T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞVEREN MARKASI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

MERVE İPEK
19712014

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT

İSTANBUL
2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞVEREN MARKASI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

MERVE İPEK
19712014
ORCID NO: 0000-0001-7149-4042

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT

İSTANBUL
2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞVEREN MARKASI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

MERVE İPEK
19712014

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 01.09.2021
Tezin Savunulduğu Tarih: 25.08.2021
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Emel ESEN	
	Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL	

İSTANBUL
AĞUSTOS 2021

ÖZ

İŞVEREN MARKASI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Merve İpek
Ağustos, 2021

Bu araştırmanın temel amacı bireylerin çalıştıkları işletmeye yönelik işveren markasına yönelik algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma özel sektörde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler elektronik ortamda anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu demografik bilgiler, işveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatminine yönelik sorular içermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ve aracılık etkisinin incelenmesinde Baron ve Kenny tarafından oluşturulan model çerçevesinde araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistik analizleri, Pearson korelasyon analizi, basit ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Çalışma bulgularına göre, işveren markasının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, işveren markasının kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve kişi-örgüt uyumunun da iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Son olarak, işveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE MEDIATOR ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND AND JOB SATISFACTION

Merve İpek
August, 2021

The main purpose of this study is to determine the relationship between individuals' perceptions of the employer brand for the company they work for and their level of job satisfaction and to examine the mediating role of person-organization fit in this relationship. The study was carried out on white-collar employees operating in the private sector. The data were collected electronically by questionnaire. The questionnaire includes questions about demographic information, employer brand, person-organization fit and job satisfaction. Research hypotheses were developed within the framework of the model created by Baron and Kenny in examining the relations between the variables and the mediation effect. The obtained data were analyzed using the SPSS 22.0 statistical program. Frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, descriptive statistical analysis, Pearson correlation analysis, simple and multiple regression analyzes were used in the analysis of the data. According to the study findings, it has been seen that employer brand has a significant effect on job satisfaction. In addition, it has been determined that employer brand has a significant effect on person-organization fit and person-organization fit has a significant effect on job satisfaction. Finally, it has been determined that person-organization fit has a full mediating role in the relationship between employer brand and job satisfaction.

Key Words: Employer Brand, Person-Organization Fit, Job Satisfaction

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında gösterdiği sabır ve anlayışı için tecrübesi ve bilgisini benimle paylaşan kıymetli danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt başta olmak üzere, bu zorlu süreçte yanımda olan, desteğini ve ilgisini esirgemeyen aileme, manevi desteklerini her zaman hissettiren arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimle…

İstanbul; Ağustos, 2021 Merve İpek

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**

1. GİRİŞ **1**

2. İŞVEREN MARKASI **3**

2.1. Marka Kavramı 3
2.2. İşveren Markası 5
2.3. İşveren Markasının Kuramsal Temelleri 7
2.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım 7
2.3.2. Psikolojik Sözleşme 10
2.4. İşveren Markası Modelleri 11
2.4.1. İşveren Markası Modeli 11
2.4.2. İşe Alım Sürecinde İşveren Marka İmajı Modeli 13
2.4.3. İşveren Marka Deneyimi Modeli 14
2.5. İşveren Markası Boyutları 15
2.6. İşveren Markası Yönetimi 17
2.7. İşveren Markasının Önemi ve Yararları 19

3. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU **22**

3.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı 22
3.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Diğer Kavramlar ile İlişkisi 23
3.3. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları 24
3.3.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 24
3.3.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 25
3.3.3. Chatman'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 27
3.4. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları 28

4. İŞ TATMİNİ **30**

4.1. İş Tatmini Kavramı 30
4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 31
4.3. İş Tatmini Teorileri 33
4.3.1. Kapsam Teorileri 33
4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 33
4.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi 35
4.3.1.3. McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi 35

4.3.1.4. Alderfer ERG Teorisi 36
4.3.2. Süreç Teorileri 37
4.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi 37
4.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi 38
4.3.2.3. Locke'un Amaç Teorisi 39
4.4. İş Tatmini Çıktıları 39
4.5. İşveren Markası, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkilerine Yönelik Literatür Taraması 41
4.5.1. Literatürde İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi 41
4.5.2. Literatürde İşveren Markası ve İş Tatmini İlişkisi 42
4.5.3. Literatürde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi 43

5. İŞVEREN MARKASININ İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 45

5.1. Araştırmanın Problemi 45
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 45
5.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları 46
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 46
5.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 47
5.5.1. İşveren Markası Ölçeği 47
5.5.2. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği 48
5.5.3. İş Tatmini Ölçeği 48
5.6. Veri Analiz Tekniği 48
5.7. Verilerin Analizi ve Bulgular 49
5.7.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular 49
5.7.2. Faktör Analizi 50
5.7.3. Güvenilirlik Analizleri 55
5.7.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 56
5.7.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler 57

6. SONUÇ VE ÖNERİLER 66

KAYNAKÇA 70

EKLER 81

Ek 1. Anket Bildilendirme Formu 81
Ek 2. Demografik Bilgiler Anketi 81
Ek 3. İşveren Markası Ölçeği 83
Ek 4. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği 83
Ek 5. İş Tatmini Ölçeği 84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Literatürde Çalışılan İşveren Markası Boyutları 16
Tablo 2: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 35
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri..... 49
Tablo 4: İşveren Markası Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 51
Tablo 5: İşveren Markası Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı 52
Tablo 6: İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu..... 52
Tablo 7: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 53
Tablo 8: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı 53
Tablo 9: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu 53
Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 54
Tablo 11: İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı..... 54
Tablo 12: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu 54
Tablo 13: Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 55
Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi Sonuçları 56
Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi..... 57
Tablo 16: İşveren Markası ile İş Tatmini Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti 59
Tablo 17: İşveren Markası ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları 60
Tablo 18: İşveren Markası ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu 60
Tablo 19: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti..... 61
Tablo 20: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları 61
Tablo 21: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu..... 61
Tablo 22: Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti 62
Tablo 23: Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları 62
Tablo 24: Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu 63
Tablo 25: İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti 63
Tablo 26: İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları..... 64
Tablo 27: İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu 64
Tablo 28: Araştırma Hipotezine Yönelik Sonuçlar..... 65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar 4
Şekil 2: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak İnsan Kaynakları Modeli 8
Şekil 3: İşveren Markası Modeli 12
Şekil 4: İşe Alım Sürecinde İşveren Marka İmajı Modeli 13
Şekil 5: İşveren Marka Deneyimi Modeli 14
Şekil 6: İşveren Marka Yönetimi Modeli 17
Şekil 7: Schneider'in Çekim-Seçim-Yıpranma Modeli 24
Şekil 8: Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli 26
Şekil 9: Chatman'in Kişi-Örgüt Uyumu Modeli 27
Şekil 10: İş Tatminini Etkileyen Faktörler 31
Şekil 11: İş Tatmininin En Temel Etmenleri 32
Şekil 12: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 34
Şekil 13: Alderfer'in ERG Teorisi 37
Şekil 14: Vroom'un Beklenti Teorisi 38
Şekil 15: Araştırma Modeli 47

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte hızla değişen ve teknoloji odaklı iş yapısı, yoğun rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. İşletmeler hızla değişen ve gelişen pazar koşullarında sürdürülebilir rekabet avantajını elde etme çabası içerisindedir. Bu çaba doğrultusunda işletmeler, iç ve dış çevrelerini analiz ederek stratejiler geliştirmektedirler. İşletmelerin bu stratejileri oluştururken mevcut kaynaklarını dikkate alması önem arz etmektedir. Bu hususta, yüksek yoğunluklu rekabet ortamı, işletmelerin en temel kaynağı olan insan unsuruna gün geçtikçe çok daha fazla önem vermesine aracı olmaktadır. Ancak bu rekabetçi ortam işletmelerin ihtiyaç duydukları gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip insan kaynağına sahip olma ve mevcut olan insan kaynağını elde tutma imkanlarını güçleştirmektedir.

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları, bu amaç ve hedefler doğrultusunda motivasyonu yüksek ve gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip insan kaynağını bünyesinde bulundurmasına bağlıdır (Öksüz, 2012). Ancak gelişmiş ekonomilerin istihdam seviyesinin yüksek ve yetenekli çalışan için rekabetin oldukça yoğun olması (Wilden, Gudergan, Lings, 2010), çeşitli pazarlardaki işgücünde eksikliklerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin muhtemel çalışan adayları tarafından cazip görülebilmeleri için kendilerini rakiplerinden ayrıştırma çabalarının gittikçe daha fazla öneme sahip olmasına yol açmaktadır (Lievens, Highhouse, 2003). Dolayısıyla, işletmelerin seçme ve işe alma faaliyetlerini gerçekleştiren taraf olmanın yanı sıra bireyler tarafından tercih edilen taraf olmaları da gerekmektedir. İşletmelerin, bireyler tarafından tercih edilme durumunun işveren markası ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Sağır, 2016).

Lewin (1938) bireyin etrafındaki unsurlarla etkileşime girmesi ile birey davranışlarının meydana geldiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, işletme ile çalışanları arasında önemli bir etkileşim bulunmakta olup, bu etkileşim bireyin işyerindeki davranışlarını şekillendirmektedir. İşletmenin çalışanların değer ve davranışları üzerinde etkisi bulunduğu gibi, çalışanların da işletmenin norm ve değerleri üzerinde etkisi bulunmaktadır (Chatman, 1989). Bu etkileşim, tarafların karşılıklı olarak

birbirlerinin ihtiyaçlarını giderebilme veya benzer özellikleri paylaşabilme durumu şeklinde olabilmektedir (Kristof, 1996). Bu durum, olumlu bir şekilde oluştuğunda kişi-örgüt uyumu meydana gelmektedir. İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri açısından kendileri ile ortak değerleri, inançları ve beklentileri paylaşan çalışanlara sahip olarak güçlü bir kültür yaratmaları gerekmektedir (Polatçı, Cindiloğlu, 2013).

Çalışanların motive bir şekilde çalışarak yüksek performans, bağlılık vb. gibi olumlu örgütsel davranışlar sergilemelerinin önemli nedenlerinden biri iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasıdır (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2012). İş tatmini, çalışanların işlerini ne derece sevdikleri ile ilgili olup, aslında çalışanların işlerine yönelik tepkilerini yansıtmaktadır (Agho, Mueller, Price, 1993). Bu tepkiler, birçok örgütsel çıktıyı etkileyebilecek niteliktedir. Bu nedenle, çalışanların işlerine yönelik olumlu duygular besleyerek iş tatmin seviyelerinin yüksek olması hem işletme hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, işveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde işveren markası kavramına, üçüncü bölümünde kişi-örgüt uyumu kavramına ve dördüncü bölümde ise iş tatmini kavramına yönelik yaklaşımlara, özelliklere ve sonuçlara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, modeli yer almaktadır. Bu bölümde toplanan veriler, araştırma hipotezleri kapsamında kullanılacak analiz yöntemleri ile test edilmekte ve elde edilen bulgular oluşturulan araştırma modeli bağlamında değerlendirilmektedir. Akabinde ise, araştırma sonuçları literatür ile birlikte karşılaştırılmaktadır.

2. İŞVEREN MARKASI

2.1. Marka Kavramı

Hızla değişen, dönüşen ve gelişen yaşam şartlarının tüketici trendleri üzerinde önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Tüketici ihtiyaçları gün geçtikçe çeşitlenmekte olup, ihtiyaç çeşitliliği ile birlikte ürün ve hizmetler de çeşitlenmektedir. Ayrıca, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte bu ürün ve hizmet çeşitleri kolaylıkla ulaşılabilir bir hale gelmiştir. Bu çeşitlilik ve ulaşılabilirlik durumu, tüketicilerin ürün ve hizmet tercihlerindeki karar verme süreçlerini de zorlaştırmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında ise, işletmelerin pazarda rakiplerinden farklılaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları gün geçtikçe daha da güç hale gelmektedir. Konuyla ilgili olarak Can (2007), işletmelerin rakiplerinden farklılaşma çabalarında ürün ve hizmetlerin ayırt edici unsuru olarak markanın önemli bir yer aldığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, rekabet gücü elde etmek amacıyla farklı yollar aramakta olan işletmelerin, bu bağlamda markalaşmaya verdikleri önem gün geçtikçe artmaktadır.

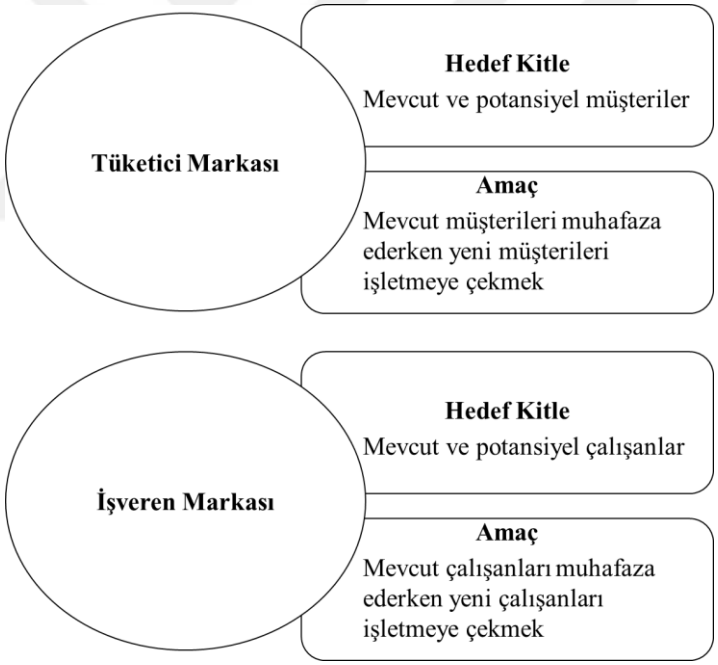
Türk Dil Kurumu'nda marka kavramı "Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, [03.04.2021]). Amerikan Pazarlama Birliği ise marka kavramını "işletmenin ürün ve hizmetlerini tanımlamasını ve bunları rakiplerinden farklılaştırmasını sağlayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya tüm bu unsurların birleşimi" olarak tanımlamaktadır (American Marketing Association, [02.08.2021]).

Kotler ve arkadaşları (2017) ise markanın sadece isim ve işaretlerden ibaret olmadığını, markanın tüketici ile işletme arasındaki ilişkide ana unsur olduğunu ve tüketicinin ürün veya hizmet ile ilgili duygularını temsil ettiğini ifade etmişlerdir.

Marka, ürünleri ve hizmetleri tanımlamakta olup, ürünler veya hizmetler arasındaki anlamlı farklılıkları ortaya koyar. Böylelikle, tüketici zihnine ürün veya hizmet hakkında bilgi yerleştirerek karar verme süreçlerini netleştirir (Cascio, 2014). Bu karar süreçlerinde, tüketiciler genellikle marka imajından (Aktuğlu, Temel, 2006) ve marka farkındalığından (Çağlıyan, Şahin, Selek, 2018) etkilenerek tercihlerini

yapmaktadırlar. Marka farkındalığı, markanın tüketicinin zihninde yer alma gücü ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, marka farkındalığı tüketicinin logo, sembol, ambalaj gibi çeşitli marka unsurlarını tanımlayabilme yeteneğidir (Keller, 2013). Marka imajı ise, ürün veya hizmetin tüketiciye yapmış olduğu çağrışımların oluşturduğu değerlerdir (Çağlıyan, Şahin, Selek, 2018).

İşletmelerin markalaşma çabaları genellikle ürün markasını ve kurumsal markayı geliştirmeye yönelik olsa da markalaşma insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Baş (2011) marka imajının tüketicinin satın alma kararlarını etkilediği gibi bireylerin işletmede çalışma kararlarını da etkilediğini belirtmektedir. Markalaşma ilkelerinin insan kaynakları alanına uygulanması ile işveren markası kavramı doğmuştur (Backhaus, Tikoo, 2004). Tüketici markası ile işveren markası arasındaki farklar Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklar

Türker Baş, **İşveren Markası**, (Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2011), 28.

İşveren markasını tüketici markasından ayıran en önemli fark hedef kitledir. Tüketici markasında temel amaç mevcut müşterileri korumak ve işletmeye yeni müşteriler kazandırmak olurken, işveren markasında bu amaç doğrultusunda odaklanılan grup mevcut ve potansiyel çalışanlar olmaktadır.

2.2. İşveren Markası

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak olan en önemli yollarından biri kaynak yönetimi olmuştur. Stratejik hedeflerine ulaşabilmek için, işletmelerin rakipleri tarafından elde edilmesi güç kaynaklara erişerek fark yaratması gerekmektedir. Kaynaklarını günümüz dünyasının hızla değişen koşullarına adapte ederek kullanabilme yetkinliğine sahip işletmeler stratejik hedeflere ulaşma konusunda ilerleme kaydedecektir. Bu doğrultuda bakıldığında, işletmelerin kopyalanamayan ve taklit edilemeyen en önemli kaynaklarından biri insan unsurudur. Dolayısıyla, yüksek yetkinliklere sahip çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak işletmeler açısından önemli bir hale gelmiştir. İşletmeler kendileri için fark yaratabilecek, rakipleri tarafından yeteneklerinin kopyalanması ve taklit edilmesi zor yeteneklere sahip bireyler için yarış içerisindedirler. Bu nedenle, işe alımlar artık sadece işletme kararları doğrultusunda değil, aynı zamanda yetenekli bireylerin işletme tercihleri doğrultusunda da şekillenmektedir. Yüksek yeteneğe sahip bireylerin işletmeyi tercih etmesi işletme açısından bir ayrıcalık yaratacağı için, işletmeler bu bireyler için bir değer yaratma ve onları çalışmak için ideal olan tüm şartlara sahip olduklarını gösterme çabası içerisindedirler. Bu çaba, işletmelerin tüketicileri kendi ürün veya hizmetlerini kullanmalarına ikna etmek amacıyla göstermiş oldukları çabalara benzerdir. Dolayısıyla, stratejik hedeflere ulaşma ve rekabet avantajı elde etme ihtiyacı işveren markasını doğurmuştur.

İşveren markası kavramı ile ilgili çalışmalar ilk olarak Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılmıştır. Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını "işletme tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda yer alan fonksiyonel faydalar gelişimsel veya yararlı faaliyetleri, ekonomik faydalar ise maddi veya parasal ödülleri ifade etmektedir (Ambler, Barrow, 1996). Söz konusu olan fonksiyonel ve ekonomik faydalar fiziksel çalışma ortamı, ücret ve yan haklar gibi çalışanların yararlanabileceği somut unsurları içermekte olup, çalışanların işveren tercihlerini etkilemektedir (Baş, 2011). Psikolojik faydalar ise aidiyet (Ambler, Barrow, 1996), sosyal değer (Berthon, Ewing, Hah, 2005), bağlılık ve memnuniyet (Barrow, Mosley, 2005) gibi daha çok duygusal faktörleri içermektedir. Ambler ve Barrow'un işveren markası tanımına ilişkin olarak, işveren markasının yetenekleri işletme bünyesine dahil etmek ve bu yetenekleri işletme hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri konusunda motivasyonlarını

sağlamak ile ilgili olduğu söylenebilir (Chawla, 2019). Bu doğrultuda, işveren markalaması potansiyel işgücünün aklında işletmenin 'çalışmak için en iyi yer' olduğu imajını yaratma çabası içerisindedir (Ewing ve diğ., 2002). Diğer bir ifadeyle, işveren markalaması sadece mevcut işgücünü korumak ile ilgili olmayıp, aynı zamanda en yetenekli çalışan adaylarını işletmeye çekme amacını taşıyarak potansiyel ve mevcut çalışanlara vurgu yapmaktadır (Ergun, Tatar, 2018). Bu bağlamda, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmaları ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri için yüksek yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmaları ve kendi beşerî sermayeleri için değer yaratmaları gerekmektedir.

Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasının bir işveren olarak işletmeyi neyin farklı ve çalışmak için arzu edilir kıldığına dair net bir görüş sağladığını belirterek, işveren markalaşmasını tanınabilir ve özgün bir işveren kimliği oluşturma süreci olarak, işveren markasını ise işletmeyi rakiplerinden ayıran bir kavram olarak tanımlamaktadır. Tüketici markasının ürün ve hizmetleri farklılaştırdığı gibi işveren markası da işletmeyi farklılaştırarak işletmenin ayırt edici özelliklerini yansıtmaktadır. Böylelikle bireylerin zihninde olumlu ve kalıcı bir şekilde yer alarak işveren tercihlerinde ön plana çıkmayı hedeflemektedirler.

Moroko ve Uncles başarılı bir işveren markası yaratabilmek için gerekli olan üç özellik belirtmiştir (2008). Bu özelliklere göre başarılı bir işveren markasının mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından "bilinir" ve "dikkat çekici" olarak algılanması gerekmektedir (Moroko, Uncles, 2008). Bu özelliklere sahip olan işletmelerin çalışanlara hem güven duygusu hem de olumlu bir itibar sağlayacağı düşünülebilir. Dolayısıyla, güçlü bir kurumsal üne ve aşinalığa sahip işletmeler tarafından sunulan işler, çalışanlara daha cazip gelebilmektedir (Cable, Turban, 2003). Ayrıca işveren markasının başarısından söz edebilmek için işveren markasının mevcut ve potansiyel çalışanlar ile ilgili olması ve ses getirici olması gerekmektedir (Moroko, Uncles, 2008). Rosethorn (2009), işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu özgün ve ayırt edici vaatlerini çalışan değer önermesi olarak tanımlanmaktadır. Moroko ve Uncles (2008) mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik olarak ses getirici bir nitelikte oluşturulan değer önermesinin, çalışan ile marka arasında bir ilişki oluşmasına yol açacağını belirtmişlerdir. İşveren markasını başarılı olarak nitelendirebilmek için gerekli olan son özellik, rakiplerinden farklı olma özelliğidir (Moroko, Uncles, 2008). Baş (2011), bir işletmenin kendisini rakiplerinden

ayırt edici bir özelliğe sahip olmadığı durumda, çalışanlar tarafından tercih edilme nedenlerinin de bulunamayacağını belirtmektedir. Çalışanlar işveren tercihlerini yaparken işletmelerin kendilerine çekici gelen özelliklerini dikkate alırlar. İşletmeler arasında bir farklılık bulunmadığı durumlarda bireylerin kararlarını yönlendirecek unsurlar da bulunmayacaktır. Bu nedenle, işletmelerin bireylerin zihninde yer alabilmeleri için sıradan olmaktan öteye geçmeleri gerekmektedir. Bunu da kendilerine özgün ve belirgin niteliklere sahip olarak başarabileceklerdir. Dolayısıyla, rakiplerinden ayırt edici ve farklı özelliklere sahip bir işveren markası, yetenekli çalışanların seçiminde işletmeye büyük avantaj sağlayacaktır (Chambers ve diğ., 1998; Moroko, Uncles, 2008).

2.3. İşveren Markasının Kuramsal Temelleri

2.3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Bir işletmenin rekabet avantajına sahip olması, rakipleri tarafından uygulanamayacak olan bir değer yaratma stratejisi yaratmasına dayanmakta olup bu rekabet avantajının sürdürülebilirliği ise rakip işletmelerin uygulanan bu stratejinin getirilerini kopyalayamadığı durumlarda sağlanacaktır (Barney, 1991). Kaynak temelli yaklaşım, işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir unsur olduğunu savunmaktadır (Barney, Wright, 1998). Bu yaklaşıma göre, rekabet avantajı yalnızca işletme kaynaklarının heterojen ve hareketsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Wright, McMahan, McWilliams, 1994). Kaynakların heterojenliği, rakip işletmelerin kaynaklarının farklılığını ifade etmektedir. Kaynakların hareketsizliği ise rakip işletmelerin kaynakları farklı işletmelerden elde etmesinin güç olduğu durumları yansıtmaktadır.

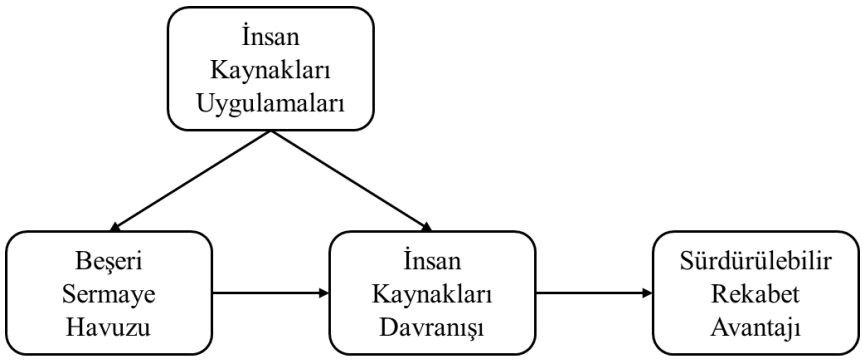
Wernerfelt'e (1984) göre kaynak bir işletmenin sahip olduğu güçlülüğünü veya zayıflığını ifade eden her şeydir. Bir işletmenin neler yapabileceği ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl elde edebileceği sadece karşılaştığı fırsatlarla değil, aynı zamanda kontrolü altında tuttuğu kaynaklarla da ilgilidir (Teece, Pisano, Shuen, 1997; Seviçin, 2006).

Barney (1991) işletme kaynaklarını fiziki sermaye kaynakları, örgütsel sermaye kaynakları ve beşerî sermaye kaynakları olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırmıştır. Fiziki sermaye kaynakları işletme içerisinde kullanılan tesis,

ekipman ve hammadde gibi fiziki unsurları içermektedir. Örgütsel sermaye kaynakları işletmenin resmi raporlama yapısını, resmi veya gayri resmi planlama, denetleme ve düzenleme sistemlerini, işletmenin kendi içindeki veya çevresi ile olan ilişkilerini içermektedir. Beşerî sermaye kaynakları ise işletme çalışanlarının eğitimi, deneyimi, yargıları ve iç görüleri gibi özelliklerini kapsamaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu iç kaynakların rekabet avantajı sağladığı görüşü giderek yaygınlaşmakta olup, bu durum insanların işletme başarısı açısından stratejik bakımdan önemli olduğu iddiasında meşruiyet kazandırmıştır (Wright, Dunford, Snell, 2001). Cappelli and Singh (1992) insan kaynaklarını tamamlayıcı bir varlık olarak görmektedir. İşletme pazar koşullarına göre rekabet stratejisini belirler ve sonrasında bu strateji doğrultusunda başarılı olmak için varlıkları bir araya getirir. İnsan kaynakları da bu strateji ile uyumlu olan bir varlıktır. İşletmelerin beşerî sermayelerinin rekabet avantajı elde etme konusundaki potansiyeli nedeniyle, birçok araştırmacının işletmelerdeki insan kaynakları rolünü anlamak için kaynak temelli yaklaşımı uyguladığı görülmektedir (Barney, Wright, 1998).

Wright ve arkadaşları (1994) beşerî sermaye havuzu ve çalışan davranışları aracılığıyla insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayacağını belirtmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan model Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak İnsan Kaynakları Modeli

Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, & Abagail McWilliams, "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", **The International Journal of Human Resource Management**, c.5, s.2, (1994): 318.

Wright ve arkadaşları (1994) insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada yeterli olmayacağını belirtmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları beşerî sermaye havuzunun gelişmesini ve işletme hedeflerine uygun

davranışlar kazanmasını sağlar. İnsan kaynakları uygulamaları yüksek kalitedeki çalışanların işletmeye çekilmesi, tespit edilmesi ve elde tutulması için seçme, değerlendirme ve eğitim gibi uygulamaları geliştirmek için kullanılabilir. Böylece beşerî sermaye havuzuna dahil olanlarla birlikte çalışanların yetenek ve beceri gelişimi için yatırımlar yapılabilir. Böylelikle, çalışanlar işe yönelik beceriler kazanabilir ve onlara gelişim fırsatları sunulabilir. Bu bağlamda, insan kaynakları uygulamaları beşerî sermaye havuzunun geliştirilmesi aracılığıyla ve geliştirilen çalışan davranışlarının etkisiyle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli rol oynar (Wright, McMahan, McWilliams, 1994). Bu doğrultuda, Backhaus ve Tikoo'nun (2004) belirttiği gibi işveren markasının kuramsal temellerinin kaynak temelli yaklaşıma dayandığı söylenebilir.

İşletmelerin sahip olduğu tüm kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajını sağladığı söylenememektedir. Barney (1991) kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajına hizmet edebilmesi için değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması gerektiğini belirtmiştir. İşletmelerin stratejilerini tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan kaynaklar değerli olarak kabul edilmektedir. İşletme kaynakları ancak değerli oldukları müddetçe rekabet avantajı sağlayabilecektir. Bu nedenle, işletme kaynaklarının sahip olması gereken ilk özellik değerli olmalarıdır. Değerli bir kaynak diğer işletmeler tarafından da sahip olunduğunda, aynı sektördeki işletmelerin aynı kaynaktan aynı şekilde kaynaklanmaları söz konusu olacaktır. Böylece sektörde yaygın bir şekilde oluşturulan bir strateji hiçbir şekilde rekabet avantajı yaratmayacaktır. Dolayısıyla, rekabet avantajı unsuru olabilmeleri için kaynakların nadir olması gerekmektedir. Nadir ve değerli kaynaklara sahip bir işletme ilk hamle avantajı sayesinde rekabet üstünlüğü elde edebilir. Ancak bu rekabet üstünlüğü sektördeki diğer işletmeler bu kaynakların elde ettiğinde sona erecektir. Bu nedenle, rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için kaynakların diğer işletmeler tarafından taklit edilemez olması gerekmektedir. İşletme kaynaklarının stratejik olarak eşdeğerlerinin bulunmaması gerekmektedir. Rakipler tarafından stratejik anlamda eşdeğer kaynakların kullanılması durumunda rekabet avantajından söz etmek mümkün olmayacaktır. Bunun nedeni ise, farklı kaynakların farklı kaynakların farklı yollarla aynı strateji doğrultusunda kullanılabiliyor olmasıdır (Barney, 1991). Bu nedenle, işletme kaynaklarının ikame edilemez olması gerekmektedir. Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşım kapsamında insan kaynağının işletmeye rekabet avantajı

sağlayabilmesi için değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması gerekmektedir (Wright, McMahan, McWilliams, 1994).

2.3.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, çalışanların belli davranışları ve performansı göstermekle yükümlü olduklarına inandıkları ve aynı zamanda işverenlerin de kendilerine karşı yükümlülüklerinin bulunduğuna inandıkları durumlarda doğmaktadır (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşme potansiyel işveren ve potansiyel çalışan arasında karşılıklı beklentilerin oluştuğunu ifade etmektedir (Anderson, Schalk, 1998; Levinson ve diğ., 1962). Kotter (1973) ise psikolojik sözleşmeyi çalışan-işveren ilişkisinde tarafların birbirlerine ne sunacaklarını ve birbirlerinden ne alacaklarını belirten yazılı olmayan bir sözleşme olarak tanımlamıştır.

İşletmenin ne vaat ettiğine ve çalışanlara gerçekte ne sağladığına ilişkin işletme içindeki beklentilere yönelik genel algı kalıpları, Ambler ve Barrow tarafından belirtilen bazı işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalara erişmenin mantıklı bir yolu gibi görünmektedir (Edwards, 2010). Bu bağlamda, Backhaus ve Tikoo (2004) psikolojik sözleşmenin işveren markası için ikinci bir dayanak olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanlar için karşılıklı yükümlülüklerin dengeli olup olmaması önemlidir. Karşılıklı yükümlülükler arasındaki denge durumu çalışanların işletme içerindeki davranışlarını şekillendirmektedir (Anderson, Schalk, 1998). İşveren markası imajı beklentiler ile gerçekler arasında uyumsuzluk veya dengesizlik yaratıyorsa, çalışan tatminsizliğine ve bunun sonucunda da işten ayrılmalara neden olabilir. Dolayısıyla, bu uyumun sağlanabilmesi için işletmelerin benimsedikleri değerleri ve beklentilerini yansıtan marka beyanları oluşturmaları önem arz etmektedir (Wilden, Gudergan, Lings, 2010).

Psikolojik sözleşme, yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkilerinin yönünü ve doğasını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Açık bir iletişim sonucunda oluşan psikolojik sözleşme doğrultusunda karşılıklı beklentiler, yükümlülükler ve davranışlar hakkında oluşturulan yanlış varsayımlar giderilebilecektir (DelCampo, 2007). Böylelikle karşılıklı beklentilerde uyum sağlanacaktır. Kotter (1973) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, bu uyumun gerçekleştiği psikolojik sözleşmelerin

yüksek iş tatmini ve verimlilik ile düşük çalışan devir oranı sağladığını desteklemektedir.

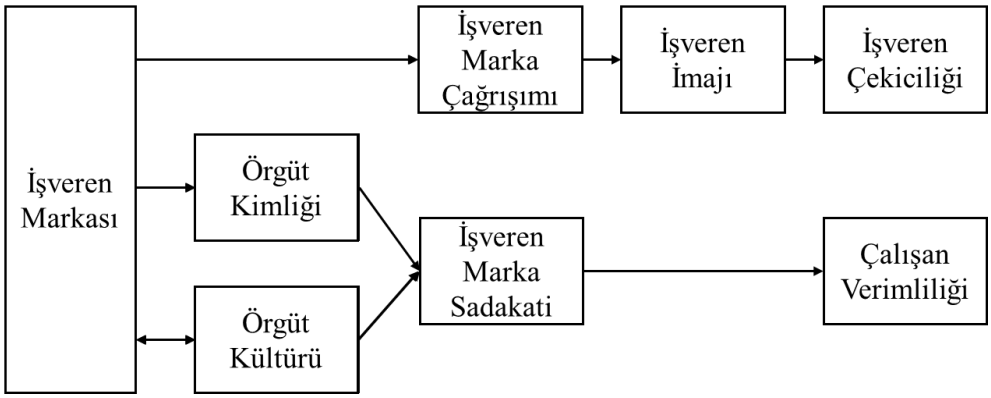
2.4. İşveren Markası Modelleri

2.4.1. İşveren Markası Modeli

Şekil 3'te görüldüğü üzere Backhaus ve Tikoo (2004) tarafından oluşturulan modelde işveren markasının, işveren marka çağrışımı ve işveren marka sadakati olmak üzere iki temel unsur yarattığı belirtilmektedir.

Marka çağrışımları, bireylerin zihinlerinde yer alan, markanın anlamını içeren marka bilgileridir (Keller, 2013). Diğer bir deyişle marka çağrışımları, marka isminin bireylerin zihninde uyandırdığı düşünceler veya fikirlerdir (Aaker, 1991; Backhaus, Tikoo, 2004). Bireylerin zihnindeki bu çağrışımlar bir araya gelerek işveren marka imajını oluştururlar (Biswas, Suar, 2016). İşveren markası potansiyel çalışanlarda işletmenin çalışmak için en iyi yer olduğuna dair bir imaj yaratmayı amaçlamaktadır (Ewing ve diğ., 2002). Bu şekilde oluşturulan işveren marka imajının, potansiyel çalışanların işveren tercihlerini belirlemelerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Baş, 2011; Gatewood, Gowan, Lautenschlager, 1993).

Backhaus ve Tikoo (2004) işveren marka çağrışımlarının, işveren marka imajını şekillendirerek işletmenin çekiciliğini etkilediğini belirtmişlerdir. İşveren çekiciliği potansiyel çalışanların, çalışacakları işletmelerde yararlanabileceklerini öngördükleri faydalar olarak tanımlanmıştır (Berthon, Ewing, Hah, 2005). Ambler ve Barrow'un işveren markası tanımında belirtmiş oldukları fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaları yansıtan bir işveren marka imajı, potansiyel çalışanların işletmeyi çekici bulmalarını sağlayacaktır.



Şekil 3: İşveren Markası Modeli

Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, "Conceptualizing and Researching Employer Branding", **Career Development International**, c.9, s.5, (2004): 505

Şekil 3'te yer alan modelde işveren markasının, örgüt kültürü ile karşılıklı bir etkileşimi olduğu ve örgüt kimliğini de etkilediği ifade edilmektedir.

Örgüt kültürü bireylerin iş seçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir (Backhaus, Tikoo, 2004). Bireyler iş seçimlerini gerçekleştirirken bireysel değerlerinin işletme kültürü ile eşleşmesine dikkat etmektedirler. Diğer bir deyişle, bireylerin işveren tercihlerinin temelinde örgüt kültürü ile olan değer uyumu yer almaktadır. Çalışanlar ve işletme ortak bir değerler kümesine ve kültüre sahip olduğunda her iki tarafın performansında artış söz konusu olabilecektir (Cable, Judge, 1996). İşveren markası mesajlarının işletme kültürünü açık bir şekilde yansıtması gerekmektedir (Backhaus, Tikoo, 2004). Aksi takdirde, işletme ile bireysel değerlerinin uyuşmadığının ve beklentilerinin gerçekleşmediğinin farkına varan çalışanların iş tatminlerinde düşüş meydana gelecek olup (Wanous ve diğ., 1992), bu durum işten ayrılma niyetine neden olacaktır (Schneider, 1987).

Örgütsel kimlik bir işletmenin merkezi, kalıcı ve ayırt edici özelliği olarak tanımlanmıştır (Albert, Whetten, 1985; Edwards, 2010). Örgütsel kimliğin temelinde tanımlanabilir bir karaktere sahip olabileceği fikri yer almaktadır (Edwards, 2010). Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markasının tanımlanabilir ve eşsiz bir işveren kimliği yaratma süreci olduğunu belirtmişlerdir.

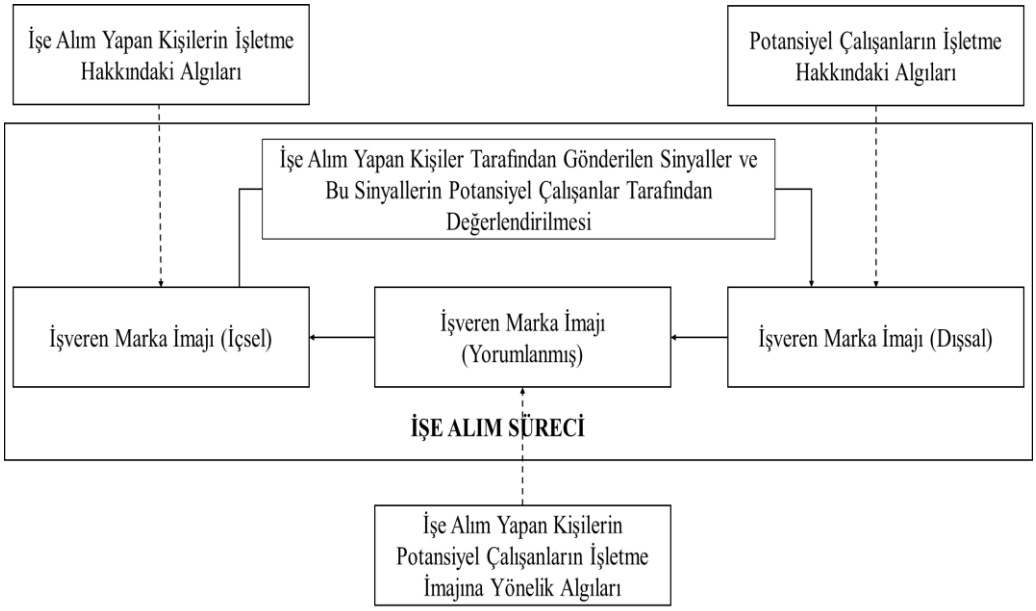
İşveren marka sadakati çalışanın işverene karşı oluşturmuş olduğu bağlılığı ifade etmektedir. İşveren markası modelinde de belirtildiği üzere, işveren markasının örgütsel kültür ve örgütsel kimlik ile etkileşimi işveren marka sadakatini

şekillendirmekte ve böylelikle çalışan verimliliğini arttırmaktadır (Backhaus, Tikoo, 2004).

2.4.2. İşe Alım Sürecinde İşveren Marka İmajı Modeli

Knox ve Freeman (2006) gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmet sektöründe işe alım sürecinde işe alımı gerçekleştiren ve işe başvuran adaylar açısından işveren marka imajını ölçmeye odaklanmakta ve bu doğrultuda işe alım sürecinde oluşan işveren marka imajı modelini öne sürmektedir. Modelin temelinde çalışanların işveren marka imajının oluşmasında önemli bir yer alması düşüncesi yer almaktadır.

Mevcut ve potansiyel çalışanların işletme hakkındaki algılarını etkileyen birçok girdi ve çıktı bulunmaktadır. Dolayısıyla, Knox ve Freeman (2006) oluşturmuş oldukları modelin kapalı bir sistem olmadığını belirtmektedirler. İşe alım sürecinde işe alım yapan kişiler işletmeye yönelik algıladıkları imaja ilişkin olarak adaylara sinyaller göndermekte ve bu sinyaller potansiyel çalışanların işletme imajına yönelik algılarını etkilemektedir. Ayrıca işe alım yapan kişiler de potansiyel çalışanların işletme imajına yönelik geri bildirimlerinden etkilenmektedir (Knox, Freeman, 2006). Bu döngüde, mevcut çalışanların işletme dışındaki bireylerin işletmeye yönelik algıladıklarını düşündükleri imaj yorumlanmış imaj olarak adlandırılmıştır (Dutton, Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994).



Şekil 4: İşe Alım Sürecinde İşveren Marka İmajı Modeli

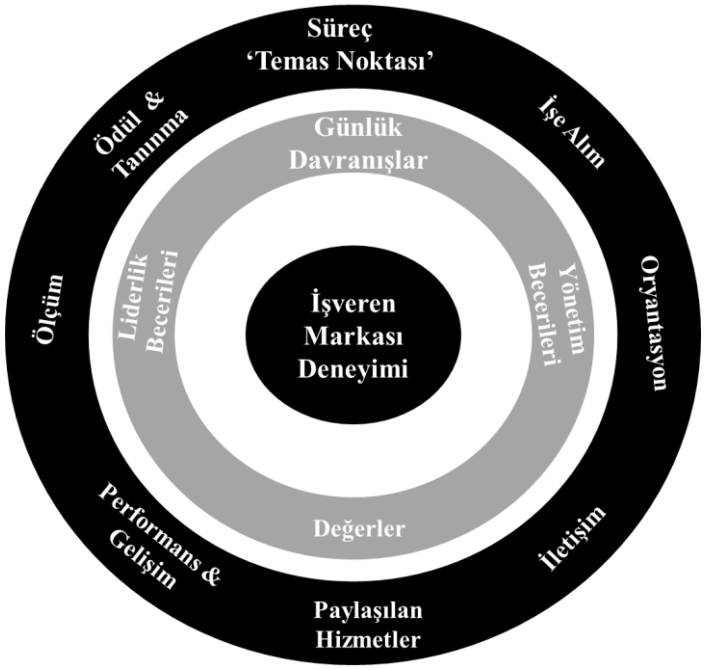
Simon Knox, Cheryl Freeman, "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry", **Journal of Marketing Management**, c.22, s.7-8, (2006), 700

Knox ve Freeman (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulguları işe alım süreçlerinde içsel ve dışsal iletişim arasında entegrasyonun sağlanmasının önemini ortaya koymuştur. Çalışmada, işletme tarafından potansiyel çalışanlara sunulan mesajların işletmenin mevcut çalışanları ve işe alımları gerçekleştiren kişiler tarafından da pekiştirilmesi gerektiği çıkarımında bulunmuşlardır.

2.4.3. İşveren Marka Deneyimi Modeli

Mosley (2007) bir markada tutarlı bir hizmet deneyimi sunabilmek için sadece iletişim kanallarının yönetilmesinin yeterli olmadığını ve bunun yanı sıra operasyonel ve kişilerarası temas noktalarının da yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu çalışan temas noktalarını tanımlayan çok çeşitli tekrar eden süreçler ve insan kaynakları ürünleri insan yönetiminin bir parçasıdır.

Temas noktası süreçleri, Şekil 5'te belirtilen işveren marka deneyimi modelinde ilk çemberde yer alan işe alım süreci, oryantasyon, çalışan iletişimi, paylaşılan hizmetler, ödül, ölçüm, performans yönetimi ve çalışan gelişimi uygulamalarını kapsamaktadır. Benzer şekilde ikinci çember temel değerler ve yönetim ve liderlik becerileri gibi çalışanların günlük davranışlarını ve deneyimlerini kapsamaktadır (Mosley, 2007).



Şekil 5: İşveren Marka Deneyimi Modeli

Richard W. Mosley, "Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand", **Journal of Brand Management**, c.15, s.2, (2007), 131

Mosley (2007) işveren marka yönetiminin toplam çalışan deneyimine marka değerlerinin de katılması ile daha fazla yol kat edeceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, işveren marka yönetimi bir sistem yaratarak marka değerlerinin çalışanların günlük çalışma deneyimlerine aktarılmasını sağlamaktadır. Böylelikle, işletmenin özgün ve tutarlı bir müşteri marka deneyimi sunabilmesine destek olmaktadır.

2.5. İşveren Markası Boyutları

İşveren markasına yönelik ilk çalışmaları yapan Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını tanımlarken fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar olmak üzere üç boyuttan söz etmektedirler. Fonksiyonel ve ekonomik boyut fiziki ve maddi olan somut unsurları içerirken, işveren markasının psikolojik boyutu ise duygulara yönelik olan soyut unsurları kapsamaktadır.

Berthon ve arkadaşları (2005) ise Ambler ve Barrow tarafından tanımlanan boyutları geliştirerek işveren markasını 5 boyut altında incelemişlerdir. Bu boyutlar fayda değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri ve başvuru değeri şeklindedir. *Fayda değeri* keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamı sunan, işe yönelik olarak alışılmışın dışında ve yeni uygulamalar sağlayan ve çalışanların yaratıcılığından faydalanan bir işverenin bireyleri etkileme derecesinin değerlendirildiği boyuttur. *Sosyal değer* olarak adlandırılan boyut çalışanlar arasındaki ilişkileri ve çalışma atmosferini konu almakta ve bu gibi unsurların çalışanı ne derece cezbettiğini incelemektedir. *Ekonomik değer* boyutu çalışanların ücret, yan haklar ve iş güvenliği gibi unsurlara ne derece önem verdiği ile ilgilidir. *Gelişim değeri* çalışanların başarılarının tanındığı, eğitim ve deneyimler ile çalışan kariyeri için fırsat yaratan bir işverenin bireylerin ilgilisini ne derece çektiğini ifade etmektedir. Son olarak *başvuru değeri* ise çalışanlara öğrendiklerini uygulama ve başkalarına aktarma imkânı tanıyan bir çalışma atmosferinin işvereni ne ölçüde çekici kıldığını değerlendirmektedir. Çalışanların işveren tercihlerini olumlu bir şekilde etkileyebilmek için bu boyutları istihdama yönelik oluşturulan markalaşma çabaları ile entegre edilmesi gerekmektedir (Berthon, Ewing, Hah, 2005).

Berthon ve arkadaşları (2005) tarafından incelenen işveren markası boyutlarından fayda değeri ve sosyal değer Ambler ve Barrow'un tanımında yer alan

psikolojik faydaları, gelişim ve başvuru değeri fonksiyonel faydaları yansıtmakta olup her iki çalışmada da ekonomik değer yer almaktadır.

Literatürde işveren markası boyutlarına ilişkin farklı görüşler bulunmakta olup, birçok araştırmacı işveren markasını çeşitli boyutlar altında incelemekte ve açıklamaktadır.

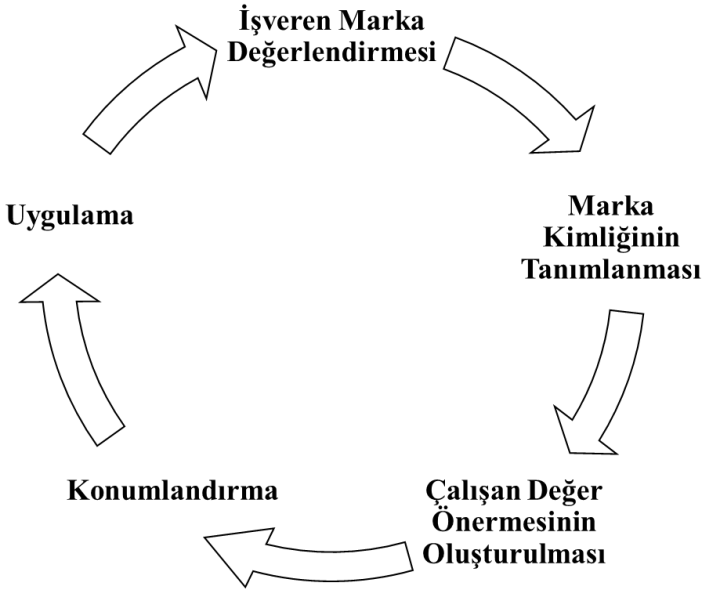
Tablo 1: Literatürde Çalışılan İşveren Markası Boyutları

Araştırmacılar	İşveren Markası Boyutları
Maxwell ve Knox (2009)	• İstihdam: İş çevresi, işgücü, iş türü, yönetim tarzı, çalışan ödülleri, yönetim ve işgücü ilişkileri • Örgütsel Başarı: Geçmiş başarılar, mevcut durum, gelecekte beklenen başarılar • Yorumlanmış Dış İmaj: Sektör ve paydaş grupları • Ürün veya Hizmet: Nitelikler ve değerler
Arachchige ve Robertson (2011)	• Kurumsal Çevre • İş Yapısı • Sosyal Bağlılık • Sosyal Çevre • İlişkiler • Kişisel Gelişim • Örgütsel Dinamizm • Zevk
Lievens ve Highhouse (2003)	• Araçsal Özellikler • Sembolik Özellikler
Kucherov ve Zavyalova (2012)	• Ekonomik Özellikler: Yüksek maaş, ödül ve bonus sistemlerinde adalet, istihdam garantisi, iş planı • Psikolojik Özellikler: Güçlü bir kurum kültürü, işletme içerisinde olumlu ilişkiler, takım çalışması • Fonksiyonel Özellikler: İş içeriği, kariyer gelişim fırsatları, çalışan bilgi ve becerilerini tanıma fırsatı • Örgütsel Özellikler: İşletme tarihi, tüketici marka itibarı, yönetim tarzı, üst yöneticilerin itibarı, uluslararası faaliyet kapsamı
Tüzüner ve Yüksel (2009)	• Bütünleştirilmiş İşveren Markası • Rekabet

Güngördü, Ekmekçioğlu ve Şimşek (2014)	• Gelişim • Sosyalleşme • İlgi • Ekonomik Değer ve İmaj • Uygulama • Örgütsel Dinamizm • Çalışma Ortamı
Srivastava ve Bhatnagar (2010)	• Önemseme • Fırsat Verme • Kariyer Geliştirme • Küresel Olarak Tanınma • Güvenilirlik ve Adalet • Esneklik ve Etik • Ürün ve Hizmet Marka İmajı • Olumlu İşveren İmajı

2.6. İşveren Markası Yönetimi

Baş (2011) işveren markası yönetim sürecinin beş adımdan oluştuğunu belirtmektedir. Baş (2011) tarafından oluşturulan işveren marka süreci Şekil 6'da yer almaktadır.



Şekil 6: İşveren Marka Yönetimi Modeli

Türker Baş, **İşveren Markası**, (Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2011), 52.

İşveren marka değerlendirmesi: İşveren markası yönetim sürecinin ilk aşaması işveren marka değerlendirmesidir. Bu aşamanın asıl amacı mevcut durum tespiti yapmak ve bu doğrultuda strateji oluşturmaktır. Dolayısıyla, işveren marka yönetimi sürecinde ilk adım mevcut ve potansiyel çalışanların algıladıkları işveren markası imajını belirlemektir. Diğer bir deyişle, çalışanların işveren marka imajına yönelik farkındalık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda bu aşamada, sürdürülen insan kaynakları uygulamalarının işveren marka imajını ne derece ve doğrultuda etkilediği gözlemlenmektedir (Baş, 2011).

Marka kimliğinin tanımlanması: Özgen ve Akbayır (2011) kimliğin, insanları veya işletmeleri tanımlayan ayırt edici bir özellik olduğunu belirtmektedirler. Sağır (2016) ise işveren marka kimliğinin mevcut ve potansiyel çalışanlara işverene yönelik bilgiler sunduğunu ifade etmektedir. İşverenin yaptığı tercihler ve aldığı kararlar marka kimliğinin oluşturan en büyük etkenlerdendir (Baş, 2011). Bu etkenlerin marka kimliğini oluşturmasıyla (Baş, 2011) veya marka kimliğinde yapılan değişikliklerle (Özgen, Akbayır, 2011) marka imajı da şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler nasıl algılanmak istediklerini ve neyi temsil ettiklerini marka kimliği ile yansıtmayı amaçlayarak işveren markalaşma çabalarına yön vermektedirler (Baş, 2011).

Çalışan değer önermesinin oluşturulması: Çalışan değer önermesi işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlara sunacağı belirli değerleri ifade eden bir kavramdır (Tüzüner, Yüksel, 2009). Rosethorn (2009) çalışan değer önermesini işletmenin çalışanlara verdiği eşsiz ve ayırt edici bir söz olarak nitelendirmekte olup ayrıca çalışan değer önermesinin çalışanlara psikolojik sözleşmenin etkilerini ve yararlarını yakalama fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, çalışan değer önermesinin psikolojik sözleşmede yer alan çalışan beklentilerine karşılık, işletmenin vaat ettiği faydaları yansıttığı söylenebilir.

Baş'a (2011) göre uygun bir çalışan değer önermesinin aşağıda listelenen özellikleri taşıması gerekmektedir.

- Çalışanların yaşamlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı ve kültürünü tanımlamalıdır.
- Çalışanlara artı değer sunmalıdır.
- İşletmeyi rakiplerinden ayıracak duygusal ve fonksiyonel yararlar içermelidir.

- İşletme çalışan değer önermesinin vaatlerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmalıdır.

Çalışan değer önermesi işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından çekici olarak algılanması açısından önemli bir araçtır. Dolayısıyla, çalışan değer önermesinin belirtilen bu özellikleri taşıması hususunda özen gösterilmesi gerekmektedir (Baş, 2011).

Konumlandırma: Konumlandırma aşamasında işletme bir işveren olarak kendisini rakiplerinden farklılaştırma çabası içerisindedir. İşletmeler ayırt edici niteliklerini ön plana çıkararak mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde ayrıcalıklı bir yer edinmeye çalışmaktadır (Baş, 2011). Özgen ve Akbayır (2011) konumlandırma aşamasını doğru bir şekilde tamamlamış olan işletmenin ayırt edici ve güçlü bir işveren imajına sahip olacağını belirtmektedir. Etkili bir işveren markası oluşturabilmek için bir işveren olarak işletmenin ileteceği mesajların mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından anlam ifade ediyor olması ve diğer işletmelerden farklı olması gerekmektedir. Ayrıca mesajın kolay hatırlanabilmesi için kısa ve net olması gerekmekte olup, insan zihninde kalıcı bir yer edinebilmesi içinse duygusal bir içeriğe sahip olması gerekmektedir (Baş, 2011).

Uygulama: İşveren markası yönetim sürecinin en son aşaması uygulamadır. Bu aşamada işletmenin çalışan değer önermesi aşamasında mevcut ve potansiyel çalışanlara sunmuş olduğu vaatler uygulamaya geçirilmektedir. Bu sürecin büyük bir kısmından tepe yönetim sorumludur (Baş, 2011). Mevcut ve potansiyel çalışanlara güçlü bir imaj sergileyebilmek için verilen sözlerin ve vaatlerin yerine getirilmesi önem arz etmektedir. Aksi takdirde, yerine getirilmeyen sözler çalışanlar açısından hayal kırıklığına ve güvensizliğe neden olabilecek, bu da işveren markasının zedelenmesine yol açabilecektir. Dolayısıyla, güçlü bir işveren markası yaratabilmek için işveren markası yönetim sürecinde yer alan aşamaların sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir.

2.7. İşveren Markasının Önemi ve Yararları

İşveren markasının asıl amacı işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından çalışmak için ideal bir yer olarak algılanmasını sağlamaktır. Mevcut

çalışanları elde tutmak ve potansiyel çalışanları işletmeye çekmekle birlikte, işveren markasının işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

Barrow ve Mosley (2005) işveren markasının en temel üç faydasını düşük maliyet, müşteri memnuniyeti ve finansal sonuçlar olarak sıralamıştır. Çalışan beklentilerini karşılayamayan bir işveren marka imajı çalışan tatminsizliğine ve işten ayrılmalara neden olacaktır (Wilden, Gudergan, Lings, 2010). Bu durum çalışanı elde tutma veya işe alım gibi süreçlerin maliyetlerini arttıracaktır. Doğru oluşturulmuş bir işveren markası ile birlikte hastalık gibi nedenlerden dolayı çalışanların işe gelmemeleri, işe alım ve çalışanı elde tutma çabaları durumlarında oluşan maliyetlerde düşüş meydana gelebilmektedir (Barrow, Mosley, 2005). Biswas ve Suar (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulguları da işveren markasının işe alım maliyetlerini düşürdüğünü doğrulamaktadır. Ayrıca, birçok araştırmacının çalışma bulgularında işveren markasının çalışan devir hızını düşürdüğü tespit edilmiştir (Biswas, Suar, 2016; Kucherov, Zavyalova, 2012; Sağır, 2016)

Pazarda farklılık yaratmada müşterilerin deneyimlediği hizmet kalitesi önemli yer almaktadır. Bu deneyimde çalışanların müşteriye yönelik davranışlarının büyük etkisi vardır. Bu nedenle çalışanların markayı müşterilere doğru bir şekilde yansıtabilmeleri gerekmektedir. Birçok araştırmacı müşteri memnuniyetinin sağlanması konusunda çalışan bağlılığına odaklanmaktadır (Barrow, Mosley, 2005). Çalışanların motivasyonunu bu şekilde yönlendirmek de işveren markası ile mümkün hale gelmektedir.

Barrow ve Mosley (2005) işveren markasının finansal açıdan faydalarını ise çalışan bağlılığı ve çalışan memnuniyeti sonucu olarak işe devamsızlığın azalması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile işletmelerin karlılığının olumlu etkilenmesiyle açıklamaktadır. İşveren markasının çalışan motivasyonunu arttırmasıyla birlikte verimlilik artışı da söz konusu olabilmektedir (Sağır, 2016). Ayrıca, işveren markasının gerektirdiği insan kaynakları yatırımları nedeniyle işletmeler ekonomik avantajlar elde edebilmektedir (Kucherov, Zavyalova, 2012).

İşveren markası çalışanların karar alma ve yönetim süreçlerine dahil olmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanlara yönelik olumlu bir imaj yaratılmaktadır. Bu durum işletmeye organizasyonel anlamda birçok avantaj sağlamaktadır (Kucherov, Zavyalova, 2012). Bu bağlamda, işveren markasının daha fazla kalifiye çalışanı

işletmeye çekilmesine destek olduğu söylenebilir (Biswas, Suar, 2016). Kucherov ve Zavyalova (2012) gerçekleştirdikleri çalışmada araştırmaya katılan bireylerin çoğu için işveren markasına sahip işletmelerin daha cazip geldiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, işveren markasının örgütsel kimlik oluşturma, çalışan memnuniyeti sağlama (Schlager ve diğ., 2011), kurum imajına ve itibarına olumlu etki sağlama ve çalışanlara olumlu bir çalışma ortamı sunma (Özgen, Akbayır, 2011) gibi katkıları da bulunmaktadır.

3. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

3.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı

Bireyler ve onların dış çevreleri değer, kişilik özellikleri, amaç ve kabiliyet gibi unsurlar taşımaktadırlar. Bireylerin ve dış çevrelerinin sahip oldukları bu unsurların karşılaştırılması sonucunda meydana gelen durum uyumu tanımlamaktadır (Astakhova, 2016). Daha önceden psikoloji alanında incelenen uyum kavramı, insan davranışlarının çalışma hayatındaki önemine yönelik farkındalıkların artmasıyla birlikte örgütsel anlamda da kişi-örgüt uyumu kavramı ile incelenmeye başlanmıştır.

Kişi-örgüt uyumu en geniş haliyle bireyler ve işletmelerin birbirleri ile bağdaşan yönlerini tanımlamaktadır (Kristof, 1996). Chawla (2019) ise kişi-örgüt uyumunun taraflardan birinin diğerinin eksikliklerini giderdiği durumlarda oluştuğunu belirtmektedir.

Literatürde kişi-örgüt uyumu açıklanırken sıklıkla değer kavramının ön plana çıktığı görülmektedir. Değerler, içselleştirilmiş inançları ifade etmektedir (O'Reilly III, Chatman, Caldwell, 1991). Değerler bireylerin tutumlarına, yargılarına, kararlarına ve inançlarına rehberlik etmektedir (Cable, Edwards, 2004; Chatman, 1989; O'Reilly III, Chatman, Caldwell, 1991). Ayrıca, işletmelerin de kendilerine özgü değerler sistemi bulunmakta olup, çalışanların da bu değerler sistemine göre davranış sergilemeleri beklenmektedir (Edwards, Cable, 2009). İnsan davranışlarını şekillendiren bireysel değerler ile işletmenin değerler sistemi arasındaki bir uyuşmazlık olumsuz iş çıktıları ile sonuçlanabilmektedir. Bu noktada, kişi-örgüt uyumundan söz etmek mümkündür. Kişi-örgüt uyumu çalışanların bireysel değerleri ile kurumsal değerler arasında eşleşme durumu olduğunda meydana gelmektedir (Raj, Jyothi, 2011).

Birey, kendisi için önemli olan konuların diğerleri için de önem arz ettiği bir işletmede huzurlu bir çalışma ortamı bulacaktır (Chatman, 1989). Aksi halde, bireyin işletme ile özdeşleşmede zorluklar yaşaması ve işletme hedefleri doğrultusunda çalışma konusunda motivasyonunun yetersiz olması mümkün olabilecektir. Bu

durumdaki eksikliklerin giderilmesinde kişi-örgüt uyumunun önemli bir rolü bulunmaktadır (Raj, Jyothi, 2011).

3.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Diğer Kavramlar ile İlişkisi

Bireyin girdiği ortamlarda ve durumlarda varlığını devam ettirebilmesi için o ortama veya duruma uyum sağlaması gerekir. Bireyin oluşturduğu uyumlardan en geniş kapsamlı uyum türünün kişi-çevre uyumu olduğu söylenebilir. Kişi-çevre uyumu; bireyin iş, kültür ve iş unsurlarının her biri ile oluşturduğu uyum türlerini kapsayan, çok boyutlu bir yaklaşımdır (Erbaş, Perçin, 2016). Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumu da kişi-çevre uyumunun kapsamına dahildir.

Kişi-çevre uyumunun temeli etkileşimci davranış kuramına dayanmaktadır (Muchinsky, Monahan, 1987). Bu bağlamda, Lewin (1938) bireyin çevresi ile fonksiyonu bireyin davranışını oluşturduğunu belirtmektedir (Verquer, Beehr, Wagner, 2003; Schneider, 1987; Astakhova, 2016; Terborg, 1981). Bireyin çevresi ile etkileşiminde olumlu veya olumsuz çıktılar meydana gelebilir. Bu durumun nedeni ise birey ve çevre arasındaki uyuşan veya uyuşmayan noktalardan kaynaklanmaktadır. Kişi-çevre uyumu, kişisel ve durumsal değişkenler arasındaki uyumu veya eşleşmeyi ifade etmektedir (Muchinsky, Monahan, 1987; Demirer, 2019).

Kişi-çevre uyumunun kapsadığı alt uyumlardan biri kişi-kültür uyumudur. Kültür, çok uzun zamandır araştırmacılar tarafından incelenen bir konu olmuştur. Örgütlerde kültür kavramı, örgüt üyelerinin varsayımlar, ilkeler, değerler ve inançlar gibi unsurları paylaştıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kültür bu unsurları, belirli davranışların ödüllendirilme, desteklenme ve beklenme nedenlerini tespit etmek amacıyla ele almaktadır (Schneider, 1987). Kişi-örgüt uyumu bireyin ve örgütün paylaştıkları yanlarının değerlendirilmesi ile oluşmaktadır (O'Reilly III, Chatman, Caldwell, 1991).

Kişi-iş uyumu, kişi-çevre uyumunun bir diğer alt uyumudur. En genel tanımıyla kişi-iş uyumu, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyim ile işin gereklilikleri arasındaki bağdaşma durumudur (Kristof-Brown, 2000; Demirer, 2019). Chen ve arkadaşları (2016) ise kişi-iş uyumunu, zorlu iş süreçlerini tamamlayabilmek için gerekenler ile bireyin kapasitesi arasındaki dengeyi gösterdiğini ifade etmektedirler.

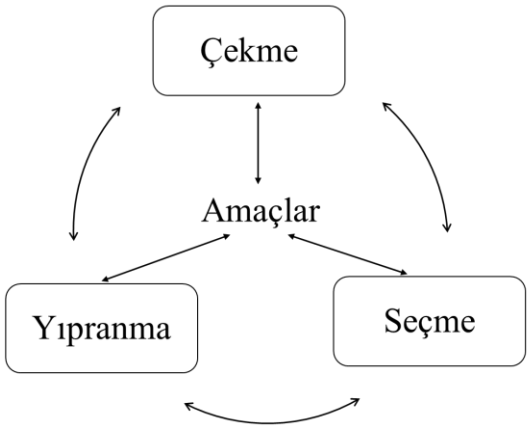
Çalışanların işlerini yaparken sergiledikleri performans, işletmenin de performansını etkilemektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda, bireysel özellikleri ile iş gereklilikleri uyumlu olmayan bireylerin performanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Farooqui, Nagendra, 2014). Kişi-iş uyumunda önemli noktalardan biri kişi-örgüt uyumu ile karıştırılmaması gerektiğidir. Kişi-iş uyumunda işletme değerleri değil, işin kendisi, yani üstlenilen görev odak noktadır (Kristof, 1996).

3.3. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları

3.3.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kişi-örgüt uyumu kavramının, Schneider (1987) tarafından oluşturulan Çekim-Seçim-Yıpranma (Attraction-Selection-Attrition) modelinden geliştirildiği öne sürülmektedir (Cable, Judge, 1996; Kristof, 1996; Polatçı, Cindiloğlu, 2013; Yıldız, 2013). Bu modelde, Schneider (1987) birey ve çevrenin ayrı tutulmaması gerektiğini ve bireylerin çevreyi şekillendirdiğini belirtmektedir. Aynı şekilde Chawla (2019) da bireylerin yapısal, kültürel ve süreçsel açıdan işletmenin doğasını belirlediğini ifade etmiştir.

Modelin merkezinde işletmenin amaçları yer almaktadır. İşletmeye çekilmesi, seçilmesi ve elde tutulması planlanan çalışanlar bu amaçlar çerçevesinde belirlenmektedir (Schneider, 1987). Bu bağlamda, Şekil 7'de de görüldüğü üzere, modeli oluşturan süreçler çekim, seçim ve yıpranma şeklindedir.



Şekil 7: Schneider'in Çekim-Seçim-Yıpranma Modeli

Benjamin Schneider, "The People Make The Place", **Personnel Psychology,** c.40, s.3, (1987), 445

Çekim (Attraction): Şekil 7'deki döngüyü oluşturan ilk aşama çekimdir. Bu modelde, Schneider (1987) işletmelerin insanlara kendi ilgi alanlarının ve kişiliklerinin bir sonucu olarak, farklı şekillerde cazip geldiğini belirtmektedir. Bireyler kendileri ile benzer değer ve inançlara sahip işletmeleri daha çekici bulmaktadırlar (Chawla, 2019).

Seçim (Selection): Bireyler gibi işletmelerde kendi değer ve amaçları ile uyumlu değerlere sahip bireylerle çalışmak istemekte olup seçim stratejilerini bu doğrultuda yönlendirmektedirler (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Özel bir çevreye ve teknolojiye sahip olan işletmeler, özel yeteneklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Aldrich, 1979; Schneider, 1987). Verimlilik sağlamak için işletmeler, ihtiyaç duydukları yetkinliklere sahip kişileri seçmekte ve işe almaktadır (Schneider, 1987).

Yıpranma (Attrition): Schneider (1987) modeldeki yıpranma kavramını ise, çekimin tersi olarak ifade etmiştir. İşe başladıktan sonra işletmeye uyum sağlayamayan kişiler işten ayrılma niyetinde olacaktır (Schneider, 1987). İşletme ile uyumu sağlayabilen çalışanlar işletmede çalışmaya devam ederken, işletme ile değer ve amaçlar bağlamında uyuşmazlık yaşayan çalışanların işten ayrılacaklardır (Chawla, 2019).

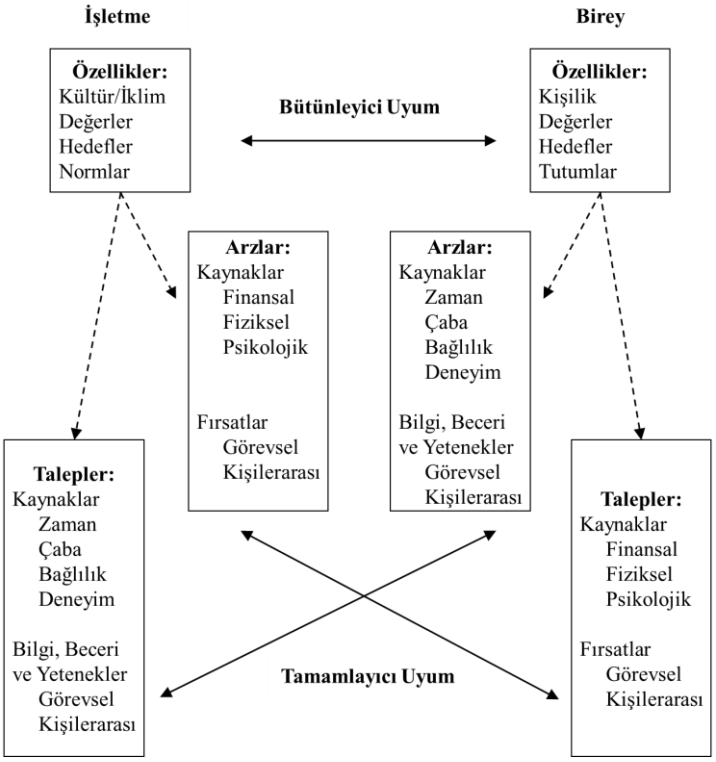
3.3.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunun taraflardan en az birinin diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması durumunda ve/veya her iki tarafın da benzer özelliklere sahip olduğu durumlarda oluştuğunu belirtmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak, kişi-örgüt uyumuna birçok kavramsal yönden yaklaşılabileceğini ifade etmiş ve kişi-örgüt uyumunu iki açıdan incelemiştir.

Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunu ilk olarak bütünleyici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) uyum çerçevesinde incelemiştir. Bütünleyici uyum, bireyin örgüt içindeki diğer çalışanlarla benzer veya eşleşen niteliklere, değerlere ve yeteneklere sahip olması ile meydana gelen uyumu ifade etmektedir (Cable, Edwards, 2004; Muchinsky, Monahan, 1987; Carless, 2005; Farooqui, Nagendra, 2014). Bireyler bu gibi işletmelerin bünyelerine dahil olmak isterler. Bunun nedeni ise işletme çalışanları ile benzer değerleri ve özellikleri taşımaları ve bu sayede işletmelerin faaliyetlerine destek vermeleridir (Muchinsky, Monahan, 1987).

Tamamlayıcı uyum ise, bireyin veya örgütün niteliklerinin, diğer tarafın isteklerini karşılayabildiği durumlarda oluşmaktadır (Cable, Edwards, 2004; Verquer, Beehr, Wagner, 2003). Diğer bir deyişle, tamamlayıcı uyum, bir tarafın zayıflığının veya ihtiyaç duyduğu alanın diğer tarafın gücü ile dengelendiği durumda oluşan uyumdur (Muchinsky, Monahan, 1987; Carless, 2005). İşin gerektirdiği yeteneklere sahip çalışan ile işletme arasında tamamlayıcı uyum söz konusudur. Aynı zamanda, bireyin istekleri doğrultusunda ödüllendirme sistemine sahip işletme ile birey arasındaki uyum da tamamlayıcı uyumdur (Cable, Edwards, 2004). Tamamlayıcı uyum, birey işletmedeki boşlukları veya eksiklikleri giderdiğinde ve aynı şekilde işletme bireydeki boşlukları ve eksiklikleri giderdiğinde meydana gelmektedir (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005).

Bütünleyici ve tamamlayıcı uyum modellerinin arasındaki temel fark çevre etmeninden kaynaklanmaktadır. Bütünleyici uyum modelinde çevre tanımı bu çevrede bulunan bireylere göre oluşmaktadır. Tamamlayıcı uyum modelinde ise çevrenin talepleri ve gereksinimleri doğrultusunda çevre tanımlanmaktadır (Muchinsky, Monahan, 1987).



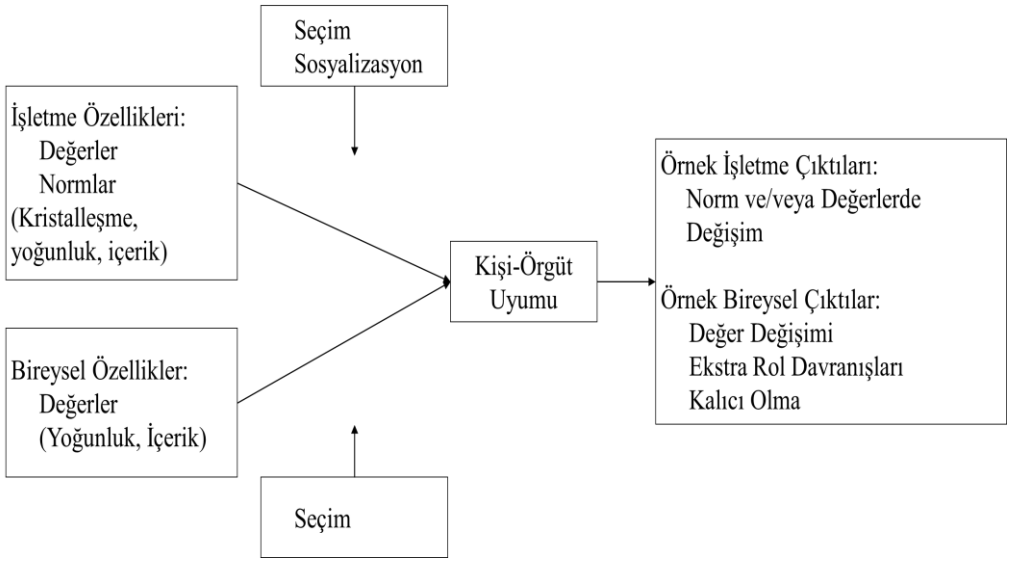
Şekil 8: Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Amy L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", **Personnel Psychology,** c.49, s.1, (1996), 4

Kristof'un (1996) kişi-örgüt uyumu yaklaşımındaki diğer açı ise ihtiyaç-arz uyumu ve talep-beceri uyumudur. İşletmeler, çalışanlara gelişim olanakları, fiziksel ve finansal kaynaklar sağlamaktadır. İşletme tarafından sunulan bu faydalar çalışan taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılaması durumunda ihtiyaç-arz uyumu oluşmaktadır. Ayrıca, çalışanların da işletmeye sağladığı bilgi, beceri, yetenek, zaman ve çaba gibi faydalar bulunmaktadır. Çalışanların işletmenin taleplerini karşıladığı bu durumlarda ise talep-beceri uyumu meydana gelmektedir (Kristof, 1996).

3.3.3. Chatman'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman (1989) tarafından oluşturulan kişi-örgüt uyumu modelinin odak noktası değerlerdir. Bu çerçevede, kişi-örgüt uyumunu da işletme değer ve normları ile bireyin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, işletme ile çalışan arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu belirtmektedir. İşletmenin, çalışan değerleri ve davranışları üzerinde etkisi bulunduğu gibi çalışanın da işletmenin norm ve değerleri üzerinde etkisi bulunmaktadır (Chatman, 1989).



Şekil 9: Chatman'in Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Jennifer A. Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **The Academy of Management Review,** c.14, s.3, (1989), 340

Seçme ve sosyalizasyon süreçleri, kişi-örgüt uyumunun geliştirilmesinde önemli aşamalardandır (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Matanda, Ndubisi, 2013). Örgütsel sosyalizasyon bireyin işletmede üstleneceği rolün gerekliliklerini yerine

getirebilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri edindiği süreçtir (Maanen, Schein, 1979). Aynı zamanda, işletmeler işe alım süreçlerinde kendi değerleri ve hedefleri ile uyumlu olan bireyleri seçmeyi amaçlamaktadırlar (Chawla, 2019). Bir sonraki aşamada, çalışanların işletme norm ve değerleri ile uyumlu hale gelmeleri için şekillendirmektedirler. Böylelikle, işletme ile birey arasında daha istikrarlı ve sağlam bir ilişki oluşmasına destek olmaktadırlar (Chatman, 1989).

3.4. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumu literatürde birçok örgütsel çıktı ile birlikte sıklıkla çalışmalara konu olmuştur. Bireylerin işletme ile değer, nitelik, amaç ve yetenek gibi açılardan uyum sağlıyor olması olumlu örgütsel çıktıların oluşmasına destek olmaktadır. Bireylerin işletme ile aynı değerlerle, aynı amaçlar doğrultusunda yol alması ve her iki tarafın da birbirlerinin eksik yönlerini tamamlaması hem işletme hem de birey açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Kim ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmanın bulguları kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Cable ve Judge (1996) kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve diğer insanlara işletmeyi tavsiye etme gibi birçok olumlu fayda sağladığını ifade etmektedir. Demirer (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulguları da kişi-örgüt uyumunun iş performansını etkilediğini desteklemektedir.

Birey ile işletme değerleri arasında uyum sağlandığında, çalışanlar daha konforlu bir şekilde çalışacaklardır. Bu şekilde, işletme değerlerini müşterilere taşıyabilmek için daha hazır olacaklardır. Bunun nedeni ise yüksek uyumdan kaynaklanan yüksek bağlılık ve ekstra iş davranışı gösterme isteğidir. Kişi-örgüt uyumu sonucu oluşan bu iş davranışları sonucunda, çalışanlar sayesinde marka değerlerinin müşterilere taşınacak ve marka konumu güçlendirilecektir (Farooqui, Nagendra, 2014).

İşletmelerin, uygun iş davranışlarına rehberlik etmesi için değerleri kullandığı gibi, bireyler de işi değerlendirebilmek ve işletme faaliyetlerine katılım tercihlerini belirleyebilmek için değerleri kullanmaktadır. Her iki taraf arasında değer uyumu

olduğunda, bireylerin işe yönelik değerlendirmeleri daha olumlu olacak ve işletmede çalışmaya devam edeceklerdir (Kim ve diğ., 2013).

Kişi-örgüt uyumu ile birlikte incelenen diğer çıktılar gibi çalışan yaratıcılığı da kişi-örgüt uyumu bağlamında ilgi çeken konulardan olmuştur. Yaratıcı bireyler diğer kişilere göre daha farklı bir değer sistemine sahiptir. Bu değerler sisteminde bireylerin yaratıcılık, yenilikçilik ve esneklik gibi konularda yer alabilmektedir. Dolayısıyla, bu değerler açısından işletme ile birey arasında sağlanan uyum çalışanın yaratıcılığını da geliştirecektir (Saraç, Efil, Eryılmaz, 2014). Afsar ve diğerleri (2015) de iş ortamının çalışanların yaratıcılıklarını etkilediğini belirtmektedir. Araştırmacılar gerçekleştirmiş oldukları çalışmada kişi-örgüt uyumunun çalışanların yaratıcı iş davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Afsar, Badir, Khan, 2015).

4. İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Kavramı

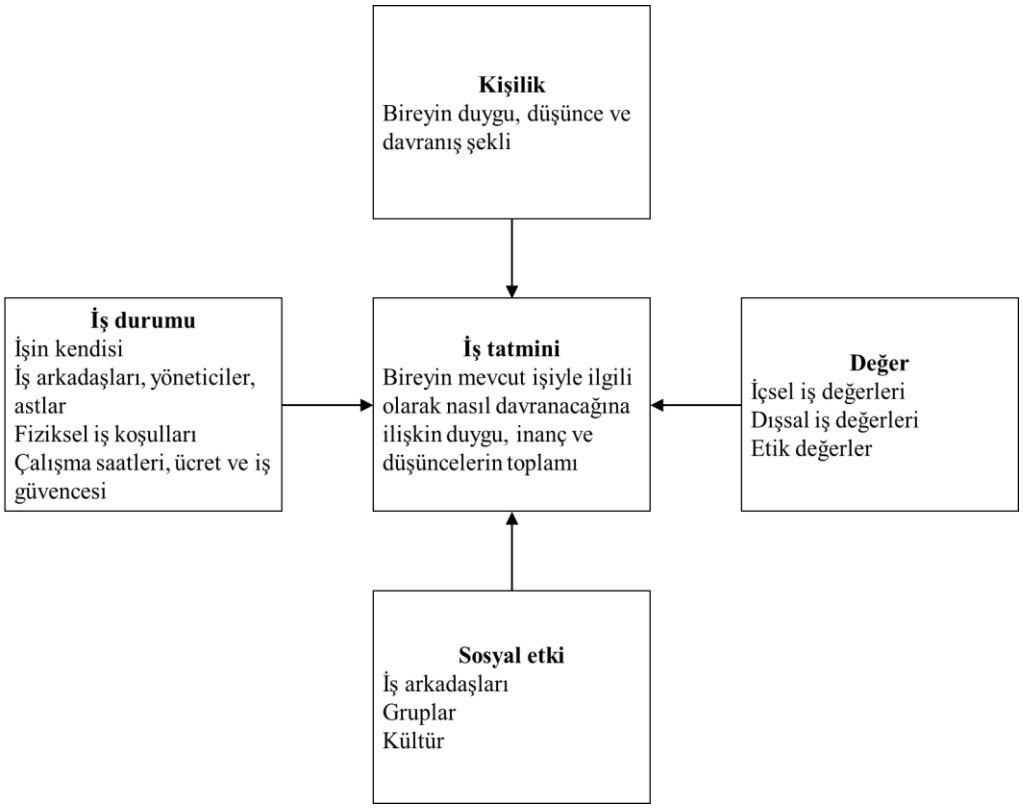
Çalışanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Dolayısıyla, çalışanların işlerinden tatmin olma düzeyleri onların hem iş hayatını hem de iş dışındaki hayatlarını önemli derecede etkilemektedir. Bu nedenle, iş tatmini uzun süredir araştırmacılar tarafından ilgi çekici bir konu olmuştur. Literatürde yer alan birçok çalışma iş tatmin düzeyinin hem örgütsel çıktılar hem de çalışanların yaşam tatmini (Aşan, Erenler, 2008), bireylerin iyi oluşları (Bowling, Eschleman, Wang, 2010) gibi bireysel çıktılar ile ilişkisini incelemektedir.

İş tatmini, bireyin iş deneyimleri sonucunda oluşan memnun edici duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Locke, 1969; Ugboro, Obeng, 2000). Diğer bir ifade ile, iş tatmini çalışanların işlerini ne ölçüde sevdikleri ile ilgilidir (Agho, Mueller, Price, 1993). İşe yönelik olan olumlu ve uygun tavırlar iş tatminini ifade ederken, işe yönelik olumsuz ve uygunsuz tavırlar ise iş tatminsizliğinin belirtisi olmaktadır (Armstrong, 2006).

Oshagbemi (2000) ise iş tatminini, bireyin istediği, beklediği ve hak ettiği çıktılar ile gerçek çıktıları karşılaştırması ile oluşan işe yönelik olumlu duygusal tepki olarak açıklamıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak, iş tatmininin işin çalışana sağladıkları ile çalışandan aldıklarının çalışanda bıraktığı denge algısı ile ilgili olduğu söylenebilir. Çalışan burada bir denge olduğu kanısında ise iş tatmininden söz edilebilir. Bu durumda, işin çalışana sağladıkları çalışan taleplerini ve isteklerini yeterince karşılamaktadır. Ancak çalışan burada bir dengesizlik olduğu kanısında ise çalışan beklentilerinin yeterince karşılanmaması söz konusudur. Dolayısıyla, ortada bir memnuniyetsizlik durumu mevcut olacaktır. Bu memnuniyetsizlik durumu birçok olumsuz örgütsel ve bireysel çıktı ile sonuçlanabilecektir. Bu durum çalışanı psikolojik ve fiziksel anlamda yoracağı gibi işletmenin etkinlik ve verimliliğine de zarar verecektir. Bu bağlamda, iş tatmini işletmeler açısından önem verilmesi gereken konulardan biridir.

4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

George ve Jones (2012) iş tatmininin bireylerin mevcut işleri hakkındaki duygu, düşünce ve inançlarından oluştuğunu belirtmektedir. Bu bağlamda da iş tatminini belirleyen dört çalışan deneyimine dikkat çekmektedir. Bu çalışan deneyimleri ise kişilik, değerler, iş durumu ve sosyal etki şeklindedir.



Şekil 10: İş Tatminini Etkileyen Faktörler

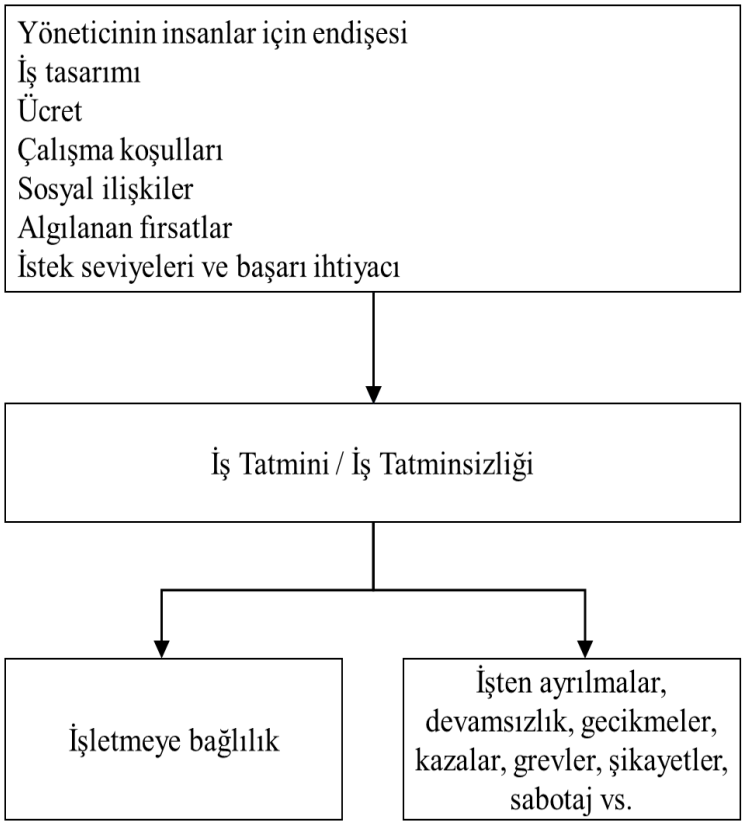
Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, (Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2012), 77.

Bireyin duygu, düşünce ve davranış şekli o bireyin kişiliğini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmininin bireyin işi hakkındaki duygu ve düşüncelerini ifade ettiği dikkate alındığında, kişiliğin iş tatminini belirleyen önemli bir etken olduğu görülmektedir. Değerler ise işte ve işin yol açacağı sonuçlarda çalışanın davranışına yöne veren inançları ifade ettiği için iş tatminini önemli derecede etkilemektedir. Bireyin değerleri ile uyumsuz bir iş sonucu iş tatminini olumsuz bir şekilde etkileyebilecektir. İş durumu; kişinin üstlendiği görevleri, iş için iletişim içinde bulunduğu kişileri, çalıştığı iş ortamı ve işletmenin kendilerine davranış şekli gibi durumları kapsamaktadır. İşin sıkıcı veya ilginç olma durumu, işletmenin sunduğu iş

güvencesi, ödemeler, yan haklar, iş ortamındaki gürültü gibi iş ile ilgili her türlü durum çalışanın tatmin seviyesini etkileyecektir.

George ve Jones (2012) iş tatminini belirleyen son unsur olarak sosyal etkiden söz etmektedir. İnsanlar sosyal varlıklardır ve günlük yaşamlarında bile çevrelerindeki bireylerden veya gruplardan etkilenmektedir. İş hayatında da çalışma arkadaşları veya içinde bulunduğu kültür bireyin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (George, Jones, 2012).

Rue ve Byars (2009) da bireylerin iş tatmin düzeylerini belirleyen birçok içsel ve dışsal etmen bulunduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, en temel etmenleri Şekil 11'de yer aldığı gibi sınıflandırmışlardır.



Şekil 11: İş Tatmininin En Temel Etmenleri

Leslie W. Rue, Llyod L. Byars, **Management: Skills and Application**, (McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, 2009), 276.

Her insanın işten tatmin olma düzeyi farklılık göstermektedir. Bireylerin iş tatmin düzeylerini belirleyen faktörleri tespit etmek amacıyla birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmacılar genel bağlamda iş tatmininin, kişinin içindeki ve dışındaki güçlerin etkisine bağlı olduğu kanaatine varmaktadırlar.

Kişinin içindeki güçler yaş, cinsiyet, kişilik gibi bireysel özellikleri ifade etmekte olup, kişinin dışındaki güçler ise ücret, çalışma koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, ödüllendirme ve sorumluluk gibi işten kaynaklanan unsurları içermektedir (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2012; Kalleberg, Loscocco, 1983).

4.3. İş Tatmini Teorileri

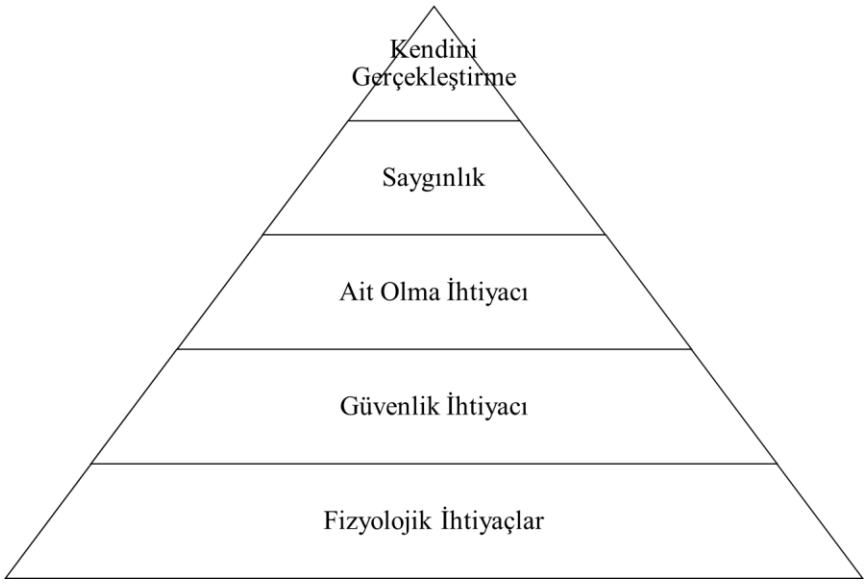
İş tatminini açıklamaya yönelik ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve F. Roethlisberger önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne deneylerine kadar uzanmaktadır (Keser, Bilir, 2019). Daha sonrasında iş tatmini kavramı birçok araştırmacı tarafından çeşitli modellerle açıklanmaya çalışılmıştır.

İş tatminine yönelik teoriler kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Kapsam teorileri bireyi belirli davranışlara yönlendiren içsel faktörleri açıklamaya çalışmakta olup, süreç teorileri ise davranışın meydana gelme şeklini ve davranışın nasıl tekrarlanabileceğini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2018; Stoner, 1978).

4.3.1. Kapsam Teorileri

4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İş tatminini açıklayan teoriler arasında en bilineni Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Bu teori, bireylerin ihtiyaçlarını giderme doğrultusunda davranış sergilediğini belirtmektedir. Bu kapsamda, bireylerin ihtiyaçları onların davranışlarını şekillendiren önemli unsurlardandır (Koçel, 2018). Maslow insan ihtiyaçlarını beş grup altında toplamış olup (McShane, Glinow, 2017), bu ihtiyaç grupları hiyerarşik bir dizilişe sahiptir (Barutçugil, 2004). İhtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar Şekil 12'de de yer aldığı gibi en alt kademeden en üst kademeye doğru; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklindedir (George, Jones, 2012). Maslow bu ihtiyaçlardan birinin karşılanması durumunda bir sonraki ihtiyacın baskın hale geldiğini belirtmektedir (Robbins, Judge, 2017).



Şekil 12: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Leslie W. Rue, Llyod L. Byars, **Management: Skills and Application**, (McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, 2009), 268.

Fizyolojik ihtiyaçlar, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerek duydukları yeme, içme ve barınma gibi temel ihtiyaçları ifade etmektedir (Maslow, 1943).

Güvenlik ihtiyacı, tehditlere ve tehlikelere karşı korunma (Pardee, 1990), güvenli bir çevre (Barutçugil, 2004), iş güvencesi (George, Jones, 2012) gibi güvenlik gereksinimlerini içermektedir.

Ait olma ihtiyacı, piramidin üçüncü aşamasında yer alan ait olma ihtiyacı sosyal gereksinimleri kapsamaktadır. Sevgi, başkaları ile duygusal yakınlık kurma, bir organizasyona ait olmak veya bir grupla özdeşleşmek gibi bireyin diğerleri ile kurduğu iletişimle ilgilidir (Rue, Byars, 2009).

Saygınlık ihtiyacı, başkaları tarafından tanınma, başarı (Robbins, Judge, 2017), saygı ve statü gereksinimlerini (McShane, Glinow, 2017) kapsamaktadır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendi potansiyelini ortaya çıkarma ve yaratıcı olma gereksinimini içermektedir (McShane, Glinow, 2017).

4.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg gerçekleştirmiş olduğu araştırmada katılımcıların işlerinde iyi ve kötü duygulara sahip oldukları durumları tespit ederek analiz etmiştir (Rue, Byars, 2009). Analiz, iş tatmini ve tatminsizliğinin motive edici faktörler ve hijyen faktörler olmak üzere iki ayrı grubun meydan gelmesi ile sonuçlanmıştır (Pardee, 1990).

Çift Faktör Teorisi çalışan tatminini belirleyen temel faktörlerin tanınma, başarı, sorumluluk, yükselme, gelişim gibi işin özünü yansıtan faktörler olduğunu öne sürmektedir. Bu faktörler çalışanın üstün çaba ve performans göstermeleri için motive etmektedir. Bu nedenle, bu faktörler motive edici faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Hackman, Oldham, 1976). Hijyen faktörlerinin ise şirket ücret, yönetim tarzı, şirket politikaları çalışma koşulları gibi faktörleri içermekte olup bu faktörler işe yönelik tatminsizliği ortadan kaldırmaktadır (Buchanan, Huczynski, 2019). Bu teoriye göre, iş motivasyonu ve iş tatmini ancak motive edici faktörlerin varlığı ile mümkün olmaktadır. Hijyen faktörleri çalışan motivasyonunu ve tatminini tek başına etkileyememektedir (Hackman, Oldham, 1976).

Tablo 2: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Hijyen Faktörleri	**Motive Edici Faktörler**
Politikalar ve yönetim	Başarı
Çalışma koşulları	Tanınma
Kişilerarası iletişim	Zorlu iş
Özel hayat	Artan sorumluluk
Para, statü, güvenlik	Gelişim ve büyüme fırsatları

Leslie W. Rue, Llyod L. Byars, **Management: Skills and Application**, (McGraw-Hill/Irwin, New York, NY, 2009), 271.

4.3.1.3. McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi

David C. McClelland motivasyon ve tatmin konularına yaklaşımında üç ihtiyaca odaklanarak başarı ihtiyacı teorisini geliştirmiştir. Bu ihtiyaçlar; başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı şeklindedir (Rue, Byars, 2009).

Başarı ihtiyacı yüksek bireyler zorlayıcı görevleri üstlenme ve mükemmellik için kendi bireysel standartlarını karşılayabilmek için istek duymaktadırlar.

Sorumluluk almayı, net hedefler belirlemeyi ve performans geri bildirimi almayı severler (George, Jones, 2012).

Bazı bireyler, başkaları üzerinde bir etki yaratma, insanları veya olayları değiştirme arzusuna sahiptir (Buchanan, Huczynski, 2019). Bu bireyler, diğer bireyleri etkileyebilmek ve kontrolleri altına alabilmek için güçlü bir çaba harcama isteği duymaktadırlar (George, Jones, 2012).

İlişki kurma ihtiyacı ise, bireyin diğer insanlarla sosyal ilişkiler kurma gereksinimini ifade etmektedir (Rue, Byars, 2009). İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyler başkalarının onayına ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer insanlara karşı olumlu bir imaj yaratarak ilişki kurmaya çalışırlar (McShane, Glinow, 2017).

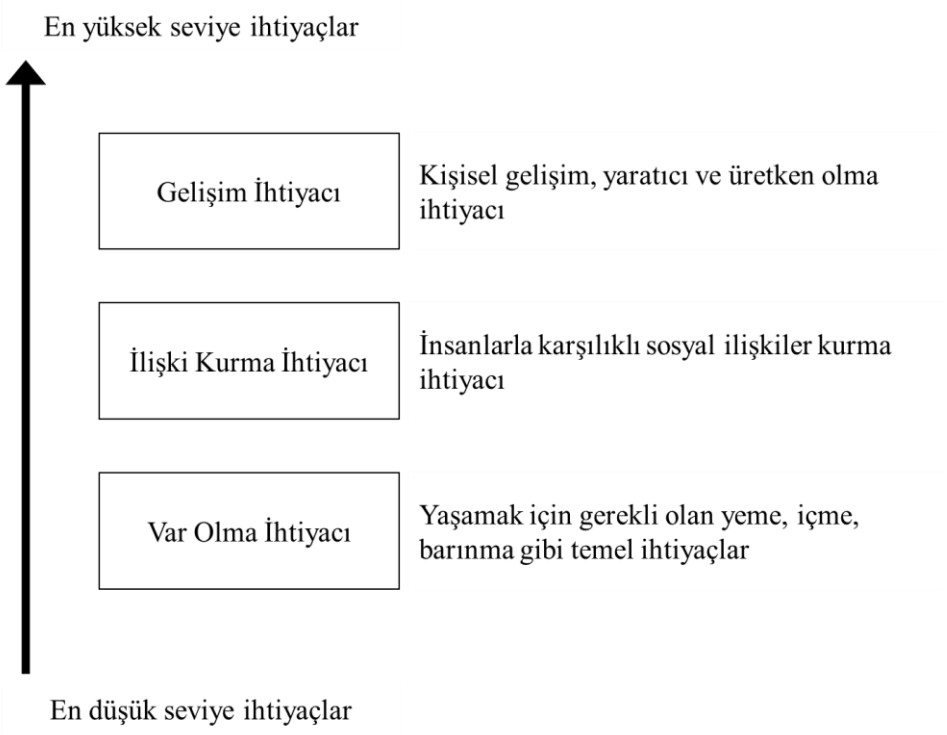
4.3.1.4. Alderfer ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un hiyerarşisinin basitleştirilmiş halidir. Bu yaklaşımda da bir ihtiyaç dizilimi mevcuttur (George, Jones, 2012). Alderfer (1969) bir bireyin üç temel ihtiyacı bulunduğunu ileri sürmüştür. Bu ihtiyaçlar, bireyin var olma ihtiyacını, ilişki kurma ihtiyacını ve kişisel gelişim ve büyüme ihtiyacını içermektedir.

Var olma ihtiyacı, bireyin hayatta kalabilmek için gereksinim duyduğu yeme, içme, giyinme, barınma ve güvenlik gibi temel ihtiyaçları içermektedir (George, Jones, 2012).

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin diğer insanlarla ilişki içerisinde olma ihtiyacına ilişkindir. Bireyin bu ihtiyacını tatmin edebilmesi için diğer bireyler ile duygu ve düşüncelerini karşılıklı olarak paylaşabilmesi gerekmektedir. Karşılıklı kurulmayan bir iletişim, bireyin ilişki kurma ihtiyacını gidermeyecektir (Alderfer, 1969).

Gelişim ihtiyacı, bireyin kendisinde ve çevresinde gelişimci, yaratıcı ve verimli etkiler yaratmasını kapsamaktadır. Birey sorunlarla uğraşırken tam kapasitesini kullandığı, ek kapasiteler geliştirmesi ve yeni yetkinlikler edinmesi gerektiği durumlarda gelişme ihtiyacını giderebilir (Alderfer, 1969).



Şekil 13: Alderfer'in ERG Teorisi

Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, (Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2012), 162.

4.3.2. Süreç Teorileri

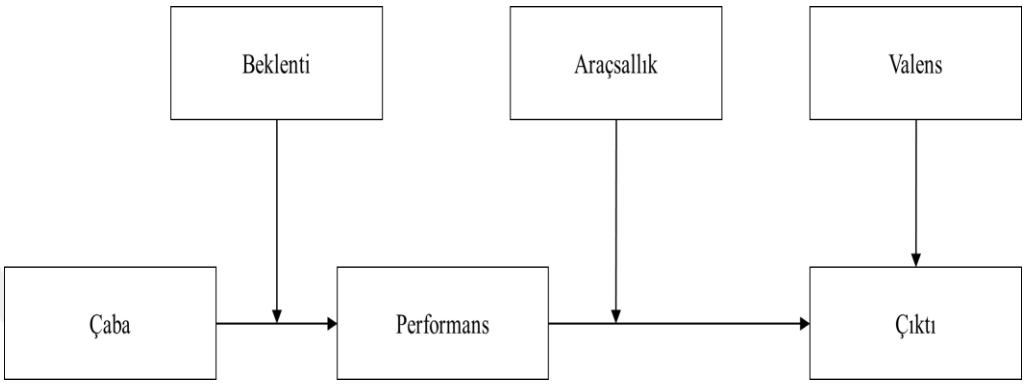
4.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi çalışanın çaba, performans ve çıktı arasındaki ilişki hakkındaki inancının çalışanların motivasyon seviyelerini belirlediği düşüncesine dayanmaktadır (Rue, Byars, 2009). Beklenti teorisine göre, birey belirli davranışlarının sonucunda elde edeceği çıktıyı baz alarak beklenti içerisine girmekte ve bu beklentilere göre eyleme geçmektedir. Diğer bir deyişle, bireyin beklenti içerisinde olduğu sonuçlar onun eylemlerini yönlendirmektedir (Renko, Kroeck, Bullough, 2012). Bu yaklaşım çalışan motivasyonunun beklenti, araçsallık ve valens olmak üzere üç temel faktöre dayandığını belirtmektedir (Rue, Byars, 2009).

Valens, birey çabaları sonucunda elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtmektedir (Renko, Kroeck, Bullough, 2012).

Beklenti, bireyin gösterdiği eylemin veya davranışın belirli çıktılara yol açacağına yönelik algıladıkları olasılığı ifade etmektedir (Donovan, 2001). Birey gösterdiği çabanın belirli seviyede bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa beklentiden söz edilebilmektedir (Rue, Byars, 2009).

Araçsallık, çalışanın arzuladığı performans düzeyine ulaşmanın belirli ödüllere yol açacağına olan inancını ifade etmektedir (Rue, Byars, 2009; Renko, Kroeck, Bullough, 2012).



Şekil 14: Vroom'un Beklenti Teorisi

Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, (Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2012), 167.

4.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik, teorisi bireyin adil muamele görmek istemesi düşüncesine dayanmaktadır (Rue, Byars, 2009). Birey işletmeden elde ettiği çıktılar ile işletmeye kattığı girdileri karşılaştırmaktadır. Buradaki girdiler çalışanın eğitim, zekâ, deneyim, yetenek ve çaba gibi işletmeye katkılarını belirtmekte olup çıktılar ise çalışanın elde ettiği ücret, yan haklar, kıdem faydaları ve statü gibi ödüllerdir Rue byars. Birey karşılaştırma sonucu elde ettiği çıktı/girdi oranını diğer bireylerin oranları ile karşılaştırmaktadır (George, Jones, 2012). Bireyin çıktı/girdi oranı diğer bireylerin oranları ile eşit değilse, eşitsizlik meydana gelecektir (Rue, Byars, 2009).

Eşitsizlik durumu gerilime ve olumsuz duygulara yol açacaktır (George, Jones, 2012). Bu durumda, birey eşitsizliği giderebilmek için aşağıda belirtilen çeşitli eylemleri gerçekleştirebilmektedir (Rue, Byars, 2009; McShane, Glinow, 2017).

- Diğer bireylere göre girdileri düşükse veya fazla ise girdilerini değiştirebilir.

- Çıktıların değiştirilmesi için görüşmeler yapabilir.
- Diğer bireylerin girdilerini değiştirebilir.
- Diğer bireylerin çıktılarını değiştirebilir.
- İşten ayrılabilir.

4.3.2.3. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisi, yüksek seviyede motivasyon ve performans üzerinde etkili olan amaç türlerini belirlemeye ve bu amaçların etkisinin nedenlerine odaklanmaktadır (George, Jones, 2012). Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi, bireylerin motivasyon seviyelerinin onların amaçları tarafından yönlendirildiğini öne sürmektedir. Zorlayıcı ve belirli hedefler diğer hedeflere göre daha yüksek performansla sonuçlanmaktadır (Robbins, Judge, 2017). Amaç teorisi, amacın zorluğu ile performans arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki olduğunu varsaymaktadır (Miner, 2005).

Belirli zorlu amaçlar;

- çalışanların dikkatlerini ve faaliyetlerini amaçla ilgili durumlara yönlendirerek,
- çalışanların daha yüksek seviyede çaba sarf etmesine neden olarak,
- çalışanların hedeflerine ulaşabilmek için eylem planları geliştirmelerini sağlayarak ve
- çalışanların engeller veya güçlükler karşısında dayanıklı olmalarını sağlayarak

motivasyonu ve performansı etkilemektedir (George, Jones, 2012).

4.4. İş Tatmini Çıktıları

İş, insan hayatının büyük bir bölümünü kaplamaktadır ve bu nedenle iş tatmini çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak iyi oluşları ile yakından ilgilidir. Ayrıca, iş tatmini kavramı bireyler kadar işletmeler için de önemli bir yere sahiptir (Oshagbemi, 1996).

İş tatmininin performans (McShane, Glinow, 2017; Wright, Cropanzano, 2000), motivasyon, çalışan devri (Gürbüz, Yüksel, 2008), örgütsel vatandaşlık, devamsızlık (McShane, Glinow, 2017) gibi bireysel ve örgütsel davranışları etkilediği birçok araştırmacı tarafından öne sürülmüştür.

İşletmenin kullandığı kaynakları azaltarak hedeflerine etkili ve verimli şekilde ulaşabilmesi çalışanların iş tatminleri ile mümkündür. İşinden tatmin olan birey işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için daha fazla çaba gösterecektir. İşinden tatmin olmayan bireyin ise devamsızlık, işi eksik yapma, aksaklık oluşturma, işten ayrılma gibi davranışlar sergilemesi mümkündür (Özpehlivan, 2018).

İş tatmini ile birlikte incelenen önemli konulardan biri bireylerin yaşam tatminleridir. Araştırmacılar, bireylerin iş tatminleri ve yaşam tatminleri arasındaki ilişki biçimine yönelik olarak üç olası durum öne sürmüşlerdir. Bu olası durumları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Saari, Judge, 2004):

1. Sıçrama- İş deneyimlerinden veya iş dışındaki yaşamından birinin diğerinin alanına yayıldığı durumlar
2. Bölümleme- İş ve yaşam deneyimlerinin birbirinden ayrıldığı ve birbirleri ile ilgisinin çok az olduğu durumlar
3. Telafi- İş veya iş dışındaki yaşamının birinde tatmin olmayan bireyin, tatmin ve mutluluğu diğerinde arayarak telafi etmeye çalıştığı durumlar

Saari ve Judge (2004) işin birey hayatında önemli yer kaplamasından dolayı, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve bireyin iş deneyimlerini özel yaşamına da taşırdığını belirtmektedir. Ayrıca bu ilişkinin karşılıklı olduğunu ve bireyin yaşam tatmininin de iş tatminini etkilediğini ifade etmektedir.

Baker (2004) iş tatmininin meydana getireceği önemli sonuçlardan ikisinin devamsızlık ve işten ayrılmalar olacağını belirtmektedir. İş tatminsizliği sonucu oluşan devamsızlıklar ve işten ayrılmalar da işyerindeki sürekliliği ve tutarlılığı olumsuz etkileyecektir. Bunun yanı sıra, işe alım ve tekrarlanan eğitimlerle maliyet artacaktır (Baloch, 2009).

Bowling (2010) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, iş tatmininin zarar verici davranışlar ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Bireyler işlerinden tatmin olmadıkları durumlarda çaba göstermemek, işe geç gelmek, uzun molalar vermek ve işten erken ayrılmak gibi olumsuz iş davranışları sergileyerek işletmeye karşılık verebilirler. Ayrıca, bu bireyler tatminsizliklerinin karşılığı olarak iş arkadaşlarına karşı kötü davranışlar sergilemek, onların işlerini sabote etmek gibi olumsuz davranışlarda bulunabilirler. Birey işteki olumsuz koşullar ve adaletsizlik karşılığında

misilleme yaparak işletmeye ve iş arkadaşlarına zarar verebilmektedirler (Mount, Remus Ilies, 2006).

İş tatmin seviyesi yüksek olan bireyler işletmelerini ödüllendirmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedirler. Ayrıca, kovulma durumundan endişe ettikleri için zarar verici iş davranışlarından kaçınırlar (Bowling, Eschleman, Wang, 2010).

Hagedorn (2000) iş tatmini kapsamında üç nokta belirlediği ifade etmektedir. Bunlar; takdir, kabul veya hoşgörü ve bağlarını koparma şeklindedir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların pozisyonlarından memnun olacak ve işletmeleri ile gurur duyacaktır. Böylece işe bağlılıkları ve üretkenlikleri artacaktır. Diğer taraftan, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlar ise işe aktif olarak katılım göstermeyecek, işletme ile yakınlık kurmayacak ve işletme çıktılarına katkı sağlamak için istek duymayacaktır (Hagedorn, 2000).

4.5. İşveren Markası, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkilerine Yönelik Literatür Taraması

4.5.1. Literatürde İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

Literatürde yer alan çalışmalar, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin önemli bir kısmının, işveren markasının kişi-örgüt uyumu sayesinde bireyleri işletmeye çekmesine ilişkin olduğu gözlemlenmektedir.

Backhaus ve Tikoo (2004) işveren marka imajının bireyleri işletmeye çekmesini açıklayan unsurun kişi-örgüt uyumu olduğunu belirtmekte olup, işveren marka çağrışımlarının kişi-örgüt uyumu sürecini geliştirdiğini öne sürmüşlerdir. Potansiyel adaylar, işveren marka imajını kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaşma sonucu elde edilen uyum derecesi bireyin işletmede çalışma tercihini etkilemektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Schneider, 1987).

Tanwar ve Kumar (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amaçlarından biri, kişi-örgüt uyumunun işveren markası boyutlarının işveren tercihine aktarılmasındaki rolünü incelenmesini içermektedir. Çalışma bulguları, işveren markası boyutlarının kişi-örgüt uyumunun oluşmasında etkisi olduğunu desteklemektedir.

Olumlu bir şekilde oluşturulan işveren markası, potansiyel çalışanların kendi değerleri ile işletmenin değerleri arasında bir uyumun mevcut olup olmadığını belirlemelerini sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar işveren markası sayesinde işletmenin kendi değerlerine ve bireysel yeteneklerine göre bir işletme olup olmadığına karar vermektedirler. Bu durum, kişi-örgüt uyumunu artmasına destek olmakta ve bireylerin değerlerinin ve becerilerinin işletme değerleri ve talepleri ile uyumlu olduğunu algılamalarını sağlamaktadır (Tanwar, Kumar, 2019).

Ergün ve Tatar (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada işveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, bu değişkenler arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü üstlendiği şeklindedir.

4.5.2. Literatürde İşveren Markası ve İş Tatmini İlişkisi

Literatürde işveren markası ile ilişkilendirilen birçok çıktı mevcuttur. Bu çıktılardan biri, araştırmacıların çalışmalarında sıklıkla konu edindiği iş tatminidir. Tanwar ve Prasad (2016) iş tatmininin işveren markasının bir çıktısı olarak incelenmesinin nedeni olarak iş tatmininin çalışanı elde tutma ile ilişkisini göstermektedir. İşletmede bulunan mevcut çalışanların tatmin olmaları, onların hem işte kalmaya devam etmelerini hem de işletmenin değerini diğer insanlarla da paylaşacaktır (Tanwar, Prasad, 2016).

Davies ve diğerleri (2018) çalışmalarında işveren markasının etkilerini değerlendirirken çalışanların tatmin düzeylerini ve bağlılıklarını konu edinmişlerdir. Araştırmacılar çalışmada, işveren imajının çalışanların tatmin düzeylerine ve bağlılıklarına etkisini incelemişlerdir. Çalışma verileri değişkenler arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Ödül ve tanınma, yaratıcılık ve yenilikçilik, sosyal ve iş ilişkileri, eğitim, gelişim aktiviteleri ve iş-yaşam dengesi gibi durumlar çalışanların tatmin düzeylerini etkilemekte ve daha iyi performans sergilemeleri için motive etmektedir. İşveren marka stratejileri, çalışanın önem verdiği bu konuları kapsamakta olup, bu nedenle çalışanların tatmin olmalarında önem arz etmektedir (Ambler, Barrow, 1996; Kaur, Malhotra, Malhotra, 2020).

Kaur ve diğerleri (2020) işveren markası, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, işveren markası ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma bulguları, işveren markası ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş tatmininin işveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü üstlendiği şeklindedir.

Aksu ve diğerleri (2020) çalışan davranışlarının işletmenin verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedir. İşletmenin işveren markasını olumlu olarak algılayan çalışanlar işletmede kalma ve çalışma konusunda istek duyacaklardır. Araştırmacılar, bu bağlamda işveren markası, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada araştırmacılar, işletmenin işveren markası aracılığı ile çalışana fayda sağlayacak şekilde yaklaştığında çalışanın işinden memnun olmasını sağlayacağını ve bunun sonucunda çalışanların işletmeye karşı bağlılıklarının artacağını öne sürmüşlerdir. Araştırma sonucunda, işveren markasının örgütsel davranış ve iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunduğu doğrulanmıştır.

4.5.3. Literatürde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin birçok örgütsel çıktıyı etkilediği literatürde yer alan çalışmaların çoğunda tespit edilmiştir. Bu nedenle, iş tatminini etkileyen unsurların tespit edilmesi ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmesi önemlidir (Bayramlık, Bayık, Güney, 2015).

İş tatmininden söz edebilmek için esas konulardan biri görev ve sorumlulukların çalışanın yetkinlikleri ile eşleşmesidir. Birey bilgi, beceri ve yeteneklerine en uygun sorumluluklara sahip olduklarında işlerini daha tatminkâr bir şekilde yapacak ve daha yüksek performans sergileyeceklerdir. Aksi halde, yetkinlikleri ile uyuşmayan görevlerle karşılaşan çalışanlar işlerine yönelik tatmin seviyeleri düşecektir (Farooqui, Nagendra, 2014). İşletme ile arasında uyum oluşan bireyler işlerine yönelik motivasyonları artacak ve tatmin düzeyleri yükselecektir (Büyükyılmaz, Yeğin, 2017).

Autry ve diğerleri (2003) işveren tarafından beklentilerinin karşılandığını düşünen çalışanlar, beklentileri karşılanmayanlara göre daha yüksek tatmin düzeyine sahip olacağını belirtmektedir. Araştırmacıların gerçekleştirmiş oldukları çalışmada kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ile olumlu bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Chen ve diğerleri (2016) de kurdukları modelin bir bölümünde kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ile olumlu bir ilişkisi olduğunu öne sürmüş ve çalışma sonucunda kurmuş olduğu bu hipotezi doğrulamıştır.

Sökmen ve Benk (2020) dönüşümsel liderlik ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiyi konu aldıkları çalışmada kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırmacılar bu çalışma ile, kişi-örgüt uyumu seviyesi artan çalışanların iş tatmin seviyelerinin de artış göstereceği sonucuna ulaşmışlardır.

5. İŞVEREN MARKASININ İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Problemi

Markalaşma çabaları, gün geçtikçe, ürün markasını ve kurumsal markayı geliştirmek kadar işveren olarak marka yaratma konusunda da önem kazanmaktadır. İşletmeler, mevcut ve potansiyel çalışanlar için kendilerine yönelik olarak çalışmak için en ideal yer imajını yaratma eğilimi içerisine girmektedirler.

İş tatmininin organizasyon çıktılarına ve bireysel davranışlara etkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Organizasyon çıktılarına ve bireysel davranışlara önemli bir etkisi bulunan iş tatminini yaratan unsurlar da araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu bağlamda, araştırmanın ilk temel problemi işveren markasının iş tatmini üzerinde etkisi bulunmakta mıdır? şeklindedir. Ayrıca, araştırma diğer temel problemi olan işveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı bir rolü var mıdır? sorusuna da yanıt aramaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; bireylerin çalıştıkları işletmeye yönelik işveren markasına yönelik algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolünün incelenmesidir.

Günümüzde işletmelerin rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için insan kaynağı önemli bir konuma gelmiştir. İşletmenin, hedefleri doğrultusunda yürütülmesi için gerekli yetkinliklere sahip insan kaynağına ulaşabilmesi, işletmeye çekebilmesi ve mevcut çalışanları bünyesinde koruyabilmesi için işveren markası yaratması gerekli olmaktadır. Ayrıca, performans, örgütsel bağlılık, verimlilik ve devamsızlık gibi organizasyon çıktılarına ve bireysel davranışlara önemli bir etkisi olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konulan iş tatmini unsurunun da sağlanması işletmeler için önem arz etmektedir.

İşveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin olarak literatürde bulunan çalışmalar çok nadirdir. Bu nedenle, bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, işveren markasının ve kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi incelenerek çalışanların iş tatminlerinin arttırılması istenmektedir.

5.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

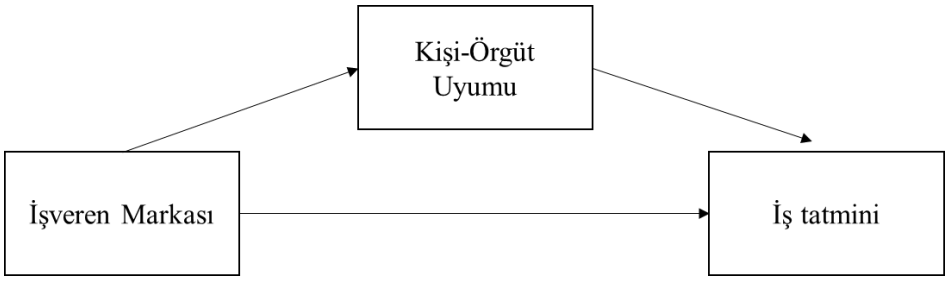
Araştırmanın örneklemini özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında ankete 266 kişi geri dönüş sağlamıştır. Toplanan anketlerden 58 tanesi sorulara verilen cevapların aynı veya hatalı olması gibi nedenlerden dolayı araştırmaya dahil edilmemiş olup, araştırma analizi sağlıklı cevaplar içeren 208 adet veri ile gerçekleştirilmiştir.

Anket ile katılımcılara yöneltilen soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı, sorulara sağlıklı, objektif ve doğru bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma özel işletmelerin beyaz yakalı çalışanları üzerinde uygulandığından dolayı çalışmanın özel sektöre genellenememesi araştırma açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca özel sektör çalışanlarının iş yoğunluğu zaman sınırlılığına neden olmakta olup, bu durum da araştırma için bir kısıtlama oluşturmaktadır.

5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada işveren markasının iş tatmini ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolü incelenmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ve aracılık etkisinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından oluşturulan model çerçevesinde araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmada ele alınan modele aşağıda yer verilmektedir.



Şekil 15: Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında oluşturulan ve incelenecek olan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Çalışanların işveren markası algılamaları, iş tatminleri üzerinde etkilidir.

H2: Çalışanların işveren markası algılamaları, kişi-örgüt uyumu üzerinde etkilidir.

H3: Kişi-örgüt uyumu, iş tatminini etkiler.

H4: Çalışanların işveren markası algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolü vardır.

5.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada analizi gerçekleştirilecek olan veriler anket yoluyla toplanmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılacak ölçekler aşağıda açıklanmaktadır.

5.5.1. İşveren Markası Ölçeği

Araştırmada, çalışanların faaliyet gösterdikleri işletmeye yönelik olarak algıladıkları işveren markası seviyesini tespit etmek amacıyla Berthon ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen işveren markası ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 25 madde ve 5 faktörden oluşmaktadır (Berthon ve diğ., 2005). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Anbar (2019) tarafından gerçekleştirilmiş olup, orijinalinde yedili Likert tipi ölçek kullanılan ölçek beşli Likert tipi ölçek olarak uygulanmıştır. Bu bağlamda, ölçek "1=Hiç önemli değil", "5=Çok önemli" şeklinde kodlanmıştır. Anbar (2019), işveren markası ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yaptıkları açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki maddelerin dört faktör altında toplandığını, bir maddenin birden fazla faktöre verdiği faktör yükler arasındaki farkın minimum 0,10 olması gerektiği koşulunu sağlamayıp iki faktörün de altında yer alan dört maddenin aşamalı olarak analizden çıkarıldığını belirtmiştir. Analiz sonucunda kalan maddeler 3 faktör

altında toplanmıştır. Bu faktörler, "başvuru ve fayda değeri", "sosyal ve gelişim değeri" ve "ekonomik değer" şeklindedir.

5.5.2. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği

Araştırmada, kişi-örgüt uyumu düzeyini belirlemek amacıyla Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 4 madde bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Turunç ve Çelik (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Turunç ve Çelik (2012) açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizlerini gerçekleştirmiş olup, analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığını tespit etmiştir. Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği şeklindedir.

5.5.3. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge ve diğerleri (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Keser ve Bilgin (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Keser ve Bilgin (2019) 5 madde içeren ölçeğe ilişkin olarak açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizlerini gerçekleştirmiş olup analizler sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki cevaplar ise 5'li Likert ölçeği şeklindedir.

5.6. Veri Analiz Tekniği

Elektronik ortamda anket yöntemi ile toplanan veriler, SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. İlk olarak, katılımcıların demografik özelliklerini yorumlayabilmek amacıyla frekans analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada, ölçeklere yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve ölçeklerin boyutları belirlenmiştir. Faktör analizine tabi tutulduktan sonra ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri ve tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Son olarak, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

5.7. Verilerin Analizi ve Bulgular

5.7.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut iş yerlerindeki deneyim süreleri, toplam çalışma deneyim süreleri ve gelir bilgilerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan bireylerin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	126	60,6
	Erkek	82	39,4
Yaş	18-25	41	19,7
	26-35	117	56,3
	36-45	43	20,7
	46-55	6	2,9
	56 ve üstü	1	0,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,4
	Lise	16	7,7
	Yüksekokul (Önlisans)	12	5,8
	Üniversite (Lisans)	128	61,5
	Yüksek Lisans	40	19,2
	Doktora	9	4,3
Toplam Çalışma Deneyimi	1 yıldan az	14	6,7
	1-5 yıl	99	47,6
	6-10 yıl	37	17,8
	11-15 yıl	24	11,5
	15 yıl ve üstü	34	16,3
İşletmedeki Çalışma Deneyimi	1 yıldan az	42	20,2
	1-5 yıl	108	51,9
	6-10 yıl	30	14,4
	11-15 yıl	12	5,8
	15 yıl ve üstü	16	7,7
Ortalama Gelir	3000 TL ve altı	36	17,3
	3001-4500 TL	49	23,6
	4501-6000 TL	36	17,3
	6001 TL ve üstü	87	41,8

Tablo 3'te yer alan frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılım sağlayan 208 kişiden 126'sının kadın (%60,6), 82'nin ise erkek (%39,4) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu görülmekte olup, bu yaş aralığında %56,3 oran ile 117 kişi bulunmaktadır. En düşük katılımın, yaşları 56 ve üstü olanlardan gerçekleşmiş olup, çalışmaya 1 (%0,5) kişi katılım göstermiştir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 128 kişi (%61,5) ile katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında ilköğretim mezunu olanlar 3 kişi (%1,4) olup, en düşük orana sahip gruptur.

Katılımcılar arasında 99 kişinin (%47,6) toplam çalışma deneyimi 1-5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. 14 kişinin (%6,7) ise toplam çalışma deneyimi 1 yıldan azdır.

108 katılımcının (%51,9) mevcut iş yerlerindeki çalışma deneyimi 1-5 yıl arasında olduğu belirlenmiş olup, 12 kişinin (%5,8) mevcut iş yerlerindeki deneyimleri 11-15 yıl arasındadır.

Katılımcıların gelirlerine göre dağılımı incelendiğinde, 87 kişinin (%41,8) 6001 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, 3000 TL ve altında geliri olanlar ile 4501-6000 TL aralığında geliri olanların sayısı eşit olup, her iki gelir grubunda da 36 kişi (%17,3) bulunmaktadır.

5.7.2. Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ölçeklerine yönelik faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmıştır.

Ölçekte yer alan bir maddenin faktör yük değeri, maddenin faktör ile ilişki gücünü ifade etmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2018). Hair ve diğerleri (2018), 0,50 veya üstü olan faktör yüklerini anlamlı olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Bu nedenle, çalışmada faktör yükü sınırı 0,50 olarak belirlenmiştir.

KMO değeri, ölçekteki değişkenlerin birbirlerini tahmin edebilme seviyesini göstermektedir. Faktör analizine devam edilebilmesi için KMO değerinin 0,50'den

düşük olması durumunda faktör analizinin gerçekleştirilemeyeceği araştırmacılar tarafından kabul görmüştür (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2018; Leech, Barrett, Morgan, 2005). Leech ve arkadaşları (2005), KMO değerinin 0,70'in üzerinde olması gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca Durmuş ve diğerleri (2018) de 0,70 ile 0,80 aralığındaki KMO değerlerini iyi, 0,80 ve üzeri değerleri ise mükemmel olarak yorumlamıştır.

Bartlett Küresellik Testi ölçekteki değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermektedir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2018). Bartlett Küresellik Testi sonucu anlamlı ise, yani anlamlılık değeri 0,05 derecesinden küçük ise, değişkenler arasında yüksek oranda ilişki bulunmaktadır. Bu durum da faktör analizi yapabilmek için yeterli bir temel sağlamaktadır (Leech, Barrett, Morgan, 2005).

İlk olarak işveren markası ölçeğine yönelik faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, ölçeğin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespitine yönelik gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Test sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmektedir.

Tablo 4: İşveren Markası Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		,909
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2072,176
	df	105
	Anlamlılık (sig.)	,000

İşveren markası ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik gücünün ,909 olduğu tespit edilmiştir. Bartlett Küresellik Testi sonucunun da anlamlı (p< ,05; p: ,000) olduğu görülmektedir. KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları işveren markası ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, 21 maddeden ve 3 boyuttan oluşan işveren markası ölçeğine ilişkin faktör analizi, varimax rotasyonu uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda, bazı maddelerin birden fazla faktör altında toplandığı ve faktör yükünün 0,50 seviyesinden düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu maddeler ölçekten çıkarılarak anlamlı bir yapı elde edilene kadar faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda 21 madde içerisinden 6 madde ölçekten çıkarılmış ve geriye 15 madde kalmıştır. Bu bulgular neticesinde ölçeğin başvuru ve fayda değeri ve ekonomik değer olmak üzere 2 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen işveren markası ölçeğinin açıklanan toplam varyansına Tablo 5'te yer verilmektedir.

Tablo 5: İşveren Markası Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

	Özdeğer			Kareli Yükler Toplamının Çıkarımı			Kareli Yükler Toplamının Rotasyonu		
	Topl.	Varyans (%)	Küm. (%)	Topl.	Varyans (%)	Küm. (%)	Topl.	Varyans (%)	Küm. (%)
1	7,737	51,581	51,581	7,737	51,581	51,581	4,920	32,799	32,799
2	1,573	10,489	62,070	1,573	10,489	62,070	4,391	29,271	62,070

Faktör analizi neticesinde işveren markası ölçeğindeki maddeler için öz değeri 1'in üzerinde olan iki faktör belirlenmiştir. Tablo 5'te de görüldüğü gibi açıklanan toplam varyansın %51,581'lik kısmı birinci faktör, %10,489'luk kısmı ise ikinci faktör tarafından açıklanmaktadır. İşveren markası ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

Maddeler	**Başvuru ve Fayda Değeri**	**Ekonomik Değer**
Çalıştığım kurumun, yüksek kalitede mal ve hizmetler üretiyor olması	,809	
Çalıştığım kurumun, yenilikçi mal ve hizmetler üretiyor olması	,766	
Çalıştığım kurumun yardımsever olması ve kazandıklarının bir kısmını topluma geri vermesi	,716	
Çalıştığım kurumun; işle ilgili yeni uygulamalara açık, yenilikçi ve ileri görüşlü olması	,712	
Yaratıcılığıma değer verilmesi ve yaratıcılığımdan yararlanılması	,707	
Çalıştığım kurumda departmanlar arası tecrübe edinme imkanının olması	,702	
Daha önce çalıştığım işlerde öğrendiğim/edindiğim bilgi ve tecrübeleri kullanma fırsatının verilmesi	,638	
Öğrendiğim/edindiğim bilgi ve tecrübeleri, iş arkadaşlarıma öğretme ve aktarma fırsatının verilmesi	,594	
Üstlerimle iyi ilişkiler içinde olmamız	,521	
Maaş/ücret dışında; ikramiye, prim, yemek ücreti, bireysel emeklilik planı gibi cazip ek maddi haklar sunması		,829
Ortalamanın üzerinde bir maaş/ücret olması		,824
Çalıştığım kurumda iş güvencesinin olması		,821
Yükselme ve atama fırsatlarının iyi olması		,743
Mutlu bir çalışma ortamının olması		,723
Yönetim tarafından kabul görmem ve takdir edilmem		,633

Bir sonraki aşamada, kişi-örgüt uyumu ölçeğine yönelik faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin, faktör analizi için uygunluğunu tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmış olup test sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		,822
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	749,579
	df	6
	Anlamlılık (sig.)	,000

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik gücünün ,822 olduğu görülmektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı (p< ,05; p: ,000) olduğu tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları kişi-örgüt uyumu ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, 4 maddeden oluşan kişi-örgüt uyumu ölçeğine ilişkin faktör analizi, varimax rotasyonu uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçları kişi-örgüt uyumu ölçeğindeki maddelerin tek boyut altında toplandığını ifade etmektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen kişi-örgüt uyumu ölçeğinin açıklanan toplam varyansına Tablo 8'de yer verilmektedir.

Tablo 8: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

	Özdeğer			Kareli Yükler Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)
1	3,350	83,745	83,745	3,350	83,745	83,745

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin faktör analizi tablosu Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

Maddeler	**Faktör Ağırlığı**
Çalıştığım kurumun değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	,946
Çalıştığım kurumun değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	,914
Çalıştığım kurumun değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.	,910
Kişisel değerlerimin çalıştığım kurumla iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.	,890

Son olarak, iş tatmini ölçeğine yönelik olarak faktör analizi yapılmıştır. İş tatmini ölçeğine yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		,748
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	514,959
	df	10
	Anlamlılık (sig.)	,000

İş tatmini ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik gücünün ,748 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun da anlamlı (p< ,05; p: ,000) olduğu tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları iş tatmini ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, 5 maddeden oluşan iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi, varimax rotasyonu uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen iş tatmini ölçeğinin açıklanan toplam varyansına Tablo 11'de yer verilmektedir.

Tablo 11: İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı

	Özdeğer			Kareli Yükler Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)
1	3,046	60,918	60,918	3,046	60,918	60,918

Faktör analizi sonuçları iş tatmini ölçeğindeki maddelerin tek boyut altında toplandığını göstermektedir. İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu

Maddeler	İş Tatmini
Çoğu günler işime hevesle giderim.	,863
Şu anki işimden oldukça memnunum.	,850
İşimi eğlenceli bulurum.	,833
İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.	,743
İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.	,577

5.7.3. Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi sonucunda ölçeklere ilişkin faktörler ve içerdikleri ifadeler belirlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde ölçeklere yönelik güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklerin ve faktörlerin güvenilirlikleri değerlendirilirken sıklıkla araştırmacılar tarafından tercih edilen güvenirlik ölçütü olan Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır (Field, 2009). Cronbach's Alpha değeri için genellikle kabul gören en alt sınır 0,70 seviyesi olup, Cronbach's Alpha bu değerde ve üzerinde olduğu durumlarda ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Hair ve diğ., 2018; Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2018).

Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ve faktörlerine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşveren Markası	,929	15
Başvuru ve Fayda Değeri	,898	9
Ekonomik Değer	,903	6
Kişi-Örgüt Uyumu	,934	4
İş Tatmini	,827	5

Güvenilirlik analizi sonucunda, işveren markası ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,929 olarak bulunmuştur. İşveren markasının bir alt boyutu olan başvuru ve fayda değeri boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,898 ve diğer bir alt boyut olan ekonomik değer boyutunun güvenilirlik katsayısı ise 0,903 seviyesindedir. Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,934 olarak tespit edilmiş olup, iş tatmini ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin 0,827 seviyesinde Cronbach's Alpha değerine sahip olduğu görülmüştür.

İşveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin literatürde kabul görmüş olan 0,70 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlendirme neticesinde, söz konusu ölçeklerin güvenilir olduğu sonucu elde edilmektedir.

5.7.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Araştırmada kullanılan işveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ölçeklerine yönelik olarak tanımlayıcı istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizi sonuçlarına Tablo 14'te yer verilmektedir.

Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi Sonuçları

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
İşveren Markası	4,43	,63
Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu	4,36	,69
Ekonomik Değer Boyutu	4,54	,68
Kişi-Örgüt Uyumu	3,70	1,08
İş Tatmini	3,61	,92

İşveren markası ölçeğinde katılımcılar soruları 5'li Likert ölçeği tipindeki ölçümleri değerlendirerek yanıtlamışlardır. Ölçekte yer alan yanıtlar "1=Hiç önemli değil" ve "5=Çok önemli" şeklinde kodlanarak sıralanmıştır. Tanımlayıcı istatistik analizi sonuçları işveren markası ölçeğine verilen yanıtların ortalama değerinin 4,4394 ve standart sapmasının ise 0,63280 olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, katılımcıların işveren markası ölçeğinde yer alan sorulara verdikleri yanıtların "Önemli" ile "Çok Önemli" şıkları arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği tipinde yanıtlar içermektedir. Ölçekte yer alan yanıtlar "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların kişi-örgüt uyumu ölçeğinde yer alan sorulara yönelik değerlendirmelerinin 3,7019 değerinde ortalamaya ve 1,08935 değerinde standart sapmaya sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumu sorularına verilen yanıtların "Katılıyorum" şıkkına yakınlaştığı tespit edilmiştir.

İş tatmini ölçeğinin yanıtları da 5'li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçekteki yanıtlar "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır. İş tatmini sorularına verilen yanıtların ortalamasının 3,6173 ve standart sapmasının 0,92736 olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelere verilen yanıtların "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" ile "Katılıyorum" arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

5.7.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında işveren markasının iş tatmini ile ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü incelenmektedir. İlk olarak değişkenler arası ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma hipotezleri, Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracılık modeline dayandırılarak oluşturulmuş olup, analizler de bu çerçevede gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, ikinci aşamada aracılık rolünü inceleyebilmek amacıyla değişkenler arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

- *Korelasyon Analizi*

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesini ve yönünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2018). Pearson korelasyonu en çok bilinen ve sıklıkla kullanılan bir korelasyon katsayısı olup, "r" harfi ile gösterilmektedir. Pearson korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir (Leech, Barrett, Morgan, 2005). Eksi değer alan korelasyon katsayısı değişkenlerin ters orantılı bir ilişkiye sahip olduğunu gösterirken, artı değerli korelasyon katsayısı ise değişkenlerin doğru orantılı bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Pearson korelasyon katsayısının -1'e veya +1'e yaklaşması değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün arttığını, 0'a yaklaşırken ise ilişki gücünün azaldığını göstermektedir (Durmuş, Yurtkoru, Çinko, 2018).

İşveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkilerin kuvvetini ve yönünü belirleyebilmek amacıyla, değişkenlere ilişkin Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

		İşveren Markası	Kişi-Örgüt Uyumu	İş Tatmini
İşveren Markası	r	1		
	p (2 yönlü)			
Kişi-Örgüt Uyumu	r	,317**	1	
	p (2 yönlü)	,000		
İş Tatmini	r	,239**	,523**	1
	p (2 yönlü)	,000	,000	

** Korelasyon p<0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İki değişen arasında zayıf ve anlamlı (r=,317, p<0,01) bir ilişki mevcut olduğu görülmektedir. Bu durum, işveren markasının geliştirilmesi ile kişi-örgüt uyumunun da artabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 15'te de görüldüğü üzere, işveren markası ile iş tatmini arasında zayıf ancak anlamlı (r=0,239, p<0,01) bir ilişki bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Analiz sonucu, işveren markasındaki gelişimle birlikte iş tatmini seviyesinde de artış gözlenebileceğini ifade etmektedir.

Son olarak kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasında orta düzeyde ve anlamlı (r=,0523, p<0,01) bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İki değişken arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Diğer bir deyişle, bir değişkendeki gelişme, diğerinin de gelişmesine destek olmaktadır.

- *Regresyon Analizleri ve Aracılık rolünün test edilmesi*

Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık modeli doğrultusunda, aracılık rolünü tespit etmek amacıyla değişkenler arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracılık rolü üstlenebilmesi için değişkenlerin bazı koşulları sağlıyor olması gerektiğini belirtmiş olup, bu koşullar aşağıda sıralanmıştır:

- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olması gerekmektedir.
- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bu üç koşul gerçekleştiği takdirde, aracı değişkenin denkleme girmesi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkinin azalması durumunda kısmi aracılık, bu etkinin ortadan kalkmasıyla da tam aracılık etkisi oluşmaktadır.

Değişkenler arasındaki regresyon analizleri sürecinde ilk olarak model özeti tablosu incelenecektir. Model özeti tablosunda R ve R^2 değerleri önem arz etmektedir.

İki değişken arasında incelenen regresyon modelinde tek bir açıklayıcı bulunması nedeniyle, R değeri iki değişken arasındaki basit korelasyon değerini ifade etmektedir. Bu değer korelasyon analizi sonucunda hesaplanan değer ile aynı olacaktır. R^2 değeri ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını belirtmektedir. Bir sonraki aşamada Anova tablosu incelenecektir. Bu tablodaki sonuçlar, iki değişken arasında kurulan modelin anlamlılığı hakkında bilgi vermektedir. Tabloda yer alan anlamlılık derecesinin 0,05 değerinden küçük olması kurulan modelin anlamlı olduğuna işaret edecektir. Anova tablosu modelde yer alan değişkenlerin bireysel katkıları hakkında bilgi vermemektedir. Bu nedenle, model paremetrelerini ve bu değerlerin anlamlılık seviyelerini belirleyebilmek amacıyla, son olarak katsayılar tablosu incelenecektir. Katsayılar tablosundaki sabit için *B* değeri bağımsız değişkenin denkleme girmediği takdirde bağımlı değişkenin seviyesini göstermektedir. Bağımlı değişken için *B* değeri ise bağımsız değişkendeki bir birim değişimin bağımlı değişkendeki değişimi yansıtmaktadır. Ayrıca, katsayıların anlamlı olarak yorumlayabilmek için ise tabloda yer alan anlamlılık seviyesinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Field, 2009).

Bu doğrultuda, ilk hipotez bağlamında işveren markası ile iş tatmini arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

H1: Çalışanların işveren markası algılamaları, iş tatminleri üzerinde etkilidir.

Hipoteze ilişkin regresyon analizi model özeti Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: İşveren Markası ile İş Tatmini Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	,239[a]	,057	,053	,90259
a. Açıklayıcılar: (Sabit), İşveren Markası				
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini				

İşveren markası ile iş tatmini arasında kurulan regresyon analizi modeli incelendiğinde, işveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkinin %23,9 seviyesinde olduğu ve işveren markasının iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığının %5,7 oranında (R^2:0,057) olduğu görülmektedir.

İşveren markası ile iş tatmini arasında kurulan modele ilişkin Anova tablosu Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17: İşveren Markası ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon	10,196	1	10,196	12,516	,000[b]
	Hata	167,822	206	,815		
	Toplam	178,018	207			
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), İşveren Markası						

Anova testi sonuçları, işveren markası ile iş tatmini arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (p:0,000, p<0,05).

İşveren markası ile iş tatmini arasında kurulan regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: İşveren Markası ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,060	,445		4,635	,000
	İşveren Markası	,351	,099	,239	3,538	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

Katsayılar tablosunda görüldüğü üzere, sabit değer 2,060 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, işveren markasındaki 1 birimlik bir değişimin iş tatmini üzerinde pozitif yönde 0,351 birim değerinde bir etkisi olacağı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işveren markası ile iş tatmini arasında kurulan regresyon modeline ilişkin denklem aşağıda belirtildiği şekilde oluşturulabilmektedir.

İş Tatmini = 2,060 + 0,351*İşveren Markası

Tablo 18 incelendiğinde, modeldeki katsayıların anlamlı olduğu görülmektedir (p:0,000, p<0,05). Bu bağlamda, H1 hipotezi kabul edilmiştir. İşveren markasının iş tatmini üzerinde düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Bir sonraki aşamada ikinci hipoteze ilişkin olarak, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

H2: Çalışanların işveren markası algılamaları, kişi-örgüt uyumu üzerinde etkilidir.

Hipoteze ilişkin regresyon analizi model özeti Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	,317[a]	,101	,096	1,03552
a. Açıklayıcılar: (Sabit), İşveren Markası				
b. Bağımlı Değişken: Kişi-Örgüt Uyumu				

Tablo 19'a göre, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin %31,7 seviyesinde ve işveren markasının kişi-örgüt uyumu üzerindeki açıklayıcılığı %10,1 oranındadır (R^2:0,101).

İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında kurulan modele ilişkin Anova tablosu Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon	24,750	1	24,750	23,082	,000[b]
	Hata	220,894	206	1,072		
	Toplam	245,644	207			
a. Bağımlı Değişken: Kişi-Örgüt Uyumu						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), İşveren Markası						

Anova testi sonuçları, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (p:0,000, p<0,05).

İşveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında kurulan regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21: İşveren Markası ile Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,276	,510		2,502	,013
	İşveren Markası	,546	,114	,317	4,804	,000
a. Bağımlı Değişken: Kişi-Örgüt Uyumu						

Tablo 21'e göre, sabit değer 1,276 olarak hesaplanmış olup işveren markasındaki 1 birimlik bir değişimin kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif yönde 0,546

birim değerinde bir etkisi olacağı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki regresyon modeline yönelik oluşturulabilecek denklem aşağıda yer almaktadır.

Kişi-Örgüt Uyumu = 1,276 + 0,546*İşveren Markası

Katsayı tablosunda, katsayıların anlamlı olduğu görülmektedir (p:0,000, p<0,05). Bu bağlamda, H2 hipotezi kabul edilmiş olup işveren markasının kişi-örgüt uyumu üzerinde düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Bu aşamada, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

H3: Kişi-örgüt uyumu, iş tatminini etkiler.

Hipoteze ilişkin regresyon analizi model özeti Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	,523[a]	,274	,270	,79232
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Kişi-Örgüt Uyumu				
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini				

Kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini değişkenleri arasında kurulan regresyon analizine göre, değişkenler arasındaki ilişkinin %52,3 seviyesinde ve kişi-örgüt uyumu değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerindeki açıklayıcılığı %27,4 oranındadır (R^2:0,274).

Değişkenler arasında kurulan regresyon modeline ilişkin Anova tablosu Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23: Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon	48,698	1	48,698	77,574	,000[b]
	Hata	129,319	206	,628		
	Toplam	178,018	207			
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Kişi-Örgüt Uyumu						

Anova testi sonuçları, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini değişkenleri arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (p:0,000, p<0,05).

Değişkenlere yönelik regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24: Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,969	,195		10,096	,000
	Kişi-Örgüt Uyumu	,445	,051	,523	8,808	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

Değişkenler arasındaki regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosuna göre, sabit değer 1,969 olarak hesaplanmış olup kişi-örgüt uyumundaki 1 birimlik bir değişimin iş tatmini üzerinde pozitif yönde 0,445 birim değerinde bir etkisi olacağı yorumu yapılabilmektedir. Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki regresyon modeline yönelik oluşturulabilecek denklem aşağıda yer almaktadır.

İş Tatmini = 1,969 + 0,445*Kişi-Örgüt Uyumu

Katsayı tablosunda, katsayıların anlamlı olduğu görülmektedir (p:0,000, p<0,05). Bu bağlamda, H3 hipotezi kabul edilmiş olup kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Son olarak, işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

H4: Çalışanların işveren markası algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolü vardır.

Aracılık modeline yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi model özeti Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25: İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasında Kurulan Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	,529[a]	,280	,273	,79097
a. Açıklayıcılar: (Sabit), İşveren Markası, Kişi-Örgüt Uyumu				
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini				

Regresyon analizi model özetinde yer alan sonuçlar, işveren markası ve kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ile ilişkisinin %52,9 seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, işveren markası ve kişi-örgüt uyumunun iş tatminini %27,3 oranında açıkladığı yorumu yapılabilmektedir.

Değişkenler arasında aracılık modeline ilişkin Anova tablosu Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Anova Testi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon	49,762	2	24,881	39,769	,000[b]
	Hata	128,256	205	,626		
	Toplam	178,018	207			
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), İşveren Markası, Kişi-Örgüt Uyumu						

Anova testi sonuçları, değişkenleri arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir (p:0,000, p<0,05).

İşveren markası ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında kurulan regresyon modeline ilişkin katsayılar tablosu Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27: İşveren Markası ve Kişi-Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modeline İlişkin Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,520	,395		3,844	,000
	İşveren Markası	,119	,092	,082	1,304	,194
	Kişi-Örgüt Uyumu	,423	,053	,497	7,952	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

Tablo 27 incelendiğinde, işveren markası ile kişi-örgüt uyumunun birlikte regresyon analizine girdiğinde, işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı (B:0,082; p:0,194, p>0,05), kişi-örgüt uyumunun ise iş tatmini üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir (B:0,497; p:0,000, p<0,05). Analiz sonuçları, işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun tam aracı rolü bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28: Araştırma Hipotezine Yönelik Sonuçlar

Hipotez	Sonuç
H1: Çalışanların işveren markası algılamaları, iş tatminleri üzerinde etkilidir.	Kabul
H2: Çalışanların işveren markası algılamaları, kişi-örgüt uyumu üzerinde etkilidir.	Kabul
H3: Kişi-örgüt uyumu, iş tatminini etkiler.	Kabul
H4: Çalışanların işveren markası algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örügt uyumunun aracı rolü vardır.	Kabul

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları, işletmelerin hem stratejik amaçlarına ulaşmaları hem de rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri konusunda gün geçtikçe daha da fazla önem kazanmaktadır. Bu durum, işletmelerin eşsiz yetenekleri kendilerine çekmeleri için yarış haline girmelerine yol açmıştır. İşveren olarak işletmeler bir marka yaratarak mevcut çalışanlarını elde tutmaya ve ihtiyaç duyduğu çalışanları bünyelerine çekmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle, işletmeler çalışanlar için birçok kapsamda fayda üretme ve bunu işveren markası ile çalışanlara iletme çabası içerisindedirler. Dolayısıyla, işveren markalaşma çabaları arttıkça çalışanlara yönelik fayda paketleri de genişlemektedir. Bu şekilde yürütülen işveren markalaşması, çalışanların memnuniyet seviyelerini arttıracaktır. Bu çerçevede, işveren markasının iş tatmini üzerinde bir etkisi olduğu öne sürülerek, konu araştırma kapsamına alınmıştır.

Hem işletmelerin işe alım yaparken hem de bireylerin işveren seçerken önem verdikleri hususlardan biri tarafların belirli bağlamlarda uyum sağlıyor olmasıdır. İşletmeler çalışanlarının kurum kültürü çerçevesinde davranışlar sergilemelerini, kurum hedefleri doğrultusunda bilgi, beceri ve yeteneklerini işletmeye sunmasını beklemektedir. Çalışanlar ise işletmenin kendi değerleri ve inançları ile örtüşen bir kültüre sahip olmasını, maddi ve manevi anlamda ihtiyaçlarını karşılayabilecek potansiyele ve güce sahip olmasını beklemektedirler. Bu ihtiyaçlar ücret, yan haklar, eğitim, gelişim, ödül ve tanınma gibi faydaları içerebilmektedir. İşveren markası ile kişi-örgüt uyumuna aynı çerçeveden bakıldığında, işveren markasının kişi-örgüt uyumuna yönelik sinyaller içerebileceğinin mümkün olduğu söylenebilir. İşveren markası işletmenin çalışmak için nasıl bir yer olduğunu tanımlamaktadır. Bu bağlamda mevcut ve potansiyel çalışanlara iletilen işveren marka imajı kapsamında işletmeye yönelik bilgiler yansıtmaktadır. Birey işletmenin kültür, değer, inanç, ilke ve davranış gibi bilgilerini işveren marka imajı sayesinde algılamakta ve kendi değer ve inanç sistemine göre değerlendirmektedir. Bunun sonucunda, kişi-örgüt uyumu seviyesi tespit edilmektedir. Dolayısıyla, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında bir

bağlantı bulunmaktadır. Bu nedenle de işveren markasının kişi-örgüt uyumu üzerinde bir etkisi olduğu düşünülerek araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışan işten beklediklerini aldığı sürece memnuniyet seviyesini koruyacaktır. İş tatmini bağlamında bir karşılaştırma söz konusudur. Çalışan verdiği gayretlerin karşılığını almak istemektedir. Çalışan, çalıştığı iş için verdiği gayretin karşılığını maddi ve manevi olarak alabildiğini düşündüğü takdirde, çalışanın iş tatmini söz konusudur. Bu maddi ve manevi karşılıklar bireyin her türlü psikolojik, fiziksel ve ekonomik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kişi-örgüt uyumu ile bireyin ihtiyaç, değer, inanç vb. gibi unsurlar işletme tarafından tamamlanacak veya bir bütün haline gelecektir. Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisi de araştırma kapsamına alınmıştır.

Bu araştırma kapsamında kişi-örgüt uyumunun işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü test edilmiştir. Bu bağlamda, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlardan işveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini algılarını ölçmek amacıyla anketler toplanmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda işveren markası ile iş tatmini arasında düşük düzeyde, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasında düşük düzeyde, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında ise orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Araştırmanın ana hipotezi olan aracılık testini gerçekleştirmek amacıyla değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda ise işveren markasının iş tatminini pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Analiz bulguları, işveren markasının kişi-örgüt uyumunu pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırma modeli, Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracılık modeli kapsamında oluşturulmuş ve değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen aracılık testine yönelik regresyon analizi sonucunda, işveren markası ve kişi-örgüt uyumu birlikte analize dahil edildiğinde, işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkisi ortadan kalktığı ve böylece işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumununun tam aracı etkisi bulunduğu saptanmıştır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analiz bulguları, işveren markasının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Davras

(2019) tarafından işveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Ayrıca, Aksu ve diğerleri (2020) işletmenin çalışanlara sunmayı planladığı faydalara yönelik yaklaşım ve uygulamaları içeren işveren markasının, bu faydalar neticesinde çalışanların işlerine ilişkin tatmin düzeylerini arttıracağını öne sürdükleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İnşaat sektöründeki bir işletmenin çalışanlarına yönelik uygulanan araştırmanın bulguları, işveren markası ile iş tatmini arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin varlığını desteklemektedir. Kaur ve diğerleri (2020) ile Tanwar ve Prasad (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları da çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Tanwar ve Kumar (2019) iş-yaşam dengesi, gelişim fırsatları, takım çalışması, ücret yapısı gibi işe yönelik unsurlar ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi faaliyetler çalışanların değer sistemleri içerisinde yer alabildiğini belirtmektedir. Bu kavramlara yönelik uygulamalar ve çalışan algıları çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkilediğini ifade etmektedirler. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, işveren markası boyutlarının kişi-örgüt uyumunun oluşumunda etkisi olduğu yönündedir. Bu bağlamda, araştırmacıların elde ettikleri sonuç, bu çalışmada işveren markasının kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkiye yönelik elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Ergün ve Tatar (2018) tarafından bankacılık sektöründe yapılan araştırmanın sonuçları da, bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan bir diğeri kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin mevcut olduğu şeklindedir. Bayramlık ve diğerleri (2015) Ankara'da bulunan iş makineleri sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında, kişi-örgüt uyumu seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla, araştırma sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Autry ve Daugherty (2003), işletmeleri ile ihtiyaç uyumu olan çalışanların işlerine yönelik bir doyum yaşadıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda lojistik sektörü çalışanlarına yönelik uyguladıkları araştırmada kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişler ve değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Literatürde, işveren markası ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü üstlendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmada bulunan kısıtlamaların kaldırılabilmesi için, sonraki çalışmalarda örneklem, sektör ve zaman sınırlamalarının genişletilerek araştırmanın gerçekleştirilmesi yararlı olabilecektir. Çalışma beyaz yakalı çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Sonraki çalışmalarda çeşitli sektörlere veya çalışan gruplarına odaklanarak veya farklı değişkenler dahil edilerek araştırma geliştirilebilir.

İşletmelerin başarıya ulaşmak için gerçekleştirmesi gereken süreçlerde sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri insan unsurudur. Eşsiz yeteneğe, bilgiye ve beceriye sahip bireyler özgün iş ve iş süreçleri oluşturarak işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasına destek olmaktadır. Bu noktada önemli olan hususlardan biri, çalışanların bu başarıya katkıda bulunmak için istek ve motivasyonlarının yeterli seviyede olmasıdır. İşlerine yönelik tatmin seviyesi düşük olan çalışanlar işletme hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermekten kaçınacaktırlar. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların iş tatmin seviyelerini yükseltecek uygulamalar yaratması gerekmektedir. Çalışma kapsamında işveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kişi-örgüt uyumunun işveren markasının iş tatmini üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Çalışma bulguları göz önüne alındığında, işletmelerin işveren markası uygulamaları ile çalışan ve işletme arasındaki uyumu arttırabilecekleri söylenebilir. Bu şekilde değer, ihtiyaç, özellik gibi açılardan işletme ile uyum sağlayan bireylerin işlerinden tatmin olmaları da mümkün hale gelecektir. Bu durum iş tatmini ile birlikte birçok olumlu örgütsel çıktıyı da beraberinde getirecektir. Dolayısıyla, işveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramları bireysel ve örgütsel açıdan sağladıkları faydalar nedeniyle yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken konulardandır.

KAYNAKÇA

Aaker, David A. 1991. **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name.** New York, N.Y. : The Free Press.

Afsar, Bilal, Yuosre Badir, Muhammad Muddassar Khan. 2015.Person–Job Fit, Person–Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Innovation Trust. **Journal of High Technology Management Research.** c.26. s.2: 105-116.

Agho, Augustine O., Charles W. Mueller, James L. Price. 1993. Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. **Human Relations** c.46 s.8: 1007-1027.

Akkoç, İrfan, Abdullah Çalışkan, Ömer Turunç. 2012. Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. **Yönetim ve Ekonomi** c.19 s.1: 105-135.

Aksu, Kübra Kutluata, Gökhan Kenek, Alptekin Sökmen. 2020. İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü. **İşletme Araştırmaları Dergisi.** c.12 s.4: 4085-4096.

Aktuğlu, Işıl Karpat, Ayşen Temel. 2006. Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma). **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** c.15: 43-59.

Albert, Stuart, David A. Whetten. 1985. Organizational Identity. **Research in Organizational Behavior**. Dü. L. L. Cummings ve B. M. Staw. Cilt 8. Greenwich, CT: JAI Press. 263-295.

Alderfer, Clayton P. 1969. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organizational Behavior and Juman Performance.** c.4 s.2: 142-175.

Aldrich, Howard. 1979. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ambler, Tim, Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. **Journal of Brand Management.** c.4 s.3: 185-206.

American Marketing Association. <https://www.ama.org/topics/branding/>. [02.08.2021]

Anbar, Deniz. 2019. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Faaliyetleri ile İşveren Markası Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. Bursa Uludağ Üniversitesi.

Anderson, Neil, René Schalk. 1998. The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. **Journal of Organizational Behavior.** c.19: 637-647.

Arachchige, Bhadra Jinadari Hewapattu, Alan Robertson. 2011. Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. **IUP Journal of Brand Management.** c.8 s.3.

Armstrong, Michael. 2006. **A Handbook of Human Resource Management Practice.** London: Kogan Page.

Astakhova, Marina N. 2016. Explaining the Effects of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organization Fit on Organizational Commitment in the U.S. and Japan. **Journal of Business Research.** c.69 s.2: 956-963.

Aşan, Öznur, Esra Erenler. 2008. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c.13 s.2: 203-216.

Autry, Chad W., Patricia J. Daugherty. 2003. Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses. **Journal of Business Logistics**. c.24 s.1.

Backhaus, Kristin, Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. **Career Development International.** c.9 s.5: 501-517.

Baker, W. Kevin. 2004. Antecedents And Consequences of Job Satisfaction: Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology. **Journal of Applied Business Research** c.20 s.3: 31-44.

Baloch, Qadar Bakhsh. 2009. Effects of Job Satisfaction on Employees Motivation & Turn over Intentions. **Journal of Managerial Sciences.** c.2 s.1: 1-21.

Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management.** c.17 s.1: 99-120.

Barney, Jay, Patrick M. Wright. 1998. On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. **Human Resource Management.** c.37 s.1.: 31 - 46.

Baron, Reuben M., David A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology.** c.51 s.6: 1173-1182.

Barrow, Simon, Richard Mosley. 2005. **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. John Wiley & Sons.

Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, Türker. 2011. **İşveren Markası.** İstanbul: Optimist Yayınları.

Bayramlık, Hakan, Mehmet Emin Bayık, Gökhan Güney. 2015. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi** c.25 s.2.: 1-28.

Berthon, Pierre, Michael Ewing, Li Lian Hah. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. **International Journal of Advertising.** c.24 s.2.: 151-172.

Biswas, Mukesh K., Damodar Suar. 2016. Antecedents and Consequences of Employer Branding. **Journal of Business Ethics.** c.136 s.1.: 57–72.

Bowling, Nathan A., Kevin J. Eschleman, Qiang Wang. 2010. A Meta-Analytic Examination of the Relationship between Job Satisfaction and Subjective Well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** c.83 s.4.: 915–934.

Brayfield, A. H., Harold F. Rothe. 1951. An Index of Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology.** c.35 s.5: 307-311.

Buchanan, David A., Andrzej A. Huczynski. 2019. **Organizational Behaviour.** Pearson Education.

Büyükyılmaz, Ozan, Tuğba Yeğin. 2017. Banka Çalışanları Tarafından Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. **Sosyal Bilimler Metinleri.** c.1: 75-87.

Cable, Daniel M., Daniel B. Turban. 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. **Journal of Applied Social Psychology.** c.33 s.11.: 2244-2266.

Cable, Daniel M., Jeffrey R. Edwards. 2004. Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. **Journal of Applied Psychology.** c.89 s.5.: 822–834.

Cable, Daniel M., Timothy A. Judge. 1996. Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes.** c.67 s.3.: 294–311.

Can, Emel. 2007. Marka ve Marka Yapılandırma. **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** c.22 s.1.: 225-237.

Cappelli, Peter, Harbir Singh. 1992. Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. **Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources**. Dü. David Lewin, Olivia S. Mitchell ve Peter D. Sherer. Cornell University Press.

Carless, Sally A. 2005. Person–Job Fit versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology.** c.78 s.3: 411–429.

Cascio, Wayne F. 2014. Leveraging Employer Branding, Performance, Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention. **Human Resource Development International.** c.17 s.2.: 121-128.

Chambers, Elizabeth G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, Edward G. Michaels III. 1998. **The War For Talent.** Cilt 3. New York: The McKinsey Quarterly. 44–57.

Chatman, Jennifer A. 1989. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. **The Academy of Management Review** c.14 s.3.: 333-349.

Chawla, Poonam. 2019. Impact of Employer Branding on Employee Engagement in Business Process Outsourcing (BPO) Sector in India: Mediating Effect of Person–Organization Fit. **Industrial and Commercial Training.** c.52 s.1.: 35-49.

Chen, Pei, Paul Sparrow, Cary Cooper. 2016. The Relationship between Person-Organization Fit and Job Satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**. c.31. s.5.: 946-959

Çağlıyan, Vural, Esen Şahin, Nurgül Selek. 2018. Öğrencilerin Marka Farkındalığının, Marka İmajı ve Marka Güvenine Etkisi: Selçuk Üniversitesi, İİBF Örneği. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c.40: 186-198.

Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk. 2018. ***Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*.** Ankara: Pegem Akademi.

Davies, Gary, Melisa Mete, Susan Whelan. 2018. When Employer Brand Image Aids Employee Satisfaction and Engagement. ***Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.*** c.5 s.1.: 64-80.

Davras, Özgür. 2019ç İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **Journal of Tourism and Gastronomy Studies.** c.7. s.4: 3088-3107.

DelCampo, Robert G. 2007. Understanding the Psychological Contract: A Direction for the Future. **Management Research News.** c.30 s.6.: 432-440.

Demirer, Mihriban Cindiloğlu. 2019. Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** c.33 s.1.: 283-302.

Donovan, John J. 2001. Work Motivation. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil. **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**. London: SAGE Publications Ltd,. 53-76.

Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko. 2018. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi.** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich. 1991. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. **The Academy of Management Journal.** c.34 s.3.: 517-554.

Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail. 1994. Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly.** c.39 s.2.: 239-263.

Edwards, Jeffrey R., Daniel M. Cable. 2009. The Value of Value Congruence. **Journal of Applied Psychology.** c.94 s.3.: 654 – 677.

Edwards, Martin R. 2010. An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. **Personnel Review.** c.39 s.1.: 5-23.

Erbaş, Emre, Nilüfer Şahin Perçin. 2016. Kişi-Çevre Uyumu ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkisinde Ahlaki Çözülmenin Aracı Rolü. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.** c.14 s.2.: 77-91.

Ergun, Hande Sinem, Berivan Tatar. 2018. Employer Branding and Employee Attitudes: Mediating Role of Person-Organization Fit. **Research Journal of Business and Management.** c.5. s.2: 110-120.

Ewing, Michael T., Leyland F. Pitt, Nigel M. de Bussy, Pierre Berthon. 2002. Employment Branding in the Knowledge Economy. **International Journal of Advertising.** c.21. s.1: 3-22.

Farooqui, Safia, Asha Nagendra. 2014. The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. **Procedia Economics and Finance.** c.11.: 122–129.

Field, Andy. 2009. **Discovering Statistics Using SPSS.** London: SAGE.

Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan, Gary J. Lautenschlager. 1993. Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. **The Academy of Management Journal.** c.36. s.2: 414-427.

George, Jennifer M., Gareth R. Jones. 2012. **Understanding and Managing Organizational Behavior.** New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Güngördü, Aybegüm, Emre Burak Ekmekçioğlu, Tuğçe Şimşek. 2014. An Empirical Study on Employer Branding in the Context of Internal Marketing. **Journal of Management, Marketing and Logistics.** c.1. s.1: 1-15.

Gürbüz, Sait, Murad Yüksel. 2008. Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. **Doğuş Üniversitesi Dergisi.** c.9. s.2: 174-190.

Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance.** c.16. s.2.: 250-279.

Hagedorn, Linda Serra. 2000. Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes. **New Directions for Institutional Research.** c.27. s.1.: 5-20.

Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2018. **Multivariate Data Analysis.** United Kingdom: Cengage Learning.

Judge, Timothy A., Edwin A. Locke, Cathy C. Durham, Avraham N. Kluger. 1998. Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. **Journal of Applied Psychology.** c.83. s.1: 17-34.

Kalleberg, Arne L., Karyn A. Loscocco. 1983. Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. **American Sociological Review.** c.48. s.1: 78-90.

Kaur, Prabhjot, Keshav Malhotra, Keshav Malhotra. 2020. Employer Branding and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. **Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation.** c.16. s.2: 122-131.

Keller, Kevin Lane. 2013. **Strategic Brand Management; Building, Measuring, and Managing Brand Equity.** Global Edition. Harlow; Essex: Pearson Education Limited.

Keser, Aşkın, Burcu Öngen Bilir. 2019. İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.3. s.3: 229-239.

Kim, Tae-Yeol, Samuel Aryee, Raymond Loi, Sang-Pyo Kim. 2013. Person–Organization Fit and Employee Outcomes: Test of a Social Exchange Model. **The International Journal of Human Resource.** c.24. s.19: 3719-3737.

Knox, Simon, Cheryl Freeman. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. **Journal of Marketing Management.** c.22. s.7-8: 695-716.

Koçel, Tamer. 2018. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kotler, Philip, Gary Armstrong, Marc Oliver Opresnik. 2017. **Principles of Marketing.** Harlow: Pearson Education Limited.

Kotter, John Paul. 1973. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. **California Management Review.** c.15. s.3: 91-99.

Kristof, Amy L. 1996. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. **Personnel Psychology.** c.49. s.1: 1-49.

Kristof-Brown, Amy L. 2000. Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perception of Person-Job and Person-Organization Fit. **Personnel Psychology.** c.53. s.3: 643-671.

Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, Erin C. Johnson. 2005. Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. **Personnel Psychology.** c.59. s.2: 281-342.

Kucherov, Dmitry, Elena Zavyalova. 2012. HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. **European Journal of Training and Development.** c.36. s.1: 86-104.

Leech, Nancy L., Karen C. Barrett, George A. Morgan. 2005. **SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation.** New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Levinson, Harry, Charlton R. Price, Kenneth J. Munden, Harold J. Mandl, Charles M. Soley. 1962. **Men, Management, and Mental Health.** Cambridge: Harvard University Press.

Lewin, Kurt. 1938. **The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces.** Durham, NC: Duke University Press.

Lievens, Filip, Scott Highhouse. 2003. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. **Personnel Psychology.** c.56. s.1: 75 - 102.

Locke, Edwin A. 1969. What is Job Satisfaction?. **Organizational Behavior and Human Performance** c.4. s.4: 309-336.

Maanen, John Van, Edgar H. Schein. 1979. Toward a Theory of Organizational Socialization. **Research in Organizational Behavior.** Dü. Barry M. Staw. Greenwich, Conn: JAI Press. 209-264.

Maslow, Abraham Harold. 1943. A Theory of Human Motivation.» **Psychological Review** c.50. s.4: 370-396.

Matanda, Margaret Jekanyika, Nelson Oly Ndubisi. 2013. Internal Marketing, Internal Branding, and Organisational Outcomes: The Moderating Role of Perceived Goal Congruence. **Journal of Marketing Management.** c.29. s.9-10: 1030-1055.

Maxwell, Rachael, Simon Knox. 2009. Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm. **Journal of Marketing Management.** c.25. s.9-10: 893-907.

McShane, Steven L., Mary Ann Von Glinow. 2017. **Organizational Behavior.** McGraw-Hill/Irwin.

Miner, John B. 2005. **Organizational Behavior I.: Essential Theories of Motivation and Leadership.** New York: M.E. Sharpe, Inc.

Moroko, Lara, Mark D. Uncles. 2008. Characteristics of Successful Employer Brands. **Journal of Brand Management.** c.16. s.3: 160–175.

Mosley, Richard W. 2007. Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. **Journal of Brand Management.** c.15. s.2: 123–134.

Mount, Michael, Erin Johnson Remus Ilies. 2006. Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. **Personnel Psychology.** c.3: 591-622.

Muchinsky, Paul M., Carlyn J. Monahan. 1987. What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. **Journal of Vocational Behavior.** c.31. s.3: 268-277.

Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, Robert McMurrian. 1997. An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. **Journal of Marketing.** c.61. s.3: 85-98.

O'Reilly III, Charles A., Jennifer Chatman, David F. Caldwell. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **The Academy of Management Journal.** c.34. s.3: 487-516.

Oshagbemi, Titus. 2000. Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. **Women in Management Review.** c.15. s.7: 331-343.

_____. 1996. Job Satisfaction of UK Academics. **Educational Management & Administration.** c.24. s.4: 389-400.

Öksüz, Burcu. 2012. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. **Selçuk İletişim.** c.7. s.2: 14-31.

Özgen, Ebru, Zuhal Akbayır. 2011. İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. **Erciyes İletişim Dergisi.** c.2. s.1: 76-86.

Özpehlivan, Murat. 2018. İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.2. s.2: 43-70.

Pardee, Ronald L. 1990. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A Literature Review of Selected Theories McClelland. A Literature Review of Selected Theories.

Polatçı, Sema, Mihriban Cindiloğlu. 2013. Kişi-Örgüt Uyumunun Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.18. s.3: 299-318.

Raj, AshaBinu, P. Jyothi. 2011. Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. **Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing.** c.3. s.2: 1-27.

Renko, Maija, K. Galen Kroeck, Amanda Bullough. 2012. Expectancy Theory and Nascent Entrepreneurship. **Small Business Economics.** c.39. s.3: 667–684.

Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2017. **Organizational Behavior.** Pearson Education.

Rosethorn, Helen. 2009. **The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal.** Gower Publishing, Ltd.

Rousseau, Denise M. 1990. New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. **Journal of Organizational Behavior.** c.11: 389-400.

Rue, Leslie W., Lloyd L. Byars. 2009. **Management: Skills and Application.** New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Saari, Lise M., Timothy A. Judge. 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction. **Human Resource Management.** c.43. s.4: 395–407.

Sağır, Mehmet. 2016. İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c.8. s.14: 415-439.

Saraç, Mehlika, İsmail Efil, Mehmet Eryılmaz. 2014. A Study of the Relationship between Person-Organization Fit and Employee Creativity. **Management Research Review.** c.37. s.5: 479-501.

Schlager, Tobias, Mareike Bodderas, Peter Maas, Joe¨l Luc Cachelin. 2011. The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. **Journal of Services Marketing.** c.25. s.7: 497–508.

Schneider, Benjamin. 1987. The People Make The Place. **Personnel Psychology.** c.40. s.3: 437-453.

Seviçin, Ahmet. 2006. Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.2. s.3: 183-197.

Sökmen, Alev, Osman Benk. 2020. Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi.** c.12. s.2: 1347-1357.

Srivastava, Pallavi, Jyotsna Bhatnagar. 2010. Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards Its Measurement. **Vision: The Journal of Business Perspective.** c.14. s.1-2: 25-34.

Stoner, James. 1978. **Management.** Prentice-Hall.

Tanwar, Karnica, Amresh Kumar. 2019. Employer Brand, Person-Organisation Fit and Employer of Choice: Investigating the Moderating Effect of Social Media. **Personnel Review.** c.48. s.3: 799-823.

Tanwar, Karnica, Asha Prasad. 2016. The Effect of Employer Brand Dimensions on Job Satisfaction: Gender as a Moderator. **Management Decision.** c.54. s.4: 854-886.

Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal.** c.18. s.7: 509–533.

Terborg, James R. 1981. Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations. **The Academy of Management Review.** c.6. s.4: 569-576.

Turunç, Ömer, Mazlum Çelik. 2012. İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. **"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.** c.14. s.2: 57-78.

Türk Dil Kurumu. "Türk Dil Kurumu Sözlükleri"https://sozluk.gov.tr/ [03.04.2021].

Tüzüner, V. Lale, Cenk Arsun Yüksel. 2009. Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept. **Journal of Academic Research in Economics.** c.1. s.1: 46 - 61.

Ugboro, Isaiah O., Kofi Obeng. 2000. Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. **Journal Quality Management.** c.5. s.2: 247-272.

Verquer, Michelle L., Terry A. Beehr, Stephen H. Wagner. 2003. A Meta-Analysis of Relations between Person–Organization Fit and Work Attitudes. **Journal of Vocational Behavior.** c.63. s.3: 473–489.

Wanous, John P., Timothy D. Poland, Stephen L. Premack, K. Shannon Davis. 1992. The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology.** c.77. s.3: 288-297.

Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal.** c.5. s.2: 171-180.

Wilden, Ralf, Siegfried Gudergan, Ian Lings. 2010. Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. **Journal of Marketing Management**. c.26. s.1–2: 56–73.

Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell. 2001. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. **Journal of Management.** c.6: 701–721.

Wright, Patrick M., Gary C. McMahan, Abagail McWilliams. 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. **The International Journal of Human Resource Management.** c.5. s.2: 301-326.

Wright, Thomas A., Russell Cropanzano. 2000. Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. **Journal of Occupational Health Psychology.** c.5. s.1: 84-94.

Yıldız, Müge Leyla. 2013. Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik

Modellemesi ile İncelenmesi. **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** c.34. s.1: 153-173.

EKLER

Ek 1. Anket Bildilendirme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket; Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Merve İpek tarafından, Doç. Dr. Serdar Bozkurt danışmanlığında yürütülen çalışanların işveren markasına yönelik algılarını ölçmeyi hedefleyen tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Tezle ilgili bu araştırmanın amacı, çalışanların algıladıkları işveren markası, kişi-örgüt uyumu ve iş tatminleri hakkında bilgi edinmek ve elde edilen verileri bilimsel yöntemlerle analiz etmektir.

Bu araştırma tamamen akademik bir çalışma olup, anket sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Vereceğiniz tüm bilgiler tamamen gizli tutulacak ve başkaları ile paylaşılmayacaktır. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımızla,

Arş. Gör. Merve İpek - Doç. Dr. Serdar Bozkurt (Tez Danışmanı)

İletişim: merveipek9@gmail.com

Ek 2. Demografik Bilgiler Anketi

Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üstü

Eğitim Durumunuz (En son mezun olduğunuz dereceyi işaretleyiniz)	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul (Önlisans) ☐ Üniversite (Lisans) ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Çalıştığınız Sektör	☐ Özel Sektör ☐ Kamu ☐ Serbest Meslek
Yukarıdaki cevabınıza göre lütfen sektörünüzü detaylıca belirtiniz (örneğin: sağlık, eğitim, gıda, turizm, bilişim, finans vb.)	……
Mesleğiniz	……
Çalışma hayatında geçirdiğiniz toplam süre	☐ 1 yıldan az ☐ 1 – 5 yıl ☐ 6 – 10 yıl ☐ 11 – 15 yıl ☐ 15 yıl ve üstü
Bu kurumda geçirdiğiniz toplam çalışma süresi	☐ 1 yıldan az ☐ 1 – 5 yıl ☐ 6 – 10 yıl ☐ 11 – 15 yıl ☐ 15 yıl ve üstü
Aylık ortalama geliriniz	☐ 3000 TL ve altı ☐ 3001 – 4500 TL ☐ 4501 – 6000 TL ☐ 6001 TL ve üstü

Ek 3. İşveren Markası Ölçeği

	Aşağıda yer alan ifadelerin sizin için ne derece önemli olduğunu belirtiniz. Seçenekler; 1 - Hiç Önemli Değil 2 - Önemli Değil 3 - Kararsızım 4 - Önemli 5 - Çok Önemli	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Daha önce çalıştığım işlerde öğrendiğim/edindiğim bilgi ve tecrübeleri kullanma fırsatının verilmesi					
2	Öğrendiğim/edindiğim bilgi ve tecrübeleri, iş arkadaşlarıma öğretme ve aktarma fırsatının verilmesi					
3	Çalıştığım kurumun, yenilikçi mal ve hizmetler üretiyor olması					
4	Çalıştığım kurumun yardımsever olması ve kazandıklarının bir kısmını topluma geri vermesi					
5	Çalıştığım kurumun, yüksek kalitede mal ve hizmetler üretiyor olması					
6	Çalıştığım kurumda departmanlar arası tecrübe edinme imkanının olması					
7	Çalıştığım kurumun; işle ilgili yeni uygulamalara açık, yenilikçi ve ileri görüşlü olması					
8	Yaratıcılığıma değer verilmesi ve yaratıcılığımdan yararlanılması					
9	Çalıştığım kurumun müşteri-odaklı olması					
10	Üstlerimle iyi ilişkiler içinde olmamız					
11	İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içinde olmamız					
12	Beni destekleyen ve cesaretlendiren iş arkadaşlarımın olması					
13	O kurumda çalışıyor olmamın kendime olan güvenimi artırması					
14	O kurumda çalışıyor olmamın beni iyi hissettirmesi					
15	Yönetim tarafından kabul görmem ve takdir edilmem					
16	Kariyer hedeflerim doğrultusunda bana tecrübe kazandırması					
17	Maaş/ücret dışında; ikramiye, prim, yemek ücreti, bireysel emeklilik planı gibi cazip ek maddi haklar sunması					
18	Ortalamanın üzerinde bir maaş/ücret olması					
19	Çalıştığım kurumda iş güvencesinin olması					
20	Mutlu bir çalışma ortamının olması					
21	Yükselme ve atama fırsatlarının iyi olması					

Ek 4. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği

	Bu bölümde; siz ve işiniz ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtan seçeneği seçiniz. Seçenekler; 1 - Kesinlikle Katılmıyorum 2 - Katılmıyorum 3 - Kararsızım 4 - Katılıyorum 5 - Kesinlikle Katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Kişisel değerlerimin çalıştığım kurumla iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.					

2	Çalıştığım kurumun değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.					
3	Çalıştığım kurumun değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur.					
4	Çalıştığım kurumun değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur.					

Ek 5. İş Tatmini Ölçeği

	Bu bölümde; siz ve işiniz ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtan seçeneği seçiniz. Seçenekler; 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2 - Katılmıyorum 3 - Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4 - Katılıyorum 5 - Kesinlikle Katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Şu anki işimden oldukça memnunum.					
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.					
4	İşimi eğlenceli bulurum.					
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					