



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞANLARIN TUTUMU AÇISINDAN  
İNCELENMESİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Ali CESUR

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022



İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞANLARIN TUTUMU AÇISINDAN İNCELENMESİ:  
BİR ALAN ÇALIŞMASI

Ali CESUR

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

## KABUL VE ONAY

Ali Cesur tarafından hazırlanan "İşveren Markasının Çalışanların Tutumu Açısından İncelenmesi: Bir Alan Çalışması" başlıklı bu çalışma, 01/09/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)

---

Prof. Dr. Selin Metin CAMGÖZ (Danışman)

---

Prof. Dr. Semra GÜNEY (Üye)

---

Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar (Üye)

---

Dr. Öğr. Üyesi Handan AKKAŞ (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

**Ali CESUR**

<sup>1</sup>"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Ali CESUR**

## TEŞEKKÜR

Gerek yüksek lisans eğitimim sürecinde gerekse günlük hayatta yaşadığım zorluklar karşısında pes etmememi sağlayan, tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren, beni cesaretlendiren, bana yol gösterip bakış açımı zenginleştiren değerli tez danışmanım sayın **Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ** Hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ders birikimime katkı sağlayan, bilgileriyle ışık tutan, yüreklendirici sözleriyle bana akademik yolda yürüme şevki kazandıran, beni en güzel şekilde yönlendiren ve aynı zamanda tez savunmam jürisinde yer alarak, kritik noktalarda yapıcı eleştiriler getirerek tezimin son şeklini almasını sağlayan çok değerli Prof. Dr. Semra GÜNEY Hocama, Prof. Dr. Azize ERGENELİ Hocama, Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR Hocama ve Dr. Öğr. Üyesi Handan AKKAŞ Hocama en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ders sürecinde çok faydalı bilgiler edindiğim, derslerine severek katıldığım çok değerli Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ Hocama, Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU Hocama, Öğr. Gör. Dr. Eren MİSKİ AYDIN Hocama ve tüm Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Hocalarıma,

Yüksek lisans çalışmam boyunca desteklerini, fikirlerini esirgemeyen yüksek lisans arkadaşlarıma ve veri toplama sürecinde destek olan tüm katılımcılara,

Beni bugünlere getiren, haklarını asla ödeyemeyeceğim canım annem, sevgili babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Ali CESUR**

## ÖZET

CESUR Ali. *İşveren Markasının Çalışanların Tutumu Açısından İncelenmesi: Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

İşveren tarafından sağlanan ve işletme ile özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlanan işveren markası hem yetenekli potansiyel çalışanları cezbetmek hem de nitelikli mevcut çalışanları elde tutmak amacıyla benzersiz ve çekici bir işveren imajının oluşturulması sürecini ifade etmektedir. Çalışanların işveren markası algı düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, Çalışma-1 ve Çalışma-2 olmak üzere iki farklı kısımdan oluşmaktadır. Çalışma-1, işveren markasının iş hayatına henüz atılmamış potansiyel işgücünün işe yönelik algı ve tutumları üzerindeki etkisini ülkemiz bağlamında ele alırken, Çalışma-2; işveren markasının, halihazırda bir iş yerinde çalışan işgücünün işe yönelik algı ve tutumları üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak işveren markasının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ele almıştır. Buna ek olarak, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü de incelenmiştir. Çalışma-1’de işveren markasının alt boyutlarının cinsiyet ve bölüm türü açısından farklılaşp farklılaşmadığı t test analizleri ile incelenmiştir. Çalışma-2’de ise, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü Process Makro SPSS Version 3.0 (Hayes, 2018) eklentisinde sunulan Model 4 ile test edilmiştir. Çalışma-1’e yönelik elde edilen bulgularda, kadın ve erkeklerde İşveren Markasının alt boyutu olan ‘Gelişim Değeri’ ve ‘Uygulama Değeri’ karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bununla birlikte, işveren markası ve alt boyutlarına verilen önem derecesinin STEM ve STEM DIŞI bölümlerde öğrenim gören öğrenciler bakımından farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Çalışma-2’ye yönelik elde edilen bulgulara göre, mevcut çalışanlar bakımından işveren markasının işe adanmışlık ile pozitif yönde ilişkili olduğu, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna ek olarak, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler.** *İşveren markası, işe adanmışlık, işten ayrılma niyeti, STEM.*



## ABSTRACT

CESUR Ali. *An Investigation of Employer Branding in Terms of Employee's Attitudes: A Field Study*, Master Thesis, Ankara, 2022.

The employer branding defined as "the package of functional, economical and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company", refers to the process of creating a unique and attractive employer image in order to both attract talented potential employees and retain qualified existing employees. This research, which aims to determine the employer branding perception levels of the employees, consists of two different parts, Study-1 and Study-2. While Study-1 deals with the effect of employer branding on the perception and attitudes of the potential workforce that has not yet entered the business life in the context of our country, Study-2; Considering the effect of employer branding on the perception and attitudes of the workforce currently employed in a workplace, the effect of employer branding on work engagement and turnover intention is discussed. In addition, the mediating role of work engagement in the relationship between employer branding and turnover intention was also examined. In Study-1, whether the sub-dimensions of employer brand differ in terms of gender and department type was examined by t-test analysis. In Study-2, the mediating role of work engagement in the relationship between employer brand and turnover intention was tested with Model 4 presented in Process Macro SPSS Version 3.0 (Hayes, 2018). In the findings obtained for the research questions raised within the scope of Study-1, a significant difference was found in the attitudes of women and men towards the Sub-dimension of Employer Branding, Development Value and Application Value. However, it has been revealed that the degree of importance given to employer branding and its sub-dimensions does not differ in terms of students studying in STEM and NON-STEM departments. According to the findings obtained for Study-2, it has been revealed that employer branding is positively related to work engagement and negatively related to turnover intention in terms of current employees. In addition, the mediating role of work engagement has been identified in the effect of employer branding on turnover intention.

**Keywords:** *Employer branding, work engagement, turnover intention, STEM.*

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY-----	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI-----	ii
ETİK BEYAN -----	iii
TEŞEKKÜR-----	iv
ÖZET -----	v
ABSTRACT-----	vi
İÇİNDEKİLER -----	vii
KISALTMALAR DİZİNİ -----	ix
TABLolar DİZİNİ -----	x
ŞEKİLLER DİZİNİ -----	xi
GİRİŞ-----	1
<b>1. BÖLÜM:KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI-----</b>	<b>5</b>
<b>1.1. MARKAYA İLİŞKİN KAVRAMLAR -----</b>	<b>5</b>
1.1.1. Marka Kavramı -----	5
1.1.2. Marka Çağrışımları -----	7
1.1.3. Marka Sadakati-----	8
1.1.4. Marka Farkındalığı-----	8
1.1.5. Marka İmajı-----	9
<b>1.2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI VE ÖNEMİ -----</b>	<b>10</b>
1.2.1. İşveren Markası ve Mevcut Çalışanların Elde Tutulması-----	16
1.2.2. İşveren Markası ve Potansiyel Çalışanların Çekilmesi-----	18
<b>1.3. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLENDİRİLEN TEORİLER -----</b>	<b>19</b>
1.3.1. Marka Değeri Yaklaşımı-----	19
1.3.2. Kaynak Temelli Görüş Teorisi-----	21
1.3.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi -----	21
1.3.4. Sosyal Kimlik Teorisi-----	23
1.3.5. Sinyal Teorisi-----	24
1.3.6. Sosyal Mübadele Teorisi-----	24
<b>1.4. İŞE ADANMIŞLIK -----</b>	<b>25</b>
<b>1.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ -----</b>	<b>27</b>
<b>1.6. ÇALIŞMA-1'E İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI -----</b>	<b>30</b>
<b>1.7. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER -----</b>	<b>36</b>
1.7.1. İşveren Markası ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki-----	36
1.7.2. İşveren Markası ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki-----	39
1.7.3. İşveren Markası, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi -----	43
<b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI -----</b>	<b>46</b>
<b>2.1. YÖNTEM-----</b>	<b>46</b>

2.1.1.	Araştırmanın Metodolojik Yöntemi-----	46
2.1.2.	Veri Toplama Araçları-----	47
2.1.3.	Çalışma-1’de Kullanılan Ölçekler -----	48
2.1.3.1.	İşveren Çekiciliği Ölçeği (EmpAt) -----	48
2.1.3.2.	Demografik Bilgi Formu -----	49
2.1.4.	Çalışma-2’de Kullanılan Ölçekler -----	50
2.1.4.1.	İşveren Markası Ölçeği-----	50
2.1.4.2.	İşe Adanmışlık Ölçeği-----	50
2.1.4.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği-----	51
2.1.4.4.	Demografik Bilgi Formu -----	52
<b>2.2.</b>	<b>EVREN VE ÖRNEKLEM-----</b>	<b>52</b>
2.2.1.	Çalışma-1’e Ait Örneklem-----	53
2.2.2.	Çalışma-2’ye Ait Örneklem -----	55
<b>2.3.</b>	<b>ANALİZ VE BULGULAR -----</b>	<b>57</b>
2.3.1.	Çalışma-1’e ait Ön Analizler-----	58
2.3.1.2.	Doğrulamalı Faktör Analizi-----	59
2.3.1.3.	Güvenirlilik Analizi-----	65
2.3.1.4.	Korelasyon Analizi -----	66
2.3.2.	Araştırma Sorularına Dair Bulgular -----	67
2.3.3.	Çalışma-2’ye ait Ön Analizler -----	72
2.3.3.2.	İşveren Markası Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi-----	73
2.3.3.3.	İşveren Markası Orijinal Model DFA-----	73
2.3.3.4.	İşveren Markası Revize Edilmiş Model DFA -----	76
2.3.3.5.	İşveren Markası Modellerinin Kıyaslanması -----	78
2.3.3.6.	İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi -----	79
2.3.3.7.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi -----	82
2.3.3.8.	Çalışma-2’ye İlişkin Güvenirlilik Analizi -----	82
2.3.3.9.	Çalışma-2’ye İlişkin Korelasyon Analizi-----	83
2.3.4.	Çalışma-2’nin Hipotez Testlerine Dair Bulgular-----	85
<b>3.</b>	<b>BÖLÜM:TARTIŞMA -----</b>	<b>91</b>
3.1.	ÇALIŞMA-1’E İLİŞKİN TARTIŞMA -----	91
3.2.	ÇALIŞMA-2’YE İLİŞKİN TARTIŞMA -----	95
3.3.	ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER --	99
	<b>KAYNAKÇA -----</b>	<b>101</b>
	<b>EK 1 ORJİNALLİK RAPORU -----</b>	<b>116</b>
	<b>EK 2 ETİK KURUL/KOMİSYON İZİNİ -----</b>	<b>118</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>İM</b>	İşveren Markası
<b>İA</b>	İşe Adanmışlık
<b>İAN</b>	İşten Ayrılma Niyeti
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>TLI</b>	Tucker-Lewis Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Çalışma-1'in Örnekleme Ait Tanımlayıcı Bulgular.....	54
Tablo 2: Çalışma-2'ye Ait Tanımlayıcı Bulgular.....	56
Tablo 3: İşveren Çekiciliğine (EMPAT) ilişkin Betimleyici İstatistikler.....	59
Tablo 4: EMPAT Orijinal Model Tanımlayıcı Bilgiler .....	61
Tablo 5: EMPAT Revize Edilmiş Model Tanımlayıcı Bilgiler.....	63
Tablo 6: EMPAT Orijinal ve Revize Edilmiş Modelin DFA Sonuç Kıyaslamaları .....	64
Tablo 7: Çalışma-1'in Güvenilirlik Katsayı Değerleri.....	65
Tablo 8: Çalışma-1'e İlişkin Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	67
Tablo 9: İşveren Markasının Cinsiyete Göre Algı Düzeyleri: T testi Sonuçları .....	68
Tablo 10: İşveren Markasının Bölüm Türüne Göre Algı Düzeyleri: T testi Sonuçları ...	70
Tablo 11: Çalışma-2 Ölçeklerine ilişkin Betimleyici İstatistikler.....	73
Tablo 12: İşveren Markası Orijinal Model DFA Tanımlayıcı Bilgiler .....	75
Tablo 13: İşveren Markası Revize Edilmiş Model DFA Tanımlayıcı Bilgiler.....	78
Tablo 14: İşveren Markası Modellerine İlişkin DFA Kıyaslamaları .....	79
Tablo 15: İşe Adanmışlık DFA Uyum İndeksleri .....	81
Tablo 16: İşe Adanmışlık DFA Tanımlayıcı Bilgiler.....	81
Tablo 17: Çalışma-2 Ölçeklerine ait Güvenilirlik Katsayı Değerleri.....	82
Tablo 18: Demografik Değişkenler ile İşveren Markası Arasındaki İlişki.....	84
Tablo 19: İş veren Markası, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki...	85
Tablo 20: Çalışma-2 Değişkenler Arası İlişkiler .....	86
Tablo 21: İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü .....	88
Tablo 22: Çalışma-2'nin Hipotezleri ve Sonuçları.....	90

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İşveren Markası için Sekiz Değer Önerisi .....	13
Şekil 2: Gaddam'ın İşveren Markası Modeli .....	17
Şekil 3: Marka Değeri Yaklaşımı .....	20
Şekil 4: Araştırma Modeli .....	45
Şekil 5: EMPAT Orijinal Model .....	60
Şekil 6: Revize Edilmiş EPMAT Modeli .....	62
Şekil 7: İşveren Markası Orijinal Model .....	74
Şekil 8: İşveren Markası Revize Edilmiş Model .....	77
Şekil 9: İşe Adanmışlık Modeli .....	80

## GİRİŞ

Rekabetçi ve istikrarlı bir işgücünü sürdürmek için kuruluşlar, işveren markasını yetenek edinme, geliştirme ve elde tutma için stratejik bir araç olarak benimsemiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Tanwar ve Prasad, 2016a; Maurya ve Agarwal, 2018). Ambler ve Brown (1996) tarafından tanıtilan işveren markası, “istihdamın sağladığı ve işveren şirketle özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları faaliyetleri alanına uygulanan bu pazarlama stratejisi, bir organizasyonun sağladığı belirli deneyimler ve fırsatlar hakkında potansiyel ve mevcut çalışanlara istihdam vaatlerini iletmektedir (Edwards, 2009; Maheshwari vd., 2017; Matongolo, Kasekende ve Mafabi, 2018; Maurya ve Agarwal, 2018). Bir firma, kendine özgü istihdam tekliflerini ortaya koyarak benzersiz özelliklerini işaret eden güçlü bir işveren markası inşa edebilmekte ve kendisini rakiplerinden farklılaştırarak rekabetçi işgücü piyasasında güçlü bir konum kazanabilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996; Davies, 2008; Love ve Singh, 2011; Tanwar ve Prasad, 2016b; Bruschi, Bruschi ve Kozlowski, 2018). Bu noktadan hareketle, yetenekli iş gücünü cezbetmek ve işe almak için güçlü bir işveren markası oluşturmak bugün her zamankinden daha önemlidir (Ahmad, Khan ve Haque, 2020).

Sadece işletmelerin rekabet ortamı değil; aynı zamanda insan kaynağının da değişime uğrayarak farklı hale gelmesi, geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kalmasına yol açmış ve böylece stratejik yeni yaklaşımların gündeme gelmesini tetiklemiştir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 674). Tüm bunların sonucunda ortaya çıkan işveren markası, hem yeteneği bulmak hem de elde tutmak için kritik öneme sahiptir, ancak düşünceli bir yaklaşım gerektiren karmaşık bir girişimdir (Itam, Misra ve Anjum, 2020). İş hayatına yeni atılmayı düşünen potansiyel çalışanların beklentilerine cevap verebilen ve ayırt edici özelliklerini özgün bir resim olarak mevcut çalışanlarına doğru bir şekilde iletilmesini sağlayan şirketler, çalışanların şirkete ve şirket değerlerine olan bağlılığını yüksek oranlarda sağlayabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Festing ve Schäfer, 2014; Backhaus,

2016; Kashyap ve Rangnekar, 2016). Tersine, tutarsız bir marka imajı, iş performansının, kurumsal güvenin ve çalışan bağlılığının azalmasına ve dolayısıyla gönüllü işten ayrılmaların artmasına neden olabilmektedir. Doğru bir yaklaşım ile güçlü bir işveren markası oluşturmak isteyen şirketlerin, artan rekabet gücü ve çalkantılı piyasa koşullarında doğru yetenekleri çekmek ve nitelikli mevcut çalışanlarını elde tutmak için yatırım yapması bir gereklilik haline gelmiştir (Hackney, Al Habsi ve Dey, 2017). Şirketler, yeni müşteriler kazanmak amacıyla güçlü bir marka imajı oluşturmak için çok büyük yatırımlar yapmakta ve bunun için çok zaman harcamaktadır. Ancak yetenekli iş gücünü kazanmak için işveren itibarlarını güçlendirme söz konusu olduğunda ise şirketlerin bu alandaki yatırımları genellikle yetersiz kalmaktadır. Bu durumun temel sebebi yüksek vasıflı çalışanlara yönelik artan taleple birlikte, mevcut yüksek vasıflı çalışanlarda oluşan yetenek kıtlığının şirketler arasındaki rekabeti güçlendirmesidir (Biswas ve Suar, 2016; Maheshwari, Gunesh, Lodorfos ve Konstantopoulou, 2017; Arasanmi ve Krishna, 2019). Firmaların “yetenek için savaş” önceliği doğru işgücüne erişim zorluğunu arttırmıştır (Backhaus, 2018, s. 381).

Wilden, Gudergan ve Lings (2010), 15 ila 60 yaş arasındaki Avrupa nüfusunun 2050 yılına kadar %62'den %49'a düşeceğini ve bu da işverenlerin yetenek kazanımı konusunda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşullarının daha da artacağını ortaya koymuşlardır. Böyle bir rekabet ortamında, yetenekli çalışanların çekilmesi ve elde tutulması, rekabet avantajı ve iş başarısını sağlayabileceği için birçok kuruluş için kilit stratejik öncelikler haline gelmiştir (Heilmann, Saarenketo ve Liikkanen, 2013; Jain ve Bhatt, 2015; Maurya ve Agarwal, 2018; Arasanmi ve Krishna, 2019). Yüksek nitelikli insan sermayesinin kaybı, entelektüel varlıkların kaybıyla sonuçlanır ve bu da şirketlerin gelecekteki ticari başarısını ve rekabet gücünü riske atabilmektedir (Maheshwari vd., 2017; Maurya ve Agarwal, 2018). Bu nedenle, mevcut işgücünde moral bozukluğu ve üretkenliğin azalması sıklıkla birlikte yaşandığından, çalışan devri (işten ayrılma) şirketler için en büyük maliyetlerden biri olarak tanımlanmıştır (Gaylard,



Sutherland, Viedge, 2005; Tanwar ve Prasad, 2016a; Maheshwari vd., 2017). Şirketler, gönüllü işgücü devrini azaltarak ve böylece mevcut işgücünü elde tutmayı artırarak, yeni çalışanların ilgisini çekme ve eğitme maliyetlerinden tasarruf edebilmektedir (Chi ve Gürsoy, 2009; Schlager, Bodderas, Maas ve Cachelin, 2011; Jain ve Bhatt, 2015). Ortalama olarak, yeni çalışanları çekmek için yapılan yatırım miktarı mevcut işgücünün elde tutulması için yapılan yatırım miktarından-yaklaşık bir buçuk kat- daha fazladır (Jain ve Bhatt, 2015). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, işveren markası artık sadece işe alım süreci için bir endişe değil; aynı zamanda etkili örgütsel liderliğin önemli bir bileşeni ve şirketlerin iş başarıları elde edebilmesinin en önemli kriterlerinden biridir. Günümüzde firmalar doğru yetenekleri çekemez, işe alamaz ve elinde tutamazlarsa, iş hedeflerine tam anlamıyla ulaşmaları olası değildir.

### **Araştırmanın Önemi, Amaç ve Kapsamı**

Bilgi çağında, teknolojinin günden güne gelişmesi ile önemi daha da artan işveren markası, ulusal ve uluslararası literatürde henüz erken evrelerinde kabul edilmekte ve birçok bilimsel çalışmaya konu olmaktadır. İşveren markası üzerine çeşitli çalışmalar olsa da (Khan, 2017; Maheshwari vd., 2017; Chhabra ve Sharma, 2014) bu çalışmaların çoğu işveren markasını şirketlerin potansiyel çalışanları cezbetme teknikleri olarak ele almıştır. İşveren markası ile mevcut çalışanların elde tutulması konusunda çok az araştırma yapılmıştır ve bu durum işveren markasının hala gelişme aşamasında olduğunu ve yetenekleri çekmek ve yönetmek için daha gelişmiş stratejilere ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Maheshwari vd, 2017). İşveren markası ile ilgili bilimsel çalışmalar her geçen artmakla birlikte, ülkemizde bu alanda yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde işveren markası ile ilgili çalışma sayısının yeterli olmaması bu konuyla ilgili yeni çalışmaların yapılmasını gerekli kılmakta ve teşvik etmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı işveren markasının (potansiyel ve mevcut) çalışanların tutumu üzerindeki etkisini ülkemiz bağlamında ortaya çıkarmaktır. Buna ek olarak, işveren markasının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahip olup olmadığını ve işe adanmışlığın işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık

rolü olup olmadığını ortaya koymak araştırmanın bir diğer amacıdır. Bu araştırmada ele alınan konuların daha önce yapılan çalışmalarda yeterince ele alınmaması yapılacak araştırmanın sonuçlarını önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, iş hayatına yeni atılacak olan potansiyel iş gücünün işveren markası algısını ortaya koyan Çalışma-1 ve halihazırda bir iş yerinde çalışan iş gücünün işveren markasına yönelik tutumlarını ortaya koyan Çalışma-2 olmak üzere iki farklı çalışmadan oluşmaktadır. Çalışma-1’de potansiyel işgücü bakımından işveren markasının alt boyutları olan gelişim değeri, sosyal değeri, fayda değeri, uygulama değeri ve ekonomik değer henüz iş hayatına başlamamış potansiyel işgücünün iş tercihleri üzerindeki etkileri incelenirken, Çalışma-2’de mevcut çalışanlar bakımından İşveren Markasının alt boyutları olan; Sağlıklı Çalışma Ortamı, Eğitim ve Gelişim, İş Yaşam Dengesi, Etik ve Kurumsal Sorumluluk ve son olarak, Ücret ve Yan Hakların halihazırda bir iş yerinde çalışan mevcut işgücünün işe yönelik tutumları üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Buna ek olarak Çalışma-2 kapsamında, işveren markasının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın düzenleyicilik rolünün olup olmadığı analiz edilmiştir.

Çalışma-1, Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde Fen Bilimleri-STEM (Mühendislik, Fen, Tıp, Eczacılık vb) ve Sosyal Bilimleri-STEMDİŞİ (İktisadi ve İdari Bilimler, Edebiyat, Güzel Sanatlar, Beşeri Bilimler ve İletişim) bölümlerinde öğrenim gören lisans son sınıf öğrencileri (4. sınıf ve üstü) ve lisans/lisansüstü mezunu olup henüz iş hayatına atılmamış öğrenciler ile yapılmıştır. Çalışma-2 ise, özel sektörde faaliyet gösteren ve 500’den fazla çalışana sahip iş yerlerinde çalışan beyaz ve mavi yakalı özel sektör çalışanları ile yapılmıştır.

Bu çerçevede araştırma, üç ana bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde, kavramsal çerçeve ve literatür ele alınırken, ikinci bölümde, araştırmanın analizlerine yer verilmekte ve son olarak, üçüncü bölümde; tartışma, araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalara öneriler bulunmaktadır.

# 1. BÖLÜM:KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

## 1.1. MARKAYA İLİŞKİN KAVRAMLAR

### 1.1.1. Marka Kavramı

İşveren markası kavramına değinmeden önce temel marka kavramını ele almak işveren markası kavramının daha kolay ve anlaşılır hale gelmesini sağlayacaktır. Marka kavramı bir işletme için hayati öneme sahiptir. Kotler, (1991) markayı; bir satıcının veya satıcı grubunun mal veya hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden farklılaştıran bir isim, terim, işaret, sembol veya tasarım veya bunların birleşimi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Kapferer (2012) markayı, kuruluş, kişi veya ürünü farklı kılan veya öne çıkaran ürünlere, hizmetlere ve davranışlara gömülü, benzersiz bir değerler dizisine uzun vadeli bir katılımı, mücadeleyi veya bağlılığı simgeleyen bir ad olarak tanımlarken; Cascio (2014), markayı bir şirketin tanımlanmasını ve rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayan bir isim, stil veya temsil olarak tanımlamıştır. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü ise markayı; bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret olarak tanımlamaktadır (TDK, 2021).

Benzer şekildeki marka tanımlamalarına bakıldığında; marka, bir işletmenin kimliğini ve tüm tüketicilerin onu nasıl gördüğünü ifade eder. Bir markanın ilk işlevinin özdeşleşme olduğuna işaret eden Keller (2013), bir markanın bir sembol veya logo değil, tanımlayıcı kimliğine ek olarak başka varyasyonlar ekleyen, piyasada farkındalık yaratan ve tanıtım faaliyetlerini de kapsayan bir bütün olduğunu belirtmektedir. American Marketing Association (2017) bir markayı, bir satıcının malını veya hizmetini tanımlayan bir isim, terim, tasarım,

sembol veya diğer herhangi bir kaynak olarak sınıflandırmaktadır. Dolayısıyla marka, tüketicinin zihninde var olan, bir markanın nitelikleri, faydaları, işlevleri ve sembolleri ile ilgili algıların bir örneğidir (Keller, 2013).

Bir markanın algısı, bir işletmenin tüm yönlerinde hayati öneme sahiptir ve başarısı için kritik bir faktördür. Bu nedenle şirketler tüketicileri ve çalışanları olumlu yönde etkilemek amacıyla markalaşma yoluna gitmektedir. Markalaşma, markaların şirketlerin sahip olduğu en değerli maddi olmayan varlıklardan biri olduğu algısının artması nedeniyle 1990'larda bir yönetim ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır (Keller ve Lehmann, 2006). Bugün bile marka yönetimi bir şirket için en büyük zorluklardan biridir. Markalaşma, tüketicilere ürün ve hizmetlerde anlamlı farklılıklar sağlamakta ve onların şirket ve satın alma niyeti hakkındaki bilgilerini etkin bir şekilde etkilemektedir (Cascio, 2014). Markanın ürün pazarındaki önemi çeşitli çalışmalarla doğrulanmıştır. Bulgular, halkın olumlu bir markaya sahip bir şirkete daha fazla ilgi duyduğunu ortaya koymuştur. Başarılı bir marka yönetimi şirketlere çok önemli bir faydalar sağlamaktadır (Keller, 1993; Kotler ve Keller, 2009).

Markayı sadece maddi bir unsur olarak değil, manevi bir unsur olarak ele almakta mümkündür. Tüketicinin bir markayla bağ kurması ve ona güven duyması manevi olarak tüketiciyi markaya çekmekte ve piyasadaki diğer rakiplerine oranla bağ kurduğu markayı daha fazla tercih etmektedir. Bir markaya sadakat, müşterinin onunla olan ve bir markayı başka bir markayla değiştirmeyi düşünme olasılığını azaltan bir bağlantıdır (Aaker, 1991). Nitekim marka; ürün veya hizmet hakkında bir değer söz verilmesi (Odabaşı ve Oyman, 2005), fonksiyonel veya sembolik fayda vaadidir (Gamble, Tapp, Marsella ve Stone, 2007). Markanın müşteri için en önemli özelliği, müşterinin piyasadaki ürün veya hizmetin doğru olanını seçmek için harcayacağı zamanı ve alacağı riski azaltmasıdır. Algılanan risk, ekonomik, fonksiyonel, psikolojik veya sosyal olabilir. Marka alıcıları etkileme gücü olan bir isimdir. Bir ismi gerçek anlamda

marka yapan özellikler, bu çağrışımların dikkat çekici, etkileyici, farklılaştırabilen ve güvenilir olmasıdır (Kapferer, 2008). Tüketim, markaları sadece fonksiyonel özellikleriyle değil, sembolik özellikleriyle de kapsamaktadır bu nedenle bir markayı yönetenler için, markanın tüketicinin zihnindeki anlamını ortaya çıkarmak, anlamak çok önemlidir (Lievens ve Highhouse, 2003). Bir marka sadece tüketiciye bakan yönüyle değil aynı zamanda hitap ettiği iş gücü bakımından da önem arz etmektedir. Bu çerçevede marka yöneticileri istihdam stratejileri geliştirmekte ve çeşitli ilkeler uygulayarak, yetenekli iş gücünü elde tutma ve potansiyel iş gücünü çekme çabasına girişmektedir.

İşveren markasının zeminini oluşturan markaya ilişkin bazı temel kavramların açıklanması faydalı olacaktır. Bu kavramlar işveren markasına ilişkin bazı teorilerin açıklanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede; marka çağrışımı, marka sadakati, marka farkındalığı ve marka imajı kavramları açıklanmıştır.

### **1.1.2. Marka Çağrışımı**

Aaker (1991), marka çağrışımını bir markaya ilişkin hafızada kalan bütün bağlantılar olarak tanımlamaktadır. Marka çağrışımı, hafızadaki bağlantı noktalarına bağlı olarak, müşterinin marka hakkında olumlu veya olumsuz olarak zihninde ne olduğuna dair bilgilerle ilgilidir. Marka çağrışımı, marka farklılaştırma ve marka genişletmeyi yürütmek için bir bilgi toplama aracı olarak hareket etmektedir (Osselaer ve Janiszewski, 2001). Prensipte olarak, marka çağrışımı herhangi bir bilgiyle alakalı olabileceği gibi, genellikle tüketicinin marka adını hatırlamasıyla bağlantılıdır ve markanın imajını yansıtmaktadır (Keller, 1993; Romaniuk ve Sharp, 2003). Bir üründeki marka çağrışımları ne kadar yüksek olursa, tüketici tarafından o kadar çok hatırlanacak ve o markaya sadık kalınacaktır. Pouromid ve Iranzadeh (2012) tarafından yapılan araştırmalar, marka çağrışımı ve marka değeri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

Marka çağrışımının bir organizasyonun işveren markasına nasıl uygulandığını anlamak çok önemlidir. Mearns'e göre (2007) markalaşma, bir organizasyon için farklılık noktasını geliştiren bir disiplindir. Bu farklılık noktası çalışan memnuniyetini de kapsadığında, şirketlerin bunu bir rekabet avantajı olarak kullanılabilecekleri vurgulanmaktadır (Love ve Singh, 2011). Modern Literatür, şirketlerin çalışanları işe alma sürecinde, hedeflenen pazarın tipik bir tüketici pazarı gibi olduğunu belirtmektedir. Buna göre, hedeflenen pazara bir tüketici gibi davranılması ve bir satın alma rolü ile burada faaliyet gösterilmesi gerekmektedir (Mendelson vd, 2001).

### **1.1.3. Marka Sadakati**

Marka sadakati, kullanıcıların markalı, etiketli veya derecelendirilmiş bir ürün seçimine yönelik zamanla tekrar eden pozitif önyargılı, duygusal satın alma davranışıyla ilgilidir (Jagdish ve Sheth, 1974). Daha basit bir ifadeyle, marka sadakati, bir tüketicinin belirli bir markayı tekrar tekrar satın alma konusundaki duygusal kararıdır. Buna göre tüketici, belirli bir markanın beklentilerini karşılayacak niteliklere sahip olduğu algısını geliştirir ve marka tüketici ile kişisel düzeyde özdeşleşir. Entegre pazarlama iletişimi, tüketicilerin marka sadakatini ikna etmede vazgeçilmez bir rol oynamaktadır (Šerić ve Gil-Saura, 2012). Tercih edilen bir ürünü tutarlı bir şekilde yeniden satın alan tüketiciler, aynı markayı veya aynı marka setini tekrar tekrar almaya başlamaktadır (Luarn ve Lin, 2003). Tüketiciler tercih ettikleri ürünün markasına sadık kalmakta ve bu markanın iyi bilinen bir marka olmasına dikkat etmektedir. İyi bilinen bir markanın tercih edilme sebebi ise sosyal tanınma amacıyla kullanılmak istenmesidir (Manrai vd., 2001).

### **1.1.4. Marka Farkındalığı**

Marka farkındalığı tüketicilerin markayı sahip olmayı hedefledikleri belirli ürünle nasıl ilişkilendirdiğidir. Marka farkındalığı, tüketicilerin markayı tanıma veya hatırlaması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, tüketicinin hafızasında

markanın rakiplerine kıyasla yer bulması anlamına gelmekte olup, markanın tüketicinin karar verme sürecine dahil edilmesini ve diğer markalar arasında tercih edilmesini sağlamaktadır. Marka farkındalığı, iletişim sürecinin yani akılda kalıcı bir farkındalığın ortaya çıkması için vazgeçilmezdir (Macdonald ve Sharp, 2003; Netemeyer vd., 2004). Tüketiciler marka farkındalığını; televizyon, cep telefonu ve çevrimiçi reklamcılık gibi etkili pazarlama iletişimi kanalları aracılığıyla elde etmektedir. Tüketicilerin satın alacakları ürünün seçiminde ve değerlendirilmesinde riskin azalması, ürün kalitesi ve güvenilirliği konusundaki güvencenin artması durumunda marka farkındalığı artmaktadır (Aaker, 1996; Buil vd., 2013)

#### **1.1.5. Marka İmajı**

Marka imajı, tüketicilerin sembolik tüketim alışkanlıklarını ve kimliklerini yansıtmak için markayı kullanmalarıyla ilgilidir (Lau ve Phau, 2007). Tüketiciler, saygın markalara yüksek kalite atfetmektedir. Tüketici gözünün aşına olduğu marka imajı, şirketlerin yeni markaları barındırmasına ve mevcut markaların satışlarını arttırmasına yardımcı olabilmektedir (Martenson, 2007; Wu vd., 2011). Tüketicinin yeşil pazarlama ile ilgili marka imajı farkındalığı, yeşil ürünlere olan ilginin artmasına neden olmakta, böylece tüketicilerin yeşil ürün satın alma kararını etkilemektedir (Norazah, 2013a). Buna karşın, marka imajına aşına olmayan tüketicilerin yeşil ürünleri satın almaları pek olası olmamaktadır (Norazah, 2013b). Tüketiciler ayrıca markaları ünlülerle veya ünlü tarihi şahsiyetlerle düzenli olarak ilişkilendirmektedir (Lau ve Phau, 2007). Ayrıca, entegre pazarlama iletişimi ve ağızdan ağza iletişim marka imajını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Šerić ve Gil-Saura, 2012). Yapılan bazı araştırmalarda marka imajının marka değeri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu doğrulanmıştır (Faircloth vd.,2001)

Açıklanan markanın temel bileşenleri işveren markası kavramının anlaşılması kolaylaşacaktır. Aşağıda İşveren markası kavramı ve önemi açıklanmıştır.

## 1.2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI VE ÖNEMİ

*“Bir şirketin ürün ve hizmetleri ile edindiği itibarı yüzüyle, işveren markası da kalbi ve ruhudur. İşveren markası, şirketin devam etmesini sağlayan insanların toplu iyi niyetini temsil etmektedir.”*

*(Stringer ve Rueff, 2006).*

Geleneksel olarak markalaşma, bir ürün veya hizmeti sunan tüketici tarafından bir markanın nasıl algılandığını ifade eder (Sokro, 2012). Modern literatür, geleneksel biçiminde markalaşmanın artık yeterli olmadığını öne sürmekle birlikte, mevcut markalaşma kavramını en iyi şekilde anlamak oldukça önemlidir. Armando ve Lama (2021) tarafından yapılan çalışmada, markalaşmanın son on yılda daha önce dikkate alınmayan çok sayıda yeni uygulamaya sahip olduğu öne sürülmektedir. Tartışılan konulardan biri de işveren markasıdır. İşveren markasını anlamak için marka sadakati kavramını temel olarak tanımlamak yerinde olacaktır. Marka sadakati bir markanın kültürü ve kimliği ile ilgilidir. Marka sadakati, bir marka ile tüketici arasındaki ilişkinin derinliğini ortaya çıkarmaya yardımcı olur (Aaker,1991) Çalışanların çalıştığı yeri sahiplenmesi kuşkusuz marka sadakati ile yakından ilgilidir. Bu da bizi işveren markası kavramının bir ögesi haline getirmektedir.

Bir olgu olarak 1990'ların sonundan itibaren başlayan işveren markası, globalleşen dünyanın getirdiği karmaşık ilişkiler ağı ile birbirine bağlanan farklı sektörlerle ilişkilendirilmekte ve bu durumun sonucu olarak halihazırda birçok bilimsel araştırmaya konu olan bir kavramdır. İşveren markası, çok çeşitli akademik disiplinleri birbiriyle karıştırdığından, geniş bir araştırmacı yelpazesi tarafından farklı stiller ve birçok açıdan incelenen bir terimdir. İşveren markasının kendisi insanlar, işletme ve faaliyet gösterdiği makro çevre arasındaki bir ilişki yoluyla oluştuğundan, işveren markası ekonomik, sosyal ve psikolojik bilimlerin bir karışımıdır. Bu fenomen üzerinde giderek daha fazla disiplinler arası çalışma yapıldıkça, işveren markasının doğuşunu ve işlevlerini daha iyi anlayabiliriz.



Bu fenomenin ilk olarak nasıl ortaya çıktığı ve nasıl tanımlandığı irdelendiğinde, markanın insan kaynakları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. İşveren markası kavramını ilk kez ortaya atan Ambler ve Barrow (1996, s.187) işveren markasını; “işveren tarafından sağlanan ve işletme ile özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, bir işveren markasının, tüketicilerin bir ürün markasından memnuniyet elde etme şekline benzer şekilde, çalışanlara çeşitli faydalar sağlaması gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca, kurumsal bir markaya benzer şekilde, bir işveren markası da hedef kitlenin zihninde benzersiz özellikler ve konumlandırma oluşturabilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). Theurer vd., (2016) İşveren markasını, “tanımlanabilen bir işveren kimliği oluşturma süreci veya benzersiz ve çekici bir işveren imajının oluşturulması” olarak tanımlamaktadır.

Marka pazarlaması ve insan kaynaklarının entegrasyonunu ilk olarak inceleyen Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılan çalışmaya göre, bir şirketin yalnızca tüketicilere değil, aynı zamanda potansiyel çalışma adaylarına da bir değer önerisi sunması gerekmektedir. Buna göre bir işveren markası olarak, kurumun kurumsal marka kimliği ve pazarlama faaliyetleri, insan kaynakları stratejisi ile paralel olmalıdır. Dolayısıyla, işveren markası, markalaşmanın geleneksel pazarlama tekniklerini insan kaynakları alanına uygulama girişimiyle ortaya çıkmıştır (Ambler ve Barrow, 1996; Backhaus ve Tikoo, 2004; Cable ve Turban, 2003). Bu nedenle, bir işveren markasının gücü, (potansiyel) çalışanların şirket tarafından sağlanan değerlerin algıladıkları önemi ve kuruluşun kendisini diğer işverenlerden nasıl ayırt ettiği ile değerlendirilmektedir. Backhaus ve Tikoo (2004) tarafından işveren markası üzerine yapılan erken bir araştırma, insan kaynakları ile ilgili olarak marka yönetiminin bir dönüşümünü vurgulamıştır. Bu çalışmada, işveren markası konsepti temel olarak; nitelikli iş gücünün şirkete değer kattığı ve rekabet avantajı sağladığı inancı belirtilmektedir. Söz konusu çalışmaya göre, çalışanlar bir organizasyon için kritik kaynaklardır ve işveren markası, şirketi diğer rakiplerden farklılaştıran ve şirket markasının benzersiz bir kişiliğidir. İşverenler, çekici bir çalışma ortamı ve

çeşitli faydalar sunarak, şirketin en iyi adayları çekmesini ve tutmasını sağlamak yoluyla işveren markasının benzersiz kişilik ayrımını yaratabilirler (Backhaus ve Tikoo, 2004; Sivertzen vd., 2013).

Backhaus ve Tikoo'ya (2004) göre işveren markası sürecinin üç adımı bulunmaktadır;

- İşverenin çekmek istediği çalışanlar için bir değer önerisi geliştirmek,
- Hedef kitleye yönelik dış pazarlama planı tasarlamak,
- Bağlılığı sağlamak için şirket içi işveren markası uygulamalarını yürütmek.

İşveren markası kapsamında, iyi kurgulanmış bir dış pazarlama stratejisi ile en iyi yetenekler çekilirken, iyi kurgulanmış bir iç pazarlama stratejisi ile şirket için çalışan işgücü elde tutulabilir. Berry'e (1983) göre, mevcut çalışanları elde tutmak, yeni çalışanları işe almaya kıyasla daha karlı, daha ucuz ve daha kolaydır. İşveren markasını, klasik markalaşmadan ayıran şey hedef gruptur. Markalaşma; piyasadaki müşterilerin yanı sıra marka bünyesinde çalışanların da markaya olan ilgisini ve bağlılığını hedeflemektedir. İşveren markası ise mevcut çalışanlar ve potansiyel olarak çalışabilecek olanları hedeflemekte ve "*çalışmak için harika bir yer*" imajını mevcut ve potansiyel iş gücüne benimsetme amacı taşımaktadır. Lloyd (2002), işveren markasını "şirketin, çalışmak için arzu edilen bir yer olduğu konusunda mevcut ve potansiyel personel ile iletişim kurma çabalarının toplamı" olarak tanımlamıştır (Lloyd, 2002, s. 64). Bir başka tanıma göre işveren markası, bir organizasyonun çalışılacak bir yer olarak yaygın bir şekilde paylaşılan imajı ve mevcut, geçmiş ve gelecekteki çalışanlara değer önerisidir (Dabirian vd., 2017). Bu kolektif imaj, firmaların yeni yetenekleri nasıl çekeceğini şekillendirmenin yanı sıra mevcut çalışanların sadakatini ve elde tutulmasını da etkilemektedir. Etkili bir işveren markası, bir firmanın rekabet avantajının gelişimini destekleyebilir (Dell vd., 2001). Bununla birlikte, bir işveren markasının rekabet avantajı sağlayarak "en çok aranan çalışanları güvence altına almayı ve elde tutmayı" başarabilmesi (Moroko ve Uncles, 2009, s. 160) ancak yöneticilerin çalışanların neye değer

verdiğine ilişkin eğilimleri anlaması durumunda gerçekleşebilir (Biswas vd., 2013).

Çalışanların neye daha çok değer verdiğini veya neyi daha fazla öncelediğini anlamak amacıyla uluslararası literatürde birçok çalışma yapılmasına rağmen, bu araştırmada birkaç tanesine değinilecektir. Yapılan erken çalışmalardan biri olan ve söz konusu önceliklerin nasıl değiştiğini anlamlandırmak amacıyla Berthon vd. (2005), arzu edilen işveren niteliklerini incelemiş ve algılanan fayda paketini beş faktöre genişletmiştir. Bu faktörler; 'Sosyal Değer', 'Ekonomik Değer', 'Uygulama Değeri', 'Gelişim Değeri' ve 'Fayda Değeri' olarak ele alınmıştır. Drury (2016) işveren markasını, bir firma için çalışanlara sağlanan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar paketi olduğunu vurgulamakta, bu faydaların daha kolay anlaşılabilmesi için iki gruba ayırmaktadır. İlk grup; maaş, sosyal yardımlar, sağlık sigortası ve izin ödenekleri gibi işlevsel nitelikleri kapsarken, ikinci grup; iş kültürü, kariyer geliştirme fırsatları ve tanınmış bir şirkette çalışmanın prestiji gibi sembolik niteliklerden oluşmaktadır. Bu niteliklere sahip şirketler potansiyel çalışanları çekebilecek ve motive edebilecektir.

### Şekil 1

#### İşveren Markası için Sekiz Değer Önerisi

İŞVEREN MARKSI İÇİN SEKİZ DEĞER ÖNERİSİ							
SOSYAL DEĞER	FAYDA DEĞERİ	UYGULAMA DEĞERİ	GELİŞİM DEĞERİ	EKONOMİK DEĞER	YÖNETİM DEĞERİ	İŞ/YAŞAM DENGESİ	MARKA İMAJI
Burası yetenekli insanlar ve harika bir örgütsel kültüre çalışılabilecek bir yer mi?	Yapılan iş; ilginç, zorlayıcı ve başarılabılır mi?	Yapılan iş anlamlı mi? Elde edilen bilgi ve becerilerin uygulanabilme olanağı var mi?	Çalışanların kendini geliştirip, ilerleyebileceği fırsatlar var mi?	Yapılan işe karşılık verilen ödüller (Maaş ve diğer faydalar) işle uyumlu mu?	Yöneticiler; ilham verici, güvenilir, koruyucu, ulaşılabilir ve çalışanlarına saygılı olacak kadar iyi ve dürüst mü?	İş programı iş ve iş dışında başarılı olmayı sağlayacak kadar esnek mi?	Çalışanların gözünde işveren markası nasıl algılanıyor? Marka yenilikçi ve havalı görünüyor mu?

**Kaynak:** Dabirian, A., Berthon, P. ve Kietzmann, J. (2019), Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business ve Industrial Marketing*. Çalışmasından alınıp, araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar ile potansiyel çalışanların işveren markası algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır, bu durum mevcut çalışanların beklentilerini ve önceliklerini de kapsayan faktörler belirleme ihtiyacını gerekli kılmıştır. Bu konudaki eksikliği kapatmak amacıyla Tanwar ve Prasad (2017) tarafından yapılan çalışma, mevcut çalışanların işveren markası algısını ortaya koymak amacıyla; “sağlıklı çalışma ortamı”, “eğitim ve gelişim”, “iş-yaşam dengesi”, “etik ve kurumsal sosyal sorumluluk” ile “ücret ve yan haklar” olmak üzere beş boyut altında incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında oluşturulan işveren markasının 5 alt boyutu güvenilirlik ve geçerlilik bakımından yeterli bulunmuştur (Tanwar ve Prasad, 2017) Buna göre halihazırda bir işyerinde çalışan mevcut çalışanlar sağlıklı çalışma ortamı ile yetenekli çalışma arkadaşları ve iyi bir örgüt kültürü görmeyi; eğitim ve gelişim ile kendini geliştirme fırsatlarının varlığını; iş yaşam dengesi ile başarının yakalanabilmesi için esnek çalışma koşullarının varlığını; etik ve kurumsal sorumluluk ile iş yerinin sosyal projelerdeki varlığını; ücret ve yan haklar ile yeterli bir maaşın ve sigorta imkanlarının varlığını görmek istemektedir. Benzer şekilde, Berthon vd. (2005) tarafından ele alınan beş faktörlü çalışma, mevcut ve eski çalışanlar tarafından istenen faydalar yeniden incelenerek, Şekil 1’de gösterildiği gibi sekiz değer önerisine genişletilmiştir (Dabirian vd., 2019; Dabirian vd., 2017). Yakın zamanda ele alınan bu çalışmaya göre özellikle bilişim sektöründe istihdam edilen çalışanlar bakımından bir işveren markasında bulunması gereken alt boyutları ortaya koymaktadır. Buna göre potansiyel ve mevcut işgücü bakımından bir işveren markası; sosyal değer, uygulama değeri, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri, yönetim değeri, iş-yaşam dengesi ve marka imajı boyutlarına sahip olmalıdır. Bu çalışmada zamanın şartlarına ve çalışanların istek ve beklentilerine uygun olarak güncellenen işveren markasının söz konusu bu sekiz değer önerisi aracılığıyla şirketler hem mevcut hem de potansiyel çalışanlarını pazarlama imkanına sahip olurlar (Moroko ve Uncles, 2008). Başka bir deyişle, güçlü bir işveren markası, mevcut çalışanları elde tutmaya (iç işveren markası olarak da bilinir) ve yeni çalışanları çekmeye (dış işveren markası olarak da bilinir) yardımcı olmaktadır (Minchington, 2010).

İşveren markası sadece yetenek kazanımından yararlanmak için en iyi uygulamalardan biri olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanları teşvik ve motive ederek üretkenliği artırmak için bir katalizördür. (Chunping ve Xi, 2011). Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasını, bir firmanın “değer önerisini” geliştirme, bunu potansiyel çalışanlara, işe alım ajanslarına vb. pazarlamaya ve şirket içi işgücünü motive etmeye yönelik üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Biswas vd., (2013), çalışanların neye değer verdiği konusundaki eğilimleri anlamının önemli olduğunu savunmuştur. Ancak, neyin değerli olduğu sektöre göre değişmektedir örneğin, mevsimlik, düşük ücretli konaklama işçilerinin, yüksek ücretli bilgi işçilerinden farklı istihdam öncelikleri vardır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların değer verdiği sektöre özgü eğilimlere dikkat etmesi gerekir. Bir işveren markası, bir organizasyonu potansiyel bir işveren olarak temsil etmeli ve organizasyon, rekabet avantajı sağlamak için kendisini rakiplerine karşı üstün bir istihdam deneyimi sağlayan bir işveren olarak konumlandırmayı hedeflemelidir (Love ve Singh, 2011). Güçlü bir işveren markasının ödüller, maaş, yan haklar, kariyer ilerlemesi ve katma değer kapsamını içermesi gerektiği tespit edilmiştir (Jain ve Bhatt, 2015; Lievens ve Highhouse, 2003).

Potansiyel çalışanlara hitap etmek için kullanılırken aynı zamanda mevcut çalışanları bir organizasyona dahil etmek için kullanılan İşveren markası, organizasyonlarda başarı için giderek hayati bir faktör haline gelmiştir ve son yıllarda önemli bir ilgi görmektedir (Gilliver, 2009). Davies (2008), işveren markasının çalışanın algılanan sadakati, elde tutma, memnuniyet, işverene yakınlık ve diğer rakip markalardan farklılaşma üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. İşveren markasını aktif olarak kullanan organizasyonların, potansiyel çalışanlarda ilgiyi arttırmak ve mevcut çalışanlarında da sadakat ve bağlılık düzeylerini daha fazla yükseltmek suretiyle yararlanacağı düşünülmektedir (Chhabra ve Sharma, 2014). İşveren markası, başlangıçta temel değerler aracılığıyla iletilmelidir ve işverenlerin yararlanabilmesi için bir

organizasyonun kültürünü temsil etmelidir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Collins ve Han, 2004).

İşveren markası, işveren ve çalışanlar arasında psikolojik bir bağ oluşturduğundan, bu durum çalışanların işverene karşı olumlu tutum sergilemelerini sağlamakta, bununla birlikte işveren ile çalışanlar arasında sosyal ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bunun sonucunda ise, söz konusu işveren rakiplerine karşı rekabet avantajı elde ederek cazibesini ve çekiciliğini arttırmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012). Mitchell, Holtom, Lee ve Graske (2001)'a göre, iş yerlerinin çalışılabilecek iyi bir yer olarak algılanması verimlilik ve ekonomik anlamda artışlar sağlamaktadır. Güçlü bir işveren markası ile çalışanların bağlılığını arttırmak, şirketlerin finansal performanslarının artmasında da önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012; Barrow ve Mosley, 2005). Diğer yandan, güçlü bir işveren markası oluşturmanın sonucu olarak, çalışanların performansı artmakta, bu da müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayarak (Backhaus ve Tikoo, 2004), ürün/hizmet markasının güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Son olarak, işveren markası ile şirketlerin mevcut pazardaki payının ve itibarının artacağı belirtilmektedir (Edwards, 2005).

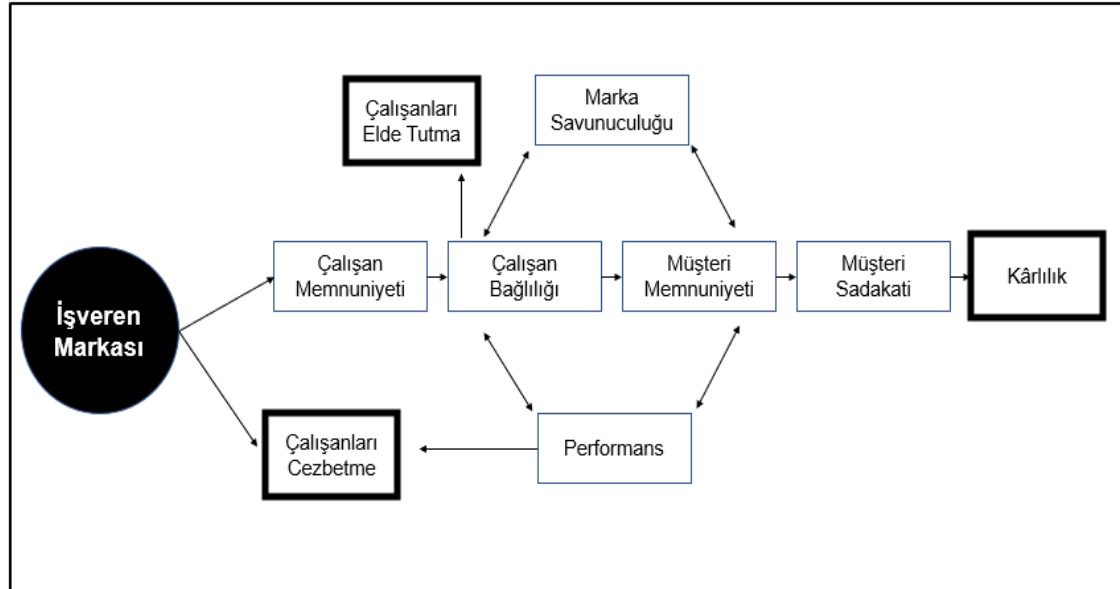
### **1.2.1. İşveren Markası ve Mevcut Çalışanların Elde Tutulması**

Armstrong (2007), bir işveren markasının amacının tercih edilen bir işveren olmak olduğunu ortaya koymuştur. Kuruluşların yetenekleri çekebilmeleri, işe alabilmeleri ve elde tutabilmeleri için önemi, Nitelikli işgücü piyasalarındaki artan kıtlık, işverenlerin; yetenekleri çekebilme, işe alabilme ve elde tutabilmenin önemi anlamalarını sağlamıştır (Chhabra ve Sharma, 2014; Lievans ve Highhouse, 2003). İşveren markası, firmaların kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştırdıklarını göstermelerini sağlayan araç olduğundan, işverenler işveren markasının önemini anlamalıdır (Ito, Brotheridge, ve McFarland, 2013). Benzer şekilde, işveren markası, İK bağlamında işe alım, elde tutma ve bağlılık gibi

alanlarda, kendilerini rakiplerinden ayırt etmelerini sağlayarak örgütsel performansın iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır (Chhabra ve Sharma, 2014). Buna ek olarak doğru bir işveren markası stratejisi, çalışanların markayı eğitim ve kariyerde ilerleme gibi çeşitli yönlerle yaşamalarına izin veren bir ortam sağlayarak en iyi yetenekleri elde tutma imkânı elde edilebilmektedir. Buna göre çalışan memnuniyeti artarak, çalışanların söz konusu işveren ile çalışmaya devam etme olasılıkları artmaktadır (Cable ve Graham, 2000; Jain ve Bhatt, 2015).

## Şekil 2

### Gaddam'ın İşveren Markası Modeli



**Kaynak:** Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1). Çalışmasından alınıp, araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

İşveren markasının bir kuruluş üzerindeki olumlu sonuçları, Gaddam'ın (2008, s. 47) İşveren Markası Modelinde (Şekil 2) gösterilmiştir; bu modele göre, bağlılığın, elde tutmanın, performansın, memnuniyetin, çekiciliğin ve sadakatin işveren markasına geri bağlanabileceğini tanımlamaktadır. Allen, Bryant ve Vardaman (2010), işveren markasının çalışanların moralini ve memnuniyetini artırdığını ve bunun da elde tutmayı artırdığını kabul ederek modeli

desteklemektedir. Ayrıca, çalışanların moralini yükselterek, onların kurum için çalışmaktan zevk almalarını sağlayan bir işveren markasının; bu çalışanların bilinçaltına işleyerek onları marka elçileri haline getirdiği belirtilmektedir (Holbeche ve Matthews, 2012). Bu marka elçileri haline gelen çalışanlar daha sonra şirketi ailelerine ve arkadaşlarına tavsiye ederken, aynı zamanda kurumlarına daha uzun süre sadık kalmaktadırlar (CIPD, 2015). İşverenler bunu, çalışanlarına sundukları maddi ve manevi faydalar ile benzersiz bir istihdam deneyimi sağlayarak gerçekleştirmektedir (Mosley, 2007).

Kuruluşlar artık ISR (Uluslararası Anket Araştırması) ve en iyi işveren anketi (Barrow ve Mosley, 2005) dahil olmak üzere anket yoluyla rakip işverenlerle kendilerini karşılaştırmak zorunda kalmaktadır. Bu yolla rekabet avantajı elde etmek isteyen kurumlar mevcut çalışanlarını elinde tutarken, potansiyel yeni yetenekleri çekmeye çalışmaktadır. Morgan (2008), Backhaus ve Tikoo (2004), işverenlerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmanın şirketlere potansiyel yetenek ararken avantaj sağladığını ve bunun sağlanabilmesi için bu anketlerin düzenli yapılmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Mosley (2007), kıyaslamanın güçlü bir işveren markası oluşturmak için hayati bir parça olduğunu kabul etmekle birlikte, kuruluşların sadece bu verilerle kendilerini rakiplerine karşı kıyaslayarak hareket etmelerini doğru bulmamıştır. Ona göre, değerlerin şirket içinde iletilmesi ve markanın çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak şekilde yönetilmesi ve değerlerin organizasyonda günün şartlarına göre birbirine bağlanmasını sağlamak daha önemlidir (CIPD, 2015; Mosley, 2007).

### **1.2.2. İşveren Markası ve Potansiyel Çalışanların Çekilmesi**

Berthon vd. (2005) tarafından yapılan çalışmaya göre, işveren markasının çekiciliği, gelecekteki yeteneklerin belirli bir organizasyon veya şirket için çalışırken hayal ettiği ve tanıdığı bir faydadır. Rekabet avantajının birincil kaynağı olan üstün beceri ve bilgiye sahip çalışanları çekmek bir şirketin stratejisi olarak önemlidir. Chhabra ve Sharma (2014), yaptıkları çalışma ile,



işveren markası ile öğrencilerin işe başvurma niyetleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Santiago'nun (2019) 281 katılımcı üzerinde yaptığı diğer bir araştırmaya göre, katılımcıların hemen hemen hepsinin işveren markası çekiciliğinin boyutlarından etkilenecek işe başvurma niyetinde olduklarını göstermiştir.

### **1.3. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLENDİRİLEN TEORİLER**

Ambler ve Barrow (1996) "İşveren Markası" kavramını literatüre ilk getirenler arasında olup, işveren markasını "işveren şirketle özdeşleşen ve istihdamın sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi" olarak tanımlamaktadırlar (Ambler ve Barrow, 1996, s.187). Bununla birlikte, işveren markasını oluşturan yapılardan her biri (kurum kültürü, kurum kimliği, iç işveren markası, dış işveren markası ve kurumsal itibar) işverenler ve çalışan arasındaki ilişkiye ve dış çevreye yansıtılan imaja dayandığını kabul ederler.

İşveren markasının alt yapısını oluşturan bir dizi teori önerilmesine karşın, literatürde bu konu ile ilgili tam olarak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Literatürde işveren markası ile ilişkilendirilen teoriler irdelendiğinde; Marka Değeri Yaklaşımı, Kaynak Temelli Görüş Teorisi, Psikolojik Sözleşme Teorisi, Sosyal Kimlik Teorisi, Sinyal Teorisi ve Sosyal Mübadele Teorisi öne çıkmaktadır. Aşağıda, bu farklı teorileri temel olarak kullanan bir dizi çalışmaya değinilecektir.

#### **1.3.1. Marka Değeri Yaklaşımı**

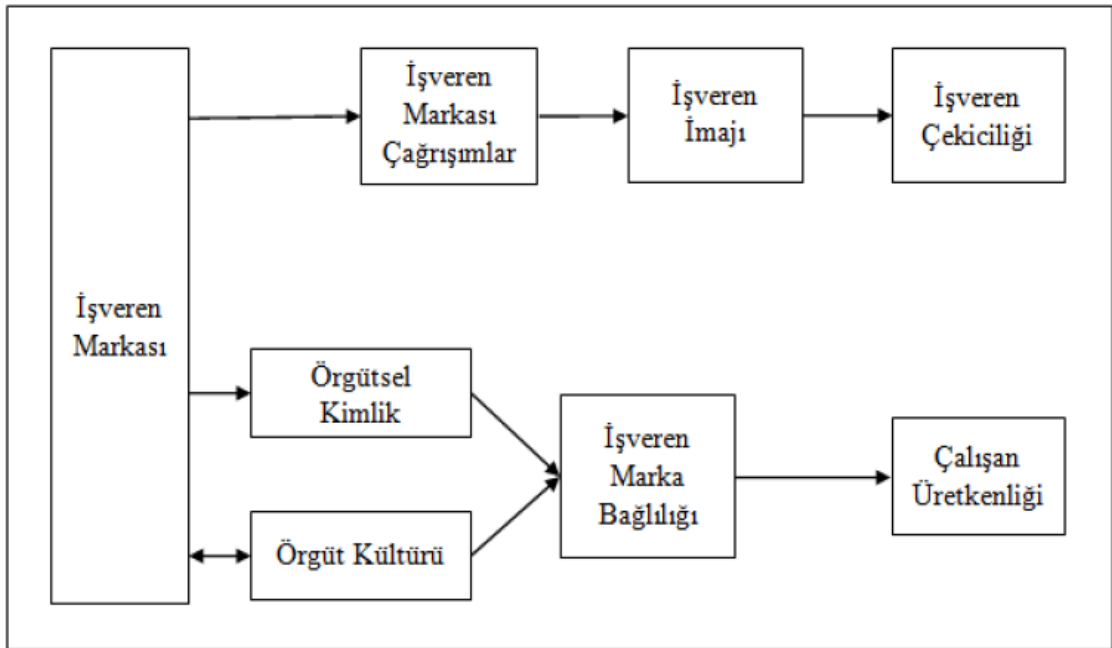
İşveren markası kavramının gelişiminde marka değeri yaklaşımı önemli bir yer tutmaktadır. (Aaker, 1991). Bu yaklaşıma göre, bir iş yerinin mevcutta çalışan iş gücü veya ileride çalışacak olan potansiyel işgücü üzerinde oluşturduğu toplam etki işveren markasının marka değeri olarak açıklanmaktadır. Marka değeri yüksek olan bir işveren markası, potansiyel nitelikli iş gücünü işletmede

çalışmaya heveslendirirken, işletmede çalışan mevcut iş gücünün işletmeye olan bağlılığını ve sadakatini arttırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s.504).

Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markası oluşturma süreci ile ilgili yapılandırılmış bir model sunmaktadır. Şekil 1’de gösterilen bu modelde, marka çağrışımları ve marka sadakati işveren marka oluşturma sürecinde en önemli iki unsurdur. Söz konusu modele göre, işveren markası çağrışımları işveren imajını, işveren imajı ise işveren çekiciliği üzerinde etkiye sahiptir. Buna göre, marka çağrışımları ve marka imajıyla işveren markası daha cezbedici hale getirilebilmektedir. Şekil 3’te görüldüğü gibi, modelde geri bildirim sağlayan temel unsur örgüt kültürü iken, işveren markası örgütsel kimliği, örgütsel kimlik ise işveren marka sadakatini etkilemekte, böylece çalışanların üretkenliği artmaktadır.

### Şekil 3

#### Marka Değeri Yaklaşımı



**Kaynak:** Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding.

### 1.3.2. Kaynak Temelli Görüş Teorisi

Kaynak Temelli Görüş teorisi ne göre bir şirketin kaynakları; fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olmak üzere üç kategoride gruplandırılmıştır (Barney, 1991). Fiziksel sermaye kaynakları; şirket ekipmanı, tesisi, hammaddelere erişimi, coğrafi konumu ve bir şirket tarafından kullanılan fiziksel teknolojiyi; İnsan sermayesi kaynakları, bir şirketteki yöneticiler ve işçiler gibi çalışanlardan gelen deneyim, zekâ, eğitim, yargı, ilişkiler ve sezgileri ve son olarak örgütsel sermaye kaynakları, bir şirketin resmi yapısını, şirketin planlama, yönetme ve koordinasyon sistemlerini içeren resmi ve gayri resmi sistemini ifade etmektedir. İşveren Markası, potansiyel başvuru sahiplerine dışarıdan yansıtılan imajdır, ancak aynı zamanda mevcut çalışanlar tarafından da anlaşılan ve özdeşleştirilen “marka” olduğu için içsel olarak iç çevrenin bir parçasıdır. İşveren markasının Kaynak Temelli Görüş teorisine dayandığı yapılan bazı çalışmalarda ileri sürülmüştür (Backhaus ve Tikoo, 2004; Mosley, 2007). Bu yaklaşıma göre İnsan sermayesi “nadir, değerli, ikamesi olmayan ve taklit edilmesi zor” bir kaynak olarak görülmektedir (Barney, 1991). Kaynak Temelli Görüş teorisi, işverenlerin insan kaynaklarını çekme ve elde tutma yoluyla rekabet avantajı arayan ve bu amaca ulaşmak için İşveren Markası tekniklerini kullandığı durumda kendini göstermektedir. İşveren Markası, kıt bir kaynak olarak görülen yetenekli çalışanlar için rekabet eden şirketlerin kendini diğer şirketlerden farklılaştırmanın bir yolu olarak görülmektedir (Knox ve Freeman, 2006).

### 1.3.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik Sözleşme, işveren markası için teorik bir temel olarak önerilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Moroko ve Uncles, 2008). Psikolojik Sözleşmeler, “bir çalışanın işverenine belirli yükümlülüklerle borçlu olduğuna ve karşılığında belirli ödüller alacağına dair kişisel inancıdır” (Rousseau, 1990, s.389). Psikolojik sözleşmeler yerine getirildiğinde, çalışanın örgüte bağlılığı ve sadakati daha olası iken; sözleşme bozulduğunda, üretkenlik ve örgüte

bağlılıkta bir düşüş meydana getirerek, çalışanların işten ayrılmasıyla sonuçlanabilmektedir (Moroko ve Uncles, 2008).

Backhaus ve Tikoo (2004), küçülme, dış kaynak kullanımı ve genel iş güvencesi eksikliği dönemlerinde, işverenlerin psikolojik sözleşme biçimindeki bir çaba karşılığında işçilere pazarlanabilir beceriler sağladığını öne sürmektedir. Moroko ve Uncles (2008), psikolojik sözleşmeye atıfta bulunarak, başarılı tüketici markalarına ait temel özelliklerinin işveren markasının yapısına da uygulanabileceğini öne sürmektedir. Bu yapılar arasında; marka farkındalığı, işveren markasının alaka düzeyi ve yankısı ve rakiplerden farklılaşma bulunmaktadır. Bu yapılara ek olarak; psikolojik sözleşmeyi yerine getirme ve “marka değerlerinin kasıtsız olarak sahiplenilmesi” olmak üzere iki ek özellik dahil edilmiştir. Eklenen bu özellikler, şirket hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan potansiyel bir çalışanın, şirketin geçmişteki bilgilerine, marka ve kurumsal değerlerine güvenerek işveren markası değerini anlamaya atıfta bulunmaktadır. Bu beş özellik, işveren markasının çekiciliğini tanımlamak için kullanılmaktadır (Moroko ve Uncles, 2008).

Edwards (2010), işvereni markası ile ilişkisi bakımından Psikolojik Sözleşmeyi genişleterek, üç farklı sözleşme biçimini öne sürmüştür. Bu sözleşmeler; işlemsel, ilişkisel ve ideolojik olarak adlandırılmıştır. Edwards'a göre (2010), İşlemsel Psikolojik Sözleşme somut bir değiş tokuştur, ör. performans için ödeme; İlişkisel Psikolojik Sözleşme, sosyo-duygusal bir alışveriştir, ör. Prestij için işveren ile çalışmak ve İdeolojik Psikolojik Sözleşme, işverenin belirli bir amaca bağlılık taahhüdüne dayanır; örneğin, çevreyi ve yeşili korumaya istekli bir çalışan, çevre korumayı benimseyen bir şirkete katılır. Bu “sözleşmeler” Ambler ve Barrows'un (1996) fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketiyle ilgilidir. Bu üç sözleşme türünden herhangi birinin yerine getirilmesi çekici bir işveren markasının oluşturulmasını sağlayacaktır. Edwards (2010),

benzersiz ve çekici bir psikolojik sözleşmenin işveren markasını farklı kılacağını vurgulamaktadır.

#### **1.3.4. Sosyal Kimlik Teorisi**

Sosyal Kimlik Teorisi işveren markası için önerilen başka bir teoridir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Maxwell ve Knox, 2009). Henri Tajfel ve John Turner (1979) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan bir kuramıdır. Sosyal Kimlik Teorisi, bir örgütün üyelerinin kendilerini ait oldukları örgüte göre tanımlamalarını esas almaktadır. Ashforth ve Mael (1989), örgütle özdeşleşmeyi artıran üç özelliği tanımlamıştır. Bunlar; grubun değerlerinin ve uygulamalarının ayırt ediciliği, grubun prestiji ve dış grupların belirginliğidir. Bu, “ayırt edici” özelliklere sahip prestijli, benzersiz bir işveren markası, potansiyel bir başvuru sahibinin işveren markası ile özdeşleşmesini arttıracaktır. Potansiyel başvuru sahipleri, henüz üyesi olmadıkları bir işveren markası hakkında söz konusu ayırt edici özellikleri göz önünde bulundurarak fikir yürütebilir ve o kuruluşa üye olmanın nasıl bir şey olduğunu hayal ederek kuruluşla özdeşleşme duyguları yaşayabilirler.

Maxwell ve Knox (2009), potansiyel çalışanlar yerine mevcut çalışanlar bakımından işveren markasının çekiciliğini belirleyen özellikleri incelerken, Sosyal Kimlik Teorisini ve özellikle örgütsel özdeşleşmeyi esas almışlardır. Bu çalışmaya göre, örgütsel özdeşleşme, örgüte karşı olumlu olma eğiliminde olan çalışan davranışlarına yansımaktadır. Buna ek olarak, kurumsal kimlik kavramsal olarak işveren marka imajı ile özdeş kabul edilmekte ve mevcut çalışanlar örgütün kimliğini çekici ve benzersiz olarak algıladıklarında kendi örgütleriyle özdeşleşme gücünün arttığı belirtilmektedir (Maxwell ve Knox, 2009, s.896).

### 1.3.5. Sinyal Teorisi

Rynes (1989) tarafından ortaya atılan sinyal teorisi, işletmelerin iş gücü istihdamı aşamasında işveren ve iş gücü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Sinyal Teorisi, şirketler tarafından niyetlerin, hedeflerin ve güdülerin doğrudan ve dolaylı olarak gösterilmesini sağlamak için uygulanır (Dögl ve Holtbrügge, 2014), bu da güçlü bir işveren markasının oluşturulması ve işveren ile mevcut iş gücü arasındaki bilgi asimetrisinin önlenmesini sağlamaktadır (Spence, 2002). Yeni işe alınmış iş gücünün işletmeye hangi ölçüde fayda sağlayacağı kesin olarak bilinmediğinden, bu faydanın ne kadar olacağı sadece öngörüler yardımıyla tespit edilmeye çalışılır. Bu öngörüler ise işletmede halihazırda çalışan iş gücünün çalışma performansları ölçüt olarak gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirmede; cinsiyet, yaş gibi değiştirilemez bazı kalıtsal özellikler göz önünde bulundurulacağı gibi çalışanların yetenek seviyesi ve edindikleri bilgi gibi süreç içinde iş gücü tarafından geliştirilebilen özellikler bir diğer deyişle işaretler de dikkate alınmaktadır (Rynes, 1989). Çalışanlar, işe alım sürecinde işveren tarafından verilen sözlerin yerine getirildiğini algıladıklarında, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti sağlanabilmektedir (Tanwar ve Prasad, 2016a). Bu nedenle, Sinyal Teorisi, işveren markası kavramının çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ile ilişkili olduğunu anlamada bir temel olarak kullanılmaktadır.

### 1.3.6. Sosyal Mübadele Teorisi

İşveren Markasının ilişkilendirildiği teorilerden bir tanesi de Blau (1964) tarafından ortaya atılan Sosyal Mübadele teorisidir. Sosyal mübadele teorisi, insan davranışının psikolojik ve ekonomik bir modelidir. İnsanların aile, arkadaşlar, meslektaşlar ve yabancılarla ilişki kurmak ve sürdürmek için kullandıkları süreçlerin bir açıklamasını sunmaktadır. Bu teori, esasen bir ilişkiyi sürdürmenin risklerini ve ödülleri değerlendiren bir maliyet-fayda analizi olup, insanların çeşitli ortamlarda ve çok sayıda ilişki içindeki eylemlerini açıklamak için kullanılmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002), sosyal mübadele ilişkisini, çalışanların kuruma katkılarından dolayı, çalıştıkları iş yerinin onların

iyiliğini önemseydiğine dair genel bir inanç olarak tanımlamaktadır (s.698). Sosyal Mübadele, icracılar arasında pekiştirici ve koşullu karşılıklı bağlantıları içermektedir. Buna göre tarafların sosyal mübadele sürecine kaynak yatırması bir gereklilik olduğundan, mübadele ilişkileri maliyetlere neden olabilmektedir (Tsarenko vd., 2018). Sosyal mübadele, bazı faydaları elde etmek için kaynaklara, çabalara, kimliğe ve bağlılığa kişisel yatırımı içerebilmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, bir kurumda çalışan mevcut işgücünün katkılarına değer verdiğini algılayan çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı olumlu duygular geliştirdiğini ileri sürmüştür (Tsarenko vd., 2018). Bu nedenle, sosyal mübadele teorisi, çalışanların elde tutulması bağlamında işveren markasına uygulanabilir.

İşveren markası ile ilgili teoriler ele alındıktan sonra, takip eden bölümde; bu çalışmada işveren markası ile ilişkilendirilen işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri sırasıyla ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **1.4. İŞE ADANMIŞLIK**

İşe adanmışlık kavramı ilk bakışta basit gibi görünse de farklı literatüre daha yakından bakıldığında, işe adanmışlık hakkında farklı kavramlar veya anlayışlar ortaya çıkmaktadır. İşe adanmışlık kavramının yeni olması ve farklı bölgelerde araştırmalara konu olması nedeniyle farklı ifadelerle (işe kapılma, işe cezp olma, işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe tutkunluk ve işe angaje olma) adlandırılmaktadır. İşe adanmışlık kavramının yıllar içinde gelişmesi, farklı anlamlar kazanmasına yol açmıştır. Bu farklı anlamlar, sahada gerçekleştirilen uygulamalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Schaufeli, 2013). İşe adanmışlığı kavramsallaştıran ilk kişi olan Kahn (1990) işe adanmışlığı; çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendilerini bir organizasyonun çalışma rollerine bağlaması olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle işlerine entegre olan insanların, kişisel benlikleri ve işi arasında bir ayırım olmadığı, işlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların iş ve ilişkili rollerle özdeşleştiği belirtilmektedir.

Bu tanımdan esinlenerek, Rothbard (2001) kendi işe adanmışlık tanımını iki boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlar; kişinin işteki rolü hakkında düşünmek için harcadığı zaman ve kişinin işteki bir role odaklanmasının yoğunluğu açısından özümseme olarak ifade edilmiştir. Daha sonra Schaufeli vd. (2002) işe adanmışlığı “canlılık, kendini adama ve özümseme ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu” olarak tanımlamıştır (s. 74). Bu durum, işe adanmışlığın üç özelliği olan; zindelik, adanmışlık ve özümsemeyi ifade etmektedir. Dinçlik, kendini işine adanmış yüksek enerji, çalışırken zihinsel dayanıklılık ve kişinin işine çaba harcamaya istekli olması ile karakterize edilirken, Adanma; “önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu” olarak nitelendirilmiştir. Özümseme ise “kişinin işine tamamen konsantre olması ve derinden dalmış olması, bu sayede zamanın hızla geçmesi ve kişinin kendini işten ayırmakta güçlük çekmesi” olarak ifade edilmiştir. Harter, Schmidt ve Hayes (2002) işe adanmışlığı, “bireyin işe olan ilgisi ve tatmini ile birlikte işe olan hevesi” (s. 269) olarak anlamıştır. Başka bir deyişle, işe adanmışlık, işe duyulan memnuniyet ve coşkunun bir sonucu olarak bir bağlanma durumudur. İş adanmışlığı kavramsallaştırmaya yönelik yapılan çalışmalarda, çoğunlukla bu kavramın; iş tatmini, coşku, kişisel yatırım, anlamlılık, bağlılık ve odaklanma ile ilişkili olduğu görülmektedir (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Wellins, Bernthal ve Phelps, 2011). Günümüzde işe adanmışlığı değerlendirmek için en yaygın olarak kullanılan araç, Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği'dir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, Bakker ve González-Romá, 2002).

Schaufeli ve Bakker'e (2004) göre, canlılığı yüksek olanlar çalışırken enerjik ve zihinsel olarak esnektirler. Ayrıca, işlerine çaba harcama konusunda güçlü bir istekleri vardır ve zor durumlarda ısrarcıdırlar. İşe Adanmışlığı yüksek olanlar, yaptığı işten önemli bir anlam duygusu çıkaran ve onu anlamlı bulan kişiler olarak nitelendirilmekte; bu insanların coşkulu, gururlu ve işlerinden ilham aldıkları vurgulanmıştır. Özümseme, kişinin işine ne kadar gömülmüş olduğunu ifade etmektedir. Özümseme düzeyi yüksek olanlar, işlerine o kadar konsantre



ve mutlu bir şekilde dalmışlardır ki, zamanın hızlı geçtiğini hissederek ve etraflarındaki her şeyi unuturlar. Bu kişiler için kendilerini adadıkları ve uğraştıkları iş görevlerinden ayırmak oldukça zor olmaktadır (s. 5 – 6).

Maslach, Jackson ve Leiter (1997) yaptıkları çalışmada, tükenmişlik ile işe adanmışlığı birlikte incelemiş bunun sonucunda hem tükenmişliği hem de işe adanmışlığı ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Envanter Modelini geliştirmişlerdir. Bu çalışmayla, işe adanmışlık ve tükenmişliğin birbirinin tam tersi olduğu ortaya konmuştur. Bitkinlik (düşük enerji), sinizm (düşük katılım) ve yetersizlik (düşük etkinlik) tükenmişliğin özellikleri arasında yer alırken; yüksek enerji, yüksek katılım ve yüksek etkinliğin ise işe adanmışlığın özellikleri arasında yer almıştır. Dolayısıyla, işe adanmışlığın üç unsuru, tükenmişliğin üç unsurunun zıttıdır. Tükenmişlik ve işe adanmışlığın farklı kavramlar olduğunu keşfeden Schaufeli ve Bakker (2002) bu konuyu tartışmıştır. Buna göre; çalışanlar düşük düzeyde tükenmişlik yaşasalar bile, mutlaka yüksek adanmışlık yaşamayabileceklerini, öte yandan, yüksek düzeyde adanmış olan çalışanların düşük tükenmişlik yaşamayabileceklerini savunmuşlardır.

## **1.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Bilgi çağında bir şirketlerin başarısı, nitelikli potansiyel iş gücünü cezbetmenin yanı sıra mevcut yetenekli çalışanlarını elinde tutabilmesiyle yakından ilgilidir. Bu çağdaki rekabet koşullarının zorluğu göz önüne alındığında organizasyonları birbirinden farklılaştıran temel unsurlardan biri söz konusu yetenekli çalışanlardır. Firmalar rekabet ortamında nitelikli çalışanlarına güvenirken, diğer firmalar da avantaj elde etmek amacıyla bu kalifiye çalışanları cezbetmeye çalışmakta ve bu durum mevcut çalışanlarını elinde tutmak isteyen işverenlerin temel endişe kaynaklarından biri olmaktadır (Samuel ve Chipunza, 2009, s.410). Cascio'ya göre (1987) işten ayrılma, bir kuruluş ile çalışanları arasındaki iş ilişkisinin kalıcı olarak kesilmesi veya bir kuruluş ile işçiler arasında bir ayrılımdır. Handoko (2012) ise işten ayrılmayı, çalışanların bir şirketten başka

şirketlerde çalışmak üzere ayrılması olarak tanımlamaktadır. İşten ayrılma, çalışanların organizasyonlardan ayrıldığı ve derhal yerinin doldurulması gereken bir süreçtir. İşten ayrılma, bireyin belirli bir kurumdaki istihdamının sona ermesini; işten ayrılma niyeti ise o kurumdan ayrılma konusunda bilinçli bir şekilde isteklilik halini ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılmaya sebebiyet verdiği, aynı zamanda işten ayrılma davranışında en etkili faktör olduğu ortaya konmuş olup (Baysinger ve Mobley, 1982), işten ayrılmalar bir örgütte önemli maliyetlere yol açmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanların gerçekten istifa etmeye karar vermeden önce ayrılma niyetleri oluşturduklarına dair kanıtlar bulunmaktadır, bu çoğunlukla bir süreçtir ve çalışanlar çoğunlukla bilinçli bir şekilde işten ayrılma kararı vermektedirler (Barak vd., 2001).

Çalışan devri, bir kuruluştan ayrılan ve yenileriyle değiştirilen çalışanların yüzdesi veya miktarı ile tanımlanabilir. Bir organizasyonun çalışan devrini incelemek, o organizasyon bütçesi için yararlı olarak ifade edilmektedir (Wei, 2015). Gupta'ya göre (2019), bu tür bir çalışan devri incelemesi esastır çünkü bir ekip üyesi bir organizasyondan ayrıldığında hem ekibin kalitesi hem de performans akışı etkilenecektir. Etkilenecek diğer unsurlar ise iş esnekliğinin akışı, ekip üyeleri arasındaki ilişkiler ve ekip üyeleri ile üst yönetim arasındaki iletişimidir. Literatüre göre, işten ayrılma gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Gönüllü işten ayrılma, çalışanın kendi kararıyla örgütten ayrıldığı durumu ifade etmektedir. Gönülsüz işten ayrılma ise, bir çalışanın kalmak isteyip istemediğine bakılmaksızın örgüt tarafından işine son verilmesi durumunu ifade etmektedir (Wei, 2015).

Zeffane (2003) tarafından yapılan çalışmaya göre; zekâ, tutumlar, geçmiş, cinsiyet, ilgi alanları, yaş ve çalışma süresi gibi dış faktörler dahil olmak üzere işten ayrılmayı etkileyen çeşitli faktörler vardır. Mathis ve Jackson'a (2011) göre işten ayrılma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Birçok araştırmacı,

çalışan bağlılığı ve çalışan güveninin işten ayrılma kararlarını büyük ölçüde etkilediğini belirtmekte ve değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olduğu konusunda hem fikir olduklarını beyan etmektedir (Lazányi ve Bilan, 2017). Buna göre çalışanların işverene bağlılıkları arttığında, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Çalışan bağlılığı azaldığında ise işten ayrılma niyeti artmaktadır (Santhanam ve Srinivas, 2019). İşten ayrılma ve yüksek personel devir hızı, kritik sonuçları nedeniyle dünya çapındaki tüm organizasyonlar için önemli bir zorluktur (Türkyılmaz vd., 2011). Dolayısıyla işten ayrılma; performansı, verimliliği, üretkenliği, yaratıcılığı, kârları ve işyeri ortamını etkileyebilmektedir (Rana ve Abassi, 2013; Ahn ve Chaoyu, 2019). Bununla birlikte, çalışanların işten ayrılma kararları daha uzun bir süre boyunca birçok organizasyon üzerinde önemli etkilere sahip olacaktır (Siddiqi, 2013). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın bir kurumdan yakın zamanda ayrılma olasılığını ifade etmekte ve işten ayrılma davranışının en iyi göstergesi olduğuna inanılmaktadır (Ghadi, 2017).

İş tatmini ve performans düzeyi, işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple işverenler işten ayrılma maliyetinden kaçınmak için işten ayrılma davranışının yüzdesini veya sayısını azaltma yönünde motive olmaktadır (Ströbel vd., 2018). Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti ile ilgili birçok sebep dile getirilmesine rağmen, bu davranışın ana nedenin ne olduğu belirsizliğini korumaktadır. Birçok araştırmacı, işten ayrılmanın arkasındaki ana nedenlerin genel olarak İKY uygulamalarıyla ilgili olduğunu öne sürmektedir (Wei, 2015). Günümüzdeki mevcut çalışma ortamı çok farklı değişimlerden geçmekte; aynı zamanda karmaşıklık, öngörülmezlik ve belirsizlik ile şekillenmektedir. Bu değişiklikler nedeniyle, bir organizasyonun üretkenliğini ve performansını artırmak amacıyla, yetenekli çalışanları nasıl elde tutulup, çekilecekleri çok önemlidir. Çalışanların örgütten ayrılma niyetleri ve çalışanların örgüte bağlılığı, örgüt stratejisini doğrudan etkileyen önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Herachwati vd., 2018). Bu nedenle, yetenekli çalışanların elde tutulması ve işten ayrılma niyetinin temelinde yer alan sebeplerin ortaya çıkarılması için bazı stratejilere olan ihtiyacı doğurmuş ve bu konuda çeşitli çalışmaların yapılmasını

sağlamıştır. Busari vd., (2017), çalışanların şirketten ayrılma niyetinin ardındaki nedeni, çalışanların işlerinde başarılı olmak için becerilerini ve yeteneklerini geliştirme isteği olarak ortaya koymuşlardır.

Bu bölüme kadar, değişkenlere ilişkin temel kavramlar açıklanmıştır. Takip eden bölümde çalışma-1 ilgili literatür taramasına yer verilmiş olup, çalışmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır.

### **1.6. ÇALIŞMA-1'E İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Potansiyel çalışanların işveren çekiciliği algı düzeylerini inceleyen Çalışma-1 kapsamında işveren markasına ve alt boyutlarına verilen önem derecesinin cinsiyet ve bölüm türüne göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmaya çalışılmaktadır. Berthon vd. (2005), işveren çekiciliğini potansiyel bir çalışanın belirli bir kuruluşta hayal ettiği faydalar olarak tanımlamaktadır. Bu kavram, daha genel bir işveren markası oluşturmanın bir öncülü olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle, bir işveren potansiyel çalışanlar tarafından ne kadar çekici olarak algılanırsa, o kuruluşun işveren marka değeri o kadar güçlü olmaktadır. Berthon vd. (2005) tarafından yapılan çalışmaya göre işveren çekiciliği; sosyal değer, ekonomik değer, uygulama değeri, gelişim değeri ve fayda değeri olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan;

- Sosyal değer, işverenin sunmuş olduğu mutlu ve eğlenceli çalışma ortamını;
- Ekonomik değer, iyi bir ücret ve terfi imkânının olup olmadığını;
- Uygulama değeri, işverenin müşteri odaklı olmasını ve çalışanların öğrenilen bilgileri uygulayabilmesi-aktarabilmesi fırsatının sağlamasını;
- Gelişim değeri, çalışanlara yönelik eğitim ve kariyer olanaklarını
- Fayda değeri ise, ürün ve hizmetlerin kaliteli ve yenilikçi olmasını ve işverenin sağladığı yaratıcı çalışma ortamını ifade etmektedir.

İşveren çekiciliği ve boyutlarına yönelik algı düzeyleri potansiyel çalışma adaylarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu araştırma kapsamında Çalışma-1’de potansiyel çalışanların işveren markası algısının cinsiyet ve okunan bölüm türüne (Fen Bilimleri-STEM, Sosyal Bilimleri-STEM DIŞI) göre farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalara ilişkin önemli bulgular şöyledir:

Genel olarak, erkek ve kadın potansiyel çalışma adaylarının iş niteliklerine yönelik tercihlerinin farklı olduğu ortaya konmuştur (Chapman vd., 2005; Konrad vd., 2000). Buna göre, iş özelliklerine verilen önem derecesi erkeklere oranla kadınlarda daha fazladır (Chapman vd., 2005). Dahası, kadınlar ve erkekler cinsiyet rolleriyle tutarlı tercihlerde bulunmuştur; buna göre, kadınlar erkeklere göre kişilerarası ilişkilere daha fazla ağırlık verirken, erkekler kazanç, terfi fırsatları, özgürlük, meydan okuma, liderlik ve güç gibi faktörlere kadınlardan daha fazla ağırlık vermektedir (Konrad vd., 2000). Gözen (2016) tarafından Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencilerinin işveren markası algısını ölçmek amacıyla yapılan diğer bir çalışmaya göre, katılımcıların en çok önemsendiği işveren markası boyutu itibar olurken, bunu sırasıyla ekonomik ve gelişim boyutları izlemiştir. Cinsiyete göre ise gelişim boyutuna verilen önem derecesinin erkeklere oranla kadınlarda daha fazla olduğu ortaya konmuştur. Aksine, Saylan ve Eroğlu, (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre işveren markası ve alt boyutlarına verilen önem derecesi tüm boyutlarda kadınlara oranla erkeklerde daha fazladır.

Alınışık vd., (2014) tarafından yapılan iki farklı kültürde (Türkiye ve Letonya) işveren çekiciliğinin farklı boyutlarının önem düzeylerine ilişkin algısal farklılıkları belirlemeyi amaçlayan çalışmaya göre, Türk katılımcıların işveren çekiciliğine attıkları önem Letonyalılara göre daha fazladır. Spesifik olarak, Türkiye'deki katılımcılar, işveren markasının “topluma yarar sağlayan insancıl bir organizasyon olması” ve “Öğrendiklerini başkalarına öğretme fırsatı” gibi

yönlerini Letonyalı katılımcılara kıyasla daha önemli olarak algılamaktadır. Öte yandan, “Örgüt içinde iyi terfi fırsatları” ve “ortalamanın üzerinde temel maaş” her iki kültürde de benzer önem seviyelerine sahiptir. Ayrıca yapılan çalışmada, işveren markası boyutlarının önem düzeylerine ilişkin kadın ve erkek katılımcıların algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Son olarak çalışmada, sosyal fayda olarak “Yönetim tarafından tanınma/takdir edilme”, “İş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olma” ve ekonomik bir fayda olarak “ortalamanın üzerinde maaş”, maddeleri katılımcılar tarafından bir işverenin en önemli nitelikleri olarak belirtilmiştir.

Jain ve Bhatt, (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre, potansiyel çalışanların işveren markası boyutlarının tercihinde cinsiyetin önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, işveren markası boyutları olan; transfer politikaları, izin yapısı, lokasyon, esnek çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesi cinsiyete göre önemli ölçüde farklı olarak algılanmakta olup, bu faktörler kadınlar için daha fazla önem arz etmektedir. Başka bir deyişle, işveren seçiminde kadınlar erkeklere oranla bu faktörlere daha çok önem vermektedir. Kişisel kaygılar (ailenin, çocukların, vb. sorumluluğu) ve şehirler-ülkeler arasında seyahat etme kaygısı, kadınların işveren seçimini etkilemektedir. Bununla birlikte bu çalışmada cinsiyete göre farklı olarak algılanan lokasyon ve transfer politikaları, yine ailedeki sorumluluklarla yakından ilgilidir. Kadınlar evlerinden uzak bir lokasyonda çalışmayı tercih etmediği gibi, eşlerinden ayrı bir yere transfer olmayı da tercih etmemektedir. Tanwar ve Prasad, (2016) tarafından yapılan çalışmaya göre, erkekler kurumsal itibar, eğitim ve gelişimden daha fazla etkilenirken; kadınlar iş-yaşam dengesi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve kurum kültüründen daha fazla etkilenmektedir. Debarliev ve Brzovska, (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, farklı yaşlarda olup, herhangi bir eğitim derecesine sahip (orta öğretim, yüksek öğrenim ve yüksek lisans veya doktora derecesi) erkek ve kadın çalışanların işveren markasının boyutlarına verdikleri önem derecesi anlamlı olarak farklı bulunmamıştır. Eger vd., (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, işveren markasının boyutlarına

verilen önem derecesi cinsiyete göre bazı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, kadınlar; sosyal değer, uygulama değeri, ekonomik değeri ve geliştirme–uygulama değeri boyutlarını erkeklere kıyasla daha fazla önemsemektedir. Bu çalışmada yalnızca fayda değeri, erkekler ve kadınlar bakımından aynı derecede önemli olarak algılanmıştır.

Ele alınan çalışmalar kapsamında işveren markasının bazı boyutlarına verilen önem derecesinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Ancak bu boyutlardan hangilerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini tüm yönleriyle ortaya koymak için ilave çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki araştırma sorusu öne sürülmektedir.

***Araştırma Sorusu 1: İşveren markası ve alt boyutlarına (Gelişim Değeri, Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer) verilen önem derecesi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?***

İşveren markası ve alt boyutlarına verilen önem derecesinin potansiyel çalışanların aldıkları eğitim türüne (Fen Bilimleri-STEM, Sosyal Bilimleri-STEM DIŞI) göre değişip değişmediği incelendiğinde, literatürde bu konuda yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde işveren markası ile eğitimi ilişkilendiren bazı çalışmalar irdelenmiş olup, bu çalışmalara ilişkin bazı bulgular aşağıda verilmiştir.

Amara ve Sajid, (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre, eğitim kurumlarının işveren marka değeri ile etkili yetenek alımı arasında aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya göre, potansiyel çalışanlar; güçlü bir işveren markası oluşturma gayreti olmayan kuruluşlara karşı tarafsız kalmıştır. Bu çalışmada bölüm türüne göre bir ayırım yapılmamıştır. Eger vd., (2019) tarafından işletme öğrencilerine yönelik yapılan çalışmaya göre, iş hayatına hazırlanan üniversite öğrencilerinin en fazla önem verdiği işveren markası

boyutu Sosyal Değer olmakla birlikte, ekonomik değer ve gelişim değeri önem atfedilen diğer işveren markası boyutlarıdır. Bu çalışmada bölüm türüne göre bir ayırım yapılmamış olmakla birlikte çalışmanın işletme öğrencilerine yönelik yapılmış olması bölüm türünün STEM DIŞI olduğunu göstermektedir. Berthon vd., (2005) tarafından Avustralyalı öğrencilere ilişkin yapılan çalışmada işveren markasının 'Fayda Değeri' boyutunda yer alan 'mutlu çalışma ortamı' özgesi işveren seçiminde 'Ekonomik Değer' de dahil olmak üzere diğer niteliklerden daha önemli algılanmaktadır. En çok önem verilen diğer boyutlar ise 'Sosyal Değer' ve 'Ekonomik Değer'dir. Bu araştırma sadece işletme fakültesi bünyesinde yürütülmüştür. Bu nedenle çalışmanın bölüm türü STEM DIŞI olmaktadır. Arachchige ve Robertson, (2011) tarafından Sri Lanka'daki işletme öğrencilerine yönelik yapılan çalışmaya göre en çok önem verilen işveren markası boyutu 'Gelişim Değeri'dir. Çalışmanın işletme öğrencilerine yönelik yapılmış olması bölüm türünün STEM DIŞI olduğunu göstermektedir.

Sivertzen vd., (2013) tarafından Norveçli mühendislik fakültesi öğrencilerine yönelik yapılan çalışmaya göre, işveren markasının boyutları olan yenilik değeri, psikolojik değer ve uygulama değeri ile kurumsal itibar ile olumlu yönde ilişkiye sahip olup daha çok önemsenmektedir. Öte yandan çalışmaya göre, sosyal değer ve ekonomik değer boyutlarının kurumsal itibar ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Ayrıca bu çalışmada, Berthon vd., (2005) tarafından potansiyel çalışanların işveren markası algılaması için önemli olan EmpAt ölçeğindeki beş boyutun aksine kuruluşlar işveren markası faaliyetlerine yatırım yapmak yerine inovasyon, kişisel gelişim, özgüven, becerilerin öğrenilmesi ve uygulanması gibi iyi bir çalışma ortamına odaklanmalıdır. Bu çalışmanın mühendislik fakültesi öğrencilerine yönelik yapılmış olması bölüm türünün STEM olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Newton ve Keenan (1990) tarafından yapılan çalışmaya göre, mühendislerin iş değiştirme sebebi, maaş miktarından ziyade büyüme fırsatlarının eksikliği gibi mevcut çalışma ortamındaki sınırlamalarla ilişkilidir. Bu çalışmanın mühendislere yönelik yapılmış olması bölüm türünün STEM olduğunu göstermektedir. Van Hoye vd.,



(2013) tarafından Türkiye’deki mühendislik ve ekonomi öğrencilerine yönelik yapılan çalışmaya göre, farklı kültürlerde ve organizasyonlarda, hem araçsal (çalışma koşulları) hem de sembolik imaj (yetkinlik) boyutlarının işveren markası çekiciliği ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Diğer bir deyişle Türk öğrenciler daha iyi çalışma koşulları sunan ve daha yetkin olarak algılanan kuruluşlara daha fazla ilgi duymuştur. Ayrıca bu çalışmaya göre işverenler, araçsal boyutlar (görev talepleri) ve sembolik imaj boyutları (samimiyet ve yenilikçilik) temelinde birbirlerinden farklılaşmıştır. Bu çalışmanın mühendislik ve ekonomi öğrencilerine yönelik yapılmış olması STEM ve STEM DIŞI bölüm türlerinin aynı anda bir çalışmada yer aldığını göstermektedir.

Bölüm türü göz önünde bulundurularak, ele alınan bu çalışmalar incelendiğinde potansiyel çalışanlar tarafından işveren markası boyutlarına verilen önem derecesi bazı çalışmalarda benzerlik göstermekle birlikte bazılarında farklılaşmıştır. Ancak, işveren markası alt boyutlarının bölüm türüne göre daha önce incelenmemiş olması nedeniyle, söz konusu bu farklılaşma tam olarak belirgin değildir. Bu bilgiler ışığında, potansiyel çalışanların işveren markası algısının bölüm türüne göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki araştırma sorusu öne sürülmektedir.

***Araştırma Sorusu 2: İşveren markası ve alt boyutlarına (“Gelişim Değeri, Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer) verilen önem derecesi STEM ve STEM DIŞI bölümlerde öğrenim gören öğrenciler bakımından farklılık göstermekte midir?***

Potansiyel çalışma adaylarının işveren markası algısını ortaya koymayı amaçlayan Çalışma-1 kapsamında literatürdeki bazı çalışmalar irdelenmiş ve bunun sonucunda, işveren markasının alt boyutlarına verilen önem derecesinin cinsiyet ve bölüm türüne göre farklılaşıp, farklılaşmadığını ortaya koymak için iki farklı araştırma sorusu öne sürülmüştür. Gelecek bölümde ise Çalışma-2’ye ait literatür araştırmasına (kavramlar arası ilişkilere) yer verilecektir.

## 1.7. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER

### 1.7.1. İşveren Markası ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

Kaynak Temelli Görüş teorisine göre; insan sermayesi, fiziksel sermaye ve örgütsel sermaye kaynakları, üç ana örgütsel kaynak türüdür (Barney, 2001). Bu araştırma, kuruluşlara sürdürülebilir rekabet avantajı sunan kurumsal sermaye kaynaklarına odaklanmaktadır. Buna ek olarak, çalışma kapsamında bir organizasyonun sermaye kaynağı olarak ender, taklit edilemez ve ikamesi mümkün olmayan işveren marka imajını sunmaktadır. Benzersiz politikalar ve uygulamalar tasarlamak, bir işveren markası imajının yaratılmasına yardımcı olmakla birlikte, potansiyel çalışma adaylarının cezbedilmesine ve mevcut çalışanların elde tutulmasını sağlamaktadır. Böyle bir işveren markasıyla çalışma deneyimi, çalışanları mevcut işverenlerle ilişkilerini sürdürmeye teşvik ederek diğer kuruluşların en iyi yetenekleri yakalamasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, Kaynak Temelli Yaklaşım işveren markası ile işe adanmışlığı ilişkilendirmek için sağlam bir teorik çerçeve sağlamaktadır.

Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964), işveren markası ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi destekleyen bir diğer teoridir. Bu yaklaşıma göre, bireyler buldukları bir ilişki içinde maliyetlerini en aza indirmeye çalışırken, ödülleri en üst düzeye çıkarma eğilimi göstermektedir. Böylece bireylerin içinde buldukları ilişkileri nasıl sürdüreceklerini belirtmektedir. Bu varsayım işveren markası yönüyle değerlendirildiğinde, çalışanlar kuruluşlarından duygusal ve ekonomik destek aldıklarında, bu destek karşılığında kuruluşlarına geri ödeme yapmak zorunda hissetmektedirler. Bunun sonucunda ise, çalışanlar; daha çok gayret göstererek kendilerini işe adanmakta ve böylece daha sadık, daha kararlı ve daha memnun olmaktadır.

Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Dodge, 1986; Crick ve Dodge, 1994) de işveren markası ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Sosyal Bilgi İşleme Teorisine göre, bireyler çalışma ortamlarını değerlendirmek için

çevrelerinden ipuçları almaktadır. Buna göre, bireyler karşılaştıkları sosyal durumları, geçmişte oluşan bilgi ve tecrübeleri veri tabanlarında değerlendirmekte ve karşılaştıkları olaylar doğrultusunda bazı ipuçları almaktadırlar. Sonrasında, bireylerin edinmiş olduğu bilgi birikimleri ve geçmiş tecrübeleri bu ipuçlarını nasıl kullanacağını belirlemektedir. Bir işveren markasının olumlu ya da olumsuz olarak yorumlanması, işveren markasının çeşitli özelliklerini tanımlayan ve örgütü benzersiz kılan politikalar ve uygulamalar açısından örgüt tarafından iletilen tutarlı mesajların bir sonucudur. İşveren markasının çalışanlar arasında olumlu bir şekilde yorumlanması, Sosyal Mübadele Teorisi ve Karşılıklılık İlkesi uyarınca işle ilgili olumlu sonuçlarda (işe adanmışlık gibi) bir artışa yol açabilmektedir. (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Arnold (2017), adanmışlığın; üretkenlik ve durgunluk arasındaki çatışmadan kaynaklanan bir bağlılık türü olduğunu beyan etmektedir. Mevcut çalışanlar iş yerlerine; eğitim, beceriler, iş deneyimi, kişilik tipleri, duygular veya hisler gibi işe karşı tutumlarını etkileyebilecek tüm doğal özelliklerini getirmektedir. Munish ve Argawal (2017), işe adanmışlığın bir şirket için önemli bir konu olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, şirketler, çalışanların en önemli kaynak olduğunu anlamaya başladıklarında, işe adanmışlığı artırmak için stratejik adımlara ihtiyaç duyacaklardır. Wardani ve Anwar (2019), örgütsel etkililiğe ulaşmada işe adanmışlığın kritik bir konu olduğunu belirtmişlerdir. İşe adanmışlık, çalışanların performanslarını artırmanın anahtarlarından biridir. İş performansını işe adanmışlık yoluyla gerçekleştirmek mümkündür çünkü işe adanmışlığı yüksek olan çalışanlar daha fazla hevesle çalışacak, çaba gösterecek ve performansı iyileştirmek için olumlu şeyler ortaya koyacaktır (Wardani ve Firmansyah, 2019). Çalışanlarının işe adanmışlık seviyesini arttırabilen şirketler, gerek işveren markasının imajı için katkı yapmakta gerekse, şirketin başarılı sonuçlar elde etmesini sağlamaktadır. Literatür göz önünde bulundurulduğunda, yapılan birçok çalışmadan elde edilen bulgulara göre, işe adanmışlığın hem organizasyonlarda hem de topluluklarda bireysel işlevlerin geliştirilmesiyle çeşitli

yönlerden ilişkili olduğunu göstermektedir (Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró ve Cropanzano, 2008; Rich, Lepine ve Crawford, 2010).

İşveren markası ile işe adanmışlık arasındaki doğrudan ilişki için çok sınırlı sayıda deneysel kanıtın mevcut olduğu belirtilmektedir (Davies, Mete ve Whelan, 2017). Bununla birlikte, işe adanmışlık ve işveren markasının çeşitli nitelikleri ile ilişkili olduğunu gösteren bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, çalışma özgürlüğü, yani özerklik (Christian vd., 2011; Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009) ve iş rotasyonu (Schaufeli ve Salanova, 2008) işe adanmışlığın güçlü yordayıcıları olarak kabul edilmektedir. İşveren markasına atfedilen başka bir özellik olan işte çeşitlilik sunmak, işe adanmışlık ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur (Salanova ve Schaufeli, 2008). Yine başka bir işveren markası boyutu olan eğitim ve gelişime yapılan yatırım, işe adanmışlığın önemli bir göstergesi olarak vurgulanmıştır (Karatepe, 2013). Çok iyi ve Prestijli olarak kabul edilen şirketlerde, çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin görece daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Gubman, 2004). İşveren markası nitelikleri olan, kariyer gelişimi için fırsatlar (Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou, 2007) ve daha yüksek maaşlar teklif etme (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007) gibi örgütsel kaynaklar da işe adanmışlığın önemli belirleyicileri olarak belgelendirilmiştir. İç işveren markası olarak ta bilinen mevcut çalışanların elde tutulması stratejisi ile işe adanmışlık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur (Kunerth ve Mosley, 2011). Literatür, aynı zamanda güçlü bir işveren markasına sahip olan şirketlerde çalışanların karar verme gibi organizasyonel faaliyetlerle daha fazla meşgul olduklarının altını çizmektedir (Kucherov ve Zavyalova, 2012).

Davies vd., (2018) tarafından Birleşik Krallık'ta tam zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, işveren markasının işe adanmışlığa önemli ölçüde katkıda bulunduğu ve aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Kashyap ve Chaudhary (2019) tarafından yapılan çalışma bulgularına göre, işveren

markası imajı ile işe adanmışlık arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Buna ek olarak işveren markası imajı ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide; örgütsel özdeşleşme ve örgütlere duyulan güvenin aracılık etkisinin bulunduğu ortaya konmuştur. Wardani ve Oktafiansyah (2020) tarafından yapılan çalışma işveren markasının işe adanmışlık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, işveren markasının, mevcut ve gelecekteki çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleme ve çalışmak için tercih edilen bir şirket imajı oluşturma stratejisi ile çalışanların şirkete ve işine olan adanmışlıklarını artırmanın mümkün olduğu vurgulanmıştır. Literatürde ele alınan bu çalışmalar ışığında işveren markasının işe adanmışlık üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Buradan hareketle mevcut çalışanlara yönelik aşağıdaki hipotez öne sürülmektedir:

***Hipotez 1: İşveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işveren markası algısı arttıkça işe adanmışlıkları artmaktadır.***

### **1.7.2. İşveren Markası ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Mevcut literatürde çalışanları elde tutma ve işten ayrılma niyeti süreci ile ilgili çeşitli modellere yer verilmekte, bu modeller yardımıyla işten ayrılma niyetinin azaltılması ve mevcut çalışanların elde tutulması mümkün olmaktadır (Mobley, 1977; Holtom vd., 2005). Araştırmacıların çoğu, çalışanın bir örgütte kalma ya da ayrılma kararını açıklayabilecek örgütsel düzeydeki faktörlerin rolünü açıklamak yerine bireysel özelliklere daha çok odaklanma eğiliminde olmaktadır (Zheng ve Lamond, 2010a, 2010b). İşten ayrılma ve çalışanların elde tutulması, örgütsel ortamlar üzerindeki etkileri nedeniyle araştırılması gereken önemli konular olmaya devam etmektedir (Bhatnagar, 2007). Çalışanların örgütleriyle olan birlikteliğini devam ettirebilmesi için yenilikçi insan kaynakları (İK) uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşveren şirketler bu konuda çeşitli modeller benimsemekte olup, “tercih edilen işveren olmak” için söz konusu modellerden biri olan işveren markası stratejilerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları geliştirme politikaları ve

uygulamaları, benzersiz istihdam tekliflerinin oluşturulmasında ve iletilmesinde çalışan-işveren ilişkileri bakımından hayati bir rol oynamaktadır. İşveren şirketin sunduğu benzersiz istihdam deneyimi, yeteneklerin çekilmesine, elde tutulmasına ve güven oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Burke vd., 2013). İşveren şirkette çalışanlara ilişkin yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesi organizasyonun çalışanlarını desteklediğini göstermekle birlikte, bir organizasyonun çalışanlarını destekleme çabası aynı zamanda işveren markası olgusunu inşa etmek ve geliştirmekle sonuçlanabilmektedir (Whitener, 1997). Yapılan bazı çalışmalara göre, çalışanlar örgütsel desteğe daha düşük devamsızlık ve daha yüksek performansla karşılık vermektedir (Eisenberger vd., 1997).

Dirik'in (2019) işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı meta-analiz çalışmasında, işten ayrılma niyetinin; duygusal tükenme, algılanan örgütsel destek ve duyarsızlaşma ile güçlü bir ilişkisinin bulunduğu ve bu çalışmaya konu olan değişkenlerin işten ayrılma niyetinin gücü bakımından negatif uçta algılanan örgütsel desteğin, pozitif uçta ise duygusal tükenmişliğin yer aldığı ortaya konmuştur. Kuchеров ve Zaryalora (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, işveren markasına sahip olan organizasyonların, düşük personel devir hızı sayesinde bir takım ekonomik kazançlar elde ettiği ve böylece daha yüksek İK yatırım oranları ile çalışanlarının motivasyon düzeylerini arttırdığı ortaya konmuştur. Suikkanen (2010), işveren markasının tüm istihdam deneyimini etkilediği, 'çalışmak için iyi bir yer' kavramını teşvik ettiği ve gönüllü işten ayrılmayı azalttığı için çalışanları elde tutma yöntemi olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Sokro (2012) tarafından yapılan çalışma bulgularına göre, organizasyonlar çalışanları elde tutmak amacıyla işveren markası stratejisini kullanmaktadır. Ayrıca bu çalışmada işveren markasının, çalışanların kurumda kalma veya kurumdaki ayrılma seçimini temelden etkileyebileceği ortaya konmuştur.

Ahmad ve Daud (2016) tarafından yapılan çalışmaya göre, işveren markasının boyutu olan gelişim değerinin işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Buna göre işveren markasının boyutlarından biri olan gelişim değerindeki (üstlerin çalışanların başarılarını kabul etmesi, kariyerde gelişmeyi sağlayan deneyimler vb.) iyileşmeler işten ayrılma niyetini azaltırken, tersi durumda işten ayrılma niyeti artmaktadır. Kashyap ve Verma, (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre işveren markası boyutları (sosyal değer ve gelişim değeri) ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı bulunmaktadır. Buna göre işveren markası boyutlarına verilen önem derecesi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta, işveren markası boyutlarına verilen önem derecesi azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Yadav, Kumar ve Mishra, (2020) tarafından yapılan çalışmada, işveren markasının çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işveren markasının çalışan bağlılığı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Al-Dalahmeh ve Héder-Rima, (2021) tarafından yapılan çalışmaya göre, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların bir organizasyondan ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Buna göre, firmalar yetenek yönetimi uygulamalarını kullandığında, çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Ayrıca, yetenekli çalışanları cezbetmenin, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmada en güçlü etkiye sahip değişken olduğu buna karşın, yetenekli çalışanları geliştirme ve ödüllendirmenin en düşük etkiye sahip değişkenler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Sosyal Mübadele Teorisi, bu çalışmanın varsayımlarını desteklemektedir; buna göre çalışanlar kuruluşlarından duygusal ve ekonomik destek aldıklarında, bu destek karşılığında kuruluşlarına geri ödeme yapmak zorunda hissetmektedirler. Bunun sonucunda ise, çalışanlar; daha sadık, daha kararlı ve daha memnun olmaktadır. Aksine, söz konusu çalışanlar kuruluşlarından yeterli desteği (kaynağı) alamadığında, işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Oehley ve Theron, 2010). Bu teori, esasen bir ilişkiyi sürdürmenin risklerini ve ödülleri değerlendirilen bir maliyet-fayda analizi olup, insanların çeşitli

ortamlarda sergilediği eylemleri ve kurdukları ilişkileri açıklamak için kullanılmaktadır. Buna göre tarafların sosyal mübadele sürecine kaynak yatırması bir gereklilik olduğundan, mübadele ilişkileri maliyetlere neden olabilmektedir (Tsarenko vd., 2018). Sosyal mübadele, bazı faydaları elde etmek için kaynaklara, çabalara, kimliğe ve bağlılığa kişisel yatırımı içerebilmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, bir kurumda çalışan mevcut işgücünün katkılarına değer verdiğini algılayan çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı olumlu duygular geliştirdiğini ileri sürmüştür (Tsarenko vd., 2018). Bu nedenle, sosyal mübadele teorisi, çalışanların elde tutulması bağlamında işveren markasına uygulanabilir.

İşveren markası ve işten ayrılma ilişkisine uygulanabilecek bir diğer teori ise Kaynak Temelli Görüş (KTG) teorisidir. Daha önce de bahsedildiği gibi Kaynak Temelli Yaklaşımına göre, insan sermayesi “nadir, değerli, ikamesi olmayan ve taklit edilmesi zor” bir kaynak olarak görülmektedir (Barney, 1991). KTG teorisi, işverenlerin insan kaynaklarını çekme ve elde tutma yoluyla rekabet avantajı arayan ve bu amaca ulaşmak için İşveren Markası tekniklerini kullandığı durumda kendini göstermektedir. İşveren Markası, kit bir kaynak olarak görülen yetenekli çalışanlar için rekabet eden şirketlerin kendini diğer şirketlerden farklılaştırmanın bir yolu olarak görülmektedir (Knox ve Freeman, 2006) İşverenler nitelikli işgücünü elinde tutabilmek için, işveren markası tekniklerini kullanarak çalışanların hayal ettiği çalışma ortamını onlara sunma gerekliliği duymaktadır. Tüm bunlar göz önüne alındığında Kaynak Temelli Görüş teorisinin işveren markası ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kullanılabileceği görülmektedir. Bu çerçevede, işveren markasını mevcut çalışanlar bakımından ele alan Çalışma-2’de, işveren markasının bir kurumda çalışan işgücünün işten ayrılma niyetlerini azaltarak en iyi yetenekleri elde tutmalarına katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Buna göre şu hipotez öne sürülmektedir.

***Hipotez 2: İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işveren markası algısı arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.***



### 1.7.3. İşveren Markası, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında ele alındığında, çalışanların işveren markası algısı arttıkça, karşılık verme ilkesi uyarınca işe adanmışlık seviyelerinin artması ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetlerinin azalması beklenmektedir. Bir başka deyişle, çalışanlarının bir işyerinden beklediği ortamı ve fırsatları (sosyal ortam, kariyer gelişimi vb.) sunan kuruluşlar, çalışanları arasında bir yükümlülük duygusu yaratmaktadır. Bunun sonucunda ise, yazılı olmayan mübadele kurallarını göz önünde bulunduran çalışanlar kuruluşlarına işe adanmışlık yoluyla karşılık vermektedirler. Birçok çalışmada kanıtlandığı gibi, işe adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların bir organizasyondan gönüllü olarak ayrılma olasılıkları azalmaktadır (Saks, 2006).

Genellikle, işe adanmış çalışanların işverenine karşı olumlu duygular beslediğine inanılmaktadır. Yani, işe adanmış çalışanlar genellikle enerjik, kendinden emin ve iyimser olmaktadır. Çalışmaya yönelik söz konusu olumlu yaklaşımlar, başarılı iş performansıyla yakından ilişkili olup, bu durum çalışanları daha istihdam edilebilir hale getirmektedir. Bu karşılıklı güçlendirme ilişkisinin, çalışanların işe adanmışlığını arttırması ve muhtemelen işe yönelik tükenmişliği azaltması veya ortadan kaldırması muhtemeldir (Kim vd., 2013; Saks, 2006). İşverene karşı olumlu duygular besleyen çalışanların işveren markası algısı artmakla birlikte, işe adanmışlık düzeyinde yükselmeyi sağlamakta, bu da işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. İşveren markasının boyutlarından biri olan eğitim fırsatları ile işe adanmışlık arasında önemli ölçüde pozitif yönde ilişki olduğu (Lee ve Bruvold, 2003) ve işe adanmışlığın çalışanların işten ayrılma niyetiyle önemli ölçüde negatif yönde ilişkili olduğu (Schaufeli ve Bakker, 2004; Shuck vd., 2014) dikkate alındığında işe adanmışlığın eğitim ve işten ayrılma niyeti arasında bir aracı olarak hareket etmesi beklenmektedir. Nitekim, eğitim de dahil olmak üzere İKY uygulamaları ile işe yönelik olumlu çıktılar (örneğin işten ayrılma niyeti) arasında işe

adanmışlığın aracılık rolü üstlendiği gözlemlenmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova vd., 2005).

Literatür incelendiğinde birçok çalışmada, işe adanmışlığın çeşitli İKY uygulamaları ile İK ile ilgili sonuçlar arasında aracılık rolü üstlendiği gözlemlenmiştir. Söz konusu çalışmalardan birkaç tanesi bulguları ile birlikte aşağıda verilmiştir. Shuck vd., (2014) tarafından yapılan sağlık çalışanlarına yönelik çalışmaya göre, işe adanmışlık insan kaynakları geliştirme uygulamaları ile işten ayrılma niyetleri arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Buna ek olarak yapılan bazı çalışmalarda, işe adanmışlığın çeşitli içsel ve dışsal değişkenler arasında aracılık ettiğini ortaya konmuştur (Rich vd., 2010; Saks, 2006; Salanova ve Schaufeli, 2008). Santos vd., (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre; işe adanmışlık, iş özelliklerini ve duygusal örgütsel bağlılığı bir mekanizma olarak birbirine bağlayarak aracılık rolü üstlenmektedir. Muduli vd., (2016) tarafından yapılan çalışmaya göre, işe adanmışlığın Hindistan bankacılık sektöründeki çalışanlar arasında yüksek performanslı iş sistemleri ile kurumsal performans arasında aracılık rolü üstlendiğini belirtilmiştir. Kim ve Hyun (2017) tarafından yapılan çalışmaya göre, kişisel kaynakların (öz yeterlilik, organizasyona dayalı öz saygı ve iyimserlik) işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, işe adanmışlığın ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada işe adanmışlığın; kişisel kaynaklar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmuştur. Wan vd., (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre; işveren markasının başka bir boyutu olan çalışma ortamının işe adanmışlık ile pozitif yönde ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada, işe adanmışlığın çalışma ortamı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya konmuştur.

İşveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu (Davies vd., 2018; Kashyap ve Chaudhary 2019; Wardani ve Oktafiansyah, 2020), işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki

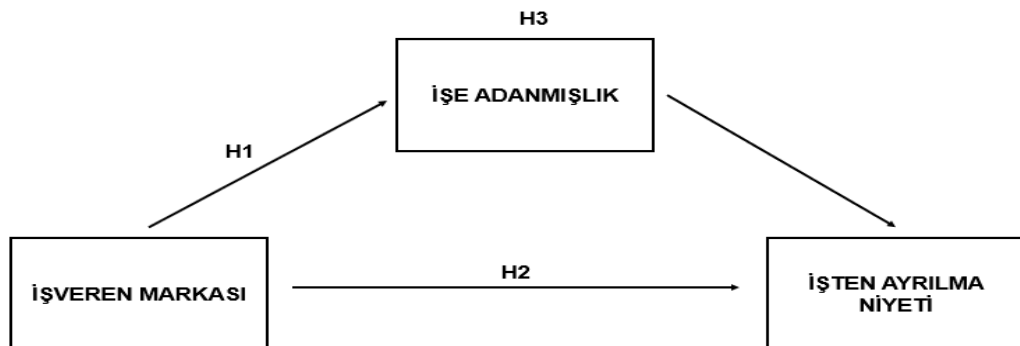
bulunduğu (Suikkanen, 2010; Sokro, 2012; Ahmad ve Daud, 2016; Kashyap ve Verma, 2018; Yadav, Kumar ve Mishra, 2020) literatürde yer alan birçok çalışmayla ortaya konmuştur. Aynı zamanda işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu birçok çalışmayla (Schaufeli ve Bakker, 2004; Shuck vd., 2014) belirlenmiştir. Buna göre, çalışanlar tarafından işveren markası algısı arttıkça işe adanmışlık artmakta ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ele alınan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü üstleneceği öngörülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez öne sürülmektedir.

**Hipotez 3:** *İşe adanmışlık işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.*

Çalışma-2’de ele alınan işveren markası, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri birbirleriyle olan ilişkileri bakımından literatür araştırmasına tabi tutulmuştur. Bu araştırma sonucunda üç farklı hipotez öne sürülmüş olup, bu hipotezlere uygun olarak bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 4’te sunulmuştur.

#### Şekil 4

##### Araştırma Modeli



## 2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve veri toplamada kullanılan ölçekler, verilere ilişkin ön analizler, araştırma bulguları ve hipotez testleri yer almaktadır.

### 2.1. YÖNTEM

Yapılan araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 25, AMOS 24 ve Process Makro (Hayes, 2018) Model-4 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın yöntem kısmında; araştırmada kullanılan metodolojik yöntem, araştırmanın örnekleme ve araştırmada kullanılan ölçekler hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

#### 2.1.1. Araştırmanın Metodolojik Yöntemi

Bu araştırma pozitivist bir felsefe doğrultusunda, daha önce de belirtildiği gibi işveren markasının potansiyel yetenekli çalışanları nasıl cezbediğini ve mevcut nitelikli çalışanların şirketin hangi ayırt edici özelliklerine istinaden şirkette kalmaya devam ettiklerini açıklamaya çalışırken aynı zamanda işveren markasının mevcut nitelikli çalışanlar bakımından işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Pozitivizm, test edilen ve böylece yasa benzeri genellemeler üretmeye izin veren hipotezlerin geliştirilmesiyle ilgilenen tümdengelim ilkesini esas almaktadır (Bryman ve Bell, 2015; Saunders vd., 2016). Nicel araştırmalar yapısı gereğince olgu ve olayları gözlemlenebilir ve nesnel bir şekilde sunmayı amaçlamaktadır. Sayısal olma ve ölçülebilir olması sebebiyle de nicel araştırmalar oldukça önemlidir. Nicel araştırmaların amacı genelleme, tahmin ve nedensel ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu kapsamda bir teoriyi test etmek maksadıyla hipotez veya hipotezler kurulumu, gerekli veri araçlarının kullanımı ile

parçaların analizi sağlanarak veriler sayısal göstergelere indirgenir. Nicel araştırmaların insanların toplumsal davranışlarını deney, test ve gözlem yoluyla nesnel bir biçimde ölçmek ve sayısal veriler ile açıklamak olduğu düşünülürken araştırmamız için uygun bir bilimsel yöntem olduğu aşikardır. Bu sayede biz “ne kadar sık, ne kadar, ne miktarda ve ne yaygınlıkta” gibi sorulara cevap bulabilmekteyiz.” Her ne kadar yeter sayıda veri toplamak zor olsa ve mükemmel örnekleme ulaşmak imkansızda yakın olsa da bizlere sağladığı genelleştirilebilir sonuçlara ulaşabilme ve farklı grupları karşılaştırabilme olanağı sunması sebebiyle oldukça avantajlıdır. En büyük artısı da bizlere nedensellik ilişkilerini açıklayabilecek oluşudur. Bu nedenle, tümdengelim yöntemini benimseyen bir araştırma yaklaşımının araştırma felsefemize ve amacımıza en uygun olduğu saptanmıştır. Çünkü tümdengelim yöntemi ile bilimsel prensipler teoriden veriye doğru gelecek biçimde, değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması için uygun olacaktır.

### **2.1.2. Veri Toplama Araçları**

Daha önce de bahsedildiği gibi veri toplama türü olarak anket kullanılmıştır. Yapılan araştırma kapsamında, Çalışma-1 ve Çalışma-2 olmak üzere iki farklı çalışma ele alındığından veri toplanan anket setleri de çalışmalara uygun olarak iki farklı şekilde hazırlanmıştır. Çalışma-1’in anket setinde; onam formu, Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen İşveren Çekiciliği Ölçeği ile demografik bilgi formu kullanılmıştır. Çalışma-2’nin anket setinde; onam formu, Tanwar ve Prasad tarafından 2017 yılında geliştirilen İşveren Markası Ölçeği, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen, güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan İşe Adanmışlık Ölçeği’nin kısa versiyonu (UWES-9), Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve demografik bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türk diline uyarlanması aşaması, standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak araştırmacının danışmanı tarafından yapılmıştır. Bu uyarlama aşaması sırasıyla:

1. İki farklı çevirmen tarafından ölçeğin orijinal dili olan İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesi,
2. Türkçe çevirilerin birleştirilmesi ve üzerinde uzlaşılan bir çeviri sürümünün oluşturulması,
3. Üzerinde uzlaşılan çevirinin ana dili İngilizce olan bir kişi tarafından İngilizceye geri çevirisinin yapılması,
4. Ölçeğin geri çevirisi olan İngilizcesinin orijinal sürümü ile karşılaştırılması
5. Geri ve ileri çeviri metinlerindeki sorunlu maddeler üzerinde görüşülmesi ve uzlaşmaya varılması,
6. Türkçe'ye çevrilip gözden geçirilen ölçeğin son sürüm olarak kabulü şeklindedir.

Her iki çalışma onam formu ile başlamıştır. Onam formunda, katılımcılara soru sormaktan çekinmemeleri gerektiği, hiçbir kişisel bilgilerinin toplanmayacağı hakkında bilgilendirilme yapıldıktan sonra, katılımcılardan anket sorularına içten ve samimi cevap vermeleri talep edilmiştir. Bununla birlikte Katılımcılara, ankete katılımın gönüllük esasına dayandığı, istenildiği takdirde her an anketi sonlandırabileceği bilgisi de açıkça belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan bu veri toplama araçlarına ilişkin detaylar aşağıda verilmiştir.

### **2.1.3. Çalışma-1'de Kullanılan Ölçekler**

Çalışma-1'in anket seti onam formu, işveren çekiciliği ölçeği ve demografik bilgi formundan oluşmaktadır.

#### **2.1.3.1. İşveren Çekiciliği Ölçeği (EmpAt)**

Yapılan araştırma kapsamında Çalışma-1'de potansiyel çalışanların işveren markası algı düzeyleri incelenmiş olup, Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen işveren çekiciliği ölçeği (Employer Attractiveness-EmpAt) kullanılmıştır. Bu ölçek mevcut literatürde bir işveren markasının çekicilik boyutlarını tanımlamak

için var olan tek geçerli ölçek olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu konuda yapılan birçok çalışmada (örn. Alniaçık ve Alniaçık, 2012; Tanwar ve Prasad, 2016; Kashyap ve Verma, 2018) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek toplam 25 maddeden ve beş alt boyuttan (faktörden) oluşmaktadır. Bu boyutlar; sosyal değer (5 madde), ekonomik değer (5 madde), uygulama değeri (5 madde), gelişim değeri (5 madde) ve fayda değeridir (5 madde). Sosyal değer, işverenin sunmuş olduğu mutlu ve eğlenceli çalışma ortamını; ekonomik değer, iyi bir ücret ve terfi imkânının olup olmadığını; uygulama değeri, işverenin müşteri odaklılığı ve bilgileri uygulamaya aktarabilme fırsatını sağlamasını; gelişim değeri, çalışanlara yönelik eğitim ve kariyer olanaklarını ve fayda değeri, ürün ve hizmetlerin kaliteli ve yenilikçi olmasını ve işverenin sağladığı yaratıcı çalışma ortamını ifade etmektedir. Orijinalinde yedili likert tipi ölçek kullanılmış iken, gerek kültürel farkların göz önünde bulundurulması gerekse ölçek uyarlama çalışmalarında ortaya çıkabilecek dezavantajları en aza indirmek için bu çalışmada, beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda, her bir madde, “1=Hiç Önemli Değil, 2=Önemli Değil, 3=Fark Etmez, 4=Önemli” ve “5=Çok Önemli” olarak kodlanmıştır. Burada skorun artması, işveren çekiciliğinin artması anlamına gelmektedir. Ölçeğin bir maddesi “*İş yerinde yükselme/terfi fırsatlarının olması*” şeklindedir. İşveren Çekiciliği ölçeğinin orijinal dili İngilizce olup, ölçeğin Türk diline uyarlanması, standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak araştırmacının danışmanı tarafından yapılmıştır.

Çalışmanın orijinal halinde Cronbach Alpha değerinin 0,96 olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Türk diline uyarlanması ile bu değer “ $\alpha = .86$ ” olarak bulunmuştur.

#### 2.1.3.2. Demografik Bilgi Formu

Potansiyel işgücüne ait tanımlayıcı bilgilere yer veren bu formda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okuduğu üniversite ve okuduğu bölüm sorulmuştur.

### 2.1.4. Çalışma-2’de Kullanılan Ölçekler

Çalışma-2’in anket seti onam formu, işveren markası ölçeği, işe adanmışlık ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve demografik bilgi formundan oluşmaktadır.

#### 2.1.4.1. İşveren Markası Ölçeği

Tanwar ve Prasad tarafından 2017 yılında geliştirilen bu ölçek, mevcut çalışanların iş tercih ederken ve mevcut işlerinde kalma kararlarında etkili olan faktörleri ölçmektedir. Söz konusu ölçek 1= Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5’li likert tipinde olup, 23 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; “Sağlıklı Çalışma Ortamı (6 madde)”, “Eğitim ve Gelişim (6 madde)”, “İş-Yaşam Dengesi (3 madde)”, “Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (4 madde)” ile “Ücret ve Yan Haklar (4 madde)” olarak adlandırılmıştır. Ölçekte kullanılan Sağlıklı Çalışma Ortamı, işveren tarafından çalışanlara sunulan çalışma özerkliği, iş arkadaşları ve üstlerle ilişkiler ve çalışma yerinin uygunluğunu; Eğitim ve Gelişim, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan eğitim imkanları ve fırsatlarını; İş-Yaşam Dengesi, çalışanlara sunulan evden çalışma imkanı, esnek çalışma saatleri ve iş dışında sunulan imkanları; Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, çalışanların iş yerinin kurallarına uyması ve iş yerinin topluma faydalı olmasını ve son olarak Ücret ve Yan Haklar; çalışanlara sunulan maaş, mesai ödemesi ve sağlık sigortası gibi olanakları ifade etmektedir. İşveren Markası ölçeğinin orijinal dili İngilizce olup, ölçeğin Türk diline uyarlanması, standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak araştırmacının danışmanı tarafından yapılmıştır.

#### 2.1.4.2. İşe Adanmışlık Ölçeği

Mevcut çalışanların işe adanmışlığını tespit etmek amacıyla, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen, güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan



İşe Adanmışlık Ölçeği'nin kısa versiyonu (UWES-9) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği 10 farklı ülkeden toplanmış verilerle çok uluslu bağlamda da test edilmiştir. Ülkemizde bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği Özkalp ve Meydan (2015) tarafından da test edilmiş, ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu doğrulanmıştır. Söz konusu ölçek dinçlik (3 madde), adanmışlık (3 madde) ve özümseme (3 madde) olmak üzere 3 boyut ve 9 maddeden oluşmaktadır. Ülkelere göre değişen kültürel farklılıklardan dolayı alt boyutlardaki bazı maddeler yüksek korelasyon katsayılarına ulaşmaktadır. Bu nedenle Schaufeli ve çalışma arkadaşları, eğer alt boyutlar bazında araştırma problemi söz konusu değil ise İşe Adanmışlık Ölçeğinin kısa versiyonu olan 9 maddenin tek boyut altında kullanılmasını önermektedir (Schaufeli vd.2003, 2006, 2009 ve 2010). Schaufeli ve Bakker (2003), tarafından yedili likert tipi ölçek kullanılmasına rağmen bu çalışmada, Özkalp ve Meydan (2015) tarafından da kullanılan, “1=Hiçbir Zaman” ile “5=Her Zaman” arasında değişen beşli Likert tipi ölçek kullanılacaktır. Bu çalışmada beşli likert ölçeğinin tercih edilme sebeplerinden biri de yabancı dillerden Türkçeye uyarlama çalışmalarında sıklık zarflarına tam olarak karşılık gelen Türkçe ifadelerin seçimindeki zorluklardır. İşe Adanmışlık Ölçeği, ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından birçok dile çevrilmiş olup, bunların arasında Türkçe de vardır. Bu nedenle araştırmacılar tarafından yapılan çeviri aynen kullanılmıştır.

#### 2.1.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışmada yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek, Nilgün ve Küçükusta (2009) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,723 olarak belirtilmiştir. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman). Bu çalışmada da 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin orijinal dili İngilizce olup, ölçeğin Türk diline uyarlanması, standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak araştırmacının danışmanı tarafından yapılmıştır.

#### 2.1.4.4. Demografik Bilgi Formu

Mevcut işgücüne ait tanımlayıcı bilgilere yer veren bu formda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurum içindeki pozisyonu, çalıştığı departman, mevcut kurumdaki çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, medeni durumu ve çocuk sayısı sorulmuştur.

## 2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın genellenebilirliğini arttırmak amacıyla, evrenin büyüklüğü göz önünde bulundurularak örneklem sayısı belirlenmiş olup, araştırma konumuzun hasasiyeti düşünülerek amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma %95 güven aralığında yapılmıştır.

Bu araştırma, iş hayatına yeni atılacak olan potansiyel iş gücünün işveren markası algısını ortaya koyan Çalışma-1 ve halihazırda bir iş yerinde çalışan iş gücünün işveren markasına yönelik tutumlarını ortaya koyan Çalışma-2 olmak üzere iki farklı çalışmadan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anketler hem online hem de fiziksel basılı olmak üzere iki farklı biçimde hazırlanmıştır. Anketler, araştırmanın önemini vurgulayan ve araştırmaya katılımın gönüllük esasına dayandığını açıklayan bir bilgilendirme formu ile birlikte içinde bulunulan zamanın şartlarına göre bazı katılımcılara fiziksel bazı katılımcılara ise online olarak yapılmıştır. Fiziksel anketler anında dağıtılmış ve katılımcılar tarafından doldurulduktan sonra toplanmıştır. Online anketler ise, online iletişim araçları kullanılarak katılımcılara ulaştırılmış olup, anket sonuçları online olarak alınmıştır. Araştırmanın Koronavirüs Salgını dönemine denk gelmesi sebebiyle anketlerin çoğu online olarak yapılmıştır.

### 2.2.1. Çalışma-1'e Ait Örneklem

**Çalışma-1**'in evrenini Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Çalışma-1'in örneklemini ise Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde Fen Bilimleri-STEM (Mühendislik, Fen, Tıp, Eczacılık vb) ve Sosyal Bilimleri-STEMDİŞİ (İktisadi ve idari Bilimler, Edebiyat, Güzel Sanatlar, Beşeri Bilimler ve iletişim) bölümlerinde öğrenim gören lisans son sınıf öğrencileri (4. sınıf ve üstü) ve lisans/lisansüstü mezunu olup henüz iş hayatına atılmamış öğrenciler oluşturmaktadır. Çalışma-1'e ait verilerin bir kısmı fiziksel anket yoluyla, geri kalanı ise online anket yoluyla elde edilmiştir. Bu iki yolla toplam 272 katılımcıya ulaşılmıştır. Fiziksel olarak yapılan anket sayısı 60 olup, bu anketler ders sorumlusunun izni alınarak lisans son sınıfta okuyan öğrencilere sınıf ortamında yapılmıştır. Geriye kalan 212 anket online ortamda amaçlanan katılımcılara gönderilerek, cevaplar online anket sistemi üzerinden alınmıştır. Online anketlerin tamamına yakını lisans son sınıf öğrencilerine ders veren akademisyenler aracılığı ile ulaştırılmış olup, sonuçlar online olarak elde edilmiştir. Online anketlerin geri kalanı ise örnekleme uygun olan katılımcılara doğrudan ulaştırılmış olup, sonuçlar online olarak elde edilmiştir.

Çalışma-1'in katılımcılarını oluşturan iş hayatına yeni atılacak olan potansiyel iş gücünün tanımlayıcı istatistikleri tabloda verilmiştir. Bu çalışmadaki toplam katılımcı sayısı 272'dir. Araştırma kapsamında yapılan çalışma-1 ve çalışma-2'nin katılımcılarına yönelik tanımlayıcı istatistikleri Tablo 1 ve Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 1***Çalışma-1'in Örneklemine Ait Tanımlayıcı Bulgular*

Değişkenler		Frekans (N)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	174	64.0
	Erkek	97	35.7
	Diğer	1	0.3
<b>Yaş</b>	18-24	232	85.3
	25-30	28	10.3
	31 ve Üstü	12	4.4
<b>Eğitim</b>	Lisans Son Sınıf	240	88.2
	Lisans Mezunu	17	6.3
	Lisansüstü Öğrencisi	4	1.5
	Lisansüstü Mezunu	11	4.0
<b>Bölüm Türü</b>	Fen Bilimleri-STEM	138	50,7
	Sosyal Bilimleri-STEMDİŞİ	134	49,3

Çalışma-1'in katılımcılarına ait demografik bilgiler incelendiğinde; kadın katılımcı oranının %64,0 (n=174), erkek katılımcı oranının %35,7 (n=97) ve farklı bir cinsiyet eğilimini belirten diğer seçeneğinin %0,3 (n=1) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 23.72 olup, bunlardan en genci 19 yaşında iken en yaşlısı 48 yaşındadır. Katılımcıların tablodaki yaş aralıklarına bakıldığında; 18-24 yaş arası katılımcı oranının %85,3 (n=232), 25-30 yaş arası katılımcı oranının %10,3 (n=28) ve son olarak 31 yaş ve üstü katılımcı oranının %4,4 (n=12) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim seviyeleri ele alındığında; lisans son sınıfta okuyan katılımcı oranının %88,2 (n=240), lisans mezunu katılımcı oranının %6,3 (n=17), lisansüstü eğitim gören katılımcı oranının %1,5 (n=4) ve lisansüstü mezunu katılımcı oranının %4,0 (n=11) olduğu, katılımcıların bölüm türlerine bakıldığında, bölüm türü Fen Bilimleri/STEM olan katılımcı oranının %50,7 (n=138) ve bölüm türü Sosyal Bilimleri/STEM DIŞI olan katılımcı oranının %49,3 (n=134) olduğu görülmektedir.

### 2.2.2. Çalışma-2'ye Ait Örneklem

**Çalışma-2**'nin evrenini özel sektörde faaliyet gösteren ve 500'den fazla çalışana sahip iş yerleri oluşturmaktadır. Çalışma-2'nin örneklemini ise beyaz ve mavi yakalı özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma-2'e ait veriler online anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışma-2'ye ait anket seti birçok şirket çalışanına gönderilmiş olsa da, anketlere verilen cevap sayısı 206 olmuştur. Online anketler, örnekleme uygun olan katılımcılara doğrudan gönderilmiş/ulaştırılmış olup, sonuçlar online olarak elde edilmiştir. Çalışma-2'de temel araştırma soruları doğrultusunda SPSS analizlerinin yanı sıra yapısal eşitlik modellemesinin de kullanılması uygun görülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılabilmesi için kesin olarak kabul görmüş bir örneklem sayısı olmamakla birlikte, örneklem sayısının 200 olması yönünde genel bir görüş kabul edilmektedir (Garver ve Mentzer, 1999; Hoe, 2008). Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmış olan aracılık etkisi analizinde de örneklem sayısının 200 olması genel olarak kabul görmektedir (MacKinnon ve Fairchild, 2009; Preacher ve Hayes, 2008). Bu bağlamda çalışma-2'nin örneklemini oluşturan 206 katılımcı araştırmanın analizi için yeterli görülmüştür. Çalışma-2'in katılımcıları, halihazırda bir iş yerinde çalışan iş gücünden oluşmakta olup, bu işgücüne ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2***Çalışma-2'ye Ait Tanımlayıcı Bulgular*

Değişkenler		Frekans (N)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	90	43,7
	Erkek	115	55,8
	Diğer	1	0,5
<b>Yaş</b>	18-24	5	2,4
	25-30	82	39,8
	31-35	68	33,0
	36-40	26	12,6
	41 ve Üstü	25	12,1
<b>Eğitim</b>	Lise	12	5,8
	Ön Lisans	17	8,3
	Lisans	127	61,7
	Lisansüstü	47	22,8
	Doktora	3	1,5
<b>Kurum Pozisyonu</b>	Yönetici	57	27,7
	Yönetici Olmayan	149	72,3
<b>Mevcut Kurum Çalışma Süresi</b>	5 Yıldan Az	125	60,7
	5-9 Yıl	54	26,2
	10 Yıl ve Üstü	27	13,1
<b>Çalışma Süresi</b>	5 Yıldan Az	41	19,9
	5-9 Yıl	86	41,7
	10 Yıl ve Üstü	79	38,3
<b>Medeni Durumu</b>	Evli	118	57,3
	Bekar	88	42,7
<b>Çocuk Sahipliği</b>	Çocuğum <u>Yok</u>	122	59,2
	Çocuğum Var	84	40,8

Çalışma-2'nin katılımcılarına ait demografik bilgiler incelendiğinde; kadın katılımcı oranının %43,7 (n=90), erkek katılımcı oranının %55,8 (n=93) ve farklı bir cinsiyet eğilimini belirten diğer seçeneğinin %0,5 (n=1) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 32.89 olup, bunlardan en genci 21 yaşında iken en yaşlısı 59 yaşındadır. Tablodaki yaş aralıklarına bakıldığında; 18-24 yaş arası katılımcı oranı %2,4 (n=5), 25-30 yaş arası katılımcı oranı %39,8 (n=82), 31-35 yaş arası katılımcı oranı %33,0 (n=68), 36-40 yaş arası katılımcı oranı %12,6 (n=26) ve son olarak 41 yaş ve üstü katılımcı oranı %12,1 (n=25)'dir.

Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında; lise mezunu katılımcı oranının %5.8 (n=12), ön lisans katılımcı oranının %8.3 (n=17), lisans mezunu katılımcı oranının %61.7 (n=127), lisansüstü mezunu katılımcı oranının %22.8 (n=47) ve doktora mezunu katılımcı oranının %1.5 (n=3) olduğu, kurum içindeki pozisyona göre yönetici olarak çalışan katılımcı oranının %27.7 (n=57) olduğu ve yönetici olarak çalışmayan katılımcı oranının %72.3 (n=149) olduğu, katılımcıların halihazırda çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında; 5 yıldan az çalışan katılımcı oranının %60.7 (n=125), 5 ile 9 yıl arasında çalışan katılımcı oranının %26.2 (n=54) ve son olarak 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcı oranının %13.1 (n=27) olduğu, katılımcıların iş hayatı boyunca toplam çalışma sürelerine bakıldığında; 5 yıldan az çalışan katılımcı oranının %19.9 (n=41), 5 ile 9 yıl arasında çalışan katılımcı oranının %41.7 (n=86) ve son olarak 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcı oranının %38.3 (n=79) olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, evli katılımcı oranının %57,3 (n=118) ve bekar katılımcı oranının %42,7 (n=88) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çocuk sahiplik durumlarına bakıldığında, çocuğu olmayan katılımcı oranı %59,2 (n=122) iken, çocuğu olan katılımcı oranı %40,8 (n=84)'dir.

### **2.3. ANALİZ VE BULGULAR**

Bu başlık altında katılımcılardan Çalışma-1 ve Çalışma-2 kapsamında elde edilen veri setinin kontrolü yapılmış, gerekli görülen analizler yapılarak, veri seti uygun hale getirilmiştir. Ardından, her bir çalışma için ayrı ayrı olmak üzere doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi ve değişkenler arası korelasyon analizleri yapılarak veri setinin ön analizi tamamlanmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda hipotez testleri ve aracılık ilişkisi test edilmiştir. Ön analize tabi tutulmuş olan veri seti IBM SPSS 25 ile incelenmiş olup, doğrulayıcı faktör analizi Amos 24 ile yapılmıştır. Aracılık rolü ise Process Makro (Hayes, 2018) programı (Model 4) kullanılarak yapılmıştır.

### 2.3.1. Çalışma-1'e ait Ön Analizler

#### 2.3.1.1. Çalışma-1'e ait Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Bu çalışmada işveren çekiciliği ölçeği (EMPAT) kullanılarak elde edilen 272 katılımcıya ait veriler eksik veri tespiti, aykırı değer tespiti ve normallik testi gibi analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin bir kısmı (60 anket) fiziksel geri kalanı (212 anket) ise online olarak toplanarak SPSS programına aktarılmıştır. Ardından ön incelemeler yapılmış olup, herhangi bir hatalı veri girişine rastlanmamıştır. Bu aşamadan sonra verilerin rassal olarak dağılıp dağılmadığı EM Means ile analiz edilerek sonuç anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Eksik veriler Series Means yöntemi ile dağıtıldıktan sonra normallik testine geçilmiştir. Normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerlerinin yanı sıra, Z değerleri (Z Score) hesaplanmıştır. Ayrıca analiz kapsamında Histogram ve kutu grafikleri (box plot) de incelenmiştir. Normallik testi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin -2 ile +2 arasında olması gerektiği belirtilmektedir (George ve Mallery 2010) ancak, Hair vd., (2010) ve Bryne (2010), çarpıklığın -2 ile +2 arasında ve basıklığın -7 ile +7 arasında olması durumunda verilerin normal kabul edilebileceğini belirtmektedir. Çalışma-1 kapsamında yapılan analiz sonucunda çarpıklık değerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmekle birlikte basıklık değerinin bu aralığın çok üstünde olduğu görülmüştür. Bunu nedenle veriler tekrar incelenerek, aykırı değer analizi yapılmıştır. Aykırı değer analizi sonucunda, uygun olmayan değerler veri setinden çıkartılmıştır. Aykırı değer analizinden sonra çarpıklık ve basıklık değerlerinde düzelme olduğu gözlemlenmiş olup, tüm değerlerin -2 ile +2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak Z skorlarının +3,29 ile -3,29 arasında olup olmadığı kontrol edilmiş; bu aralıkta olmayan değerler veri setinden çıkarılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2014) Yapılan analiz sonucunda, uygun olmayan verilerin çıkarılmasıyla Çalışma-1'in analizlerine veri setindeki 261 katılımcı ile devam edilmiştir. İşveren çekiciliği ve alt boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3' te sunulmuştur.



**Tablo 3***İşveren Çekiciliğine ilişkin Betimleyici İstatistikler*

	N	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
<b>İşveren Markası</b>	<b>261</b>	<b>4,35</b>	<b>,35</b>	<b>-,37</b>	<b>-,31</b>
Gelişim Değeri	261	4,60	,37	-,80	-,24
Sosyal Değer	261	4,36	,46	-,60	,22
Fayda Değeri	261	4,22	,62	-,62	,30
Uygulama Değeri	261	4,10	,55	-,65	,42
Ekonomik Değer	261	4,46	,45	-,73	,32
Geçerli N	261				

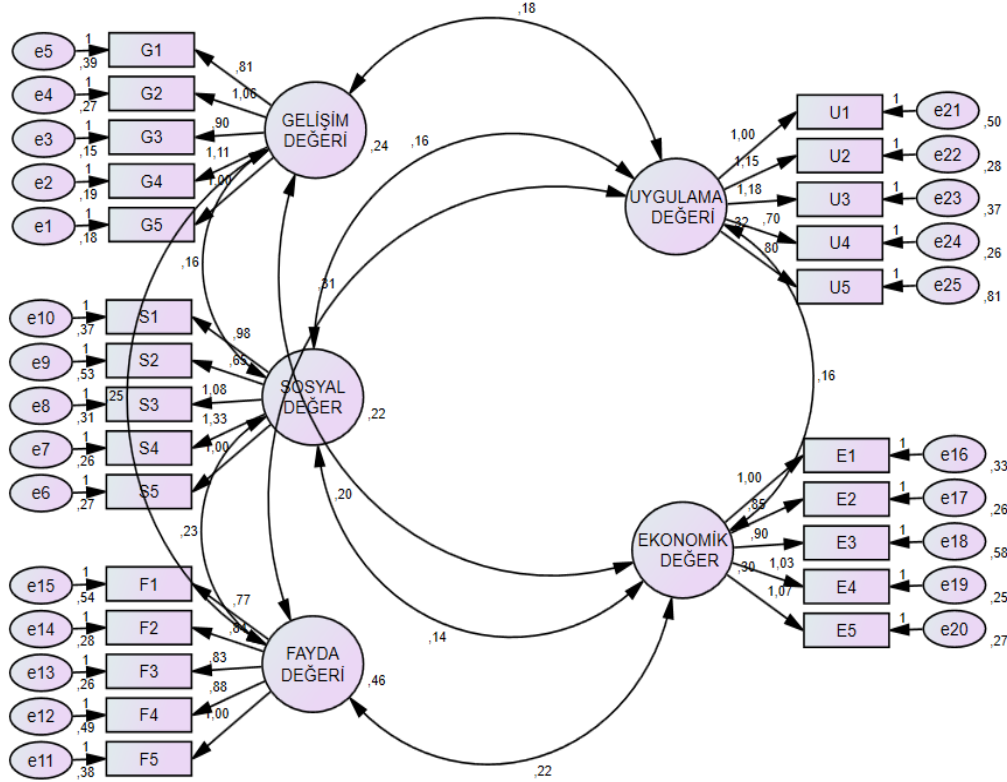
## 2.3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışma-1 de kullanılan işveren çekiciliği ölçeği, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum endeksleri aşağıda verilmiştir. Berthon vd., (2005) tarafından geliştirilen işveren çekiciliği ölçeğinin orijinali 25 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada da ölçeğin ilk haline sadık kalınarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, istenen uyum endeksleri elde edilmediği için farklı modeller kurgulanmıştır. Bu kapsamda 2 farklı model analiz edilmiştir. Bu modellere ilişkin analiz bulguları sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

İlk olarak ölçeğinin orijinali haliyle 5 alt boyut ve 25 madde ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. **Şekil 5**'te, söz konusu doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeline yer verilmiştir.

## Şekil 5

### Orijinal Model



İlk haliyle 5 alt boyut ve 25 madde ile analizi yapılan Orijinal Model'e ait uyum değerleri incelendiğinde " $\chi^2/df$ " oranının 3,808 olduğu görülmüştür. Bu değer literatürde belirtildiği üzere 3'ten küçük (Carmines ve McIver, 1981) veyahut kabul edilebilir bir değer olan 5'ten küçük (Marsh ve Hocevar, 1985) olması gerekmektedir. Bu modelde bu şartın sağlanmış olduğu görülmüştür. Karşılaştırılmalı uyum indekslerinden GFI değerinin ".766"; CFI değerinin ".772" ve TLI = ".742" olduğu ve bu değerlerin istenilen kritik değer düzeylerinde olmadığı görülmüştür. Öte yandan, RMSEA değerinin ".102" olarak çıkması durumunun ".08'den" büyük olması gerekçesiyle istenilen seviyede olmadığı kaydedilmiştir. Bu modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4***Orijinal Model Tanımlayıcı Bilgiler*

	$\beta_1$	$\beta_2$	S.E.	<i>p</i>
GD1	0,76	1,00		
GD2	0,78	1,11	0,09	<0.001
GD3	0,76	0,90	0,07	<0.001
GD4	0,71	1,06	0,09	<0.001
GD5	0,54	0,81	0,10	<0.001
SD1	0,67	1,00		
SD2	0,78	1,33	0,13	<0.001
SD3	0,67	1,08	0,12	<0.001
SD4	0,39	0,65	0,12	<0.001
SD5	0,61	0,98	0,12	<0.001
FD1	0,74	1,00		
FD2	0,65	0,88	0,09	<0.001
FD3	0,74	0,83	0,07	<0.001
FD4	0,73	0,84	0,07	<0.001
FD5	0,58	0,77	0,09	<0.001
ED1	0,69	1,00		
ED2	0,68	0,85	0,09	<0.001
ED3	0,55	0,90	0,11	<0.001
ED4	0,75	1,03	0,10	<0.001
ED5	0,75	1,07	0,10	<0.001
UD1	0,62	1,00		
UD2	0,77	1,15	0,12	<0.001
UD3	0,74	1,18	0,13	<0.001
UD4	0,61	0,70	0,09	<0.001
UD5	0,45	0,80	0,13	<0.001

*Not:*  $\beta_1$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları,  $\beta_2$ = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H= Standart Hata, *p*=Anlamlılık, GD=Gelişim Değeri, SD=Sosyal Değer, FD=Fayda Değeri, ED=Ekonomik Değer, UD= Uygulama Değeri

Orijinal Modelde gerekli olan indeks değerlerinin elde edilmemesi nedeniyle model revize edilmiştir. İlk önce Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları incelenmiş, faktör yükleri 0,40'tan küçük olan maddeler analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan maddeler şunlardır;

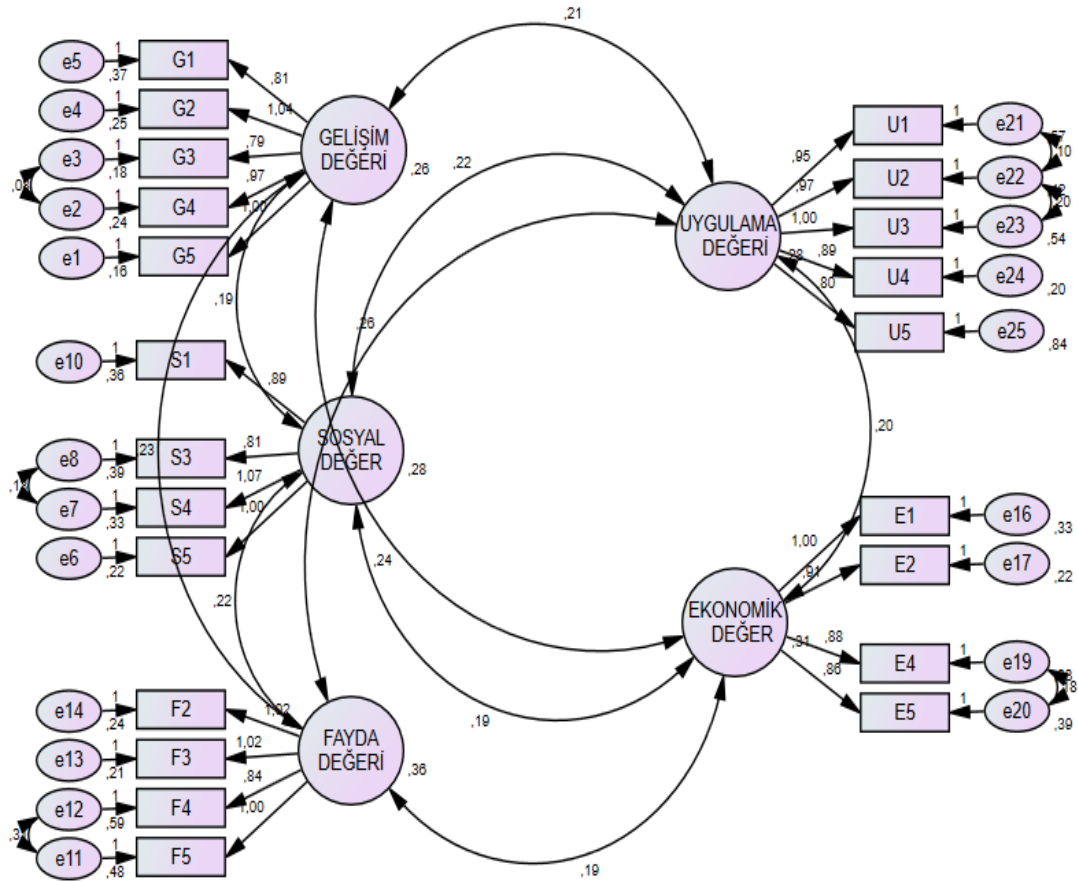
Sosyal Değer boyutunda yer alan *SD2: 'üstler ile iyi ilişkiler içinde olmak'*,

Fayda Değeri boyutunda yer alan *FD1: 'Heyecan verici bir iş ortamında çalışma'* ve Ekonomik Değer boyutunda yer alan *ED3: 'Departmanlar arası deneyim kazandırması'*.

Bu maddelerin çıkarılmasıyla analize devam edilmiş modifikasyon indekslerinde modelin iyileştirilmesi için önerilen maddeler arasında kovaryans bağlantısı kurma işlemleri gerçekleştirilmiştir. Bahse konu olan düzeltmelerle " $\chi^2/df$ " oranının 2,397 olduğu, karşılaştırılmalı uyum indekslerinden GFI değerinin ".863"; CFI değerinin ".904" ve TLI = ".885" olduğu ve RMSEA değerinin ".072" olarak bulunduğu tespit edilmiştir. Revize edilmiş model Şekil 6'da sunulmuştur.

### Şekil 6

#### Revize Edilmiş EPMAT Modeli



Revize edilmiş modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5**

*Revize Edilmiş Model Tanımlayıcı Bilgiler*

	$\beta_1$	$\beta_2$	S.E.	$p$
GD1	0,79	1,00		
GD2	0,71	0,97	0,08	<0.001
GD3	0,69	0,79	0,07	<0.001
GD4	0,73	1,04	0,09	<0.001
GD5	0,56	0,81	0,09	<0.001
SD1	0,75	1,00		
SD3	0,70	1,07	0,11	<0.001
SD4	0,56	0,81	0,10	<0.001
SD5	0,61	0,89	0,10	<0.001
FD2	0,65	1,00		
FD3	0,55	0,84	0,07	<0.001
FD4	0,80	1,02	0,10	<0.001
FD5	0,78	1,02	0,10	<0.001
ED1	0,69	1,00		
ED2	0,73	0,91	0,09	<0.001
ED4	0,65	0,88	0,10	<0.001
ED5	0,61	0,86	0,10	<0.001
UD1	0,62	0,98	0,10	<0.001
UD2	0,58	1,00		
UD3	0,72	0,89	0,10	<0.001
UD4	0,55	0,95	0,13	<0.001
UD5	0,42	0,80	0,14	<0.001

*Not:*  $\beta_1$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları,  $\beta_2$ = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H= Standart Hata,  $p$ =Anlamlılık, GD=Gelişim Değeri, SD=Sosyal Değer, FD=Fayda Değeri, ED=Ekonomik Değer, UD= Uygulama Değeri

Çalışma-1 kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda orijinal model ve revize edilmiş modele ilişkin değerlerin karşılaştırması Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6***Orijinal ve Revize Edilmiş Modelin DFA Sonuç Kıyaslamaları*

<b>Uyum İndeksleri</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>df</b>	<b><math>\chi^2/df</math></b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>
Eşik Değer			<5	≥.85	≥.90	≥.90	≤.08
Orijinal Değer	1009.095	265	3.808	.766	.772	.742	.102
Revize Edilmiş Model	462.657	193	2.397	.863	.904	.885	.072

**$\chi^2/df$ :** Ki-kare değerinin örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilenmesi nedeniyle örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen  $\chi^2/sd$  oranı ölçüt olarak kullanılabilir (Şimşek,2007; Waltz, Strcikland ve Lenz 2010). Bu oran,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilmekte olup, çıkan sonucun iki veya altında olması önerilmektedir. Bu değer beş veya beşten küçük olması kabul edilebilir bir değer olduğunu göstermektedir (Munro, 2005; Şimşek, 2007). Revize edilmiş modele ait analiz sonucunda bu değer 2.397 olduğu görülmektedir.

**GFI** değerinin ,90 üzerinde olması iyi bir model göstergesi olarak kabul edilmektedir (Munro 2005; Waltz, Strcikland ve Lenz 2010). Revize edilmiş modelde yapılan analiz sonucunda bu değer 0,863 çıkmakla beraber kabul edilebilir bir değerdir.

**CFI** değerinin 0,90 ve üzerinde olması önerilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Revize edilmiş modelde yapılan analiz sonucunda bu değer 0.904 çıkmış olup, önerilen değer üstünde kabul edilebilir bir değerdir.

**RMSEA** değerinin 0 ile 1 arasında olması gerekmektedir. Bu değer belirtilen sınırları aşması durumunda, analiz edilen model zayıf kabul edilmekte ve reddedilmektedir (Broene ve Cudeck, 1993). Revize edilmiş modelde yapılan analiz sonuçlarına göre bu değer 0,072 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir bir değerdir.

Analizlerden elde edilen bilgiler ışığında, **Revize Edilmiş Model**'in gerekli eşik uyum indekslerini sağladığı görülmüş olup, bu modelle analize devam edilmesine karar verilmiştir.

### 2.3.1.3. Güvenirlik Analizi

Doğrulamalı faktör analiziyle (DFA) test edilen revize edilmiş model güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İlk olarak DFA ile veri setindeki bir maddenin faktör yükünün ( $\beta_1$  değerinin).30 değerinden büyük olması şartı aranmıştır (Field, 2009). İkinci olarak EMPAT ölçeğinin güvenilirlik analizi (içsel yapı güvenilirliği) test edilmiştir. Yapılan Analiz için Cronbach Alfa değeri yani iç tutarlılık katsayısı esas alınmıştır. Cronbach Alfa değerinin “.70” değerinden büyük olması önerilmektedir (Nunnally,1978). Bu değer 1 katsayısına yaklaştıkça kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu değer yorumlanmasına ilişkin değer aralıkları Tablo 7’de verilmiştir. Revize edilmiş Modelde Cronbach Alfa değeri .855 olarak bulunmuş olup, EMPAT ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7**

#### *Güvenilirlik Katsayı Değerleri*

Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)	Yorumlanması
$\alpha \geq .90$	Mükemmel
$.70 \leq \alpha < .90$	İyi
$.60 \leq \alpha < .70$	Kabul Edilebilir
$.50 \leq \alpha < .60$	Zayıf
$\alpha < .50$	Kabul Edilemez

**Kaynak:** *Allyn ve Bacon'dan (2003) Uyarlanmıştır.*

Sonuç olarak İşveren Çekiciliği standardize edilmiş regresyon katsayılarının ( $\beta_1$ ), Field 'in (2009) belirttiği üzere, .30 değerinden büyük olduğu görülmüş, 5 boyut 22 maddeden oluşan revize edilmiş İşveren Çekiciliği Ölçeğinin Cronbach

alfa katsayısının “.855” olarak istenilen seviye olan .70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

#### 2.3.1.4. Korelasyon Analizi

Bu bölümde Çalışma-1 ait değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenler ve dağılımları ile ilgili olarak, Pearson Korelasyon Katsayıları ele alınarak gerekli analizler yapılmıştır.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm türü demografik değişkenleri ile işveren çekiciliği değişkeni arasındaki ilişki ele alınmıştır. Analiz sonucunda demografik değişkenlerden yaş, eğitim durumu ve bölüm türü demografik değişkenleri ile işveren çekiciliği değişkeni arasında herhangi anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın, potansiyel çalışanların cinsiyeti ( $r=-.139$ ,  $p= .02$ ) ile işveren çekiciliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak bu ilişki gücü bakımından çok zayıftır. Pearson Korelasyon Katsayısı  $\pm 1$  değerine yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin gücü de artmaktadır. Bu durumda ilişkinin yönünün pozitif ya da negatif olmasının bir önemi bulunmamaktadır. Önemli olan bu katsayının mutlak değer olarak 1’e yaklaşmasıdır. Aksine bu değer 0 değerine yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki gücünün zayıf olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişki bakımından Pearson Korelasyon Katsayısı 0 ve  $\pm .1$  arasında ise zayıf bir ilişkiyi;  $\pm .1$  ve  $\pm .3$  arasında ise orta düzeyde bir ilişkiyi;  $\pm .5$  ve  $\pm 1.0$  arasında ise, güçlü düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir (Cohen, 1988; Cohen, 1992; Field, 2009). Buna göre, Çalışma-1’in değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri Tablo 8’de sunulmuştur.



**Tablo 8***Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları*

	n	M	SD	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet	261	1,36	0,48	1				
2. Yaş	261	1,22	0,69	,170**	1			
3. Eğitim	261	1,19	0,63	,130*	,801**	1		
4. Bölüm Türü	261	1,51	0,50	-,145*	0,06	0,0454	1	
5. İşveren Çekiciliği	261	4,35	0,35	-,139*	-0,09	-0,12	-0,05	1

*Not:* Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Yaş: (1: 18-24, 2: 25-30, 3: 31-35, 4: 36-40, 5:41 yaş ve üzeri); Eğitim: (1: Lisans Son Sınıf, 2: Lisans Mezunu, 3: Lisansüstü Öğrencisi, 4: Lisansüstü Mezunu); Bölüm Türü: (1: Fen Bilimleri-STEM, 2: Sosyal Bilimleri-STEM DIŞI) \*\* korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı ( $p<.001$ ), \* korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı ( $p<.05$ )

**2.3.2. Araştırma Sorularına Dair Bulgular**

Potansiyel çalışanların işveren markası algı düzeylerini ortaya koymak amacıyla öne sürülen araştırma sorularına ilişkin hem cinsiyet hem de bölüm türüne göre Bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Buna göre;

**Araştırma Sorusu 1:**

*İşveren markası ve alt boyutlarına (Gelişim Değeri , Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer) verilen önem derecesi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?*

Şeklindeki araştırma sorusunun cevabını bulmak amacıyla cinsiyete göre 'bağımsız örneklem t testi' yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; işveren markasının alt boyutları olan Gelişim Değeri ve Uygulama Değerine verilen önem derecesinin erkeklere göre kadınlarda daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir deyişle, Gelişim Değeri ve Uygulama Değeri kadınlar tarafından daha fazla algılanmakta ve önemsenmektedir. İşveren markasının diğer boyutları olan Sosyal Değer, Fayda Değeri ve Ekonomik Değer önem

derecesi bakımından cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Analiz bulguları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9**

*İşveren Markasının Cinsiyete Göre Algı Düzeyleri: T testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	df	t	p
<b>Gelişim Değeri</b>	Kadın	168	4,64	0,36	259	2.05	<b>.04</b>
	Erkek	93	4,54	0,39			
Sosyal Değer	Kadın	168	4,39	0,47	259	1.18	.24
	Erkek	93	4,32	0,47			
Fayda Değeri	Kadın	168	4,24	0,62	259	1.00	.32
	Erkek	93	4,16	0,62			
<b>Uygulama Değeri</b>	Kadın	168	4,18	0,51	259	2.78	<b>.006</b>
	Erkek	93	3,98	0,61			
Ekonomik Değer	Kadın	168	4,47	0,46	259	0.66	.51
	Erkek	93	4,43	0,45			

0.05 düzeyinde anlamlı:  $p < .05$

- Kadın (Ort.=4.64; SS=0.36) ve Erkeklerin (Ort.=4.54; SS=0.39) işveren markasının alt boyutu olan **Gelişim Değerine** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t(259) = 2.05$   $p=0.04$ ). Buna göre Kadınların Gelişim Değerine karşı tutumları erkeklere göre pozitif olarak daha yüksektir.
- Kadın (Ort.=4.39; SS=0.47) ve Erkeklerin (Ort.=4.32; SS=0.47) işveren markasının alt boyutu olan **Sosyal Değere** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $t(259)=1.18$   $p=0.238$ ).

- Kadın (Ort.=4.24; SS=0.62) ve Erkeklerin (Ort.=4.16; SS=0.62) işveren markasının alt boyutu olan **Fayda Değerine** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $t(259)=1.00$   $p=0.32$ ).
- Kadın (Ort.=4.17; SS=0.50) ve Erkeklerin (Ort.=3.98; SS=0.61) işveren markasının alt boyutu olan **Uygulama Değerine** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t(259)=2.78$   $p=0.006$ ). Buna göre Kadınların Uygulama Değerine karşı tutumları erkeklere göre pozitif olarak daha yüksektir.
- Kadın (Ort.=4.47; SS=0.46) ve Erkeklerin (Ort.=4.43; SS=0.45) işveren markasının alt boyutu olan **Ekonomik Değere** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $t(259)=0.66$   $p=0.51$ ).

### **Araştırma Sorusu 2:**

*İşveren markası ve alt boyutlarına (Gelişim Değeri , Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer) verilen önem derecesi STEM ve STEM DIŞI bölümlerde öğrenim gören öğrenciler bakımından farklılık göstermekte midir?*

Şeklindeki araştırma sorusunun cevabını bulmak amacıyla bölüm türüne göre 'bağımsız örneklem t testi' yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; işveren markasının alt boyutları olan Gelişim Değeri, Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer önem derecesi bakımından bölüm türüne göre farklılık göstermemektedir. Diğer bir deyişle, potansiyel bir çalışanın işveren tercihinde bölüm türünün Fen Bilimleri-STEM ya da Sosyal Bilimleri-STEM DIŞI olması önem arz etmemektedir. Analiz bulguları Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10***İşveren Markasının Bölüm Türüne Göre Algı Düzeyleri: T testi Sonuçları*

Değişkenler	Bölüm Türü	N	Ort.	SS	df	t	p
Gelişim Değeri	STEM	129	4,62	0,35	259	0.76	.44
	STEMDIŞI	132	4,59	0,40			
Sosyal Dğer	STEM	129	4,36	0,49	259	0.28	.78
	STEMDIŞI	132	4,38	0,45			
Fayda Değeri	STEM	129	4,26	0,66	259	1.08	.28
	STEMDIŞI	132	4,17	0,58			
Uygulama Değeri	STEM	129	4,13	0,52	259	0.73	.47
	STEMDIŞI	132	4,08	0,59			
Ekonomik Değer	STEM	129	4,47	0,43	259	0.39	.70
	STEMDIŞI	132	4,45	0,48			

*0.05 düzeyinde anlamlı: p<.05*

- STEM (Ort.=4.62; SS=0.35) ve STEMDIŞI (Ort.=4.59; SS=0.40) bölümlerde öğrenim görmüş potansiyel çalışanların işveren markasının alt boyutu olan **Gelişim Değerine** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t(259)=0.76 p=0.44).
- STEM (Ort.=4.36; SS=0.49) ve STEMDIŞI (Ort.=4.38; SS=0.45) bölümlerde öğrenim görmüş potansiyel çalışanların işveren markasının alt boyutu olan **Sosyal Değere** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t(259)=0.28 p=0.78).
- STEM (Ort.=4.26; SS=0.66) ve STEMDIŞI (Ort.=4.17; SS=0.58) bölümlerde öğrenim görmüş potansiyel çalışanların işveren markasının alt boyutu olan **Fayda Değerine** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t(259)=1.08 p=0.28).

- STEM (Ort.=4.13; SS=0.52) ve STEM DIŞI (Ort.=4.08; SS=0.59) bölümlerde öğrenim görmüş potansiyel çalışanların işveren markasının alt boyutu olan **Uygulama Değerine** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $t(259)=0.73$   $p=0.47$ ).
- STEM (Ort.=4.47; SS=0.43) ve STEM DIŞI (Ort.=4.45; SS=0.48) bölümlerde öğrenim görmüş potansiyel çalışanların işveren markasının alt boyutu olan **Ekonomik Değere** karşı tutumlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $t(259)=0.39$   $p=0.70$ ).

Potansiyel çalışanların işveren markası algı düzeylerini ortaya koymayı amaçlayan Çalışma-1 kapsamında sırasıyla değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verilmiş, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve en sonunda hem cinsiyet hem de bölüm türüne göre bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Cinsiyete göre yapılan analiz sonuçlarına göre; işveren markasının alt boyutları olan Gelişim Değeri ve Uygulama Değerine verilen önem derecesinin erkeklere göre kadınlarda daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşveren markasının diğer boyutları olan Sosyal Değer, Fayda Değeri ve Ekonomik Değer önem derecesi bakımından cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Diğer yandan, bölüm türüne göre yapılan analiz sonuçlarına göre; işveren markasının alt boyutları olan Gelişim Değeri, Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer önem derecesi bakımından bölüm türüne göre farklılık göstermemektedir.

### 2.3.3. Çalışma-2'ye ait Ön Analizler

#### 2.3.3.1. Çalışma-2'ye ait Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Çalışma-2 kapsamında; İşveren Markası Ölçeği, İşe Adanmışlık Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılarak elde edilen 206 katılımcıya ait veriler eksik veri tespiti, aykırı değer tespiti ve normallik testi gibi analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler online olarak toplanmış olup, SPSS programına aktarılmıştır. Ardından ön incelemeler yapılarak verilerin eksiksiz doldurulduğu görülmüştür. Bu aşamadan sonra verilerin rassal olarak dağılıp dağılmadığı EM Means ile analiz edilmiş, verilerin dağılımında herhangi bir probleme rastlanmamıştır. Bir sonraki aşamada veri seti normallik testine tabi tutulmuş olup, normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerlerinin yanı sıra, Z değerleri (Z Score) hesaplanmıştır. Ayrıca analiz kapsamında Histogram ve kutu grafikleri (box plot) de incelenmiştir. Normallik testi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin -2 ile +2 arasında olması gerektiği belirtilmektedir (George ve Mallery 2010) ancak, Hair vd., (2010) ve Bryne (2010), çarpıklığın -2 ile +2 arasında ve basıklığın -7 ile +7 arasında olması durumunda verilerin normal kabul edilebileceğini belirtmektedir.

Çalışma-2 kapsamında yapılan analiz sonucunda tüm değerlerin -2 ile +2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak Z skorlarının +3,29 ile -3,29 arasında olup olmadığı kontrol edilmiş ve tüm değerlerin bu aralıkta olduğu görülmüştür. Son olarak veri setinde aykırı değer olup olmadığı analiz edilmiş olup, herhangi bir aykırı değere rastlanmamıştır. Yapılan analizler sonucunda, Çalışma-2'nin analizlerine veri setindeki 206 katılımcı ile devam edilmiştir. İşveren Markası Ölçeği, İşe Adanmışlık Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 11' de sunulmuştur.

**Tablo 11***Ölçeklere ilişkin Betimleyici İstatistikler*

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
İşveren Markası	206	1	5	3,01	0,93	-0,16	-0,72
İşe Adanmışlık	206	1	5	3,58	0,88	-0,52	-0,28
İşten Ayrılma Niyeti	206	1	5	2,10	1,04	0,90	0,18
Geçerli N	206						

N:Katılımcı Syısı, Min:Minimum, Maks:Maksimum, Ort:Ortalama, SS:Standart Sapma

Çalışma-2 de kullanılan İşveren Markası Ölçeği, İşe Adanmışlık Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizlerde İşe Adanmışlık Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği tek faktör olarak ele alınmış, buna karşın İşveren Markası Ölçeği 2. Düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ele alınmıştır.

### 2.3.3.2. İşveren Markası Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tanwar ve Prasad tarafından 2017 tarafından geliştirilen İşveren Markası Ölçeğinin orijinali 23 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada da ölçeğin ilk haline sadık kalınarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, ancak istenen uyum indekslerinin elde edilmediği görülmüştür. Bu nedenle bahse konu ölçek revize edilerek tekrar analiz edilmiştir. Bu modellere ilişkin analiz bulguları sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

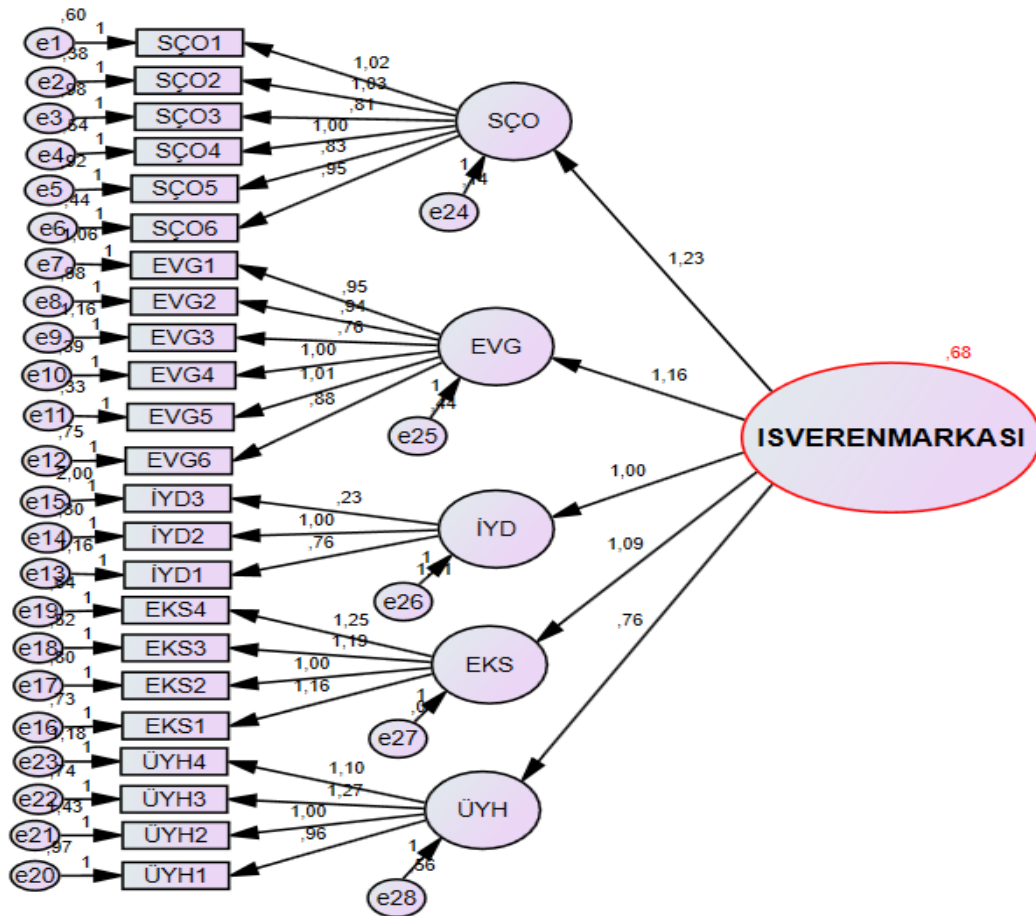
### 2.3.3.3. İşveren Markası Orijinal Model DFA

İlk olarak ölçeğinin orijinali haliyle 5 alt boyut ve 23 madde ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Şekil 7'de, söz konusu doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeline yer verilmiştir.

İlk haliyle 5 alt boyut ve 23 madde ile analizi yapılan **orijinal modele** ait uyum değerleri incelendiğinde “ $\chi^2/df$ ” oranının 3,432 olduğu görülmüştür. Bu değer literatürde belirtildiği üzere 3’ten küçük (Carmines ve McIver, 1981) veyahut kabul edilebilir bir değer olan 5’ten küçük (Marsh ve Hocevar, 1985) olması gerekmektedir. Bu modelde bu şartın sağlanmış olduğu görülmüştür. Karşılaştırılmalı uyum indekslerinden GFI değerinin “.738”; CFI değerinin “.833” ve TLI = “.813” olduğu ve bu değerlerin istenilen kritik değer düzeylerinde olmadığı görülmüştür. Öte yandan, RMSEA değeri “.109” olarak bulunmuştur. Bu değer “.08’den” büyük olması bahse konu modelin istenilen seviyede olmadığını göstermiştir.

### Şekil 7

#### İşveren Markası Orijinal Model





Bu modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12**

*İşveren Markası Orijinal Model Tanımlayıcı Bilgiler*

			$\beta_1$	$\beta_2$	S.E.	$p$
İYD	<---	ISVRNMRKS	0,58	1,00		
SÇO	<---	ISVRNMRKS	0,94	1,23	0,16	<0.001
EVG	<---	ISVRNMRKS	0,82	1,16	0,15	<0.001
ÜYH	<---	ISVRNMRKS	0,64	0,76	0,13	<0.001
EKS	<---	ISVRNMRKS	1,00	1,09	0,15	<0.001
SÇO4	<---	SÇO	0,83	1,00		
SÇO3	<---	SÇO	0,66	0,81	0,08	<0.001
SÇO2	<---	SÇO	0,88	1,03	0,07	<0.001
SÇO1	<---	SÇO	0,82	1,03	0,07	<0.001
SÇO5	<---	SÇO	0,68	0,83	0,08	<0.001
SÇO6	<---	SÇO	0,84	0,95	0,07	<0.001
EVG4	<---	EVG	0,88	1,00		
EVG3	<---	EVG	0,64	0,76	0,07	<0.001
EVG2	<---	EVG	0,74	0,94	0,07	<0.001
EVG1	<---	EVG	0,73	0,95	0,07	<0.001
EVG5	<---	EVG	0,90	1,01	0,06	<0.001
EVG6	<---	EVG	0,76	0,88	0,07	<0.001
ÜYH2	<---	ÜYH	0,63	1,00		
ÜYH3	<---	ÜYH	0,82	1,27	0,15	<0.001
ÜYH4	<---	ÜYH	0,70	1,10	0,14	<0.001
ÜYH1	<---	ÜYH	0,69	0,96	0,12	<0.001
EKS3	<---	EKS	0,71	1,00		
EKS2	<---	EKS	0,83	1,19	0,11	<0.001
EKS1	<---	EKS	0,81	1,25	0,11	<0.001
EKS4	<---	EKS	0,77	1,16	0,11	<0.001
İYD2	<---	İYD	0,93	1,00		
İYD3	<---	İYD	0,22	0,23	0,08	<0.001
İYD1	<---	İYD	0,70	0,76	0,10	<0.001

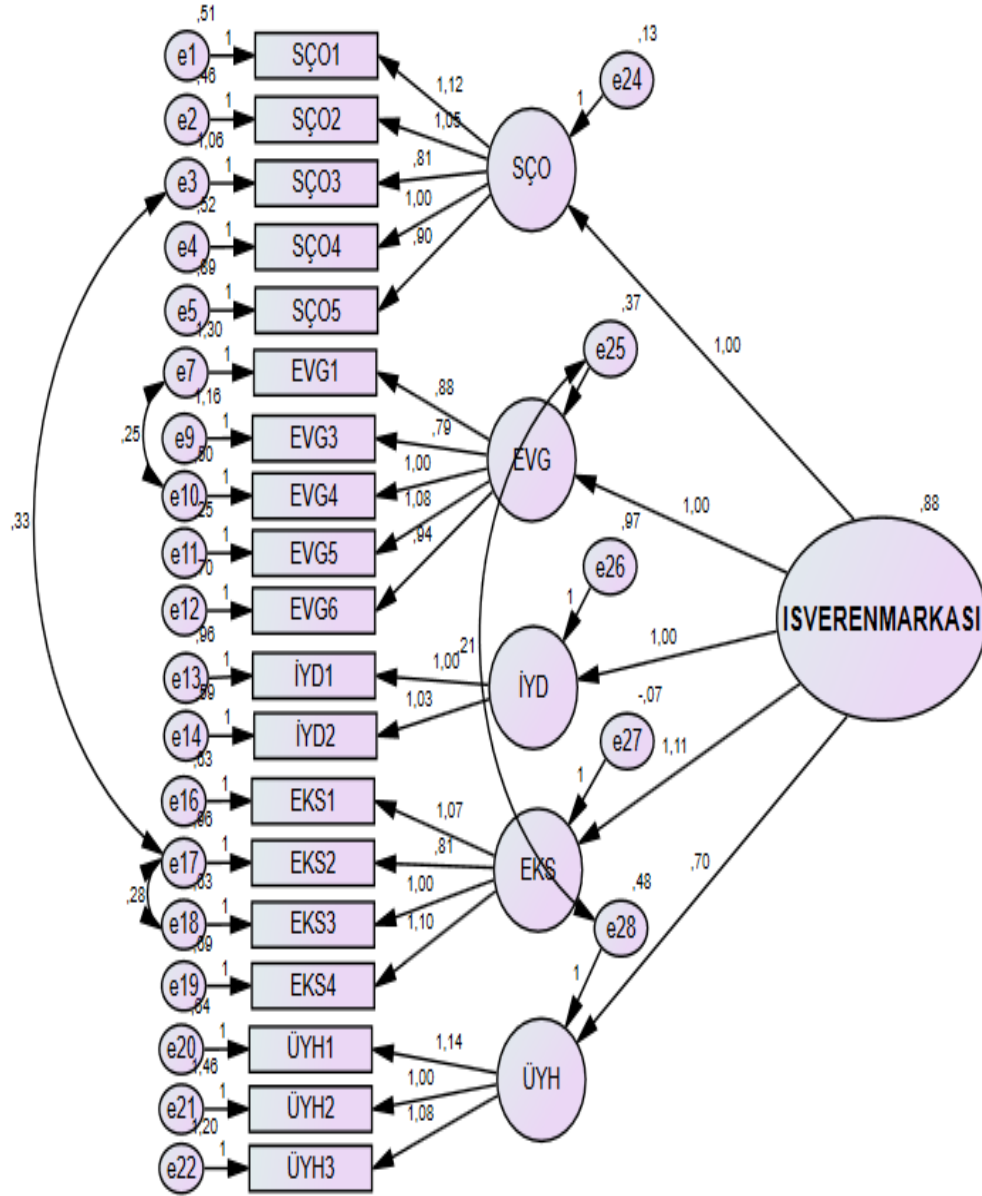
Not:  $\beta_1$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları,  $\beta_2$ = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H.= Standart Hata,  $p$ =Anlamlılık, SÇO=Sağlıklı Çalışma Ortamı, EVG=Eğitim ve Gelişim, ÜYH=Ücret ve Yan Haklar, EKS=Etik ve Kurumsal Sorumluluk, İYD= İş ve Yaşam Dengesi

#### 2.3.3.4. İşveren Markası Revize Edilmiş Model DFA

İkinci olarak, orijinal Model’de gerekli olan indeks değerlerinin elde edilmemesi nedeniyle model revize edilmiştir. İlk önce Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları incelenmiş, faktör yükü 0,40’tan küçük olan İş ve Yaşam Dengesi boyutundaki İYD3 (*İş yerim, bünyesinde spor tesisi bulundurmaktadır*) maddesi modelden çıkarılmıştır. Bu maddenin çıkarılmasıyla 3 madden oluşan iş yaşam dengesi boyutunda 2 madde kalmıştır. Literatürde her bir faktörün en az 3 madden oluşması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2010). Ancak, değişkenler birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğunda 2 değişkenli bir faktörün güvenilir kabul edilebileceği belirtilmektedir. (Yong ve Pearce 2013, s. 80). Bundan dolayı iş yaşam dengesindeki 2 maddenin iç güvenilirlik değerleri kontrol edilmiş ve Cronbach's Alpha değerinin .794 olduğu görülmüştür. Ardından, analize devam edilmiş, program tarafından yapılan öneriler dahilinde, modelde çeşitli düzeltmeler yapılmıştır. Bu kapsamda, aynı anda birden fazla maddeyle ilişki kuran ve bu nedenle modelin uyum indekslerini etkileyen sosyal çalışma ortamı boyutundaki SÇ6 (*İş yerim, takım çalışması fırsatları sunmaktadır*), eğitim ve gelişim boyutundaki EVG2 (*İş yerim, düzenli olarak çeşitli konferanslar, çalıştaylar ve eğitim programları düzenlemektedir*) ve son olarak, ücret ve yan haklar boyutundaki ÜYH4 (*İş yerimde, çalışanlar ve onların bakmakla yükümlü oldukları kişiler için sigorta imkanı sağlanmaktadır*) modelden çıkarılmıştır. Ardından modifikasyon indekslerinde modelin iyileştirilmesi için önerilen maddeler arasında kovaryans yapılmıştır. Bahse konu olan düzeltmelerle “ $\chi^2/df$ ” oranının 2,305 olduğu, karşılaştırılmalı uyum indekslerinden GFI değerinin “.855”; CFI değerinin “.927” ve TLI = “.913” olduğu ve RMSEA değerinin “.080” olarak bulunduğu tespit edilmiştir. İşveren Markası Revize Edilmiş Model Şekil 8’de sunulmuştur.

### Şekil 8

#### İşveren Markası Revize Edilmiş Model



İşveren Markası **Revize Edilmiş Model'e** ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13***İşveren Markası Revize Edilmiş Model Tanımlayıcı Bilgiler*

			$\beta_1$	$\beta_2$	S.E.	$p$
İYD	<---	ISVRNMRKS	0,69	1,00		
ÜYH	<---	ISVRNMRKS	0,69	0,70	0,10	<0.001
SÇO	<---	ISVRNMRKS	0,94	1,00		
EKS	<---	ISVRNMRKS	1,03	1,11	0,09	<0.001
EVG	<---	ISVRNMRKS	0,84	1,00	0,09	<0.001
SÇO4	<---	SÇO	0,81	1,00		
SÇO3	<---	SÇO	0,62	0,81	0,08	<0.001
SÇO2	<---	SÇO	0,84	1,05	0,07	<0.001
SÇO1	<---	SÇO	0,84	1,12	0,08	<0.001
SÇO5	<---	SÇO	0,69	0,90	0,08	<0.001
EVG4	<---	EVG	0,85	1,00		
EVG3	<---	EVG	0,63	0,79	0,08	<0.001
EVG1	<---	EVG	0,66	0,88	0,07	<0.001
EVG5	<---	EVG	0,92	1,08	0,06	<0.001
EVG6	<---	EVG	0,78	0,94	0,07	<0.001
ÜYH2	<---	ÜYH	0,62	1,00		
ÜYH1	<---	ÜYH	0,81	1,14	0,14	<0.001
ÜYH3	<---	ÜYH	0,69	1,08	0,14	<0.001
EKS3	<---	EKS	0,79	1,00		
EKS2	<---	EKS	0,64	0,82	0,07	<0.001
EKS1	<---	EKS	0,81	1,07	0,08	<0.001
EKS4	<---	EKS	0,80	1,10	0,09	<0.001
İYD1	<---	İYD	0,81	1,00		
İYD2	<---	İYD	0,88	1,03	0,09	<0.001

*Not:*  $\beta_1$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları,  $\beta_2$ = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H.= Standart Hata,  $p$ =Anlamlılık, SÇO=Sağlıklı Çalışma Ortamı, EVG=Eğitim ve Gelişim, ÜYH=Ücret ve Yan Haklar, EKS=Etik ve Kurumsal Sorumluluk, İYD= İş ve Yaşam Dengesi

### 2.3.3.5. İşveren Markası Modellerinin Kıyaslanması

Aktarılan bilgiler dahilinde, İşveren Markası kapsamında ele alınan dört farklı model doğrulayıcı faktör analizine *tâbi tutulmuştur. Aralarında kıyaslamaların yapılması adına İşveren Markası Orijinal Model ve Revize Edilmiş Modele ait*

“ $\chi^2$ , df,  $\chi^2/df$ , GFI, CFI, TLI” değerleri incelenmiştir. Bu modellere ilişkin bilgiler Tablo 14’te yer almaktadır.

**Tablo 14**

*İşveren Markası Modellerine İlişkin DFA Kıyaslamaları*

Uyum İndeksleri	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Eşik Değer			<5	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Orijinal Model	772.192	225	3.432	.738	.833	.813	.109
Revize Edilmiş Model	331.891	144	2.305	.855	.927	.913	.080

Uyum iyiliği istatistikleri incelendiğinde, test edilmiş modeller içerisinde, Revize Edilmiş Model’in diğerine kıyasla, daha iyi uyum indeksi değerlerine sahip olduğu görülmüştür. İşveren Markasının orijinal modelinde gerekli uyum indekslerinin sağlanamamış olması nedeniyle önce faktör yükü .40’tan küçük olan İYD3 (*İş yerim, bünyesinde spor tesisi bulundurmaktadır*) maddesi çıkarılmış daha sonra program tarafından önerilen düzeltmelerin yapılmasıyla revize edilmiş modelin analiz sonuçlarına ulaşılmıştır.

Revize Edilmiş Modelin uyum indekslerinin gerekli olan eşik değerleri fazlasıyla karşıladığı görülmektedir. Bu da modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Öte yandan, modelde kullanılan maddelerin madde-faktör uyumları incelenmiş olup, anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir. Ele alınan bilgiler ışığında Revize Edilmiş Model ile araştırmanın analizlerine devam edilmesi kararı verilmiştir. Araştırmanın takip eden bölümünde yapılan güvenilirlik analizi ve diğer analizler Revize Edilmiş Model ile yapılmıştır.

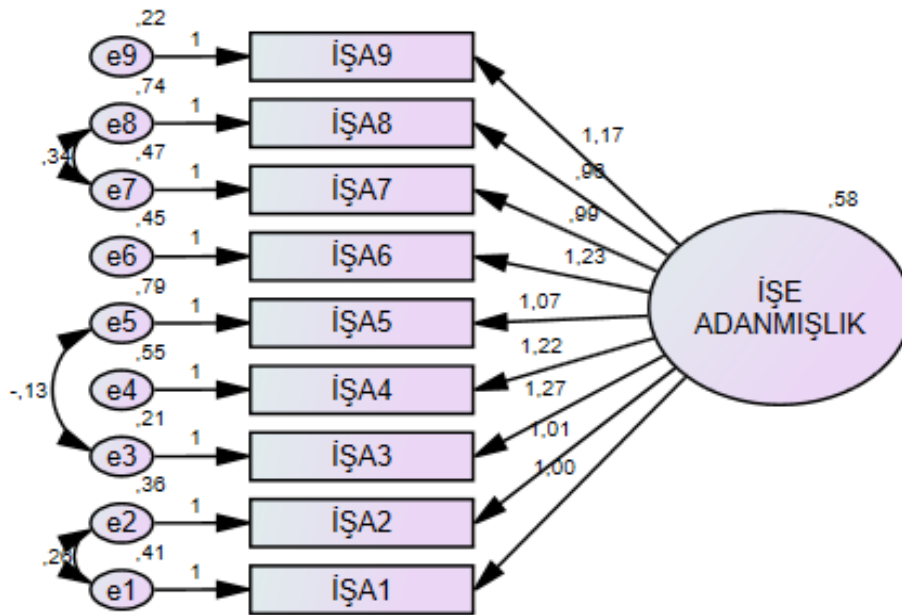
### 2.3.3.6. İşe Adanmışlık leği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu alışmada Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen İşe Adanmışlık leği’nin kısa versiyonu (UWES-9) kullanılmıştır. lkelere göre değişen kültürel farklılıklardan dolayı alt boyutlardaki mazı maddeler yüksek korelasyon

katsayılarına ulaşmaktadır. Bu nedenle Schaufeli ve çalışma arkadaşları, eğer alt boyutlar bazında araştırma problemi söz konusu değil ise İşe Adanmışlık Ölçeğinin kısa versiyonu olan 9 maddenin tek boyut altında kullanılmasını önermektedir (Schaefeli vd.2003, 2006, 2009 ve 2010). Bundan dolayı işe adanmışlık ölçeği tek boyut altında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, " $\chi^2/df$ " oranının 3.919 olduğu, GFI değerinin ".913"; CFI değerinin ".955" ve TLI = ".932" olduğu ve RMSEA değerinin ".119" olarak bulunduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait uyum indeksleri çok iyi olmasına rağmen RMSEA değerinin istenen eşik değerlerin dışında olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin Schaufeli vd., (2003, 2006, 2009 ve 2010) belirttiği üzere kültürel ifadelerdeki farklılıklar olduğu düşünülmektedir. Bahse konu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri birçok farklı kütürde yapılmıştır. Bu sebeple bu ölçekle analizlere devam edilmiştir. İşe adanmışlığa ilişkin DFA modeli Şekil 9'da sunulmuştur.

### Şekil 9

#### İşe Adanmışlık Modeli



İşe Adanmışlık Ölçeğine ilişkin DFA uyum indeksleri değerleri tablo 15'te sunulmuştur.

**Tablo 15**

*İşe Adanmışlık DFA Uyum İndeksleri*

Uyum İndeksleri	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Eşik Değer			<5	≥.85	≥.90	≥.90	≤.08
İşe Adanmışlık	94.046	24	3.919	913	955	932	.119

İşe Adanmışlık Ölçeğine ilişkin DFA tanımlayıcı bilgileri tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16**

*İşe Adanmışlık DFA Tanımlayıcı Bilgiler*

	$\beta_1$	$\beta_2$	S.E.	$p$
İŞA1	0,77	1,00		
İŞA2	0,79	1,01	0,05	<0.001
İŞA3	0,90	1,27	0,09	<0.001
İŞA4	0,78	1,22	0,10	<0.001
İŞA5	0,68	1,07	0,11	<0.001
İŞA6	0,81	1,23	0,10	<0.001
İŞA7	0,74	0,99	0,09	<0.001
İŞA8	0,65	0,96	0,10	<0.001
İŞA9	0,89	1,17	0,08	<0.001

Not:  $\beta_1$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları,  $\beta_2$ = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H.= Standart Hata,  $p$ =Anlamlılık, İŞA=İşe Adanmışlık

### 2.3.3.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışma-2 kapsamında Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği 3 madde ve 1 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği daha önce yapılan çalışmalarda test edilmiş ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,723 olarak belirtilmiştir (Nilgün ve Küçükusta, 2009). Bu nedenle bu ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına gerek görülmemiş olup, analizlere devam edilmiştir.

### 2.3.3.8. Çalışma-2'ye İlişkin Güvenilirlik Analizi

Doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) test edilen İşveren Markası Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği'nin yanı sıra DFA yapılmasına gerek görülmeyen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İlk olarak DFA ile veri setindeki her bir maddenin faktör yükünün ( $\beta_1$  değerinin) .30 değerinden büyük olması şartı aranmıştır (Field, 2009). İkinci olarak her bir ölçeğin içsel yapı güvenilirliği Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile test edilmiştir. Cronbach Alfa değerinin “.70” değerinden büyük olması önerilmektedir (Nunnally,1978; Allyn ve Bacon, 2003). Bu değer 1 katsayısına yaklaştıkça kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Buna göre her bir ölçeğin güvenilirlik katsayıları hesaplanmış olup, bu değer İşveren Markası Ölçeği için .94; İşe Adanmışlık Ölçeği için .93 ve İşten Ayrılma Niyeti için .90 olarak bulunmuştur. Bahse konu güvenilirlik katsayılarının çok iyi derecede olduğu görülmüştür. Ölçeklerin Cronbach's Alfa değerleri Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17**

*Ölçeklere ait Güvenilirlik Katsayı Değerleri (Cronbach's Alfa)*

	Madde Atılmadan	Madde Atılınca
İşveren Markası	.94	.94
İşe Adanmışlık	.93	-
İşten Ayrılma Niyeti	.90	-



Sonuç olarak İşveren Markası ve İşe adanmışlık DFA standardize edilmiş regresyon katsayılarının ( $\beta_1$ ), Field'in (2009) belirttiği üzere, .30 değerinden büyük olduğu görülmüş olup, aynı zamanda tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının eşik değer olarak kabul edilen .70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

#### 2.3.3.9. Çalışma-2'ye İlişkin Korelasyon Analizi

Bu bölümde Çalışma-2'ye ait değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenler ve dağılımları ile ilgili olarak, Pearson Korelasyon Katsayıları ele alınarak gerekli analizler yapılmıştır.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mevcut kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi demografik değişkenleri ile işveren markası değişkeni arasındaki ilişki ele alınmıştır. Analiz sonucunda yaş, eğitim durumu mevcut kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi demografik değişkenleri ile işveren markası değişkeni arasında herhangi anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın, çalışma süreleri ile cinsiyet arasında pozitif olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre toplam çalışma süresi ile ( $r=.897$   $p=.00$ ) cinsiyet arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yaş arttıkça toplam çalışma süresi de artmaktadır. Buna karşın toplam çalışma süresi ile eğitim durumu ( $r=-.285$   $p=.00$ ) arasında orta düzey negatif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça toplam çalışma süresinin azaldığı varsayılmaktadır. Pearson Korelasyon Katsayısı  $\pm 1$  değerine yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin gücü de artmaktadır. Bu durumda ilişkinin yönünün pozitif ya da negatif olmasının bir önemi bulunmamaktadır. Önemli olan bu katsayının mutlak değer olarak 1'e yaklaşmasıdır. Aksine bu değer 0 değerine yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki gücünün zayıf olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişki bakımından Pearson Korelasyon Katsayısı 0 ve  $\pm .1$  arasında ise zayıf bir

ilişkiyi;  $\pm .1$  ve  $\pm .3$  arasında ise orta düzeyde bir ilişkiyi;  $\pm .5$  ve  $\pm 1.0$  arasında ise, güçlü düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir (Cohen, 1988; Cohen, 1992; Field, 2009). Buna göre, Çalışma-2'nin demografik değişkenleri ile İşveren markası arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri Tablo 18'de sunulmuştur.

**Tablo 18**

*Demografik Değişkenler ile İşveren Markası Arasındaki İlişki*

variables	N	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Cinsiyet	206	1,57	0,51	1					
2. Yaş	206	32,89	6,35	,211**	1				
3. Eğitim	206	3,06	0,78	-0,12	-,149*	1			
4. Kurum Çalışma Srs.	206	5,01	4,80	0,104	,606**	-,184**	1		
5. Çalışma Srs.	206	9,59	6,76	,185**	,897**	-,285**	,679**	1	
6. İşveren Markası	206	3,04	0,95	0,032	0,081	0,111	-0,06	0,098	1

*Not:* Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Eğitim: (1: Lise, 2: Ön Lisans, 3: Lisans, 4: Yüksek Lisans, 5: Doktora); Kurum Çalışma Srs: Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi; Çalışma Süresi: İş Hayatı Toplam Çalışma Süresi \*\* korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı ( $p<.001$ ), \* korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı ( $p<.05$ )

Diğer yandan Çalışma-2 kapsamında araştırma hipotezlerinin değişkenleri olan İşveren Markası, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, İşveren markası ile İşe Adanmışlık arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=.490$ ,  $p= .00$ ), buna karşın işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=-.456$ ,  $p= .00$ ) görülmektedir. Buna ek olarak İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif güçlü bir ilişki olduğu ( $r=-.534$ ,  $p= .00$ ) görülmektedir. Buna göre işveren markası ve işe adanmışlık değişkenlerindeki olumlu gelişmeler işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bahse konu değişkenlerin korelasyon değerleri Tablo 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 19***İş veren Markası, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*

	N	Ort.	SS	1	2	3
1. İşten Ayrılma Niyeti	206	2,10	1,04	1		
2. İşe Adanmışlık	206	3,58	0,88	-,534**	1,00	
3. İşveren Markası	206	3,04	0,95	-,456**	,490**	1,00

\*\* korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı ( $p<.001$ ), \* korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı ( $p<.05$ )

### 2.3.4. Çalışma-2'nin Hipotez Testlerine Dair Bulgular

İşveren markası ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesi amacıyla bootstrap metodunu esas alan Process Macro (Hayes, 2018) kullanılmıştır. Çalışma-2 kapsamında öne sürülen hipotezler, Process Macro Model-4 ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler ayrıntılı olarak açıklanmış olup, elde edilen bulgular Tablo 20 ve Tablo 21'de sunulmuştur.

İlk olarak, modelin genel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla işveren markası ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki analiz incelenmiş ve işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İkinci olarak aracılık rolü analiz edilen işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiş ve iki değişken arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu analiz sonucuna göre işveren markası algısı işten ayrılma niyetindeki ortalama varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır. İşveren markası ve işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi birlikte analiz edildiğinde ise her iki değişkeninde işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İşveren markası ve işe adanmışlık işten ayrılma niyetindeki ortalama varyansının yaklaşık %33'ünü açıklamaktadır. Buna göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=51.02$ ,  $p<.05$ ).

Modelin anlamlı olduğu görüldükten sonra Çalışma 2 kapsamında öne sürülen hipotezler sırayla test edilmiş ve analiz sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 20**

*Değişkenler Arası İlişkiler*

Sonuç Değişkeni: İşe Adanmışlık							
	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>SH</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
Model Özeti	.490	.241	.59	64.63	1	204	.00
	<b>B</b>	<b>SH</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Sabit	2.19	.18		12.15	.00	1.8367	2.5485
İşveren Markası	.46	.06	.49	8.04	.00	.3444	.5683
Sonuç Değişkeni: İşten Ayrılma Niyeti							
	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>SH</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
Model Özeti	.578	.334	.73	51.02	2	203	.00
	<b>B</b>	<b>SH</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Sabit	4.68	.26		17.79	.00	4.161	5.20
İşveren Markası	-.28	.07	-.26	-3.90	.00	-.4247	-.1394
İşe Adanmışlık	-.48	.08	-.41	-6.20	.00	-.6361	-.3294

0,05 düzeyinde anlamlı  $p < .05$

Çalışmanın ilk hipotezi İşveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Tablo 20'de sunulan analiz sonuçlarına göre İşveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $b = +.46$ ;  $SH(b) = 0.06$ ;  $t = +8.04$ ;  $p < .05$ ),  $LLCI-ULCI$  [ $+.34, +.56$ ]. Buna ek olarak, işveren markası algısı işe adanmışlıktaki ortalama

varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır ( $R^2=.2406$ ). Diğer bir değişle, çalışanların işveren markası algısı arttıkça işe adanmışlıkları da artmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre; *“İşveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işveren markası algısı arttıkça işe adanmışlıkları artmaktadır”* şeklinde kurulan çalışmanın birinci hipotezi doğrulanmıştır ( $F=64.63$   $R=.491$ ,  $R^2=.241$ ,  $p<.05$ ).

Çalışmanın ikinci hipotezi İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulunduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçlarına göre İşveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre İşveren markası işten ayrılma niyetini negatif yönde yordamaktadır ( $b=-.50$ ;  $SH(b)=0.07$ ;  $t=-7.32$ ;  $p<.05$ ),  $LLCI-ULCI$   $[-.64,-.37]$ . Buna ek olarak bağımsız değişken olan işveren markası bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetindeki varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır ( $R^2=.208$ ). Yani işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimlerin %20'si işveren markası algısı ile açıklanmaktadır. Elde edilen analiz bulguları, halihazırda bir işveren tarafından istihdam edilen çalışanların işveren markası algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde; *“İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işveren markası algısı arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır”* şeklinde öne sürülen çalışmanın ikinci hipotezinin de doğrulanmış olduğu görülmektedir ( $F=53.62$   $R=.456$ ,  $R^2=.208$ ,  $p<.05$ ). Bu analize ilişkin değerler Tablo 21'de sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü hipotezi *İşe adanmışlığın işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiğini öne sürmektedir*. İşveren markası ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesi amacıyla bootstrap metodunu esas alan Process Macro (Hayes, 2018) kullanılmıştır. Aracılık rolü, program tarafından sunulan Model-4 ile analiz edilerek test edilmiştir.

**Tablo 21***İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü*

	<b>B</b>	<b>SH</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
İM'nin İAN üzerindeki Toplam Etkisi	-0.50	.07	-7.32	0.0000	-.6376	-.3671
İM'nin İAN üzerindeki Direkt Etkisi	-.28	.07	-3.90	0.0001	-.4247	-.1394
	<b>B</b>	<b>BootSH</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>		
İM'nin İAN üzerindeki Dolaylı Etkisi (işe adanmışlık aracılığıyla)	-.22	.05	-.3159	-.1333		

İM: İşveren Markası, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, 0,05 düzeyinde anlamlı  $p < .05$

İşe adanmışlığın aracılık rolünün tespit edilmesi amacıyla, ilk olarak işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etkisi incelenmiş ve sonuç istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $b = -.50$ ;  $SH(b) = 0.07$ ;  $t = -7.32$ ;  $p < .05$ ), *LLCI-ULCI*  $[-.64, -.37]$ . Daha sonra işveren markasının işe adanmışlık ile ilişkisi incelenmiş ve sonuç istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $b = +.46$ ;  $SH(b) = 0.06$ ;  $t = +8.04$ ;  $p < .05$ ), *LLCI-ULCI*  $[+.34, +.56]$ . Bu iki analizden sonra işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi işe adanmışlık ile birlikte analiz edildiğinde, işveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmüştür ( $b = -.28$ ;  $SH(b) = 0.07$ ;  $t = -3.90$ ;  $p < .05$ ), *LLCI-ULCI*  $[-.43, -.14]$ .

Bu analiz sonucunda işe adanmışlığa ilişkin elde edilen Bootstrap sonuçlarına bakıldığında güven aralığı sınırlarını belirleyen *LLCI-ULCI değerlerinin*  $[-.32, -.13]$  arasında olduğu ve işe adanmışlığa ait dolaylı etkinin  $b = -.22$  olduğu görülmüştür. Bu aralıktaki değerler doğrusal olarak sıfırdan geçmediğinden, işe adanmışlığın aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır. İşveren

markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etkisi  $-0.50$  iken aracı değişken varsayımı ile analiz yapıldığında bu değer  $-0.28$ 'ye düşmüş olduğu tespit edilmiştir. Toplam etki değeri ( $-0.50$ ), doğrudan etki ( $b=-0.28$ ) ile dolaylı etkinin ( $b=-0.22$ ) toplamından oluştuğundan, bu durum işe adanmışlığın aracı rolüne sahip olduğunu desteklemektedir. Elde edilen analiz bulgularına göre, *“İşe adanmışlık işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir”* şeklinde oluşturulan çalışmanın üçüncü hipotezinin de doğrulanmış olduğu görülmektedir. Aracılık analizine ilişkin bilgiler Tablo 21’de sunulmuştur.

Çalışma-2 kapsamında elde alınan tüm bilgiler ışığında, çalışmanın hipotezleri kısaca şu şekilde özetlenebilir: İşveren markası algısı ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca işe adanmışlık işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Buna göre mevcut çalışanların işveren markası algısı arttıkça, işe adanmışlıkları da artmakta bunun sonucunda ise işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Çalışmada ele alınan hipotezler ve kabul/ret durumları Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22***Çalışma-2'nin Hipotezleri ve Sonuçları*

Çalışmanın Geliştirilen Hipotezi	Sonuç
<p><b>H1:</b> İşveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işveren markası algısı arttıkça işe adanmışlıkları artmaktadır.</p>	<p>Hipotez kabul edilmiştir.</p>
<p><b>H2:</b> İşveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işveren markası algısı arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.</p>	<p>Hipotez kabul edilmiştir.</p>
<p><b>H3:</b> İşe adanmışlık işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir.</p>	<p>Hipotez kabul edilmiştir.</p>



### 3. BÖLÜM:TARTIŞMA

Bu araştırma, işveren markasının potansiyel ve mevcut çalışanların tutumları üzerindeki etkilerini ülkemiz bağlamında ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla araştırmada, Çalışma-1 ve Çalışma-2 olmak üzere iki farklı çalışma ele alınmıştır. Çalışma-1’de potansiyel çalışanların işveren markasına yönelik algı ve tutumları incelenmiştir. Bu çalışmada iş hayatına yeni atılacak olan lisans on sınıf öğrencilerinin işveren tercihlerinde işverene yönelik hangi özelliklerin daha önemli olduğu, bu özelliklerin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve son olarak işveren tercihlerinde bölüm türünün etkili olup olmadığı incelenmiştir. Öte yandan Çalışma-2 mevcut çalışanlar üzerinden kurgulanmıştır. Bu çalışmada işveren markasının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş, bununla birlikte işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü test edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışma-1’in verileri Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde Fen Bilimleri-STEM ve Sosyal Bilimleri-STEM DIŞI bölümlerinde öğrenim gören lisans son sınıf öğrencileri (4. sınıf ve üstü) ve lisans/lisansüstü mezunu olup henüz iş hayatına atılmamış potansiyel çalışanlardan toplanmıştır. Çalışma-2’nin verileri ise özel sektörde faaliyet gösteren ve 500’den fazla çalışana sahip iş yerlerinde istihdam edilen beyaz ve mavi yakalı özel sektör çalışanlarından toplanmıştır.

#### 3.1. ÇALIŞMA-1’E İLİŞKİN TARTIŞMA

Çalışma-1’de potansiyel çalışma adaylarının hayal ettikleri çalışma ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğini, bu özelliklerin neler olduğunu ve bu özelliklerin cinsiyet ve bölüm türüne göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu kapsamda iki farklı araştırma sorusu geliştirilmiştir. Birinci araştırma sorusu şu şekilde kurgulanmıştır;

***Araştırma Sorusu 1: İşveren markası ve alt boyutlarına (Gelişim Değeri, Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer) verilen önem derecesi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?***

Yapılan analiz sonucunda; işveren markasının alt boyutları olan Gelişim Değeri ve Uygulama Değerine verilen önem derecesinin erkeklere göre kadınlarda daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir deyişle, Gelişim Değeri ve Uygulama Değeri kadınlar tarafından daha fazla algılanmakta ve önemsenmektedir. İşveren markasının diğer boyutları olan Sosyal Değer, Fayda Değeri ve Ekonomik Değer önem derecesi bakımından cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Bu analizin sonuçları literatürdeki bazı çalışmalarla desteklenmektedir. Örneğin; Chapman vd. (2005) ile Konrad vd. (2000) tarafından yapılan çalışmalara göre, erkek ve kadın potansiyel çalışma adaylarının iş niteliklerine yönelik tercihlerinin farklı olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, iş özelliklerine verilen önem derecesi erkeklere oranla kadınlarda daha fazladır (Chapman vd., 2005). Kadınlar erkeklere göre kişilerarası ilişkilere daha fazla ağırlık verirken, erkekler kazanç, terfi fırsatları, özgürlük, meydan okuma, liderlik ve güç gibi faktörlere kadınlardan daha fazla ağırlık vermektedir (Konrad vd., 2000).

İşin niteliklerine göre kadın ve erkek tercihlerinin farklı olduğunu destekleyen başka çalışmalar da mevcuttur. Şöyle ki; Gözen (2016) tarafından Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencilerinin işveren markası algısını ölçmek amacıyla yapılan çalışmaya göre, katılımcıların en çok önemsendiği işveren markası boyutu itibar olurken, bunu sırasıyla ekonomik ve gelişim boyutları izlemiştir. Cinsiyete göre ise gelişim boyutuna verilen önem derecesinin erkeklere oranla kadınlarda daha fazla olduğu ortaya konmuştur. Gözen (2016) tarafından ortaya konan bulgular, birinci araştırma sorusuna yönelik yapılan analiz sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu analize ek olarak çalışma-1 de yer alan veri setinin işveren markasının alt boyutlarına yönelik frekans bilgileri analiz edildiğinde ortalama değeri en yüksek olan boyut gelişim değeri olurken bunu sırasıyla ekonomik değer ve sosyal değer izlemiştir.

Alnıaçık vd., (2014) tarafından yapılan iki farklı kültürde (Türkiye ve Letonya) işveren çekiciliğinin farklı boyutlarının önem düzeylerine ilişkin algısal farklılıkları belirlemeyi amaçlayan çalışmaya göre, sosyal fayda olarak “Yönetim tarafından tanınma/takdir edilme”, “İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olma” ve ekonomik bir fayda olarak “ortalamanın üzerinde maaş”, maddeleri katılımcılar tarafından bir işverenin en önemli nitelikleri olarak belirtilmiştir. Jain ve Bhatt, (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre, potansiyel çalışanların işveren markası boyutlarının tercihinde cinsiyetin önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, işveren markası boyutları olan; transfer politikaları, izin yapısı, lokasyon, esnek çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesi cinsiyete göre önemli ölçüde farklı olarak algılanmakta olup, bu faktörler kadınlar için daha fazla önem arz etmektedir. Son olarak, Eger vd., (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, işveren markasının boyutlarına verilen önem derecesi cinsiyete göre bazı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, kadınlar; sosyal değer, uygulama değeri, ekonomik-kalkınma değeri ve gelişim değeri boyutlarını erkeklere kıyasla daha fazla önemsemektedir.

Ele alınan tüm bilgiler çerçevesinde potansiyel çalışanların işveren tercihlerinde gelişim değeri, sosyal değer ve ekonomik değer ön plana çıkmaktadır. Bu boyutlara verilen önem derecesinin birçok çalışmada erkeklere oranla kadınlarda daha fazla olduğu görülmektedir.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu ise şu şekilde kurgulanmıştır;

***Araştırma Sorusu 2: İşveren markası ve alt boyutlarına (Gelişim Değeri, Sosyal Değer, Fayda Değeri, Uygulama Değeri ve Ekonomik Değer) verilen önem derecesi STEM ve STEM DIŞI bölümlerde öğrenim gören öğrenciler bakımından farklılık göstermekte midir?***

Yapılan analiz sonucunda; işveren markasının alt boyutlarına verilen önem derecesinin STEM ve STEM DIŞI bölümlerde öğrenim gören öğrenciler bakımından farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Literatürde bu analiz

sonucunu destekleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha doğrusu işveren markası ve alt boyutlarına verilen önem derecesini bölüm türüne göre inceleyen herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle bu analiz sonucunun literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Diğer yandan, literatürde bulunan çalışmaların belli bölüm türlerine göre yapılmış olması STEM ve STEM DIŞI bölümlerde öğrenim görmüş potansiyel çalışanların önem verdiği işveren özelliklerine dair ipucu vermektedir. Şöyle ki; Eger vd., (2019) tarafından işletme öğrencilerine yönelik yapılan çalışmaya göre, iş hayatına hazırlanan üniversite öğrencilerinin en fazla önem verdiği işveren markası boyutu Sosyal Değer olmakla birlikte, ekonomik değer ve gelişim değeri önem atfedilen diğer işveren markası boyutlarıdır. Benzer şekilde, Berthon vd., (2005) tarafından yapılan çalışmada işveren markasının 'Fayda Değeri' boyutunda yer alan 'mutlu çalışma ortamı' ögesi işveren seçiminde 'Ekonomik Değer' de dahil olmak üzere diğer niteliklerden daha önemli algılanmaktadır. En çok önem verilen diğer boyutlar ise 'Sosyal Değer' ve 'Ekonomik Değer'dir. Bu iki çalışmanın STEM DIŞI bölümlerde öğrenim görmüş katılımcılara yönelik yapılmış olması, STEM DIŞI bölümlerdeki katılımcıların işveren markası boyutlarına verdiği önemi ortaya koyabilir. Nitekim bahse konu iki çalışmada da 'Sosyal Değer', 'Ekonomik Değer' ve Gelişim Değeri' en çok önemsenen boyutlar olmuştur.

STEM bölümlerinde öğrenim görmüş katılımcıların işveren markası tercihlerini yansıtan bazı çalışmaları incelemek, işveren arkasının hangi boyutlarının daha çok önemsendiğini ortaya koymak açısından yol gösterici olacaktır. Örneğin, Sivertzen vd., (2013) tarafından Norveçli mühendislik fakültesi öğrencilerine yönelik yapılan çalışmaya göre, işveren markasının boyutları olan yenilik değeri, psikolojik değer ve uygulama değeri ile kurumsal itibar ile olumlu yönde ilişkiye sahip olup daha çok önemsenmektedir. Bununla birlikte, Newton ve Keenan (1990) tarafından yapılan çalışmaya göre, mühendislerin iş değiştirme sebebi, maaş miktarından ziyade büyüme fırsatlarının eksikliği gibi mevcut çalışma ortamındaki sınırlamalarla ilişkilidir. Son olarak, Van Hoye vd., (2013) tarafından Türkiye'deki mühendislik ve ekonomi öğrencilerine yönelik yapılan çalışmaya

göre, farklı kültürlerde ve organizasyonlarda, hem araçsal (çalışma koşulları) hem de sembolik imaj (yetkinlik) boyutlarının işveren markası çekiciliği ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur.

Bu çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, STEM bölümlerindeki katılımcıların en çok önemsendiği işveren markası boyutlarının gelişim değeri ve fayda değeri olduğunu belirtmek mümkün olmakla birlikte, bunu bilimsel olarak araştırmak ve ortaya koymak önemli bir gerekliliktir. STEM ve STEM DIŞI bölüm türlerini kıyaslayacak yeterince çalışmanın bulunmaması bir literatür açığıdır. Bu nedenle her iki bölüm türünü aynı anda kapsayacak çalışmalar yapılarak bu alandaki açığın kapatılması mümkün olacaktır. Bu yönüyle çalışma-1'in sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.2. ÇALIŞMA-2'YE İLİŞKİN TARTIŞMA**

İşveren markası ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesinde Process Macro (Hayes, 2018) Model-4 kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında üç hipotez test edilmiştir.

Çalışmanın birinci hipotezinde işveren markası ile işe adanmışlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizi sonucunda, işveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre bir işveren tarafından istihdam edilen mevcut çalışanların işveren markası algısı arttıkça, çalışanların işe adanmışlıkları da artmaktadır. Literatürde bu analiz sonucunu destekleyen bazı çalışmalara bakıldığında benzer sonuçlar elde edildiği anlaşılmaktadır. Örneğin, çok iyi ve Prestijli olarak kabul edilen şirketlerde, çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin görece daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Gubman, 2004). Buna benzer şekilde, İç işveren markası olarak ta bilinen mevcut çalışanların elde tutulması stratejisi ile işe adanmışlık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur

(Kunerth ve Mosley, 2011). Davies vd., (2018) tarafından Birleşik Krallık'ta tam zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada ise, işveren markasının işe adanmışlığa önemli ölçüde katkıda bulunduğu ve aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Son olarak, Kashyap ve Chaudhary (2019) tarafından yapılan çalışma bulgularına göre, işveren markası imajı ile işe adanmışlık arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Literatürde işveren markası ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmekle birlikte bu ilişkiyi ele alan çalışmaların birinci hipotez sonucunu desteklediği tespit edilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi kapsamında işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre İşveren markasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre, işveren markası algı düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu analiz sonucu Kashyap ve Verma, (2018) tarafından yapılan çalışma ile desteklenmektedir. Bahse konu olan çalışmaya göre işveren markası boyutları (sosyal değer ve gelişim değeri) ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı bulunmaktadır. Buna göre işveren markası boyutlarına verilen önem derecesi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta, işveren markası boyutlarına verilen önem derecesi azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Buna ek olarak, Yadav, Kumar ve Mishra, (2020) tarafından yapılan çalışmada, işveren markasının çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işveren markasının çalışan bağlılığı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçlar çerçevesinde Çalışma-2'nin ikinci hipotezinin literatürdeki bazı çalışmalarda desteklendiği görülmüştür.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde işveren markası ile işten ayrılma niyeti arasında işe adanmışlığın aracılık rolü analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işe adanmışlığın aracılık rolü doğrulanmıştır. Ayrıca işe adanmışlık ile işten ayrılma

niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre işveren markası algısı arttıkça işe adanmışlık artmakta ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Kim ve Hyun(2017) tarafından yapılan çalışmaya göre, kişisel kaynakların (öz yeterlilik, organizasyona dayalı öz saygı ve iyimserlik) işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, işe adanmışlığın ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada işe adanmışlığın; kişisel kaynaklar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmuştur. Benzer şekilde, Wan vd., (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre; işveren markasının başka bir boyutu olan çalışma ortamının işe adanmışlık ile pozitif yönde ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada, işe adanmışlığın çalışma ortamı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya konmuştur. Bu çalışma bulgularının üçüncü hipotezi desteklediği görülmüştür.

Potansiyel çalışanların işveren markası algısını ele alan çalışma-1 ve mevcut çalışanların işe yönelik tutumlarını inceleyen çalışma-2 işverenler, yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarına yönelik çeşitli öneriler sunmaktadır. İlk olarak, çalışma-1 kapsamında işveren markasının alt boyutlarından gelişim değeri ve uygulama değerinin kadınlar tarafından daha fazla önemsendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle; işverenler, yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarının kadınlara yönelik istihdam politikalarında çalışanın kendini geliştirmesine imkân veren bir çalışma ortamının oluşturulması ve çeşitli eğitim uygulamaları ile çalışanların gelişimine katkı sağlanması ve çalışanların edindiği bilgi ve becerileri uygulama fırsatının verilmesi yetenekli işgücünü cezp etmeyi kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Ayrıca cinsiyet gözetmeksizin çalışmanın işveren markası boyutlarına ait ortalama değerlerine bakıldığında; 'gelişim değeri', 'ekonomik değer' ve 'sosyal değer' en çok önemsen boyular olurken 'uygulama değeri' ve 'fayda değeri' en az önemsenen boyutlar olmuştur. Bu bilgi ışığında, yetenekli çalışanları çekmeyi amaçlayan işverenlerin çalışanların kendini geliştirebileceği bir çalışma ortamının yanı sıra, çalışanların ekonomik

kaygı yaşamasına izin vermeyecek maddi olanaklar (maaş ve mesai ücreti, sigorta imkânı vb.) sunması ve çalışanların sosyalleşebileceği bir çalışma ortamı oluşturması bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. CareerArc (2021) tarafından yapılan çalışmaya göre potansiyel çalışanların %82'si iş başvurusu yaparken işverenlerin işveren markası imajını dikkate almaktadır. İşveren markası imajı ise işveren markası boyutlarına verilen değer ile yakından ilgilidir.

Diğer yandan çalışma-1 kapsamında işveren markasının alt boyutlarına verilen önem derecesinin bölüm türüne göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla işverenler, yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarının istihdam politikalarında bölüm türünden ziyade cinsiyete göre farklılaşan işveren markası boyutlarının geliştirilmesine öncelik tanımlarının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma-2 kapsamında işe adanmışlığın işveren markası ile pozitif yönde, işten ayrılma niyetinin ise negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu gerekçe ile işverenler, yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcıları tarafından çalışanların bağlılığını arttıracak istihdam politikalarına öncelik verilmesi gerektiği düşünülmektedir. CareerArc (2021) tarafından yapılan çalışmaya göre işverenlerin %49'unun birinci kaygısı nitelikli çalışanlarını elde tutmaktır. LinkedIn (2012) tarafından yapılan çalışma ile etkili bir işveren markasının işten ayrılma niyetini %28 azalttığı ortaya çıkarılmıştır. İşverenlerin işe adanmışlığı arttırması ve işten ayrılma niyetlerini azaltması ise mevcut çalışanların en çok değer verdiği çalışma koşullarının sağlanması ile mümkündür. Özellikle, ele alınan çalışmalarda vurgulandığı gibi yenilikçiliği ve uygulama değerlerini önemseyen, iş-yaşam dengesini gözetken, esnek çalışma koşulları sunan ve bir örgüt kültürü oluşturan işverenlerin mevcut çalışanlarının işe bağlılığını arttıracacağı ve böylece işten ayrılma niyetlerini azaltacağı öngörülmektedir.



### 3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

İşveren markasının çalışanların tutumu üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Veri toplama tekniği olarak sadece anketin kullanılması çalışmanın ilk kısıtı olarak göze çarpmaktadır. Bilindiği gibi anket yönteminin sosyal beğnilirlik hatası içermesi bir kısıt oluşturmaktadır. Bu dezavantajın ortadan kaldırılması amacıyla farklı veri toplama tekniklerinin (örneğin: görüşme, anket, gözlem) bir arada kullanılması önerilmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise verilerin kesitsel olarak toplanmış olmasıdır. Verilerin belirli bir zamanda bir kez toplanması ortak yöntem varyansı probleminde neden olabilmektedir. Bu sebeple gelecek çalışmalarda boylamsal yöntem ile veri toplanması önerilmektedir.

Araştırmanın dar alanda sınırlı sayıda sektörle yapılmış olması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Konuyla ilgili diğer sektörlerde, farklı yöntemler ve araçlarla araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Araştırmanın Türkiye'nin belirli bir yerinde yapılmış olması kültürel değişkenler göz önüne alınarak bir kısıt oluşturmaktadır. Benzer çalışmaların daha geniş bir coğrafyada ya da farklı ülkelerde yapılması araştırma sonucunun genellenebilirliği açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada işveren markasının potansiyel ve mevcut çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Potansiyel çalışanlar için Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen İşveren Çekiciliği Ölçeği, mevcut çalışanlar için ise Tanwar ve Prasad (2017) tarafından geliştirilen işveren markası ölçeği kullanılmıştır. Ancak ölçekteki maddelerin Türkçeye çevrilmesiyle oluşan bazı ifadelerdeki zorluklar (örneğin yakın anlamlı

kelimelerin seçilmesi) nedeniyle verilerin doğru olarak toplanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işveren markasının ülkemiz bağlamında ele alacak ölçeklere ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışma-1’de ele alınan STEM ve STEM DIŞI bölümlere göre işveren markası boyutlarına verilen önem derecesinin gelecek çalışmalarda da ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma-2, işveren markasını yalnızca iki değişkenle (işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti) ilişkilendirmiştir. Ancak işveren markasının, çalışanların performansı ve üretkenliği gibi başka çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilmesi mümkündür. Bu nedenle, gelecekteki araştırmaların, işveren markasının diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini incelemesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki, firmalar arasındaki amansız rekabet yetenekli iş gücüne erişimi zorlaştırmaktadır. Firmalar kalifiye iş gücünü çekmek için etkili işveren markası stratejileri izleyerek potansiyel çalışanlara “hayalindeki çalışma yeri” mesajını vermelerinin işveren markası imajını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Bu yapılırken de çalışanlara ait beklentilerin çok iyi analiz edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun çözümler üretilmesinin işveren markası kimliğini güçlendirmesi beklenmektedir. Potansiyel ve mevcut çalışanların, daha iyi analiz edilebilmesi için kültürel bazda çalışmalar yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Gelecekte yetenekli mevcut iş gücünün çok daha önemli hale geleceği düşünüldüğünde, kendini diğer işverenlerden farklılaştırmayı başaran firmaların ayakta kalacağı ve böylece tüm çalışanların hayalini kurduğu eşsiz bir işveren markası olma yolunda emin adımlarla ilerleyeceği unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (2021). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59.
- Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (2021). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Amara, H. B., & Sajid, H. A. (2012). Impact of employer brand-equity promotion for effective talent recruitment of fresh graduates in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(44), 10906-10924.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- American Marketing Association Panel (2017). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> erişim tarihi:08.09.2022
- Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3).
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Armando, R. L. C. (2021). Disruption in the consumer decision-making? Critical analysis of the consumer's decision making and its possible change by the COVID-19. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 1468-1480.
- Arnold, M. E. (2017). Supporting adolescent exploration and commitment: Identity formation, thriving, and positive youth development. *Journal of Youth Development*, 12(4), 1-15. doi: 10.5195/jyd.2017.522

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K. (2018). People make the brand: a commentary. *Management research: journal of the Iberoamerican academy of management*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Baysinger, B. D., & Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Individual and Organizational Analyses. *Texas A And M Univ College Station Coll Of Business Administration*.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 66(3), 33-47.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*.
- Biswas, M. and Suar, D. and Competitiveness (2013), "Which employees' values matter most in the creation of employer branding?", *Journal of Marketing Development*, Vol. 7 No. 1, pp. 93-102.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Brusch, I., Bruschi, M., & Kozłowski, T. (2018). Factors influencing employer branding: Investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(2), 149-162.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods (Vol. 4th)*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Buil, I., Martínez, E., & De Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of consumer marketing*.
- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literature. *The Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1), 21-38.
- Busari, A. H., Mughal, Y. H., Khan, S. N., Rasool, S., & Kiyani, A. A. (2017). Analytical cognitive style moderation on promotion and turnover intention. *Journal of Management Development*.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming. 2nd Ed.* New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cable, D.M., & Graham, M.E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947. doi: 10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-0
- CareerArc (2021). <https://social.careerarc.com/2021-future-of-recruiting-study/> erişim tarihi: 08.09.2022
- Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981). *Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures*. In G. W. Bohrnstedt, & E. F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 65-115). Sage Publications.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. and Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 928-944

- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International journal of hospitality management*, 28(2), 245-253.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- CIPD (2015). Employer Brand Factsheet [CIPD Research Report]. London: CIPD. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/behaviour/recruitment-report> erişim tarihi: 08.09.2022
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel psychology*, 57(3), 685-717.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. and Diba, H. (2017), "A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding", *Business Horizons*, Vol. 60No. 2, pp. 197-205.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1), 82-89.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2017). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
- Debarliev, S., & Brzovska, E. (2019). HR branding and the potential value: empirical evidence and practical implications. *Dynamic Relationships Management Journal*.
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K. and Hickey, J. (2001), "Engaging employees through your brand. Conference Board Report, Number R. 1288-01-RR", *Conference Board Canada*.
- Dirik, D. (2019). Ulusal yazın bağlamında işten ayrılma niyetinin öncüllerine ilişkin bir meta-analiz çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(1), 131-155.
- Doğru, G., & Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları

- Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(40), 674-689.
- Doğru, G., & Yeygel Çakır, S. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(40).
- Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*.
- Edwards, M. R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR. *Managing human resources: personnel management in transition*, 4, 266-286.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Eger, L., Mičik, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of marketing theory and practice*, 9(3), 61-75.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3. Ed.)*. Sage.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Garver, M. S., & Mentzer, J. T. (1999). Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of business logistics*, 20(1), 33.
- Gaylard, M., Sutherland, M., & Viedge, C. (2005). The factors perceived to influence the retention of information technology workers. *South African Journal of Business Management*, 36(3), 87-97.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference (10. Baskı)*. GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 10.

- Ghadi, M. Y. (2017). The impact of workplace spirituality on voluntary turnover intentions through loneliness in work. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Gilliver, S. (2009), "Badenoch & Clark guide", Employer Branding Essentials, 4:3
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 70-80.
- Gubman, E. (2004). From Engagement to Passion for Work: The Search for the Missing Person. *Human Resource Planning*, 27(3).
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hackney, R. A., Al Habsi, Z. S., & Dey, B. (2017). The Dynamic of Value Co-Creation and its interrelationship with employer branding: a study on the hotel industry in Oman. *Academy of Marketing*, University of Hull
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Handoko, T., & Soeling, P. D. (2020). Analisa Penyebab Turnover Intention. *Karyawan pada Sektor Perbankan Syariah. Universitas*, 2(9).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*.
- Herachwati, N., Sulistiawan, J., Alfirdaus, Z., & BN, M. G. (2018). Safety supports on employee safety voice. *Problems and Perspectives in Management* 16 (2), 49-55
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of applied quantitative methods*, 3(1), 76-83.
- Holbeche, L., & Matthews, G. (2012). *Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement*, 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). *Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. Human Resource Management*. Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 44(3), 337-352.



- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675-694.
- Ito, J., Brotheridge, C.M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752. doi: 10.1108/CDI-05-2013-0067
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*.
- Kahn, William A., (Dec 1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement. *Work Academy of Management Journal*; 33, 4, 693-724
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management: Global edition*. Essex, UK: Pearson Education Ltd.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Kim, W., & Hyun, S. Y. (2017). The impact of personal resources on turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 705-721.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.

- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic management journal*, 21(12), 1225-1237.
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593-641. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.593>
- Kotler, P. (1991). *Marketing management, 7th. Editorial*: Prentice-Hall. New Jersey.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen pemasaran*.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*.
- Lamond, D., & Zheng, C. (2010b). HRM research in China: looking back and looking forward. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(1), 6-16.
- Lau, K. C., & Phau, I. (2007). Extending symbolic brands using their personality: Examining antecedents and implications towards brand image fit and brand dilution. *Psychology & marketing*, 24(5), 421-444.
- Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market: do they trust others within their workplace?. *Polish Journal of Management Studies*, 16.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Lee, H. M., Lee, C. C., & Wu, C. C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European journal of marketing*, 45(7/8), 1091-1111.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- LinkedIn (2012): [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_US/site/pdf/datasheets/linkedin-why-your-employer-brand-matters-en-us.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/site/pdf/datasheets/linkedin-why-your-employer-brand-matters-en-us.pdf) erişim tarihi: 08.09.2022
- Lloyd, S. (2002), "Branding from the inside out", *Business Review Weekly*, Vol. 24 No. 10, pp. 64-66.
- Love, L., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.

- Macdonald, E., & Sharp, B. (2003). *Management perceptions of the importance of brand awareness as an indication of advertising effectiveness* (Doctoral dissertation, Massey University, Department of Marketing).
- MacKinnon, D. P., & Fairchild, A. J. (2009). Current directions in mediation analysis. *Current directions in psychological science*, 18(1), 16-20.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Manrai, L. A., Lascu, D. N., Manrai, A. K., & Babb, H. W. (2001). A cross-cultural comparison of style in Eastern European emerging markets. *International marketing review*, 18(3), 270-285.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- Martenson, R. (2007). Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. Boston, MA: West-South.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of management Journal*, 30(4), 744-762.
- Mearns, R. (2007). Abortion in sheep 1. Investigation and principal causes. In practice, 29(1), 40-46.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*.
- Minchington, B. (2010), *Employer Brand Leadership: A Global Perspective: Collective Learning*, Australia.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Graske, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy *The Academy of Management Executive*; Nov 2001;
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. doi: 10.1080/13594320701743616
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social service review*, 75(4), 625-661.
- Morgan, H.J. (2008). I Hired You, You're Perfect ... Now Stay! The Top Ten List for Retaining Top Talent. *Business Strategy Series*, 9(3), 119-125. doi: 10.1108/17515630810873348
- Moroko, L. and Uncles, M.D. (2009), "Employer branding and market segmentation", *Journal of Brand Management*, Vol. 17No. 3, pp. 181-196.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*, 1st ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons Inc.
- Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High performance work system in India: Examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130-150.
- Munish & Agarwal, R. (2017). An analytical study on employee's engagement and its relationship with job outcomes: A case of tata consultancy services (TCS). *Asian Journal Management*, 8(3), 745-752. doi:10.5958/2321-5763.2017.00118.4
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research (Vol. 1)*. lippincott williams & wilkins.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., ... & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of business research*, 57(2), 209-224.
- Newton, T. J., & Keenan, A. (1990). Consequences of changing employers amongst young engineers. *Journal of Occupational Psychology*, 63(2), 113-127.
- Nilgün, A. V. C. I., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

- Norazah, M.S. (2013a), "Green awareness effects on consumer's purchasing decision: some insights from Malaysia", *International Journal of Asia Pacific Studies*, Vol. 9 No.2, pp. 49-63.
- Norazah, M.S. (2013b), "Young consumer ecological behaviour: the effects of environmental knowledge, healthy food, and healthy way of life with the moderation of gender and age", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 24 No.6, pp. 726-37.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2. Ed.)*. McGraw-Hill.
- Oehley, A. M., & Theron, C. C. (2010). The development and evaluation of a partial talent management structural model. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 19(3), 2-28.
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İş veren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Pouromid, B., & Iranzadeh, S. (2012). The evaluation of the factors affects on the brand equity of Pars Khazar household appliances based on the vision of female consumer. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(8), 1050-1055.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximize scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 59-64.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988
- Romaniuk, J., & Sharp, B. (2003). Measuring brand perceptions: Testing quantity and quality. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 11(3), 218-229.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rynes, S. L. (1989). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions*. Working Paper 89-07

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The international journal of human resource management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009) Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3, 410-415.
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2019). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*.
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: a millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142–157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>
- Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), 294-305.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2007). *Research methods. Business Students 4th edition* Pearson Education Limited, England.
- Saylan, O., & Eroğlu, U. (2019). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşveren Marka Algısı Boyutlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. In *8th International Vocational Schools Symposium* (Vol. 1, pp. 247-257).
- Schaufeli, W. B. (2013). *What Is Engagement?. In Employee Engagement In Theory And Practice* (pp. 29-49). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). *Enhancing work engagement through the management of human resources*. The individual in the changing working life, 380.

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010). *How to improve work engagement? In Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*.
- Šerić, M., & Gil-Saura, I. (2012). ICT, IMC, and brand equity in high-quality hotels of Dalmatia: An analysis from guest perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(8), 821-851.
- Sheth, J. N., & Park, C. W. (1974). *A theory of multidimensional brand loyalty*. ACR North American Advances.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Siddiqi, M. A. (2013). Examining work engagement as a precursor to turnover intentions of service employees. *Business and Management*, 5(4), 118-132.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Ströbel, T., Maier, C., & Woratschek, H. (2018). How to reduce turnover intention in team sports? Effect of organizational support on turnover intention of

- professional team sports athletes. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Suikkanen, E., (2010), "How does Employer Branding increase Employee Retention", *Metropolia University of Applied Sciences*
- Şimşek ÖF. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks, p.4-22.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics (Pearson new international edition) (6th ed.)*. Pearson.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, 17(3\_suppl), 186S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*.
- Tapp, A., Gamble, P. R., Marsella, A., & Stone, M. (2007). *Marketing Revolution, the radical new approach to transforming the business, the brand & the bottom line*.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Herman, H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260-268.
- Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük, (2022) <https://sozluk.gov.tr/> erişim tarihi: 08.09.2022
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Van Osselaer, S. M., & Janiszewski, C. (2001). Two ways of learning brand associations. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 202-223.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (2010). Measurement reliability. *Measurement In Nursing and Health Research*, 145-162.



- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341.
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 447-463. doi: 10.18510/hssr.2019.7670
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The work-life balance of blue-collar workers: The role of employee engagement and burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6(2), 227-241. doi: 10.24854/jpu02019-238
- Wardani, L. M. I., & Oktafiansyah, D. (2020). Employer branding and work engagement in non-bank financing company. *Jurnal Psikologi*, 19(2), 153-175.
- Wayne, W. J., Shore, L. M., & Linden, R. C. (1997). Perceived organizational behaviors and their effects on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*.
- Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2011). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage (Development Dimensions International monograph). *Melalui* [http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement\\_mg\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf).
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, 26(1-2), 56-73.
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can Organizations Leverage Employer Branding to Gain Employee Engagement and Reduce Turnover Intention? An Empirical Study with Organizational Trust as a Mediator. *Vision*, 24(4), 496–505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Yong, A.G. and Pearce, S. (2013) A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9, 79-94. <https://doi.org/10.20982/tqmp.09.2.p079>
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
- Zheng, C., & Lamond, D. (2010a). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423-443.

## EK-1



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: /09/2022

Tez Başlığı : İşveren Markasının Çalışanların Tutumu Açısından İncelenmesi: Bir Alan Çalışması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin 08/09/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %14'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1-  Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2-  Kaynakça hariç
- 3-  Alıntılar hariç
- 4-  Alıntılar dâhil
- 5-  5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

08/09/2022

**Adı Soyadı:** Ali CESUR

**Öğrenci No:** N15220378

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ

(Unvan, Ad Soyad, İmza)



**HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT**

**HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT**

Date: 09//2022

Thesis Title : AN INVESTIGATION OF EMPLOYER BRAND IN TERMS OF EMPLOYEE'S ATTITUDES: A FIELD STUDY

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 08/09/2022 for the total of pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is %14.

Filtering options applied:

1.  Approval and Declaration sections excluded
2.  Bibliography/Works Cited excluded
3.  Quotes excluded
4.  Quotes included
5.  Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

08/09/2022

**Name Surname:** Ali CESUR

**Student No:** N15220378

**Department:** Business Administration

**Program:** Management-Organization and Organizational Behavior

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED.

Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ

\_\_\_\_\_  
(Title, Name Surname, Signature)

## EK-2



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Tarih: 04/05/2020  
Sayı: 35853172-300-E.00001085767  
0001085767

Sayı : 35853172-300  
Konu : Ali CESUR (Etik Komisyonu İzni)

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 02.04.2020 tarihli ve 12908312-300/00001069643 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden **Ali CESUR**'un **Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ** danışmanlığında yürüttüğü "**İşveren Markasının Çalışanların Tutumu Açısından İncelenmesi: Bir Alan Çalışması**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **21 Nisan 2020** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 44439af4-0c90-469b-a7eb-93c35432c712 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sevda TOPA1

