim fikirlerime önem verir. Yönetici/Müdürlerimle her konuyu paylaşıp fikir alış-verişinde bulunabilirim.					
39. Şirketim sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder					
40. İş hayatında istekten çok zorunluluk sebebiyle çalışırım.					
40. İşte sık sık izin kullanma ihtiyacı duyarım.					

İşveren Markası Ölçeği

1. Firmamız bilinirliğini arttırmak için çaba göstermektedir.					
2. Firmamız şirketin prestijini ve itibarını					

arttırmak için çaba sarf eder.					
3. Firmamda çalışanların ilgilerini çeken konularda görev ve sorumluluk almaları için çaba sarf edilmektedir.					
4. Firmamda istediğim işi yapmam için çaba sarf edilmektedir.					
5.Firmam, uygun açık pozisyonlar ve gelecekte uygun olabilecek pozisyon seçenekleri hakkında çalışanlara iş fırsatları sunabilmek için çaba sarf eder.					
6.Firmam çalışanlarının kariyer gelişimlerine katkı sağlamak için çaba sarf etmektedir.					
7.Firmam çalışanlarına piyasa koşulları üzerinde ücret imkânı sağlamak için çaba sarf etmektedir.(ofis çalışanı)					
8.Firmam motivasyonumu güçlendirmek için gerekli çabayı sarf eder (organizasyon ve kurum içi etkinlikler).					
9. Firmam bana iyi bir çalışma ortamı sunabilmek için çaba sarf etmektedir.					
10.Bu firmada çalışanların yaptıkları işlerin onların iş ve yaşam dengelerini kurabilmelerini sağlayacak şekilde olması için çaba sarf edilir.					