



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞVEREN MARKASININ KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİ:
İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

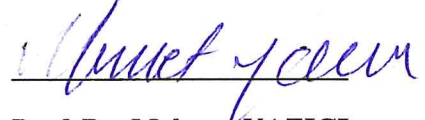
DİCLE TÜRKOĞLU

ŞUBAT 2020

Tez Başlığı: İşveren Markasının Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma

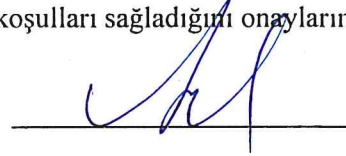
Tezi Hazırlayan: Dicle TÜRKOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



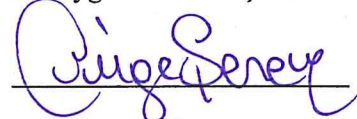
Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylıyorum.



Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Doç. Dr. İrge Şener
Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 04.02.2020

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi



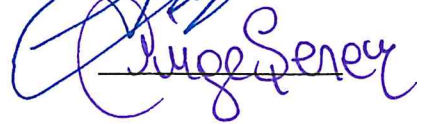
Prof. Dr. Nilay ALUFTEKİN SAKARYA

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi




Doç. Dr. İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları alıntılıdığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Ad, Soyad : **Dicle TÜRKÖĞLU**
İmza : 
Tarih : **06.03.2020**

ÖZET

İŞVEREN MARKASININ KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

TÜRKOĞLU, Dicle

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. İrge ŞENER

Şubat 2020, 90 sayfa

Günümüzün rekabet ortamında, örgütlerin, nitelikli insan kaynağını istihdam etme ihtiyacı daha da artmaktadır. Rakiplerinden üstün hale gelmek isteyen işletmeler; hem nitelikli çalışanı elinde tutma hem de yetenekli çalışanları örgüte çekme niyetindedirler. Bu doğrultuda bir çözüm önerisi olarak, psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydalar bütünü olarak tanımlanan işveren markası öne çıkmaktadır. Örgütlerin işveren markası uygulamalarını başarılı şekilde hayata geçirmeleri halinde çalışanların kişi-örgüt uyumlarının da gelişmesi söz konusu olabilecektir. Bu nedenle bu çalışma, işveren markasının kişi-örgüt uyumu üzerine etkisinin incelenmesine odaklanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri itibariyle işveren markası algılarının farklılıklarının tespit edilmesi de çalışmanın bir diğer amacıdır. Çalışma, ISO500 listesinde yer alan beş büyük ilaç firmasında çalışan 372 kişilik bir örnekleme uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, işveren markasının alt boyutlarından yalnızca fayda değerinin kişi-örgüt uyumuna olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik özelliklere göre işveren markasının alt boyutlarına göre farklılıklar değerlendirildiğinde, sadece işveren markasının sosyal değer boyutuna göre demografik özellikler bakımından farklılık bulunmamaktadır. İşveren markasının ekonomik değer boyutunun cinsiyet, yaş ve öğrenim durumuna göre; fayda değeri ile

başvuru değerinin medeni duruma göre ve gelişim değerinin ise cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Fayda Değeri, Ekonomik Değer, Sosyal Değer, Gelişim Değeri, Başvuru Değeri, Kişi–Örgüt Uyumu, İlaç Sektörü



ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYER BRANDING ON PERSON– ORGANIZATION FIT: A RESEARCH IN PHARMACEUTICALS SECTOR

TÜRKOĞLU, Dicle

M.Sc. Department of Business Administration

Supervisor: İrge ŞENER, Assoc. Prof. Dr.

February 2020, 90 pages

Organizations' needs of recruiting qualified human resources, is increasing in today's competitive environment. Companies, that desire to be superior than their competitors, intend to retain both qualified employees and attract talents to their organization. As a solution in this direction, the phenomenon of employer branding, which is defined as, the whole of psychological, economic and functional benefits, comes to the fore. If organizations successfully implement employer branding applications, it will also be possible to improve the perception of employees' person-organization fit. In accordance, this study focuses on the effect of employer branding on person-organization fit. Another aim of the study is to identify differences of participants' employer branding perceptions, according to demographic variables. The study was applied to a sample of 372 people working in five major pharmaceutical companies listed in ISO500. It is determined according to the research findings that, only interest value dimension of employer branding has a positive effect on person-organization fit. Moreover, when the differences of dimensions of employer branding is evaluated according to demographic variables, there exists no difference only for social value dimension of employer branding. It is found out that economic value dimension of employer branding differs according to gender, age and education;

interest value and application value differs according to marital status; and development value differs according to gender.

Keywords: Employer Branding, Interest Value, Economic Value, Social Value, Development Value, Application Value, Person-Organization Fit, Pharmaceutical Sector



TEŞEKKÜR

Bu tezin yürütölmesi esnasında desteklerini esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. İrge Şener'e, yardımları için Damla Kirendibi'ne, yoğun çalışmalarım süresince sabır gösteren aileme, teşvik edici ve destekleyici tutumları için Gen İlaç ailesine, çok değerli jüri üyelerim Sayın Prof. Dr. Nilay Aluftekin Sakarya ve Sayın Prof. Dr. Mahir Nakip'e katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

TEZDE İNTİHAL OLMADIĞINA DAİR BEYAN	iii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I.....	4
İŞVEREN MARKASI	4
1.1. Marka ve İşveren Markası.....	4
1.1.1. Marka Kavramı.....	4
1.1.2. İşveren Markası Kavramı	5
1.2. İşveren Markalaşması.....	8
1.2. İşveren Markasının Temel Özellikleri.....	8
1.3. İşveren Markası Yönetimi Süreci.....	9
1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi.....	10
1.4.2. İşveren Marka Kimliği	11
1.4.3. Çalışan Değer Önermesi	11
1.4.4. İşveren Markası Konumlandırma.....	12
1.4.5. İşveren Markası Uygulama	12
1.5. İşveren Markasının Yararları.....	13
1.6. İşveren Markası ile İlgili Yapılan Çalışmalar	14
BÖLÜM II.....	17

KİŞİ – ÖRGÜT UYUMU	17
2.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı	17
2.2. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Önemi	18
2.3. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Benzer Kavramlar	19
2.3.1. Kişi-Çevre Uyumu	19
2.3.2. Kişi-Kültür Uyumu	19
2.3.3. Kişi-İş Uyumu	21
2.4. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları	22
2.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	22
2.4.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	24
2.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	26
2.4.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	27
2.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Öncülleri ve Sonuçları	28
BÖLÜM III	30
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	30
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	30
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	31
3.3 Evren ve Örneklem	33
3.4. Verilerin Analiz Yöntemi	34
3.4 Yapı Geçerliliği	34
3.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi	34
3.4.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi	35
3.5 Güvenilirlik Analizi	38
BÖLÜM IV	39
ARAŞTIRMA BULGULARI	39
4.4.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı	39

4.2 Ölçeklerin Yapı Geçerliği.....	40
4.2.1 Açımlayıcı Faktör Analizi.....	40
4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	44
4.3. Ölçeklerin Güvenilirliği	46
4.4. Korelasyon Analizi.....	47
4.5 Regresyon Analizi.....	48
4.4. Demografik Özelliklerin Karşılaştırılması ile ilgili Sonuçlar	50
BÖLÜM V.....	57
TARTIŞMA VE SONUÇ	57
KAYNAKÇA.....	63
EKLER.....	73
EK -1 ANKET SORULARI.....	73
ÖZGEÇMİŞ.....	76

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri	38
Tablo 4.1. Demografik Özelliklerin Dağılımları	40
Tablo 4.2. İşveren Markası Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	41
Tablo 4.3. İşveren Markası Ölçeğinin Varyans Açıklama Oranları	41
Tablo 4.4. İşveren Markası Alt Boyutlarının Faktör Yük Değerleri	42
Tablo 4.5. İşveren Markası Ölçeğinden Çıkarılan Maddeler	43
Tablo 4.6. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	43
Tablo 4.7. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu	43
Tablo 4.8. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri ..	44
Tablo 4.9 Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	46
Tablo 4.10. İşveren Markası ve Kişi Örgüt Uyumu Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri.....	46
Tablo 4.11. İşveren Markası, Alt Boyutları ve Kişi Örgüt Uyumu Puanları Arasındaki Korelasyon İlişkilerin İncelenmesi	48
Tablo 4.12. İşveren Markası Alt Boyutlarının Kişi Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi ve Alt Boyut Katsayılarının Anlamlılığı	49
Tablo 4.13. Hipotez Değerlendirme	50
Tablo 4.14. Ölçek ve Alt Boyutların Puan Ortalamalarının Cinsiyete göre Farklılığın İncelenmesi	51
Tablo 4.15. Ölçek ve Alt Boyutların Puan Ortalamalarının Medeni Duruma göre Farklılığının İncelenmesi	51
Tablo 4.16. Ölçek ve Alt Boyutların Puan Ortalamalarının Yaş Gruplarına göre Farklılığının İncelenmesi	53
Tablo 4.17. Ölçek ve Alt Boyutlarının Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumuna göre Farklılığının İncelenmesi	54

Tablo 4.18. Ölçek ve Alt Boyutlarının Puan Ortalamalarının Çalışma Yılına göre Farklılığının İncelenmesi	54
Tablo 4.19. Ölçek ve Alt Boyutlarının Puan Ortalamalarının Sektörde Çalışma Yılına göre Farklılığının İncelenmesi	56
Tablo 5.1. İşveren Markası Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere göre Farklılığı	60



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. İşveren Markasının İlgili Olduğu Teoriler.....	7
Şekil 1.2. İşveren Marka Yönetimi Modeli	10
Şekil 2.1. Schneider’ın ASA Modeli	23
Şekil 2.2. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	25
Şekil 2.3. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	26
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	30
Şekil 4.1. İşveren Markası ve Kişi Örgüt Uyumu Ölçüm Modeli	45

GİRİŞ

Günümüzde kurumsallaşmanın, uluslararası seviyede olmasının en büyük etkeni markalaşmadır. Markalaşma yalnızca işletme seviyesinde değil, işveren seviyesinde de önem kazanmaktadır. Bu bakımdan işveren markası; alanyazına dâhil olmamış, marka haline gelmiş işverenleri temsil etmektedir (Ören ve Yüksel, 2012). Son zamanlarda, işveren markası olmanın gerekliliklerini yerine getirerek, insan odaklı kurum kültürleri yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu misyon için çeşitli ulusal ve uluslararası firmalar kurulmuştur. Bahse konu kurumların en bilinen ve verdiği ödülleri ile dikkat çeken örneği “En İyi İşverenler” (Great Place to Work) Enstitüsü’dür. Enstitü ve diğer benzer kurumlar, öncelikli olarak birlikte çalıştıkları örgütün kurum kültürüne, çalışan algılarına ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu değerlendirme sürecinin ardından işveren markası yönetim sürecinin diğer basamakları olan, marka kimliği oluşturma, çalışan değer önermesi belirleme, işveren markasını konumlandırma ve son seviye olarak hayata geçirme aşamalarının her evresinde örgütlere destek sağlamaktadırlar.

İşveren markasının 5 alt boyutu vardır. Ambler ve Barrow’un (1996) bahsetmiş olduğu psikolojik, fonksiyonel ve ekonomik fayda paketinde bu boyutlardan her biri yer almaktadır. Psikolojik fayda paketi, sosyal değer ve fayda değerinden; fonksiyonel fayda paketi, gelişim değeri ve başvuru değerinden; ekonomik fayda paketi ise yalnızca ekonomik değerden oluşmaktadır. *Fayda değeri*, kişinin heyecan verici bir çalışma ortamı olan, yeni uygulamalar yaratan ve yüksek kalitede, yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek için çalışanın yaratıcılığından faydalanan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğuyla alakalıdır. *Sosyal değer*, bireylerin eğlenceli, mutlu, iyi iş arkadaşlığı ilişkilerine sahip ve ekip çalışmasına olanak sağlayan bir işveren olmasıyla ilgilendir. *Ekonomik değer*, bireyin elde ettiği ortalamanın üzerinde olan maaşlar, tazminat paketleri, iş güvencesi ve ödüllendirmeler ile ilgilidir. *Gelişim değeri*, işverenin kişinin kendisine kariyeri konusunda ne kadar geliştirici deneyimler kazandırdığı, geleceği için bir sıçrama tahtası olup olmadığı, bir çalışan olarak gördüğü değer ve

güvenin sağlanması sonucu o işverene ne ölçüde çekildiği ile ön plana çıkmaktadır. *Başvuru değeri*, bir kimsenin örgütünün müşteri odaklı olması, akademik bilgilerini uygulama alanında hayata geçirmesi ve diğerleriyle paylaşması açısından kıymetlidir.

Örgütler için bu kapsamda önemli olan işveren markası, nitelikli çalışanların istihdamı için de dikkat çekici konular arasındadır. Nitelikli çalışan bulma konusunda artan rekabet örgütlere, başarı konusunda destek sağlayacak işgücünü çekme, motive etme ve elde tutma stratejileri gibi konuları gözden geçirmeleri konusunda teşvik edici olmuştur. Bu bakımdan, işveren markası, çalışanın işletmede kalmasını ve potansiyel çalışanların da işletmeye katılmasını sağlamaktadır.

Güçlü bir işveren markası, daha yetenekli çalışan adaylarını işletmeye çekmekte ve işe alım aşamasında oldukça önem arz etmektedir (Hendriks, 2016). Güçlü bir işveren markası, işletme için müşteri markası kadar faydalı olmaktadır. İşveren markası; işletme içindeki hâlihazırda çalışan personele işletmenin özellikleri hakkında bilgi verirken, potansiyel adayların da işletme de çalışıp çalışmama konusundaki tercihlerinde kolaylık sağlamaktadır. Pozitif sinyaller, işletmeye daha çok aday çekmektedir. Dolayısıyla, işveren markası işletmenin daha da büyük bir aday havuzuna sahip olmasını sağlamaktadır (Dönmez, 2016). Rynes ve Cable (2003) yirmi birinci yüzyıl için işe alımlarda, başvuru sahiplerinin en uygun iş için, kendilerine en uygun örgütü seçme konusunda endişe edeceklerini savunmuşlardır. Bu nedenle, örgütlerin, doğru yeteneğin sürekli tedarik edilmesini sağlayarak kurumsal başarıda öne çıkaracak insan kaynağı stratejisi geliştirmesi gerekmektedir. Bunlara ek olarak mevcut çalışanların örgütte tutulmasını sağlamak için, gerçekleştirilen uygulamalar ile iç ve dış iletişimin sağlanması için gerekli aksiyonların alınması da bu stratejilerin bir parçası olmalıdır. Böylece, çalışanın sadakati artacak, örgüt hedeflerine daha kolay erişecektir.

Ulusal literatürde, işveren markasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğine dair çalışmalar (Kara,2013; Kaya, 2015; Bayrak, 2016; Aras, 2016; Kesoğlu,2017; Aygül, 2018; Bostancıoğlu,2019; Bulut,2019; Şahin, 2019; Altuntaş, 2019) mevcuttur. Bununla birlikte, işveren markasının kuşaklarla (Erin, 2019; Danacı, 2019; Kahveci, 2018; Dursun, 2017; Tükek, 2017), örgütsel değişim (Yıldız, 2018), işten ayrılma niyeti (Eren, 2019; Yıldırım, 2019; İçirgen, 2016; Aras, 2016) ve çalışanları cezbetme (Oğuz, 2012; Terlemez, 2012) ile olan ilişkisini konu alan çalışmalar da bulunmaktadır. İşveren markası ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda,

bireyin kişiliği, inanç ve değerleri ile örgüt tarafından benimsenen kültür arasında uyum olması gerektiği savunulmaya başlanmıştır (Bhatnagar ve Srivastava, 2008). Bu nedenle işveren markası ile kişi örgüt uyumu arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Çalışanlar ve örgütleri arasındaki uyumluluk olarak tanımlanan kişi-örgüt uyumu, iş tatmini (Bayramlık ve diğerleri, 2015) ve örgütsel bağlılık (Yücel ve Çetinkaya, 2016) gibi olumlu sonuçların düzeyinin yükselmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, işveren markasının kişi-örgüt uyumuna etkisinin tespit edilmesi önemlidir.

Bu çerçevede, bu araştırmanın amacını işveren markasının kişi-örgüt uyumu üzerine etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu amaç kapsamında, ISO500 listesinde yer alan beş büyük ilaç firmasında çalışanlar ile bir araştırma yapılmıştır. Yer aldığı pazarlarda insan sağlığı standartlarını sürekli yükseltmeyi hedef alan ilaç sektörüne hizmet eden çalışanlar çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. İlaç sektörü yenilikleri her an takip etmek zorunda olan bir sektördür. İlaçlar ikame edilemez ürünler olması nedeniyle, çalışanlarının da bu durumun bilincinde olmaları, gerekli hassasiyeti gösterebilmeleri ve sürekli kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda ilaç sektöründe, ileri teknolojiye hızla adapte olabilecek, yüksek eğitim görmüş ve buna bağlı olarak teknik bilgi ve becerilerde kendini geliştirmiş çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren işletmeler, bu gereksinimlerini hızla karşılayacakları bir strateji olarak işveren markasını kullanmaktadırlar.

Bu kapsamda, bu çalışma giriş bölümü ile birlikte beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işveren markası ile ilgili literatür taramasından elde edilen bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde marka ve işveren markası kavramı, işveren markalaşmasının önemi ve temel özellikleri, işveren markası yönetimi süreci, işveren markasının yararları ve ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünü kişi-örgüt uyumu ile ilgili literatür incelemesi oluşturmaktadır. Bu incelemede kavramsal tanımlamalar yapılmış, kişi-örgüt uyumunun önemi vurgulanmış, kişi-örgüt uyumuna ilişkin benzer kavramlara yer verilmiş, kişi-örgüt uyumu yaklaşımlarına ve öğelerine değinilerek, kişi-örgüt uyumunun sonuçları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırma modeli ve hipotezlerine, araştırma yöntemine, veri toplama aracına, verilerin analiz yöntemine yer verilirken, dördüncü bölümde ise araştırma bulgularına dair bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular tartışılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

BÖLÜM I

İŞVEREN MARKASI

Çalışmanın bu bölümünde işveren markası kavramının tam olarak anlaşılması için marka ve işveren markası kavramlarına, işveren markalaşmasına, işveren markasının temel özelliklerine, işveren markasının yönetim sürecine, işveren markası olmanın yararlarına dair literatür bilgilerine ve işveren markası ile ilgili önceden yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

1.1. Marka ve İşveren Markası

1.1.1. Marka Kavramı

Marka sözcüğü Türkçeye, İtalyanca “Marca” sözcüğünden geçmiştir (Karadavut, 2016). Marka, Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK) göre, “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret; Tanınmış ürün, saygın kişi vb” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Literatürde marka ile ilgili yapılan ilk tanıma, Milattan sonra V. yüzyılda yaşamış Hippolu din adamı, Aziz Augustine’in eserlerinde karşılaşılmaktadır.

Stanton (1984) ise, marka kavramını “Bir işletmenin ya da işletmeler grubunun mal ve hizmetlerini belirlemeye ve rakiplerinin mal ve hizmetlerinden farklılaştırmaya yarayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım ya da tüm bunların bileşimi” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, başka bir tanım da ise, marka; tüketiciye sunulan mal ve hizmetleri, diğerlerinden ayıran sembol veya isimler olarak ifade etmektedir (Nadi ve Ghahremani, 2011). Ulusal literatürde yapılan tanımlardan birinde, İslamoğlu (1996) markayı, ürün kimliği ve rakip ürünlerin ayırt edicisi olarak tanımlarken, Özgen (2011) ise, bir düşünce ve bir duygu olarak tanımlamaktadır. Birçok tanımı yapılan markanın yaratılması asırlar boyu üretim yapanların meydana getirdiklerini benzerlerinden ayırma girişimlerinin sonucu olarak günümüze kadar gelmektedir (Sadeghi ve diğerleri, 2011).

Marka aracılığıyla örgütler, kendi mal ve hizmetlerini farklılaştırarak sadık müşteriler kazanabilmektedirler (Blythe, 2001). Ancak marka yalnızca bir etiket veya yalnızca bir tescil belgesi olarak görülmemektedir. Marka, esasında üreticinin; müşterilerin beklediği performansı karşılayacağına ve süreklilik arz eden bir kalite sunacağına dair verdiği bir sözdür (Zengin ve İlideniz, 2005). Bu nedenle markaya, bir reklam ve örgüt hakkında imaj yaratma çabası olarak bakılması mümkündür. Markaların devamlılık sağlamaları oldukça önemlidir; bu amaçla markalar farklı değerlere sahiptirler (Çeliktel, 2008). King (1973), markayı üründen ayırt etmiş ve ürünün fabrikada yapılan bir şey olduğunu; markanın ise, müşteri tarafından satın alınan bir şey olduğunu savunmuştur.

Literatürdeki tanımlara bakıldığında, marka değeri; örgütleri ürün pazarında üst basamaklara taşıyan, rakiplerine üstünlük sağlamasına aracı olan ve fiyatlandırma avantajı sağlayan bir güç olarak ifade edilmektedir (Aaker, 2000). Marka değerinin yüksek olması, müşteri sadakati, fiyat değişimlerine olumlu müşteri tepkisi, kriz dönemlerinde esneklik ve benzeri faydalar sağlamaktadır (Ural ve Perk, 2012). Ürün markalarının işletmeler için oluşturduğu önemli sonuçlar ile birlikte işveren markası da markalama ilkelerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dâhil edilmesi bakımından önem arz eden bir kavramdır.

1.1.2. İşveren Markası Kavramı

İşveren markası, marka kavramından farklı olarak günümüze daha yakın tarihte, 1996 yılında tanımlanmıştır. İlk tanımı Ambler ve Barrow tarafından yapılan işveren markası, işveren firma tarafından tanımlanan ve işverence sağlanan psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydaları kapsayan bir paket olarak ifade edilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). İşveren markası, markalama ilkelerinin, insan kaynakları yönetimine uygulanmasının bir sonucudur. Buna göre işveren bir marka, çalışan ise müşteri konumundadır (Martin, 2009).

Gilliver'e (2009) göre, işveren markası, pazardaki bir örgütü tanımlamakta ve benzersiz olmasını sağlamaktadır. İşveren markası, bir örgütün mevcut ve gelecekteki personeli ile çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamına denk gelmektedir (Lloyd, 2002). Buna istinaden, işveren markası, çalışanlara hem ekonomik hem de psikolojik faydalar sağlamaktadır. Sullivan'a (2004) göre işveren markası, çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir örgüte

ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedefe yönelik, uzun vadeli bir stratejidir. Bu strateji işe alım, tutundurma ve verimliliği artırma için tercih edilmektedir. Minchington (2006) ise işveren markasını, yalnızca mevcut çalışanlar için değil, aktif ve pasif adaylar, müşteriler gibi dış pazarlardaki herkes için çalışılacak en iyi yer imajı olarak tanımlamaktadır. İşveren markasında, ürün işverendir ve marka, mevcut ve potansiyel çalışanların işverenin neyi temsil ettiğine inandığına dair izlenimleridir.

İşveren markasının, “farklı potansiyel adayların dikkatini çeker” söylemine yer veren Chumping ve Xi (2001), işveren markası ile ürün markasının karıştırılmaması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre, işveren markasının odağında 20-40 yaş aralığındaki genç insanlar yer alırken, ürün markalaşması ile ürünün farklılaşması üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Tanıtım faaliyetlerinde işveren markası ile potansiyel çalışanlara işletme hakkında işletmenin tarihi, ücret ve yan haklar, eğitim ve gelişim olanakları gibi bilgiler verilmeye; ürün markasında ise ürünün kendisine dikkat çekilmeye, çalışılmaktadır.

İşveren markası ile ürün markası arasında bir diğer farklılık ise, promosyon kanallarındaki farklılıktır. İşveren markası daha çok profesyonel istihdam sayfalarında, medyada ve okulların kariyer günü toplantılarında yer alırken, ürün markasının alanı daha geniştir. Örgütler, ürün markası için televizyon, radyo ve görsel medyayı daha etkin biçimde kullanmaktadırlar (Chumping ve Xi, 2011). İki marka arasındaki en önemli fark ise işveren markasının hem iç müşterilere (mevcut personel) hem de dış müşterilere (potansiyel çalışan) yönelik olması; dış müşteriler için olumlu bir imaj yaratırken, iç müşteriler için de daha olumlu bir alan yaratmayı hedeflemesidir. Ürün markası ile ise, yalnızca dış müşteriler için bir imaj yaratılması hedeflenmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

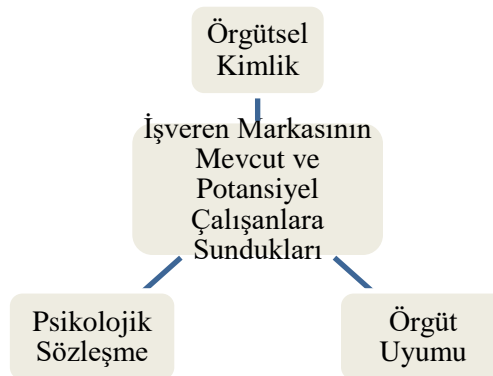
İşveren markası kavramının yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını; “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” olarak tanımlamaktadır (Barrow ve Mosley, 2007). Barrow’un tanımında yer alan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi pazarlama profesyonelleri tarafından da kullanılmaktadır. **Fonksiyonel ve ekonomik faydalar**, hâlihazırda bulunan ve olası çalışanların elde edebilecekleri soyut olmayan faydaları tanımladığı için işveren tercihlerini etkilemektedir. İşveren marka yönetiminde, fonksiyonel ve ekonomik faydalar fiziksel çalışma şartları, ücret, yan haklar, sosyal olanaklar gibi

faktörleri içermektedir. *Psikolojik faydalar* ise insanların öz kimliklerini koruma, aidiyet duygularını pekiştirme, kişisel imajlarını geliştirme ya da kendilerini ifade etme gibi ihtiyaçlarına cevap vermektedir. İşveren marka yönetiminde psikolojik yararlar en az fonksiyonel yararlar kadar önem arz etmektedir. İnsanlar bir işe yalnızca hayatta kalmasına yetecek temel ihtiyaçlarını gidermek için devam etmezler. Örgütün amacı, değerler, kaliteye atfedilen önem ve işin bir sonucu olarak kazanılacak saygınlık gibi psikolojik unsurlara dikkat çekmektir.

Lievens (2007), yetenekli çalışanların örgüt seçiminde etkili olan faktörlerin psikolojik unsurlar olduğunu belirtmiş ve bu duygusal etkenleri beş başlık altında sınıflamıştır. İlk başlık olan samimiyet, iyi niyetli, içten ve arkadaşça olarak nitelendirilmektedir. Heyecan, modayı izleyen, yenilikçi ve yaratıcı şeklinde betimlenmektedir. Yeterlik için güvenilir, rekabetçi, başarılı ve benzeri nitelendirmeler tercih edilmektedir. Bir diğer başlık olan entelektüel olma, prestijli, ayrıcalıklı, üst sınıf olarak ve meydan okuyucu başlığı, sert, zorlu olarak dikkat çekmektedir. Buna göre işletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip olabilmeleri için, mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde kendilerini farklı ve çekici kılan duygusal özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturmaları gerekmektedir (Baş, 2011).

İşveren markasının farklı bir kavram olmasından dolayı hangi kuramdan beslendiğinin tespiti önem arz etmektedir (Reicher, 1985). Örgütsel kimlik, psikolojik sözleşmeler ve örgüt uyumu işveren markasının teorik temellerini oluşturmaktadır (Edwards, 2010).

Şekil 1.1. İşveren Markasının İlgili Olduğu Teoriler



Kaynak: Edwards (2010)

1.2. İşveren Markalaşması

İşveren markalaşması, kurumların direkt olarak kimliklerini ilgilendiren stratejik bir yaklaşımdır. İşveren markalaşması kavramı uzun bir geçmişe sahiptir. Ancak işveren markalaşmasıyla alakalı farkındalığın oluşmasıyla beraber kurumsallık çalışmaları giderek artmaktadır. Kurumsal marka ile işveren markası birbirlerinden farklı kavramlardır. Kavramlar arasındaki en önemli farkı Edwards (2010), şu şekilde açıklamaktadır: “Markalaşma, ürün veya hizmetin müşteriye ne biçimde sunulacağı; işveren markalaşması, çalışanın markalaşmanın hedefleri arasında görmektedir. İşveren markalaşması, müşteri ve kurumsal markalaşmasıyla kurumsal esasları paylaşırken, hissedarları etkilemektedir. Ancak tüm bunlardan ayrı olarak işveren markalaşmasının ilgi alanı; sektördeki yeri ve hali hazırda çalışan personelleridir” (Moroko ve Uncles, 2008).

1.2. İşveren Markasının Temel Özellikleri

Geleceğin işe alım modeli olması beklenen işveren markası, temel ve kilit öneme sahip çalışanları bulma konusunda avantaj sağlayarak, örgütün rakiplerine karşı üstün olma fırsatını sağlar (Chumping ve Xi, 2011). İşveren markası verimliliği artırmak için bir hızlandırıcıdır. Başarılı işveren markası yalnızca yetenekli çalışana etkileme ve elde tutma açısından değil aynı zamanda çalışanların ürün ve hizmet kalitesini artırması konusunda motive edici özelliği ile de bir öneme sahiptir. İşveren markası ile yetenek pazarında ve sosyal mecralarda iyi bir imaj ve saygın bir itibar sahibi olmak, örgütün hem ilham kaynağı olmasını hem de kalıcılığını kolaylaştırır (Öksüz, 2012).

Baş'a (2011) göre, işveren markasının temel özellikleri aşağıda belirtilenlerden oluşmaktadır.

- Kişinin duygularına hitap eder.
- Fırsatları, beklentileri ve deneyimlemeleri kolaylaştırır.
- Çalışanla işveren arasındaki iletişimde etkinlik sağlar.
- Marka bilinci, temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir.
- Etkin markalar uzun vadede varlığını sürdürebilmektedir.

İşveren markasının başarılı olabilmesi için Moroko ve Uncles (2008) üç önemli özelliğin olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu özelliklerden ilki, “bilinir ve dikkat çekici olma” özelliğidir. Marka aşinalığının pek çok faydası olduğu

görülmektedir. İşveren markası için de bu durum değişmemektedir. Collins ve Stevens (2002) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, personel çekmek için yapılacak işe özgü özelliklerin belirtilmesinden önce şirket temelli özelliklerin belirtilmesi daha etkilidir. Cable ve Turban'ın (2003) çalışmaları ise işverenin marka kimliği ve olumlu itibarının işe başvuruda önemli etkenler olduğunu öne sürmektedir.

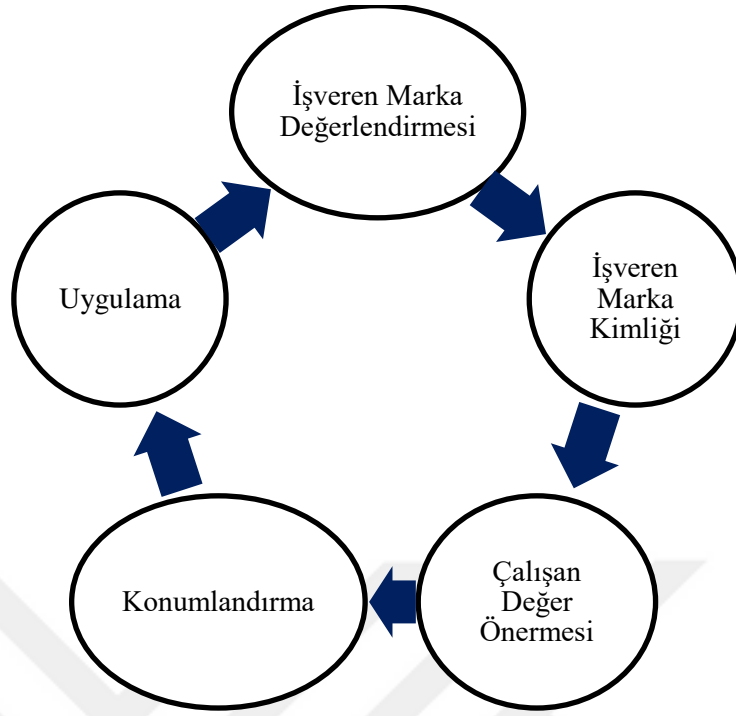
İşveren markasının bir diğer özelliği, “güncel ve ses getirici nitelikte olma” özelliğidir. Bir markanın değeri ve güncelliği müşteriler ve marka arasındaki ilişkiye bağlıdır. İşveren markası için ise müşteriler mevcut ve aday çalışanlar olduğundan, işveren markası, müşterileri ile ilgili, onlarla uyumlu ve ses getirici bir değer yargısına sahip olmalıdır. Ancak o zaman başarıdan söz edilebilir (Moroko ve Uncles, 2008).

Moroko ve Uncles'a (2008) göre işveren markasının son özelliği ise “farklı olma” özelliğidir. Markaları farklılaştırma yeteneği, ürün markasının süreklilik arz eden başarısı ile ilişkilendirilmiştir (Keller, 1993; Aaker, 1996; Kapferer, 2004). Bu durum marka oluşturma sürecinde önemli bir adım olarak görülmektedir (Agres, 1995). Chambers ve diğerleri (1998), farklılaşmış bir işveren markasına sahip olmanın “yetenek savaşı”nı kazanmanın bir yolu olduğunu savunmuşlardır.

1.3. İşveren Markası Yönetimi Süreci

İşveren markasının yönetim sürecini; işveren marka değerlendirmesi, marka kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesi, marka konumlandırması ve uygulaması olmak üzere beş aşamada tanımlamak mümkündür (Baş, 2011).

Şekil 1.2. İşveren Marka Yönetimi Modeli



Kaynak: Baş (2011)

1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İş süreci, işveren marka değerlendirmesiyle başlamaktadır. İşveren marka değerlendirmesi aşamasında, müşterilerin işveren markasına yönelik kafalarındaki imaj haricinde, işletme tarafından markanın yönetilmesine dair sürdürülen tüm etkinlikler, işveren marka imajına etki eden unsurlardır (Şahin, 2019). İşveren markası değerlendirmesiyle, hedef kitlenin aklında işveren marka imajının tanımlanmasının sağlanması amaçlanmaktadır. İşveren marka değerlendirmesinin yapılabilmesi için işletmelerin aşağıda belirtilen sorulara cevap aramaları gerekmektedir (Baş, 2011):

- Potansiyel çalışanların işletmeyle alakalı olarak farkındalık seviyeleri nedir?
- Potansiyel ve mevcut çalışanlar, işletme ismini duyduklarında, zihinlerinde oluşan imaj nedir?
- İşveren markası imajı, işletmeyi rakiplerden farklı kılıyor mu?
- İşletmenin sürdürdüğü iletişimin potansiyel çalışanlar üstündeki etkisi nedir?

İşletmeler, yukarıda bahsedilen dört soruya cevap aldıklarında işveren markasıyla alakalı olarak yapacakları değerlendirmelerde kendilerine önem arz edecek derecede fayda sağlayacaklardır.

1.4.2. İşveren Marka Kimliği

İşveren marka kimliği oluşturulurken ilk olarak öz marka mesajının ve değerlerinin uyum halinde olması gerekmektedir. Ters durumlarda markanın etkisiz bir kimliğe bürünmesi kaçınılmazdır. Marka kimliği oluşturulurken, işletmenin en belirgin olan özellikleri seçilmelidir. Aksi durumlarda işletmenin simgesi akılda kalıcılığını yitirecektir (Barrow ve Mosley, 2007).

Aaker (1996), marka kimliği için, cinsiyet; yaş; samimiyet ve duygusallık gibi beşeri özelliklerin seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Tercih edilecek nitelikler, marka kimliği bakımından dikkat çekici olmalıdır. Son zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında mevcut çalışanlar ve potansiyel adayların çoğunlukla kendi kimlikleriyle benzer nitelikteki işletmeleri tercih ettiği görülmektedir (Baş, 2011). Bu sebeple işveren markası kimliği oldukça önemli bir aşamadır. İşveren markası değerlendirmesi, işletmenin ne olduğu; işveren marka kimliği ise işletmenin ne olmak istediğiyle alakalıdır.

İşveren marka değerlendirmesi mevcut durum değerlendirmesi olup; işveren marka kimliği ise işletmenin niyetini göstermektedir. İşletmeler, kendi marka kimliklerini oluştururken, hem kendilerinin hem de çalışanlarının ve potansiyel adaylarının nasıl kimliklere sahip olacaklarını belirlemektedirler (Baş, 2011). Marka kimliği ve kurum kimliği kavramlarının birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Kurum kimliği, tanımı gereği oldukça büyük kapsamlı olup içerisinde marka kimliğini de barındırmaktadır. İşletmeyi farklı bakımlardan tanımlayan kurum kimliğini, işletme özellikleriyle kısıtlamak yanlıştır.

İşveren marka kimliğinin işletmenin özelliklerine göre belirlenebilmesi için bazı sorulara cevap aranması gerekmektedir. Söz konusu bu sorular aşağı verilmektedir (Baş, 2011):

- İşletme, çalışanlarının ve potansiyel adaylarının zihninde nasıl bir algı yaratmak istemektedir?
- İşletme olarak esasında neyi temsil etmekteyiz?

1.4.3. Çalışan Değer Önermesi

İşletmenin marka imajı oluşturmasının ardından başlayan işveren markası, çalışan değer önermesiyle; işletmenin saygınlığını, hem mevcut ve aday çalışanların hem de kamuoyunun dikkatini üzerine çekmeyi amaçlamaktadır. Çalışan değer

önermesi, verilen söz; vaat anlamına gelmektedir (Barrow ve Mosley, 2005). Çalışan değer önermesi, işletmenin kültürü, yönetim biçimi, çalışan personellerin özellikleri, yönetimin hizmet kalitesi gibi bilgilerden faydalanarak çalışanlara belli değerler sunan bir içerik olup, belirli gereksinimlerin giderileceğine dair sözleri temsil etmektedir. Sözlerin yerine getirilmemesi halinde işverenin saygınlığıyla ilgili negatif algılar meydana gelecektir. Bu sebeple istenilen sonuçların elde edilmesi için, çalışan değer önermesinin dikkatlice hazırlanması ve çalışanlar tarafından etkinliğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir (Baş, 2011).

Çalışan değer önermesi, her işletmenin ortamının; çalışanlarının; yöneticilerinin ve potansiyel adaylarının farklı olması nedeniyle işletmeye özgü olmalıdır. Öte yandan, işletmeler çalışan değer önermelerini hazırlar iken, rakip işletmelerle kendilerini kıyaslamalı ve rakiplerinin çalışan değer önermelerini dikkatli bir şekilde analiz etmelidirler (Tüzüner ve Özaslan, 2011).

1.4.4. İşveren Markası Konumlandırma

İşveren markası, potansiyel işgücü piyasasında kalıcı bir imaj oluşturmak için işletmesini diğer işletmelerden farklı olarak “çalışılacak en iyi yer” olarak konumlandırılmalıdır (Berthon ve diğerleri, 2005). İşveren marka konumlandırmasının aşağıda belirtilen bazı ilkeleri taşıması beklenmektedir (Baş, 2011):

- Rakiplerinden farklı olma,
- Mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar bakımından anlam ifade etme,
- Kısa ve özgün ifadeler biçiminde olma,
- Zihinde kalıcı olma,
- Duygusal içerik taşıma.

1.4.5. İşveren Markası Uygulama

İşveren marka uygulaması, çalışan değer önermesinin uygulanması aşamasıdır. İşveren markası yönetim hiyerarşisinde, üst yönetim tarafından verilen sözlerin takibi önemli bir durumdur. İşveren marka yönetimi sürecini kontrol edecek yöneticiler grubunun çeşitli birimlerden seçilmesi, farklı bakış açıları kazandırarak işveren markası sürecine yüksek derecede yarar sağlayacaktır (Baş, 2011). Bir işletmenin, güçlü bir işveren markasının oluşturulabilmesi için (Bayrak, 2016):

- Genel bilinirliğin olması,

- Saygın ve prestijli görünmesi,
- Rakiplerden ayrılma konusunda mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlamlı bir farkın olması,
- Hedef kitle bakımından çalışılacak en iyi işletme algısının olması, gerekir.

İşveren markasının güçlenmesi için, işverenlerin çalışanlarına bir takım sözler vermesi ve bu sözleri de yerine getirmesi gerekmektedir. Önemli seviyede olan sözler işveren tarafından yerine getirilmez ise işletme için geri dönüşü olmayan zararlar oluşturabilmektedir. Bu sebeple üst yönetimin işveren markası uygulamalarına direkt olarak katılmaları beklenmektedir (Baş, 2011). İşveren markası uygulamaları başlı başına insan kaynakları profesyonellerinin yürüttüğü bir uygulama değildir. İşveren markası uygulamaları bakımından, halkla ilişkiler; reklam ve pazarlama departmanları da önem arz etmektedir. İşveren markası uygulamalarının en başından en sonuna kadar ekip halinde uygulanması; uzun dönemde başarı sağlanması bakımından bir hayli önemli bir durumdur (Bayrak,2016).

1.5. İşveren Markasının Yararları

İşletmeler işveren markasını yalnızca bir logo yahut kariyer sayfası olarak algılamayıp, benimsemeye başladıklarında, işveren markasının oldukça fazla yararını görmekteyizler. İşletmeye sağladığı bu yararların ilk ve en önemlisi, daha büyük yetenek havuzlarına ulaşılabilir hala gelmektir. İşveren markasının sağladığı diğer bir yarar ise, çalışanlarının işe olan şevklerini, bağlılıklarını ve verimliliklerini üst düzeye taşımaktır. Profesyonel çalışanlar, işveren marka değeri yüksek olan işletmeleri seçmektedir ve kendilerine verilen sözlerin yerine getirildiğini gördüklerinde ise örgüte olan bağlılıkları ve verimlilikleri artmaktadır (Özer, 2019).

İşveren markası, yetenekli çalışanları elinde tutmaya devam ettiğinden işe alım masraflarının da gözle görülür derecede azalmasına vesile olmaktadır. İşletmenin iç koşullarının iyileştirilmesini sağlayan işveren markası; işletmenin dış imajını da etkilemektedir. Bu sayede işletme, pozitif bir bakış açısı kazanmakta, bilinirliğini ve tercih edilebilirliği de artmaktadır (Group, 2013).

İşveren markasının yararları ve sonuçları aşağıda belirtilmektedir (Dönmez, 2016; Baş, 2011):

- Nitelikli işgücünü kendine çeker.
- Rekabet ortamında işletmenin bazı yönlerden ön plana çıkmasını sağlar.

- İşletme imajını pozitif şekilde etkiler.
- İşletme kimliğini ve değerini, hedef kitlenin zihninde kalmasını sağlar.
- İşletme içerisinde kültürel bir değer oluşur.
- İşletme içerisinde, sosyal farkındalık, toplumsal sorumluluk, anlayışlı ve yenilikçi olma gibi parametrelerin uygulanmasını sağlar.
- İşletme içerisinde grup çalışmasına teşvik eder.
- Çalışanın işletmeye olan bağlılığını, sadakatini artırır.
- Çalışanın işletmeye maksimum verim vermesinde ve motivasyonunun artmasında etkili olur.
- İşletme hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırır.
- İşletmenin marka değerini yükseltir.
- İşletmenin itibarının artmasını sağlar.
- İş teminatı, ücret, kariyer fırsatı, çalışma şartlarının uygunluğu gibi yararlar sağlar.

1.6. İşveren Markası ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Albinger ve Freeman (2000), işletmenin sosyal sorumluluk performansının, potansiyel adaylar üzerindeki algısını inceledikleri; işveren markası ile ilişkili olan işveren çekiciliği üzerine yaptıkları araştırmada, işletmenin sosyal sorumluluk performansı ile potansiyel adayların algılanan işveren çekiciliği arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. İşveren markası algısının örgütsel çekicilik üzerine etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada Gözen (2006) konuyu, turizm bölümü okuyan üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırma ile incelemiştir. Araştırmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, işveren marka algısının üniversite öğrencileri tarafından oldukça fazla önemsendiği ve işveren marka algısıyla örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptanmıştır.

Üniversite öğrencilerinin örneklem olarak seçildiği bir diğer araştırmada Sharma ve Prasad (2018), işveren markasının potansiyel adaylar bakımından boyutlarının belirlenmesi ve işveren markasının potansiyel adayların işletmeye katılma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, işveren markası; büyüme ve gelişme fırsatı; kurum itibarı; kabullenme ve aitlik; iş-yaşam dengesi; etik ve kurumsal sosyal sorumluluk

olmak üzere beş boyutta toplanmış ve işveren marka algısıyla söz konusu işletmede işe girme niyeti bakımından pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Narcıkara ve diğerleri (2016) ise, bir Katılım Bankasına iş başvurusunda bulunan potansiyel adayların tercihleri için işveren markası çekiciliğini araştırmışlardır. Katılımcıların tercihlerinden elde edilen veriler değerlendirildiğinde, tecrübe seviyesi bakımından potansiyel adayların sosyal, ekonomik ve gelişim değerleri boyutlarında farklılık saptanmaz iken, eğitim düzeyi bakımından işveren algısının gelişim değeri boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Akgemci ve diğerleri (2018), yaptıkları bir araştırmada; Van Dick (2004) ve Köse (2009) tarafından uygulanan örgütsel özdeşleme ve işveren markası ölçeklerini kullanarak, yeni birer ölçek hazırlamışlardır. Hazırlanan ölçeklerden oluşturulan anket formu 140 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Çalışma neticesinde elde edilen veriler değerlendirildiğinde işveren marka algısı ve örgütsel özdeşleme arasında pozitif yönlü orta seviye bir ilişki saptanmıştır.

Dede (2019), yaptığı araştırmada, işveren markası boyutlarıyla bankaların sürdürülebilirlik raporlarındaki insan kaynaklar aşamalarının, emek sermayeyi etkileyen insan hakları uygulamalarının ve bu uygulamalar ile alakalı sosyal performans göstergelerinin arasında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada işveren marka boyutunun, raporlarda ne şekilde bahsedildiğinin kelime ve kelime grupları üzerinden değerlendirmesi yapılmıştır. İncelenen raporlarda, işveren markası adına; fırsat eşitliği; cinsel yönelim ayrımcılığının olmadığı; sağlıklı yaşam; kariyer gelişimi; performans değerlendirme; güçlenen örgüt kültürü gibi kavramların kullanıldığı görülmüştür.

Albayrak ve diğerleri (2019), yaptıkları araştırmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işveren markası uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde, olumlu bir işveren marka algısı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bayrak (2016), işveren marka uygulamalarında oluşan algı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi medikal sektörde yaptığı bir araştırma ile incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, işveren markası uygulamalarında oluşan algı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Nayır ve Fındıklı (2018), tarafından yapılan araştırmada, işveren markası yönetimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hizmet sektöründe incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde işveren markası yönetimiyle örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanırken, devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.



BÖLÜM II

KİŞİ – ÖRGÜT UYUMU

Bu bölümde kişi-örgüt uyumu kavramı tanımına ve önemine dikkat çekilmesinin ardından kişi-örgüt uyumuna ilişkin benzer kavramlar incelenmiş, konuyla ilgili yaklaşımlara yer verilmiş ve kişi-örgüt uyumunun sonuçları değerlendirilmiştir.

2.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı

Araştırmacıların ve yöneticilerin uzun süredir üzerinde durduğu kişi-örgüt uyumu; kişi ile örgüt arasındaki uyumun araştırılmasıdır. Örgüt seçiminde kişinin kendi çıkarlarını gözetenek yaptığı tercihler, kişi örgüt uyumu açısından oldukça fazla öneme sahiptir. Kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini, performans, verimlilik, örgütsel bağlılık gibi kavramlar arasında önemli bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle, kişi-örgüt uyumu yaklaşımı yalnızca işe uygun çalışanın değil, örgüt için uygun çalışanın seçilmesi ile de alakalıdır (Chatman, 1989). Chatman (1989), kişi-örgüt uyumunu; kişilerin değerleri, hedefleri, tutumlarıyla, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel değer ve hedefler arasında ortaya çıkaran bir uyum olarak ifade etmektedir. Kişi-örgüt uyumu, örgüt çalışanın kişilik, değer, beklenti, amaç, inanç ve normlarının yaptığı iş, çalıştıkları çevre ve içinde yer aldığı örgütün değerleri ve beklentileriyle arasındaki uyum ile alakalıdır. Çünkü başarılı örgütleri diğer örgütlerden ayıran en önemli konulardan biri, bu işletmelerin içerisindeki çalışanlarının örgütün temel değer, inanç, norm ve beklentilerine uyum sağlaması ve sahiplenmesidir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013).

Örgütün işleyişi, yapısı, nitelik ve niceliksel özellikleriyle beraber çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri de değişmektedir. Bundan dolayı, yapılan iş ve çalışılan örgüt için, çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayacak kişilerden seçilmesi önem arz etmektedir. Kişi-örgüt uyumu insan kaynakları bakımından kilit nokta durumuna

gelmiştir. İnsan kaynakları birimi işletmesi için personel temin ederken, örgüt değerleri ve kişinin değerlerinin uyumlu olmasını dikkate almaktadır. Örgütlerde bilhassa, işe alım aşamasında kişi-örgüt uyumu dikkat edilen temel noktalardan biri durumuna gelmiştir. Artık günümüzde örgüte sadece kalifiye eleman sağlamak değil; çalışacak olan kişinin örgüte karşı uyum sağlaması da beklenmektedir (Akbaş, 2011).

2.2. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Önemi

İşletmelerde uyum sorununun meydana gelmesi, örgüt içi çatışmalara sebep olmaktadır. Meydana gelebilecek bu çatışmalar, örgüt kültürünün standartları ve prosedürleriyle çözümlenebilmektedir (Koşar, 2014). Kişi-örgüt uyumunun önem arz etmesi, insan kaynaklarının işletmeler bakımından öneminden kaynaklanmaktadır. Örgütü başarıya taşıyan en önemli parametre, bünyesindeki çalışanlarıdır. Dolayısıyla yönetimde verimlilik ile alakalı çalışmaların ortak noktası, çalışanlara dair verimin artırılması yönündedir. Örgüt içi verimin artması, çalışanın örgüt ile uyumuyla yakından ilgilidir (Uçan, 2016).

Kişi-örgüt uyumu, kişi ve örgüt adına yararlı neticeler sağlamaktadır. Kişi-örgüt uyumunun yüksek olması, değerleri birbirine benzeyen kişilerin aynı örgüt içerisinde kendisini rahat ve yeterli hissetmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt bakımından kişi-örgüt uyumunun yüksek derece olması, örgüt içerisindeki pozitif davranışların artmasını sağlamaktadır. Fakat yüksek seviyede kişi-örgüt uyumunun sağlanması bazen istenmeyen neticeler de meydana getirebilmektedir. Girişimci ve yenilikçi düşüncelerdeki azalma ve tek tip çalışan profilinin oluşması gibi söz konusu istenmeyen neticeler örnek olarak verilebilir (Chatman, 1989). İşletmenin başarısındaki faktörler oldukça kolay denetlenebilirken, bireyler bu başarı faktörlerindeki tek istisnai durumdur. Stratejiler ve teknoloji yeniden değiştirilebilir ve yenilenebilir iken, çalışanların değişimi oldukça zordur. Bu sebeple, örgüt içinde yaşanmış değişimler, örgütü oluşturan farklı öğeler ile kendine özgü hedefleri, değerleri, tutum ve davranışları olan insanların birbirlerine uyum sağlamaları oldukça önemlidir (Özkara, 1999).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt içerisindeki çalışan davranışlarının olumlu yönde etkilenmesini ve performansının artırılmasını sağlamaktadır. Çalışan seçimi, kültür yönetimini kolay hale getiren insan kaynakları politikalarından biridir. Tichy (1982), örgüt kültürünün güçlü olmasının sağlanması ve geliştirilmesi için insan

kaynakları politikalarının çok iyi yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır (Aktaran: Lee ve Bang, 2012).

2.3. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Benzer Kavramlar

2.3.1. Kişi-Çevre Uyumunu

Kişi-örgüt uyumu ile ilişkili kavramlardan ilki, kişi-çevre uyumudur (Sıgri ve Gürbüz, 2017). Kişi-çevre uyumu, etkileşimci davranış kuramını temel almıştır. Etkileşimci davranış kuramına göre, örgüt çevresinde meydana gelen olaylar kişileri etkilediği gibi bireyler de çevreyi etkilemektedir (Özkan, 2018). Kişi-çevre uyumunun temel önermesi, kişiler ve onların buldukları çevrenin arasında uygun bir eşleşme sağlanmasına dayanmaktadır. Böylelikle hem bireyler, hem de örgütler için memnuniyet, bağlılık, yüksek performans gibi olumlu neticeler meydana gelecektir (Issah, 2013).

Örgütler, yürüttükleri faaliyetleri sürdürebilmek için kaynak bakımından çevrelerine karşı bağımlı iken, çevre de üretim çıktıları bakımından çevre ile bağımlı haldedir. Etkin faaliyetler yürüten çevrede bulunan bir örgüt, çevreye uyum sağlamak mecburiyetindedir. Bu uyumun sağlanması için ilk olarak kişi-çevre uyumu sağlanmalıdır. Zira örgüt-çevre uyumunun sağlanması; kişiyle çevre arasındaki uyumun sağlanmasına bağlıdır. Kişi-çevre uyumunun sağlanmadığı durumlarda, çevre ve örgüt uyumunun da sağlanması beklenemeyecek ve üretim için yeterli kaynaklar temin edilemeyecek duruma gelinecektir. Fakat kişi-örgüt uyumunun sağlandığı örgütler kişilerden üretim, kişiler de örgütlerden iş tatmini bakımından yararlanacaktır (Argun, 2007).

2.3.2. Kişi-Kültür Uyumunu

Kişi-örgüt uyumu ile ilişkili bir diğer kavram, kişi-kültür uyumudur. Örgütlerin yapısı dinamiktir ve örgütler bir kültür içerisinde yaşar; gelişir ve büyürler. Kişi-kültür uyumu ve örgüt kültürü arasındaki uyum örgütsel başarı bağlamında araştırmacılar için önem arz etmektedir (Silverthorne, 2004). Kişinin sahip olduğu değerlerle örgüt değerleri arasındaki uyuma değerlerin uyumu denmektedir (Çiçek, 2018). Değerlerin uyumu, bireysel ve örgütsel değerler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir (Chatman, 1989). Bireysel değerler; bireyin çevresine uyum sağlamasına ve davranışları arasında tutarlılık göstermesine yardımcı olan unsurların tamamını ifade

etmektedir. Örgütsel değerler; hem örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden hem de örgüt faaliyetlerinde kullanılan yöntemlerdir (Can, 2019).

Kişi ve örgüt değerleri devamlı olarak etkileşimde olmalarından dolayı birbirlerini önemli derecede etkilemektedirler. Bireyin değerleriyle örgüt değerleri arasındaki uyum ne kadar fazlaysa, kişi-örgüt uyumu da bir o kadar fazladır. Ancak örgüt değerleri ve bireysel değerler uyum sağlamazsa kişi-örgüt uyumu negatif yönde etkilenebilmekte ve kişinin örgüt ile olan ilişkisi sona erebilmektedir (Chatman, 1989). Değer uyumluluğu fazla olan bireylerde, örgütsel bağlılıkta görülmektedir. Örgüt değerleriyle uyum sağlayabilen kişiler uzun yıllar örgüt içerisinde çalışmak istemektedirler. Esasında değer uyumu, etik davranışlar ile de alakalıdır. Değer uyumu yüksek seviyede olan kişilerde, örgütün etik kurallara göre yönetildiği algısı oldukça fazladır (Akbaş, 2010).

Örgüt kültürü; örgütsel davranışın önem verdiği bir yön aynı zamanda örgütlerin işleyiş biçimlerini anlamak için yardımcı olan bir kavramdır (Kristof, 1996). Ayrıca, kültür bireyin örgütte belli bir çalışma ortamında ne denli uyum sağlayacağını tespit etmeye de yardımcı olmaktadır (O'Reilly, 1989). Örgüt kültürü, çalışan davranışlarının kurallaştırılması gibi pek çok hizmet vermektedir. Dolayısıyla kişi-örgüt uyumu ve örgüt kültürü arasında doğrudan bir etki bulunmaktadır. Örgütlerin, verimliliklerini artırır iken, çalışanlarını da örgüte daha fazla dâhil etmeye çalışmaları da bununla ilgilidir (Silverthorne, 2004).

Hedefler, bireysel ve örgütsel hedefler olarak iki gruba ayrılmıştır. Örgütsel hedefler; yönetimde bulunan üst düzey yöneticilerin, örgütün planlarıyla doğru orantılı olarak belirlenmiş; değer, misyon ve vizyonlardır. Bireysel hedefler ise, örgüt çalışanlarının kendine özgü olan; değer, misyon ve vizyonlardır. Kişi-örgüt uyumunun tam olarak birbirleriyle uyumlu olabilmesi için kişisel ve örgütsel hedeflerin uyum halinde olması beklenmektedir (Scheider, 1987). Hedefler aynı zamanda dikey ve yatay uyum olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dikey uyum; örgütün yöneticileri ve çalışanları arasındaki ilişkide, kişilerin işe karşı tavırlarını direkt olarak etkileyen uyuma denmektedir. Yatay uyum; örgüt içerisindeki tüm çalışanların hedeflerinin arasındaki uyuma denmektedir. Kişilerin hedeflerinin örgüt hedefleriyle uyum halinde olması, örgütü kişiler için daha da çekici hale getirirken, örgüt içinde kişilerin motivasyonlarının artmasını da sağlamaktadır. Kişilerin işletmede zevk alarak çalışmaları; örgütsel bağlılığı, vatandaşlığı artırırken işten ayrılma niyetini de

azaltmaktadır. Kişi ve örgüt arasındaki hedeflerin uyumsuzluğu gibi bir durumda kişinin örgütten bir süre sonra ayrılması kaçınılmaz hale gelecektir (Özdemir, 2017).

2.3.3. Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu da, kişi-örgüt uyumu ile ilişkili bir kavramdır. Yoğun rekabet koşullarına ayak uydurmak için örgütler, kişi-iş uyumunu yüksek derecede sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanların örgüte karşı, örgütsel bağlılıklarının artmasında kişi-iş uyumu kavramı kilit rol oynamaktadır (Cooper, Sparrow ve Chen, 2014). Kişi-iş uyumunun sağlanması için kişinin; bilgi, beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması beklenmektedir. Kristof-Brown (2000) yaptığı bir araştırmada işletme sahiplerinin kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyum algılarını aynı anda değerlendirmiş ve çalışan adaylarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin kişi-iş uyumu ile değerlendirildiğini saptarken; kişinin değerlerinin ve kişilik özelliklerinin de kişi-örgüt uyumu ile değerlendirildiğini saptamıştır.

Birey, iş ararken çeşitli örgütlere iş başvurusunda bulunur ve mülakatlarına katılır. Araştırmacıların kişi-iş uyumuyla alakalı yaptıkları çalışmalardan elde edilen bulgular; kişinin işe alınmasına karar verecek yetkilinin aday değerlendirmelerinde, düşük bir çalışan profili oluşturabilmek için düşük kişi-iş uyumu seviyesine; kişi-örgüt uyumundan daha fazla dikkat ettiği saptanmıştır. Daha da açıklayıcı olmak gerekir ise, başvuruda bulunan adayların uyumluluk düzeyi incelenir iken; kişinin işe alınmasına karar verecek kişi için kişi-iş uyumu seviyesi, kişi-örgüt uyumu seviyesinden daha da önem arz eden bir kriterdir. Bundan hareket ile düşük kişi-örgüt uyumunun yerine düşük kişi-iş uyumu düzeyinin olması, işe başvuran adayların kabul edilmeme sebeplerinden biri olarak kullanılması muhtemeldir (Sekiguchi ve Huber, 2011).

İşe alımlarda kişi-iş uyumu oldukça önem arz eden bir etmendir. Ancak örgütün bazı açık pozisyonları için bu durum maksimum seviyede tutulabilmektedir. Bilgi yoğunluklu bazı pozisyonlarda kişi-iş uyumu, idari pozisyonlardan daha baskın belirleyici rol oynamaktadır. Eğer başvuru pozisyon yoğun bilgi gerektiren bir pozisyon ise bu durumda yüksek derecede kişi-iş uyumu, işe fayda sağlaması ve verimliliği arttırması gibi sebeplerle daha fazla önemlidir (Sekiguchi ve Huber, 2011). Örgütsel süreçlerin verimliliğinin artması ve daha da etkin olabilmesi için, adayların işe alınma aşamasında kişiliklerinin doğru analiz edilmesi ve kişilikleriyle yapacak oldukları iş arasındaki uyumun doğru olması beklenmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013).

Birey ve örgütün iklim özelliklerinin birbiriyle uyumu, kişilik özelliklerinin uyumu olarak ifade edilebilmektedir (Çiçek, 2018). Kişilik özellikleri, örgüt içindeki üstlenilen rollerle doğrudan paralellik göstermektedir. Çalışanların örgüt içindeki üstlendikleri roller ve görevlerle; kişiliklerinin uyumlu olması, çalışanın işe karşı bakış açısını ve yaklaşımını pozitif yönde etkileyerek kişi-örgüt uyumuna destek sağlamaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların birbiri ile çatışmalarına mani olmak için, yöneticiler çalışanlarının kişilik özelliklerini çok iyi bilmeli ve öncesinde çalıştıkları örgütlerden bir takım kültürlere sahip olduklarının bilincinde olmaları gerekmektedir (Özçelik, 2011). Kişinin yöneticisinin kişilik özelliklerini bilmesi ve buna göre davranması, plan oluşturması örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi bakımından yararlı olacaktır. Zira örgüt çalışanlarının da iş arkadaşlarının kişilik özelliklerini bilmesi ve buna uygun davranması aralarındaki uyumu pozitif yönde etkileyecektir. Kişilerin hem yöneticileri hem de iş arkadaşlarıyla kişilik özellikleri açısından uyum halinde olmaları; iş tatminini, verimliliği ve etkinliği arttırmasına; işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı olmaktadır (Özdemir, 2017).

Kişiliğin uyumu; bireyin ve çalışma ortamında bulunan diğer bireylerin karakteristik özelliklerinin birbirine ne kadar benzediği ile alakalıdır (Çiçek, 2018). Çalışanların tamamının farklı karakteristik özelliklerinin olduğu ve farklı kültürlerle yetiştikleri varsayıldığında, bazı durumlarda bu farklılıkların örgüt içerisinde çatışmaya neden olacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla söz konusu bu farklılıklar, örgütün yöneticileri tarafından doğru analiz edilmeli ve örgütün hedeflerine paralel olarak bireylerin yönlendirilmesi gerekmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013).

2.4. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları

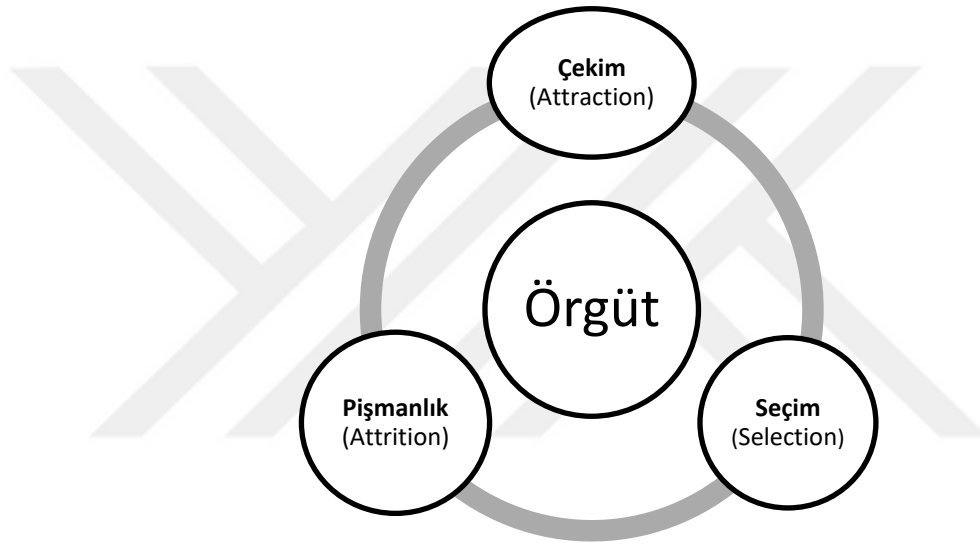
2.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Schneider (1987), karakteristik özellikleri benzerlik gösteren kişilerin, diğer kişilere göre daha yüksek ihtimalle benzer işleri yapmak isteyecekleri ve bu kişilerin davranışlarının da benzerlik göstereceğini ifade etmiştir. Buna göre, karakteristik özellikleri benzerlik gösteren bireyler, amaçları benzer olan örgütler tarafından seçilmekte ve orada çalışmaya devam etmek istemektedirler. Bireysel beklentiler ve örgüt yaşamıyla arasındaki ilişkinin uyum içerisinde olması iş doyumunun da fazla olmasını sağlamaktadır. Fakat kişiler, örgüte uymadıklarına inanıyor iseler, bu

durumda pişmanlık hissetmekte ve örgütten ayrılmak istemektedirler (Aktaran: Irak,2012).

Örgüt hedeflerinin, bireyin hedeflerini bastırmaması, bireyin hedeflerininse diğer çalışanların önüne geçmemesi hedeflerin uyumunu ifade etmektedir (Çiçek, 2018). Kişi-örgüt uyumunun sağlanması için; iki tarafında hedeflerinin uyum halinde olması gerektiği görüşü Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) modeliyle literatüre Scneider (1987) tarafından kazandırılmıştır. Schneider (1987), uyum çalışmalarında; Çekim-Seçim-Pişmanlık (ASA- Attraction-Selection-Attrition) modelini geliştirmiştir. Bu model (ASA modeli) Şekil 2.1 de gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Schneider'ın ASA Modeli



Kaynak: Bayramlık, Bayık ve Güney, (2015)

Modele göre, **Çekim**, iş arayan bireylerin, kişi-örgüt uyumunu örgütün değerlerine göre dayandırarak, bu algılara göre iş seçimi yapmalarını ifade etmektedir (Cable ve Judge, 1996). ASA modelinde kişi-örgüt uyumunu sağlayan iki önemli karar bulunmaktadır. Bu kararlardan ilki, iş arayan bireyin spesifik örgütleri seçme kararı, diğeri ise örgütün başvuran bu kişileri işe alma kararıdır (Kristof-Brown ve Guay, 2011). Kişi, örgüt yapısını kendi kültür ve değerleriyle uyumlu bulduğunda örgütü daha çekici bulabilmektedir (Behram ve Dinç, 2014).

Seçim, çekim bileşeninin, örgüt tarafından değerlendirilen kısmı olarak ifade edilebilmektedir. Bireyin kendisiyle paydaş değerleri paylaşan örgütleri çekici bulacağı gibi; örgütlerin de çalışanları tercih etme aşamasında seçimlerini kendileriyle benzerlik gösteren bireylerden seçme eğiliminde olmalarıdır. **Pişmanlık** durumunda ise, paydaş değer ve özellikleri olmayan kişi ve örgüt arasında bir uyumsuzluk

meydana gelecektir (Behram ve Dinç, 2014). Schneider'e (1987) göre uyumsuz çalışan işe alındıktan sonra yanlışlar yapmaya başlayacak ve sonuç olarak örgütten ayrılmak isteyeceğini belirtecektir (Aktaran: Kristof-Brown ve Guay, 2011).

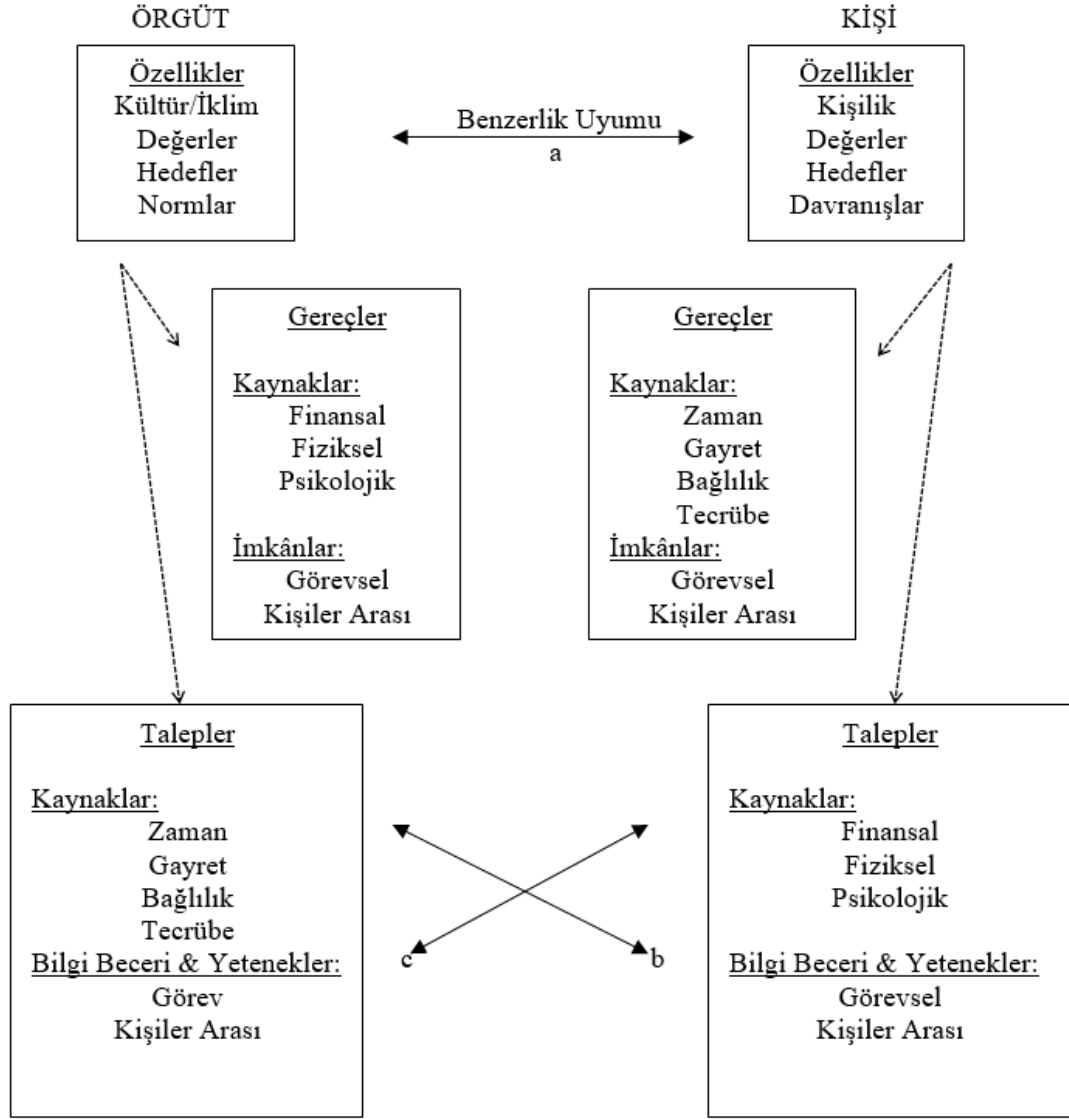
2.4.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof (1996), tarafından kişi-örgüt uyumunun örgüt içerisinde ölçülmesi için üç yöntem belirlenmiştir. Bu yöntemler örgüt çalışanına;

- Örgütle ve diğer çalışanlarla ne kadar uyumlu olduğuna dair sorular sorulduğu; sübjektif uyum ölçümü,
- Önce kendi sonra örgüt özellikleri sorulduğunda ve örgüt ile arasındaki uyumun karşılaştırıldığı; algılanan uyum ölçümü,
- Kendi özelliklerinin ve örgüt özelliklerinin sorularak karşılaştırma yapıldığı, objektif uyum ölçümleridir.

Yukarıda bahsedilen ölçüm yöntemlerinden de anlaşıldığı gibi bu ölçümler kişi ve örgüt özelliklerinin ayrı ayrı tanımlanarak, karşılaştırılmasına dayandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Kristof'un Uyum Yaklaşımı, kişinin gereksinimlerini, becerilerini ve kabiliyetlerini ve bu beceri ile kabiliyetleri geliştirmek için örgütün kendisine sağlayacaklarının karşılaştırılmasını sağlamaktadır (Blanton ve Wingreen, 2007). Kristof (1996), kişinin değerleri ve örgüt değerleri arasındaki uyumu, bütünleyici ve tamamlayıcı; gereksinim-arz ve talep-beceri olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kişi-örgüt uyumu modeli, Şekil 2.2 de verilmiştir.

Şekil 2.2. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli



Kaynak: Kristof, A L. (1996)

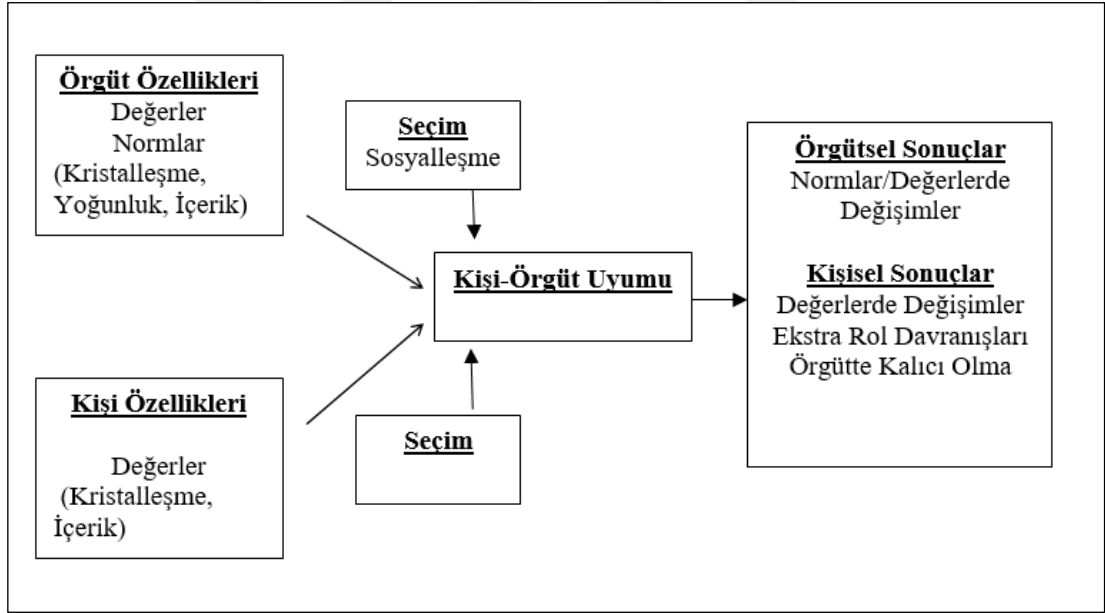
Modelde yer alan, *Bütünleyici uyum (benzerlik uyumu)*, bireyin örgüt içindeki diğer çalışanlarla aynı yahut benzer karakteristik özellikler sergilediğinde meydana gelen uyum biçimidir (Cable ve Edwards, 2004). Kişi kendisine en uygun gördüğü örgüte katılım sağladığında kişi-örgüt uyumu arasında yüksek uyum sağlanmakta ve bu durum çalışanlar arasında yüksek motivasyona yol açarak örgütte verimlilik sağlamaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987). *Tamamlayıcı uyum*, bütünleyici uyuma ek olarak, bireyin karakteristik özelliklerinden eksik olanının örgüt sayesinde veya bu durumun tam tersine işleridir (Muchinsky ve Monahan, 1987). *Gereksinim-arz (gereç) uyumu*, bireylerin gereksinimleri, beklenti ve tercihlerinin

örgüt tarafından karşılanmasıdır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; Saraç, Efil ve Eryılmaz, 2014). **Talep-beceri uyumu** ise, bireyin yetenek ve becerilerinin örgüt taleplerini karşılaması ile meydana gelen uyum biçimidir (Edwards, 1996).

2.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman (1989), kişi-örgüt uyumunu, örgütün norm ve değerleriyle bireylerin değerleri arasındaki eşleşme olarak ifade etmektedir. Chatman, bireyler ve örgütler seçim yaparken birbirleriyle alakalı daha fazla bilgi sahibi olmalarının yararlı olacağını savunmaktadır (Aktaran: Akbaş, 2010). Chatman, kişisel değerleriyle örgüt değerleri uyan yeni çalışanlarla, bireysel değerleri örgüt değerleriyle uyuşmayan çalışanlar arasında yaptığı bir araştırmada; örgütle değerleri eşleşen yeni çalışanın örgüte daha çabuk uyum sağladığı ve işten ayrılma niyetinin de az olduğunu saptamıştır. Şekil 2.3.'te Chatman'ın (1989) kişi-örgüt uyumu modeli verilmiştir.

Şekil 2.3. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli



Kaynak: Chatman, J. A. (1989)

Örgütler için, kişi-örgüt uyumu fazlaca istenen bir durumdur. Kişi-örgüt uyumu yüksek olduğunda, sıradanlık ve aşırı homojen olma gibi istenmeyen durumlara da sebep olabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu düşük olduğunda çalışanları öğrenmeye motive etmesine karşın; örgüt içinde düşünce ayrılıklarına sebep olunabilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin optimum düzeyde kişi-örgüt uyumu sağlamaları yararlı olacaktır. Chatman (1989) kendi modelinin sağlanması durumunda

söz konusu bu optimum düzeyin mümkün olacağını belirtmektedir (Aktaran: Akbaş, 2010).

2.4.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Cable ve Judge (1996), kişi-örgüt uyumunun direkt olarak kişinin ve örgütün değerleriyle ölçülebileceğini öne sürmüşlerdir. Yazarlar; kişi-örgüt uyumunda, kişinin, örgüt değerleri hakkındaki düşünce ve algılarının da önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Örnek vermek gerekir ise, örgüt gerçekten ahlaki değerlerle yönetiliyor olsa bile, kişi eğer örgütün ahlaki değerlerle yönetilmediğini algılar ise, kişinin davranışları örgütün ona göre ahlaki olmayan değerler ile yönetildiği algısında olacaktır. Bu bağlamda, örgüt değerleri, toplum yargıları üzerinden değil kişisel yargılar üzerinden ölçülür ise, kişi-örgüt uyumuna dair yapılan ölçümlerin daha güvenilir olacağı savunulmaktadır (Finegan, 2000).

Cable ve Judge (1996), kişinin perspektifinden algılanan uyumun da ne zaman meydana geldiğinin bilinmesinin de önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Örgüte katılım anlamında, iş arayan kişilerin örgüt değerleri ve kültürü ile uyum sağlayıp sağlamayacağını tespit edilmesinin; bireyin örgüte dâhil olduktan sonra kişi-örgüt uyumunun ölçülebilirliği ve tahmin etme konusunda önem arz ettiğini de ileri sürmüşlerdir. Cable ve Judge (1996), yapmış oldukları araştırmada, iş arayan kişilerin mülakattan sonra işin özelliklerini hangi seviyede çekici buldukları ve hem örgüte hem de işle alakalı uyum algılarını analiz etmişlerdir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde adayların algıladığı değer uyumunun, tercih edilecek iş istekleriyle uyumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Ek olarak işe alım yapan örgüt çalışanlarının, kişi-örgüt uyumu algılaması ve örgüte personel seçme kararı arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğunu saptamışlardır (Aktaran: Çiçek, 2013). Yine Cable ve Judge (1996) yaptıkları araştırmada, kişi-örgüt uyumuna dair yapılan pek çok araştırmaların değer uyumun da; kişilerin, örgütte aktif olarak çalışmaya başlamasından sonra yapıldığı için değer belirleyicilerinin tanım olduğundan bahsetmişler ve bundan dolayı kişi-örgüt uyumunun ölçülebilmesi için sadece kişilerin işe başlamadan önceki verilerine sahip olan örgütlerde ölçüleceğine değinmişlerdir.

2.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Öncülleri ve Sonuçları

Kişi-örgüt uyumunun sağlandığı örgütlerde, kişilerin kendilerini rahat hissettiği ve çalışmalarına daha da kolay odaklandıkları bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Kişinin işine odaklanarak çalışması, verimin artmasına; iş arkadaşlarıyla iletişiminin güçlenmesine fayda sağlamaktadır. Kişi-örgüt uyumunun sağlanmasından sonra işletmelerde çalışanlar, psikolojik olarak rahatlamaktadır. Kişi-örgüt uyumunun sağlanması ile beraber, çalışanın örgüte olan güveni artmakta, kişinin örgüte karşı aidiyet hissi güçlenmektedir. Bunların olmasıyla beraber kişi, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çalışmakta ve netice olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Ulutaş, 2011). Buna örnek olarak, Akbaş (2011) yapmış olduğu çalışmada kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde, çalışma neticesinde, çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Kişi-örgüt uyumunun en önemli neticelerinden biri, örgüt ve kişi arasında güven ilişkisinin kurulmasıdır. Zira güven faktörü, bireyi örgüte çeken hem neden hem de uyum sağlayan bir netice olarak iki taraflı yarar sağlamaktadır (Doney ve Cannon, 1997). Bunun yanı sıra, Turunç ve Çelik (2012), yaptıkları çalışmada, kişi-örgüt uyumu ve iş tatminiyle örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, dağıtım adaletinin amire güven ve kişi-örgüt uyumu algısında düzenleyici rol oynadığını saptamışlardır. Özgen ve Turunç (2017) ise, kişi-örgüt uyumunun örgütsel adalet ve sinizm ile arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, örgütsel adalet ve sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel adalet ve sinizm arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun da aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Büyükyılmaz ve Yeğin (2016) tarafından yapılan çalışmada, kişi-örgüt uyumu algısıyla; iş tatmininin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Karabük ilinde, banka personelleri üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, kişi-örgüt uyumuyla iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir çıkarım sağlanmıştır. Kılıç'ın (2010), yaptığı çalışmada, kişi-örgüt uyumunun iş davranışlarına etkisi incelenmiştir. Bir sanayi işletmesinde, 78 kişiye uygulanan bu çalışma neticesinde iş davranışlarından biri olan örgütsel bağlılığın kişi-örgüt uyumunu direkt olarak etkilediği saptanmıştır. Yine yapılan araştırma kapsamında iş performansı ve kişi-örgüt uyumu arasında düşük seviyeli bir ilişki saptanmıştır.

Özcan (2012), yaptığı araştırmada kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırma kapsamında, kişisel ve örgütsel değer uyumlarından olan hazcılık ve kendini geliştirme uyumuyla örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Demirer (2019) ise, kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ve mutluluk hissinin kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma bir üniversitenin idari personellerine uygulanmıştır. Yapılan araştırma kapsamında elde edilen veriler değerlendirildiğinde, kişi-örgüt uyumunun iş performansı ve mutlulukla arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Mutluluk hissinin kişi örgüt uyumu ve iş performansı arasında da kısmi olarak aracılık rolü üstlenmiş olduğu tespit edilmiştir.



BÖLÜM III

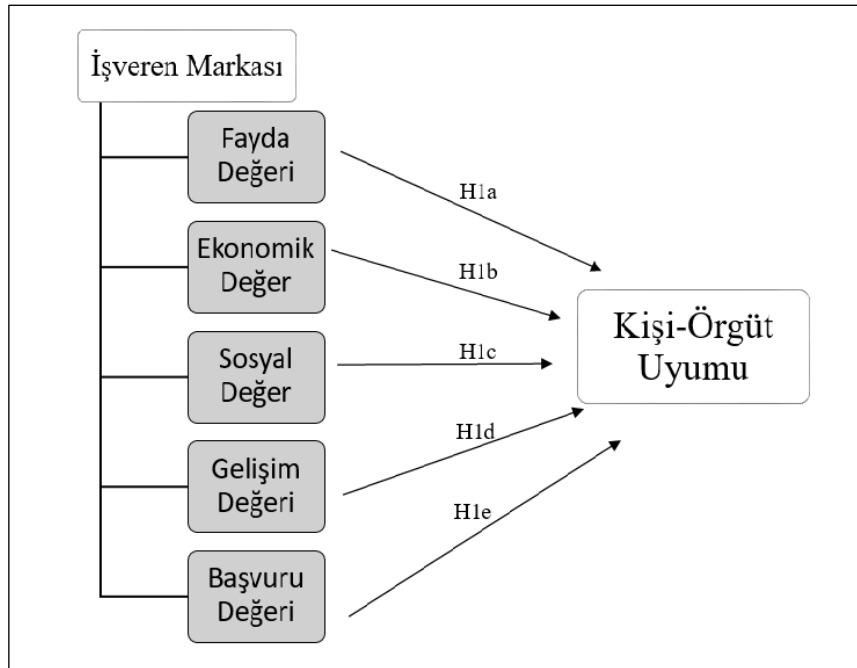
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezlerine değinilmektedir. Araştırma yöntemi, verilerin analiz yöntemi ve araştırma bulguları detaylandırılmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada işveren markasının kişi örgüt uyumuna etkisinin ilaç sektörü çalışanları için belirlenmesi ve katılımcıların demografik özellikleri itibariyle işveren marka algılarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak, araştırma modeli literatür taraması temel alınarak oluşturulmuştur. İşveren markası, fayda değeri, ekonomik değer, sosyal değer, gelişim değeri ve başvuru değeri olmak üzere beş boyut olarak incelenmiştir (Berthon ve diğerleri, 2005). Kullanılan ölçekler ile bu iki değişken arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Araştırma modeli şekil 3.1’de yer almaktadır.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



Bu araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: İşveren markası, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.

H1a: İşveren markasının fayda değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.

H1b: İşveren markasının ekonomik değer boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.

H1c: İşveren markasının sosyal değer boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.

H1d: İşveren markasının gelişim değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.

H1e: İşveren markasının başvuru değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.

İşveren markasının kişi-örgüt uyumuna etkisinin belirlenmesinin yanı sıra, işveren markası algısının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılığının tespit edilmesi de çalışmanın bir diğer amacıdır. Bu doğrultuda geliştirilen ikinci hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2: İşveren markası algısı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H2a: İşveren markası algısı, cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2b: İşveren markası algısı, yaşa göre farklılık gösterir.

H2c: İşveren markası algısı, medeni duruma göre farklılık gösterir.

H2d: İşveren markası algısı, öğrenim durumuna göre farklılık gösterir.

H2e: İşveren markası algısı, toplam çalışma yılına göre farklılık gösterir.

H2f: İşveren markası algısı, ilaç sektöründe çalışma yılına göre farklılık gösterir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İşveren markası konusunda literatürde ortak bir ölçek üzerinde uzlaşma sağlanamadığı ve farklı çalışmalar ile geliştirilen işveren markası ölçeklerinin boyutları birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Ambler ve Barrow tarafından 1996 yılında alt boyutları fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik olarak ayrılan bir ölçek ile nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Highhouse, Lievens ve Sinar 2003 yılında işletme çekiciliği, izleme niyetleri ve prestij alt boyutlarından oluşan ölçek ile nicel bir

araştırma ortaya koymuşlardır. Berthon, Ewing ve Hah 2005 yılında gelişim, başvuru, fayda, ekonomik ve sosyal değer alt boyutlarından oluşan 32 ifade olarak yaratılan ve daha sonra 25 ifadeye düşürülen, ölçeği oluşturmuşlardır. Maxwell ve Knox (2009) işe alma, örgütsel başarı, mal veya hizmet, açıklanabilir dışsal imaj boyutlarıyla bir ölçek oluşturmuşlardır. Srivastava ve Bhatnagar 2010 yılında önemseme, olanak tanıma, kariyer geliştirme, güvenilirlik ve adiliyet, etik ve esneklik, ürün ve hizmet marka imajı, pozitif marka imajı, pozitif işveren marka imajı ve küresel olarak tanınma boyutlarını kullanarak 20 ifadeden meydana gelen bir ölçek geliştirmişlerdir. Wilden, Gudergan, Lings marka bilinirliği, marka güvenilirliği, marka tutarlılığı boyutları ile 2010 yılında ölçeklerini oluşturmuşlardır. Van Hoye, Bas, Cromheecke ve Lievns araçsal imaj, sembolik imaj, örgütsel çekicilik boyutlarından oluşan ölçeklerini 2013 yılında geliştirmişlerdir. Ulusal literatürde ise, Tüzüner ve Yüksel, bütünleştirilmiş işveren markası, rekabet alt boyutlarından oluşan 28 maddelik bir ölçeği 2009 yılında oluşturmuşlardır. İçirgen ve Tüzüner, 2016 yılında, Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) tarafından geliştirilen ölçekleri kullanarak, 23 madde ve yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda alt boyutlarından oluşan yeni bir ölçek yaratmışlardır.

Bu çalışmada, en kapsamlı ölçeklerden olan, Berthon ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen işveren çekiciliği (EmpAt) ölçeği kullanılarak işveren markası ölçülmüştür. Ölçeğin geliştirenler tarafından kullanıldığı ilk çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0,91 olarak hesaplanmış olup güvenilirlik analizinde diğer ifadelerle korelasyonu 0,40'tan düşük olan üç ifade çıkarılmıştır. Tekrar edilen korelasyon analizi sonucu korelasyon değeri 0,50'den düşük olan dört ifade daha çıkarılmış, bu çalışmada kullanılan 25 ifade içeren İşveren Çekiciliği (EmpAt) ölçeği son halini almıştır. 25 ifadeden oluşan ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır (Berthon ve diğerleri, 2005). Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar 5 ifade ile ölçülen fayda değeri, 3 ifade ile ölçülen ekonomik değer, 4 ifade ile ölçülen sosyal değer, 4 ifade ile ölçülen gelişim değeri ve 3 ifade ile ölçülen başvuru değerinden meydana gelmektedir. Katılımcılar ölçek ifadelerini beşli Likert Ölçeği ile yanıtlamışlardır (1=Hiç Önemli Değil, 5=Çok Önemli). Ölçeğin Türkiye'de rastlanılan ilk çalışmaları Kahveci (2018) tarafından yapılmıştır. Türkçe'ye uyarlanan ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır (Kahveci, 2018).

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan kişi-Örgüt uyumu, Cable ve De Rue (2002) tarafından geliştirilen, 3 ifade ve tek boyuttan oluşan Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir. Ölçek, ilaç sektöründe çalışanların, örgütleri ile uyumlarını nasıl algıladıklarını ölçmeye odaklanmaktadır. Ölçek beşli Likert tarzında (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ölçeği, ulusal literatürde birçok çalışmada kullanılmıştır. Örneğin, Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Behram ve Dinç, 2014, Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik Ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi, Yıldız, 2013, Örgütsel Politika Algısı Ve Psikolojik İyi Olma İlişkisi Üzerinde Birey-Örgüt Değer Uyumunun Düzenleyici Etkisi, Erkutlu, 2015, Kişi-Örgüt Uyumunun Görev Ve Bağlamsal Performans İle İlişkisi: İş Tutumlarının Aracılık Rolü, Çam, 2019.

Araştırma kapsamında, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu ölçeklerinin yanı sıra, uygulanan anketin ilk bölümünde yer alan kişisel bilgi formu ile çalışanların demografik verileri tespit edilmiştir. Demografik bilgilerin öğrenilmesi için anket katılımcılarına cinsiyet, doğum yılı, medeni durum, öğrenim durumu, sektörde kaç yıldır bulunduğu ve toplam kaç yıldır çalıştığı ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

3.3 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini ilaç sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. ISO500 listesinde yer alan beş büyük ölçekli ilaç firmasında çalışan kayıtlı 9.371 personel bulunmaktadır (www.iso500.org.tr). Bilindiği gibi örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesap edilebilmektedir.

Evrendeki kişi sayısı biliniyor ise aşağıdaki formül kullanılır.

$$n = [Nt^2 * pq] / [d^2 * (N-1) + t^2 * pq]$$

Bu formülde; **n** örnekleme alınacak birey sayısını, **N** hedef kitledeki birey sayısını, **p** incelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığı, **q** incelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığı, **t** belirli bir anlamlılık düzeyinde **t** tablosunda bulunan teorik değeri, **d** olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını göstermektedir (Özdamar, 2003: 116-118).

$$N=9371, t=1.96, p=0,5, q=0,5, d=0,05$$

$$n = (9371 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5) / ((0,05)^2 * (9.371-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5) = 369$$

Bu formüle göre, toplam 9.371 çalışan için 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek örneklem büyüklüğü 369 olarak hesaplanmıştır. Tespit edilen örneklem büyüklüğüne ulaşılabilmesi için basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit rastgele örneklem ile çalışmanın amacı hedef kitledeki bireylerin aynı olasılıkla örneğe girebilmesidir. Araştırma için Temmuz-Eylül 2019 döneminde yüz yüze yapılan anket uygulaması sonucunda ise toplamda ulaşılan 405 anket içinden kayıp veri bulunan ve uygun olarak doldurulmayan anketler çalışmadan çıkarılmış olup kullanılabilir olan 372 anket ile çalışmaya başlanmıştır.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS Amos 21 programları ile analiz edilmiştir. Verileri değerlendirirken frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistikler ($ort \pm ss$) verilmiştir. İlk olarak araştırmada kullanılan “İşveren Markası” ve “Kişi Örgüt Uyumu” ölçeklerinin yapı geçerliliği açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin güvenilirliğini ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Araştırmaya katılan ilaç sektörü çalışanlarının işveren markası ve alt boyut puanları ile kişi örgüt uyumu ve alt boyut puanları, ilgili ifadelerin ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Analizlerin kararı için puanlara Kolmogorov Smirnov normallik testi uygulanmış ve puanlar normallik varsayımını sağlamıştır. Puanların karşılaştırmalarında parametrik testler kullanılmıştır. Buna göre; iki bağımsız grup arasındaki farklılık Bağımsız Örneklem T Testi ile ikiden fazla bağımsız grup arasındaki farklılık ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sayısal iki değişken arasında ilişki derecesi için Pearson Korelasyon Katsayısı, işveren markasının kişi-örgüt uyumuna etkisini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3.4 Yapı Geçerliliği

3.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinin amacı, birden fazla sayıda değişkenin alt faktörlerini belirlemektir. Değişkenler arasındaki ilişkiden kaynaklı olarak, bir değişken diğer herhangi bir değişkenden etkilenebilir ya da yükünü alabilir. Bu analizde, verinin faktör yapısı ön beklentisiz ve deneme yapılmadan belirlenir. Doğrulayıcı faktör analizinin dayanağını ise bir kurama dayanarak, belli değişkenlerin,

belirli faktörler üzerinde ağırlıklı olarak bulunacağı öngörüsü oluşturmaktadır. Bu sebeple, analizde kullanılacak değişkenler hipotezlere göre seçilir ve bu değişkenlerin ilgili faktörlerinde hangi oranlarda buldukları gözlemlenir. Açımlayıcı faktör analizinde kaç farklı sayıda faktörün çıkacağı bilinmez iken doğrulayıcı faktör analizinde faktör sayısı kesin olarak belirtilerek bu test edilir. Testlerin en yaygın kullanım alanı bulunduğu yer, belirli ifadelerin önceden belirlenen alt boyutlarda (gizli değişkenlerde) bulunması öngörülen ölçeklerin faktör yapısını incelemek ve doğrulamaya çalışmaktır (Eroğlu, 2003:181).

3.4.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), çok değişkenli istatistiki süreçlerdendir. DFA, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile belirlenen yapıların test edilerek geçerliliğinin incelenmesini ya da daha önce yapılmış ölçek belirleme sonuçlarını yeni veri yapıları ile denetleme/doğrulama işlevini yerine getirmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde tündengelim stratejisi söz konusudur ve araştırmanın hangi değişkenlerin birlikte faktörleşeceği önermesi bulunmaktadır. Bu çerçevede başlatılmış olan istatistiksel süreçte, değişkenlerin varsayılan kuramsal yapıya ne derecede uyduğu belirlenmesine çalışılmaktadır (Alpar, 2013: 289).

3.4.2.1 Model Uyum İndeksleri

Araştırma analizinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve bunların model uyum iyiliği artırmada nasıl kullanıldıkları aşağıda açıklanmıştır.

3.4.2.1.1. Mutlak Uyum İndeksleri

Mutlak uyum indeksleri, öncü modelin örneklem verisine ne kadar uyduğunu belirlemek için kullanılır (McDonald ve Ho, 2002). Önerilen modellerin hangisinin en iyi uyuma sahip olduğunu gösterir. Bu indeksler veri ile modelin uyumunda en temel işaret olarak kabul edilir. Diğer indekslerin hesaplanmasında olduğu gibi bir temel model ile karşılaştırma yapılmaz, modelin başka hiçbir model ile karşılaştırmadan ne kadar uyum sağladığını gösterir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Bu kategoride Ki-Kare testi, RMSEA, GFI, AGFI, RMR ve SRMR indeksleri bulunur.

- **Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness of Fit, X^2):** Ki-Kare Testi, veriyle model arasındaki uyumun testidir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Hesaplanan ki-kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. X^2 'nin anlamlı olmaması ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterir (Şimşek, 2007).

- ***Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA):*** Steiger ve Lind (1980) tarafından modelden tahminlenen kovaryans matrisin, örnekten elde edilen kovaryans matrisin, örnekten elde edilen kovaryans matrisine uygunluk düzeyini bulmak için önerilmektedir. RMSEA için 0,08'in altındaki değerler kabul edilebilir uyuma, 0,05'in altındaki değerler ise iyi uyuma işaret eder.
- ***Uyum İyiliği İndeksi (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI):*** Ki-kare testine alternatif olarak Jöreskog ve sorbom (1984) tarafından ilk geliştirilen tanımlayıcı uyum indeksidir ve hesaplanmış popülasyon kovaryansı ile açıklanan varyans oranını, yani kabaca açıklanan genelleştirilmiş varyansın toplam genelleştirilmiş varyansa oranını göstermektedir. Regresyon modelindeki R^2 'ye benzerdir. GFI, iki modelin görel uyum eksikliğini karşılaştırmaktan çok, toplam varyansa göre açıklanan kovaryansla ilgilenmektedir. AGFI (Adjusted goodness of fit index) gözlenen değişken sayısına göre modelin serbestlik derecesi için GFI değerini düzeltmektedir. GFI ve AGFI 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yakın değerler iyi uyumu gösterir.
- ***Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR) ve Standardize Ortalama Hataların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR) İndeksi:*** RMR ve SRMR gözlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki farkın kareköküdür. RMR büyüklüğü her bir indikatörün ölçeği üzerinden hesaplanır. Eğer soru formunda 1 ile 5 arasında ve 1 ile 7 arasında değişen değerler varsa bu durumda RMR nin yorumlanması güçleşir (Kline, 2005). SRMR bu sorunu çözer ve yorumlamayı kolaylaştırır. SRMR 0 ile 1 arasında değerler alır. 0,08 kabul edilebilir bir değerdir ancak iyi uyumlu modelde bu değer 0,05 den küçüktür (Joreskog and Sorbom, 1989 ve Kline, 2005). SRMR'ın 0 değeri alması mükemmel uyum demektir.

3.4.2.2 Marjinal Uyum İndeksleri

Karşılaştırmalı veya göreceli uyum indeksleri olarak da bilinirler. Ki-kare ve onun ham formlarını kullanmayıp ki-kare değerini temel model ile karşılaştırırlar. Bu modellerde sıfır hipotezi, tüm değişkenler arasında ilişki yoktur, şeklindedir (McDonald ve Ho, 2002).

1. **Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI):** Teori sonucu oluşturulan ve parametre değerleri üretilen modelin, baseline yani olabilecek en kötü modele (genellikle de independence model) kıyasla ne kadar iyi olduğunu değerlendirir. Örneklem büyüklüğüne karşı duyarlıdır. 200'den az örneklerde uyumu düşük gösterir ve tek başına kullanılması önerilmez (Kline, 2005). Daha basit modeller tercih eden NNFI (TLI) bu sorunu düzeltir. Buna rağmen diğer indekslerin iyi uyum verdiği küçük örneklerde NNFI kötü uyum verebilir (Bentler, 1990; Kline, 2005; Tabachnick and Fidell, 2007). NFI 0 ile 1 arasında değerler alır. 0,95'in üzerindeki değerler modelin iyi uyumunu, 0,90'ın üzerindeki değerler ise modelin kabul edilir uyumunu belirtir (Bentler and Bonnet, 1980).
2. **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI):** Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören CFI bağımsız modele dayanan uyum indekslerindedir. CFI, bağımsızlık modelinin ya da yokluk modelinin (gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören model) ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen yapısal eşitlik modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırmakta ve ikisi arasındaki oranı yansıtmaktadır. Merkezi olmayan ki-kare dağılımını temel almaktadır. CFI, "0" ile "1" arasında bir değer almaktadır. Değerin 1'e yaklaşması modelin mükemmel uyum verdiğini, 0'a yakın olması ise model uyumsuzluğunu ifade etmektedir. 0,95'in üzerindeki değerler modelin iyi uyumunu, 0,90'ın üzerindeki değerler ise modelin kabul edilir uyumunu belirtir (Bentler and Bonnet, 1980).

3.4.2.3 Raporlanması Gereken İndeksler

DFA analiz sonuçlarında en çok raporlanan uyum indekslerinin CFI, GFI, NFI ve NNFI olduğu bilinmektedir (McDonald and Ho 2002). Fakat raporlanacak

indekslerin seçiminde değişmeyen bir kural yoktur. İndeksin çok yaygın kullanılmasından çok farklılık yansıtmasına bakılmalıdır (Crowley and Fan 1997).

Aşağıdaki Tablo 3.1 de tüm eşik değerler özetle listelenmiştir.

Tablo 3.1. Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	4-5
GFI	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011; Şimşek, 2007; Kline; 2005; Joreskog ve Sorbom, 1989; Bagozzi ve Yi, 1988; Bollen ve Lennox, 1991

3.5 Güvenilirlik Analizi

En yaygın kullanılan güvenilirlik ölçümü, *Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi)* hesaplanılarak yapılmaktadır. Alfa katsayısı ölçekte bulunan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. (Özdamar, 2002: 663). Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2010: 405):

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değil

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşük

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma verilerinin analiz süreci altı başlık altında incelenmiştir. İlk olarak demografik özelliklerin dağılımları verilmiştir. İkinci aşamada çalışmada ölçme aracı olarak kullanılan işveren markası ve kişi örgüt uyumu ölçeklerinin yapı geçerliliği incelenmiş olup açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile veriye uyumlu hale getirilmiştir. Üçüncü aşamada ise veriye uyumlu hale getirilen ölçeklerin Cronbach alfa katsayısı ile güvenilirlikleri belirlenmiştir. Dördüncü aşamada işveren markası ve kişi örgüt uyumu ölçek puanları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş olup beşinci aşamada işveren markasının kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Son olarak ise demografik özellikler, işveren markası ve kişi örgüt puan ortalamalarına göre karşılaştırılmıştır.

4.4.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan ilaç sektörü çalışanlarının (n=372) demografik özellikleri, Tablo 4.1 de frekans ve yüzdelik değerleri ile sunulmuştur.

Tablo 4.1. incelendiğinde; araştırmaya katılan ilaç sektörü çalışanlarının %46,8'i (n=174) kadın iken %53,2'si (n=198) erkektir. %31,2'si (n=116) 18-29 yaş aralığında iken %30,4'ü (n=113) 30-35 yaş aralığında, %38,4'ü (n=143) ise 36 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %54,8'i (n=204) evli, %45,2'i (n=168) ise bekârdır. %0,3'ü (n=1) ilköğretim mezunu iken %6,7'si (n=25) lise, %6,7'si (n=25) yüksekokul, %59,1'i (n=220) lisans, %25,0'ı (n=93) yüksek lisans, %2,2'si (n=8) ise doktora mezunudur. %37,1'inin (n=138) çalışma yılı 1-5 yıl aralığında iken %25,0'ının (n=93) 6-10 yıl, %37,9'unun (n=141) ise 11 yıl ve üzerindedir. Çalışanların %33,6'sının (n=125) ilaç sektöründe çalışma yılı ise 1-3 yıl aralığında, %33,9'unun (n=126) 4-9 yıl aralığında, %32,5'inin (n=121) ise 10 yıl ve üzerindedir.

Tablo 4.1. Demografik Özelliklerin Dağılımları

	Kişi Sayısı (n=372)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	174	46,8
Erkek	198	53,2
Yaş Grubu		
18-29 yaş	116	31,2
30-35 yaş	113	30,4
36 yaş ve üzeri	143	38,4
Medeni Durum		
Evli	204	54,8
Bekâr	168	45,2
Öğrenim Durumu		
İlköğretim	1	0,3
Lise	25	6,7
Yüksekokul (2 yıllık)	25	6,7
Lisans	220	59,1
Yüksek Lisans	93	25,0
Doktora	8	2,2
Çalışma Yılı		
1-5 yıl	138	37,1
6-10 yıl	93	25,0
11 yıl ve üzeri	141	37,9
Sektörde Çalışma Yılı		
1-3 yıl	125	33,6
4-9 yıl	126	33,9
10 yıl ve üzeri	121	32,5

4.2 Ölçeklerin Yapı Geçerliği

4.2.1 Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör Analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilmektedir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testi ile incelenebilmektedir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını ve veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi vermektedir. Faktörleşebilirlik (factorability) için KMO'nun 0,60'dan yüksek çıkması beklenirken; Barlett testi, değişkenler arasında

ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde incelemektedir (Büyüköztürk, 2011: 126).

4.2.1.1. İşveren Markası Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 4.2 incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,908 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında değer alan KMO değeri 1'e yaklaştıkça daha güvenilir bir faktör yapısı sunacağı belirtilmektedir (Field, 2009: 647; Özdamar, 2017: 148). KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları itibari ile verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.2. İşveren Markası Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi

Sonuçları	
Kaiser Meyer Olkin (KMO)	0,908
X ²	4120,183
Sd	171
Bartlett Küresellik Testi	p; Anlamlılık düzeyi
	0,000*

* $p < 0,001$

25 ifade olan İşveren Markası ölçeği analiz sonucunda 5 faktöre ayrılmış ve ölçekten 6 ifade çıkartılarak (faktör yükü 0,400'un altında olan ve birden çok faktöre yüklenen maddeler) 19 ifadeye düşürülmüştür (Tablo 4.5). Ölçek ifadelerinin faktör yükleri (Tablo 4.4) ve açıklama oranları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.3. İşveren Markası Ölçeğinin Varyans Açıklama Oranları

	Başlangıç Özdeğeri			Döndürülmüş Toplam Faktör Yükleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Faktör 1 (Fayda Değeri)	8,71	45,83	45,83	3,14	16,51	16,51
Faktör 2 (Ekonomik Değer)	1,62	8,51	54,33	2,89	15,18	31,69
Faktör 3 (Sosyal Değer)	1,26	6,61	60,94	2,87	15,12	46,81
Faktör 4 (Gelişim Değeri)	1,02	5,35	66,30	2,63	13,84	60,65
Faktör 5 (Başvuru Değeri)	0,86	4,53	70,83	1,93	10,18	70,83

Tablo 4.3 incelendiğinde; fayda değeri toplam varyansın %16,51'ini açıklamakta, ekonomik değer %15,18'ini, sosyal değer %15,12'sini, gelişim değeri %13,84'ünü, başvuru değeri ise %10,18'ini açıklamaktadır. Alt boyutlar birlikte toplam varyansın %70,83'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.4. İşveren Markası Alt Boyutlarının Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	F1	F2	F3	F4	F5
M14	Şirketin yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesi	0,809				
M13	Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi	0,747				
M11	İşverenin yenilikçi olması (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip)	0,618				
M10	Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışma	0,533				
M12	Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve bundan faydalanması	0,488				
M25	Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması		0,867			
M24	Ortalamanın üzerinde maaş		0,842			
M15	Şirket içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması		0,613			
M8	İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişkiye sahip olma			0,850		
M9	Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması			0,767		
M7	Üstlerinizle iyi bir ilişkiye sahip olma			0,623		
M23	Mutlu iş ortamının olması			0,577		
M4	Belirli bir şirkette çalışmanın sonucu olarak kendini iyi hissetme				0,753	
M6	Kariyerinizi geliştirici bir deneyim kazanma				0,726	
M5	Belirli bir şirkette çalışmanın sonucu olarak daha özgüvenli hissetme				0,718	
M3	Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması				0,553	
M18	Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı					0,746
M17	Üçüncü bir kurumda (üniversite, önceki işyeri) öğrenilenleri uygulama fırsatı					0,678
M20	Şirketin müşteri odaklı olması					0,550

Tablo 4.5. İşveren Markası Ölçeğinden Çıkarılan Maddeler

Madde	İfadeler
M1	Yönetim tarafından tasdik edilme / takdir edilme
M2	Eğlenceli bir çalışma ortamının olması
M16	Topluma yarar sağlayan, insancıl bir şirket olması
M19	Kabul görme ve ait hissetme
M21	Şirket içerisinde iş güvenliğinin olması
M22	Departmanlar arası deneyim kazandırması

4.2.1.2. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 4.6 incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,739 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında değer alan KMO değeri 1'e yaklaştıkça daha güvenilir bir faktör yapısı sunacağı belirtilmektedir (Field, 2009: 647; Özdamar, 2017: 148). KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları itibari ile verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3 ifade olan Kişi Örgüt Uyumu ölçeği analiz sonucunda tek boyuta ayrılmış ve 0,400'ün altında olan faktör yükü görülmemiştir (Tablo 4.8). Ölçek ifadelerinin faktör yükleri ve açıklama oranı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.6. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi

Sonuçları		
Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,739
	X ²	608,342
	Sd	3
Bartlett Küresellik Testi	p; Anlamlılık düzeyi	0,000*

* $p < 0,001$

Tablo 4.7 incelendiğinde, kişi örgüt uyumu ifadelerinin toplam varyansın %81'ini açıkladığı görülmüştür.

Tablo 4.7. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

	Başlangıç Özdeğeri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Faktör 1 (Kişi Örgüt Uyumu)	2,43	81,00	81,00

Tablo 4.8. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	F1
M1	Çalıştığım şirketin değerleri, benim kendi değerlerimle uyuyor	0,910
M3	Kişiliğimin, çalıştığım şirketin kişilik veya imajıyla uyduğunu düşünüyorum	0,909
M2	Değerlerim, çalıştığım şirketin mevcut çalışanlarının değerleri ile uyuyor	0,881

4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci aşamada ise AFA sonuçlarına göre ölçek yapıları DFA ile yeniden irdelenerek verilere uyumlu hale getirilmiştir. Sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

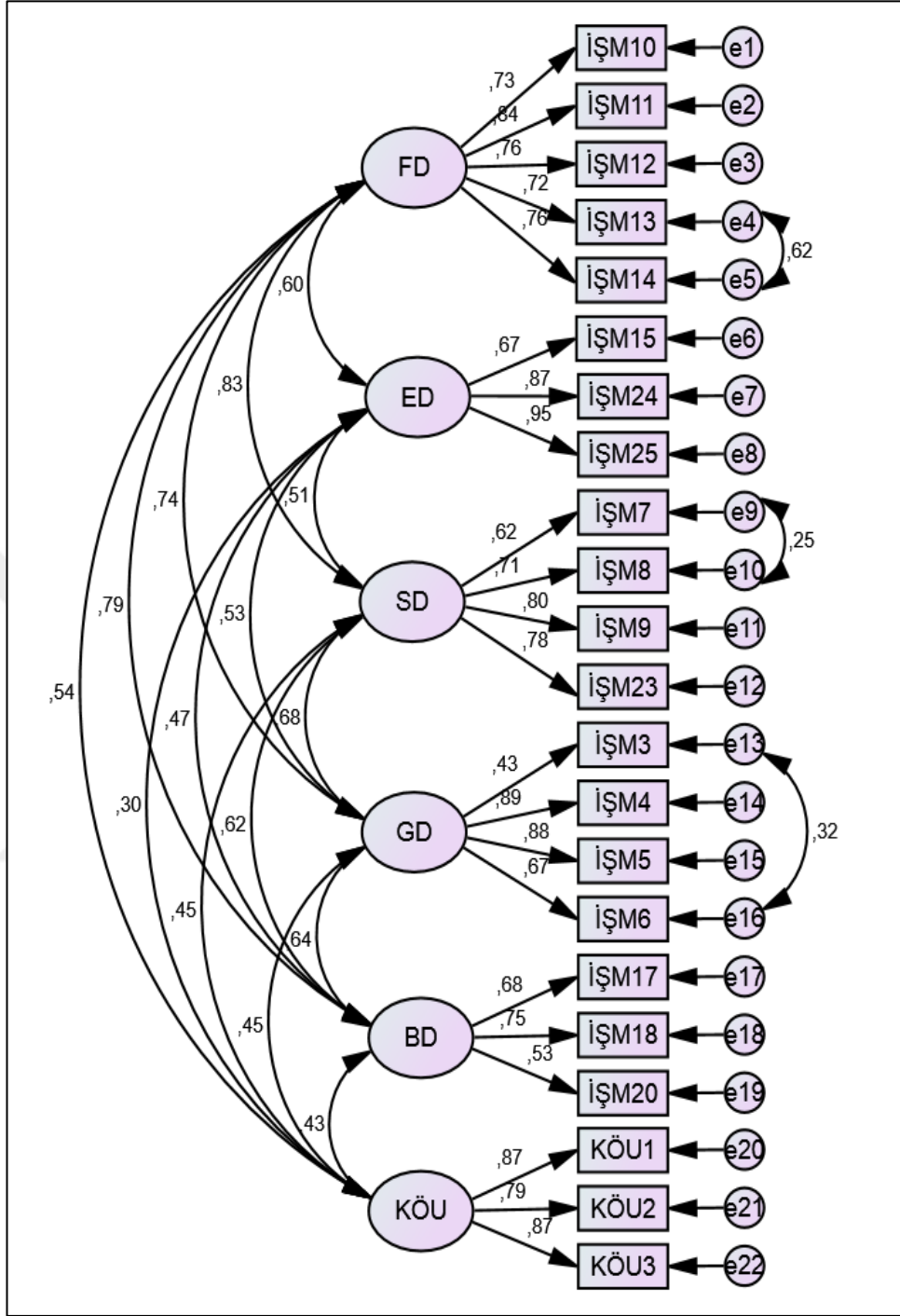
4.2.2.1. İşveren Markası ve Kişi Örgüt Uyumu Ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından yola çıkarak 22 ifade (gözlenen değişken) ve 6 alt boyut (gizil değişken) ile kurulan ölçüm modeli DFA ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda model yeterli uyum göstermemiştir. Model iyileştirme çalışmaları için öncelikle ifadelerin faktör yük değerleri incelenmiştir. İkinci aşamada modifikasyon indeksleri sonuçlarına bakılmıştır. Modelin uyum indeks değerleri de incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür (Tablo 4.9). Ölçüm modeli Şekil 4.1. sunulmuştur.

Şekil 4.1’de 22 ifade ve 6 alt boyut ile doğrulanan ölçüm modeli incelendiğinde, alt boyutların hangi ifadelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir. Her bir ifadenin faktör yükü ayrıntılı olarak incelenmiştir. Buna göre, faktör yükü 0,400’ün altında kalan değer görülmemiştir.

M11 “İşverenin yenilikçi olması (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip” ifadesi 0,84 değeri ile fayda değeri, M25 “25- 32 Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması” ifadesi 0,95 değeri ile ekonomik değer, M9 “Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması” ifadesi 0,80 değeri ile sosyal değer, M4 “Belirli bir şirkette çalışmanın sonucu olarak kendini iyi hissetme” ifadesi 0,89 değeri ile gelişim değeri, M18 “Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı” ifadesi 0,75 değeri ile başvuru değeri alt boyutunun, M1 “Çalıştığım şirketin değerleri, benim kendi değerlerimle uyuyor” ve M3 “Kişiliğimin, çalıştığım şirketin kişilik veya imajıyla uyduğunu düşünüyorum” ifadeleri ise 0,76 değeri ile kişi örgüt uyumunun en güçlü göstergesi olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 4.1. İşveren Markası ve Kişi Örgüt Uyumu Ölçüm Modeli



FD=Fayda Değeri ED=Ekonomik Değer SD=Sosyal Değer
GD=Gelişim Değeri BD=Başvuru Değeri KÖU=Kişi Örgüt Uyumu

Tablo 4.9 da ise ölçüm modeli için gerekli olan iyi uyum değerleri ile birlikte kabul edilebilir değerleri ve ölçüm modeline ait uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ile birlikte p değeri ($p < 0,05$) incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçüm modeli için diğer uyum indeksleri

incelendiğinde ise χ^2/sd , GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin tamamının kabul edilebilir uyum sağladığı sonucu çıkarılmıştır.

Tablo 4.9 Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

	Ölçüm Modeli Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum (Kabul Edilebilir Uyum)
χ^2/sd	3,336	≤ 3 (4-5)
GFI	0,891	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,857	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
NFI	0,901	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,909	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,928	$\geq 0,95$ ($\geq 0,90$)
RMSEA	0,079	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,058	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

4.3. Ölçeklerin Güvenilirliği

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ölçek yapısının güvenilirliğini belirlemek amacı ile ölçek ve alt boyutların Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.10 da sunulmuştur.

Tablo 4.10. İşveren Markası ve Kişi Örgüt Uyum Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
İşveren Markası Ölçeği	19	0,929
<u>Alt Boyutlar</u>		
Fayda Değeri	5	0,882
Ekonomik Değer	3	0,854
Sosyal Değer	4	0,827
Gelişim Değeri	4	0,797
Başvuru Değeri	3	0,674
Kişi Örgüt Uyum Ölçeği	3	0,882

0.00 < α < 0.40 Ölçek Güvenilir Değil
0.40 < α < 0.60 Düşük Güvenilirlikte
0.60 < α < 0.80 Oldukça Güvenilir
0.80 < α < 1.00 Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 4.10 incelendiğinde; uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 19 ifadeden oluşan İşveren Markası ölçeği yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,929$) iken fayda, ekonomik ve sosyal değer alt boyutlarının da yüksek derecede güvenilir, gelişim ve başvuru değeri alt boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. 3

ifadeden oluşan Kişi Örgüt Uyumu ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,882$) olduğu görülmüştür.

4.4. Korelasyon Analizi

Tablo 4.11 de yer alan korelasyon analizinin bulguları incelendiğinde, işveren markası ile tüm alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ($p<0,001$) anlamlı doğrusal bir ilişki olduğunu söylenebilir. Alt boyutların kendi arasındaki ilişkileri incelendiğinde ise fayda değeri ile ekonomik değer ($r=0,587$; $p<0,001$), sosyal değer ($r=0,678$; $p<0,001$), gelişim değeri ($r=0,632$; $p<0,001$) ve başvuru değeri ($r=0,624$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde pozitif yönde; ekonomik değer ile sosyal değer ($r=0,511$; $p<0,001$), gelişim değeri ($r=0,607$; $p<0,001$) ve başvuru değeri ($r=0,413$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde pozitif yönde; sosyal değer ile gelişim değeri ($r=0,576$; $p<0,001$) ve başvuru değeri ($r=0,485$; $p<0,001$) arasında orta düzeyde pozitif yönde; gelişim değeri ile başvuru değeri ($r=0,489$; $p<0,001$) arasında da orta düzeyde pozitif yönde anlamlı doğrusal ilişkiler olduğu görülmektedir.

Kişi örgüt uyumu ile işveren markası arasında orta düzeyde pozitif yönde ($r=0,471$; $p<0,001$) anlamlı doğrusal bir ilişki olduğunu; alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise kişi örgüt uyumu ile fayda değeri ($r=0,465$; $p<0,001$), ekonomik değer ($r=0,312$; $p<0,001$), sosyal değer ($r=0,384$; $p<0,001$), gelişim değeri ($r=0,352$; $p<0,001$) ve başvuru değeri ($r=0,363$; $p<0,001$) alt boyutları arasında da orta düzeyde pozitif yönde anlamlı doğrusal ilişkiler olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, ilaç sektöründe çalışanların işveren markası puan ortalaması 4,26 iken fayda değeri puan ortalaması 4,28, ekonomik değer puan ortalaması 4,35, sosyal değer puan ortalaması 4,41, gelişim değeri puan ortalaması 4,29, başvuru değeri puan ortalaması ise 3,90'dır. Kişi örgüt puan ortalaması ise 3,79'dur.

Tablo 4.11. İşveren Markası, Alt Boyutları ve Kişi Örgüt Uyumu Puanları Arasındaki Korelasyon İlişkilerin İncelenmesi

		1	2	3	4	5	6	7
1) İşveren Markası	r	1						
	p							
2) Fayda Değeri	r	0,898	1					
	p	0,000*						
3) Ekonomik Değer	r	0,764	0,587	1				
	p	0,000*	0,000*					
4) Sosyal Değer	r	0,807	0,678	0,511	1			
	p	0,000*	0,000*	0,000*				
5) Gelişim Değeri	r	0,818	0,632	0,607	0,576	1		
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*			
6) Başvuru Değeri	r	0,733	0,624	0,413	0,485	0,489	1	
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*		
7) Kişi Örgüt Uyumu	r	0,471	0,465	0,312	0,384	0,352	0,363	1
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	
Ortalama		4,26	4,28	4,35	4,41	4,29	3,90	3,79
Std. Sapma		0,569	0,715	0,792	0,626	0,651	0,742	0,887

* $p < 0,001$ r =Pearson Korelasyon Katsayısı p =Anlamlılık Düzeyi

r	İlişki Düzeyi	İlişki Yönü
0,00	İlişki yok	
0,01 – 0,29	Düşük	
0,30 – 0,69	Orta	$r = -$ ise negatif ilişki
0,70 – 0,99	Yüksek	$r = +$ ise pozitif ilişki
1,00	Mükemmel ilişki	

4.5 Regresyon Analizi

Regresyon analizinin amacı, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel modeller ile açıklayarak bağıntılar bulmaktır. Bağımlı değişken hedef ya da sonuç değişkeni, bağımsız değişken ise hedef ya da sonuç değişkenini etkilediği düşünülen değişkenlerdir. Tüm regresyon analizlerinin temel amacı kestirim yapmak, bağımlı değişkeni etkileyen en önemli bağımsız değişkenleri belirleyebilmek ve önemli olan bağımsız değişkenler yardımıyla bağımlı değişken ile ilgili kestirim yapabilmektir. Çalışmada ise işveren markası alt boyutları bağımsız değişken, kişi örgüt uyumu ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmadan önce regresyon varsayımları normallik, doğrusallık, çoklu bağlantı sorunu ($VIF > 5$) ve otokorelasyon (Durbin Watson=1,844) varsayımları tek tek incelenmiş ve varsayımların sağlandığı görülmüştür.

Tablo 4.12’de işveren markası alt boyut puanlarının kişi örgüt uyumu puanına etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($F=22,367$; $p<0,001$). Kişi örgüt uyumu puanında meydana gelen değişimin %22,4’ü araştırma modeline dâhil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklamaktadır ($Adj.R^2=0,224$). Bağımsız değişkenlerin modeldeki katsayıları incelendiğinde ise sadece fayda değeri puanının kişi örgüt uyumu puanı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Buna göre; fayda değeri, kişi örgüt uyumuna pozitif etki yapmıştır. Fayda değeri puanındaki 1 birimlik artış, kişi örgütü uyumu puanında 0,365 (β) birim artışa sebep olmuştur.

Tablo 4.12. İşveren Markası Alt Boyutlarının Kişi Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi ve Alt Boyut Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p	B için 95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	0,770	0,320		2,404	0,017	0,140	1,400
Fayda Değeri	0,365	0,094	0,294	3,887	0,000*	0,180	0,550
Ekonomik Değer	0,019	0,069	0,017	0,272	0,786	-0,116	0,154
Sosyal Değer	0,138	0,092	0,098	1,506	0,133	-0,042	0,319
Gelişim Değeri	0,069	0,089	0,051	0,771	0,441	-0,107	0,244
Başvuru Değeri	0,120	0,071	0,100	1,690	0,092	-0,020	0,260

Model Sonuçları

$R=0,484$; $R^2=0,234$; $Adj. R^2=0,224$; $F=22,367$; $p=0,000^*$

Bağımlı Değişken=Kişi Örgüt Uyumu * $p<0,001$

Std. Hata=Standart Hata, Adj. R^2 =Adjusted (Düzeltilmiş) R^2

t, F=Test İstatistiği p=Anlamlılık Düzeyi GA=Güven Aralığı

Bu bulgular doğrultusunda, Hipotez-1 in sadece “İşveren markasının fayda değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler” alt hipotezi (H1a) kabul edilmiştir, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri reddedilmiştir. (Tablo 4.13)

Tablo 4.13. Hipotez Değerlendirme

Hipotezler	Açıklaması	Kabul/Red
H1a	İşveren markasının fayda değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.	<i>Kabul</i>
H1b	İşveren markasının ekonomik değer boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.	Red
H1c	İşveren markasının sosyal değer boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.	Red
H1d	İşveren markasının gelişim değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.	Red
H1e	İşveren markasının başvuru değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler.	Red

4.4. Demografik Özelliklerin Karşılaştırılması ile ilgili Sonuçlar

Araştırmaya katılan bireylerin işveren markası ve kişi örgüt uyumu puan ortalamalarına göre demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma durumu, çalışma yılı, sektörde çalışma yılı) arasındaki farklılıklar, puanlar normallik varsayımını sağladığı için parametrik testler ile incelenmiştir. Buna göre; iki bağımsız grup arasındaki farklılık Bağımsız Örneklem T Testi ile ikiden fazla bağımsız grup arasındaki farklılık Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki Tablolarda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.14 incelendiğinde; kadınlar ile erkekler arasında işveren markası puanı ve alt boyutlarından fayda değeri, sosyal değer, başvuru değeri puan ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Kadınlar ile erkekler arasında ekonomik değer, gelişim değeri ve kişisel örgüt uyumu puan ortalamalarına göre ise anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Kadınların ekonomik değer ve gelişim değeri puan ortalamaları, erkeklerin ekonomik değer ve gelişim değeri puan ortalamalarından daha yüksektir. Böylelikle Hipotez-2a “İşveren markası algısı, cinsiyete göre farklılık gösterir.” kabul edilmiştir. Kadınların kişi örgüt uyumu puan ortalamasının ise erkeklerin kişi örgüt uyumu puan ortalamasından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.14. Ölçek ve Alt Boyutların Puan Ortalamalarının Cinsiyete göre Farklılığın İncelenmesi

Puanlar	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşveren Markası	Kadın	174	4,28	0,622	0,551	0,582
	Erkek	198	4,25	0,518		
Fayda Değeri	Kadın	174	4,25	0,792	-0,754	0,451
	Erkek	198	4,31	0,640		
Ekonomik Değer	Kadın	174	4,44	0,774	2,067	0,039*
	Erkek	198	4,27	0,801		
Sosyal Değer	Kadın	174	4,41	0,675	0,169	0,866
	Erkek	198	4,40	0,582		
Gelişim Değeri	Kadın	174	4,36	0,674	2,061	0,040*
	Erkek	198	4,23	0,625		
Başvuru Değeri	Kadın	174	3,86	0,767	-0,900	0,369
	Erkek	198	3,93	0,719		
Kişi Örgüt Uyumu	Kadın	174	3,67	0,939	-2,343	0,020*
	Erkek	198	3,89	0,827		

* $p < 0,05$

$t = \text{Bağımsız Örneklem Testi}$ $p = \text{Anlamlılık Düzeyi}$

Tablo 4.15 incelendiğinde; evliler ile bekârlar arasında işveren markası puanı ve alt boyutlarından ekonomik değer, sosyal değer, gelişim değeri puan ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Evliler ile bekârlar arasında fayda değeri, başvuru değeri ve kişisel örgüt uyumu puan ortalamalarına göre ise anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Evlilerin fayda değeri ve başvuru değeri puan ortalamaları, bekârların puan ortalamalarından daha yüksektir. Böylelikle Hipotez-2c “İşveren markası algısı, medeni duruma göre farklılık gösterir.” kabul edilmiştir. Evlilerin kişi örgüt uyumu puan ortalamasının da bekârların puan ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.15. Ölçek ve Alt Boyutların Puan Ortalamalarının Medeni Duruma göre Farklılığının İncelenmesi

Puanlar	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşveren Markası	Evli	204	4,30	0,499	1,642	0,101
	Bekâr	168	4,21	0,642		
Fayda Değeri	Evli	204	4,36	0,592	2,329	0,020*
	Bekâr	168	4,19	0,833		
Ekonomik Değer	Evli	204	4,35	0,741	0,161	0,872
	Bekâr	168	4,34	0,852		
Sosyal Değer	Evli	204	4,46	0,554	1,883	0,060
	Bekâr	168	4,34	0,700		
Gelişim Değeri	Evli	204	4,29	0,617	-	0,922
	Bekâr	168	4,29	0,692		
Başvuru Değeri	Evli	204	3,97	0,716	2,076	0,039*
	Bekâr	168	3,81	0,766		
Kişi Örgüt Uyumu	Evli	204	3,90	0,842	2,622	0,009**
	Bekâr	168	3,66	0,923		

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

$t = \text{Bağımsız Örneklem Testi}$ $p = \text{Anlamlılık Düzeyi}$

Tablo 4.16 incelendiğinde; ilaç sektöründe çalışanların yaş grupları arasında işveren markası ve alt boyutlarının puan ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Yaş grupları arasında kişi örgüt uyumu puan ortalamasına göre ise anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

18-29 yaş aralığında olan çalışanların kişi örgüt uyumu puan ortalaması, 36 yaş ve üzerinde olanların puan ortalamasından daha düşüktür. Böylelikle Hipotez-2b “İşveren markası algısı, yaşa göre farklılık gösterir.” reddedilmiştir.

Tablo 4.16. Ölçek ve Alt Boyutların Puan Ortalamalarının Yaş Gruplarına göre Farklılığının İncelenmesi

Puanlar	Yaş Grubu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey Testi)
İşveren Markası	18-29 yaş	116	4,23	0,586	0,191	0,827	-
	30-35 yaş	113	4,27	0,601			
	36 yaş ve üzeri	143	4,27	0,531			
Fayda Değeri	18-29 yaş	116	4,18	0,801	1,810	0,165	-
	30-35 yaş	113	4,31	0,712			
	36 yaş ve üzeri	143	4,34	0,635			
Ekonomik Değer	18-29 yaş	116	4,39	0,725	0,710	0,492	-
	30-35 yaş	113	4,38	0,836			
	36 yaş ve üzeri	143	4,29	0,809			
Sosyal Değer	18-29 yaş	116	4,38	0,684	0,283	0,754	-
	30-35 yaş	113	4,40	0,619			
	36 yaş ve üzeri	143	4,44	0,585			
Gelişim Değeri	18-29 yaş	116	4,33	0,635	0,461	0,631	-
	30-35 yaş	113	4,30	0,671			
	36 yaş ve üzeri	143	4,25	0,651			
Başvuru Değeri	18-29 yaş	116	3,84	0,739	0,687	0,504	-
	30-35 yaş	113	3,88	0,745			
	36 yaş ve üzeri	143	3,95	0,744			
Kişi Örgüt Uyumu	18-29 yaş	116	3,64	0,956	3,133	0,045*	1-3
	30-35 yaş	113	3,78	0,866			
	36 yaş ve üzeri	143	3,92	0,829			

* $p < 0,05$

1=18-29 yaş 2=30-35 yaş 3=36 yaş ve üzeri

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 4.17 incelendiğinde; ilaç sektöründe çalışanların öğrenim durumları arasında işveren markası puanı, alt boyutlarının fayda değeri, sosyal değer, gelişim değeri, başvuru değeri puanları ve kişi örgüt uyumu puan ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Öğrenim durumları arasında ekonomik değer puan ortalamasına göre ise anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Yüksekokul mezunu olan çalışanların ekonomik değer puan ortalaması, lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu olanların puan ortalamalarından daha düşüktür. Böylelikle Hipotez-2d “İşveren markası algısı, öğrenim durumuna göre farklılık gösterir.” kabul edilmiştir.

Tablo 4.17. Ölçek ve Alt Boyutlarının Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumuna göre Farklılığının İncelenmesi

Puanlar	Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey Testi)
İşveren Markası	İlköğretim/Lise	26	4,36	0,504	1,101	0,349	-
	Yüksekokul (2 yıllık)	25	4,08	0,958			
	Lisans	220	4,26	0,550			
	Yüksek Lisans/Doktora	101	4,28	0,494			
Fayda Değeri	İlköğretim/Lise	26	4,41	0,573	0,538	0,657	-
	Yüksekokul (2 yıllık)	25	4,16	1,021			
	Lisans	220	4,28	0,709			
	Yüksek Lisans/Doktora	101	4,30	0,674			
Ekonomik Değer	İlköğretim/Lise	26	4,18	0,860	3,101	0,027*	2-3,4
	Yüksekokul (2 yıllık)	25	3,93	1,229			
	Lisans	220	4,40	0,756			
	Yüksek Lisans/Doktora	101	4,39	0,686			
Sosyal Değer	İlköğretim/Lise	26	4,59	0,418	0,826	0,480	-
	Yüksekokul (2 yıllık)	25	4,38	1,016			
	Lisans	220	4,39	0,636			
	Yüksek Lisans/Doktora	101	4,42	0,517			
Gelişim Değeri	İlköğretim/Lise	26	4,40	0,539	1,845	0,139	-
	Yüksekokul (2 yıllık)	25	4,03	0,928			
	Lisans	220	4,28	0,665			
	Yüksek Lisans/Doktora	101	4,34	0,550			
Başvuru Değeri	İlköğretim/Lise	26	4,09	0,781	0,808	0,490	-
	Yüksekokul (2 yıllık)	25	3,79	1,122			
	Lisans	220	3,90	0,689			
	Yüksek Lisans/Doktora	101	3,87	0,732			
Kişi Örgüt Uyumu	İlköğretim/Lise	26	4,19	0,535	2,153	0,093	-
	Yüksekokul (2 yıllık)	25	3,63	1,111			
	Lisans	220	3,77	0,908			
	Yüksek Lisans/Doktora	101	3,76	0,833			

* $p < 0,05$

$F = \text{Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)}$ $p = \text{Anlamlılık Düzeyi}$

Tablo 4.18. incelendiğinde; ilaç sektöründe çalışanların çalışma yılları arasında işveren markası puanı, işveren markası alt boyut puanları ve kişi örgüt uyumu puan ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Böylelikle Hipotez-2e “İşveren markası algısı, çalışma yılı göre farklılık gösterir.” reddedilmiştir.

Tablo 4.18. Ölçek ve Alt Boyutlarının Puan Ortalamalarının Çalışma Yılına göre Farklılığının İncelenmesi

Puanlar	Çalışma Yılı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşveren Markası	1-5 yıl	138	4,28	0,586	2,049	0,130
	6-10 yıl	93	4,16	0,613		
	11 yıl ve üzeri	141	4,31	0,516		
Fayda Değeri	1-5 yıl	138	4,25	0,776	1,958	0,143
	6-10 yıl	93	4,20	0,741		
	11 yıl ve üzeri	141	4,37	0,625		
Ekonomik Değer	1-5 yıl	138	4,43	0,712	2,154	0,117
	6-10 yıl	93	4,22	0,961		
	11 yıl ve üzeri	141	4,35	0,734		
Sosyal Değer	1-5 yıl	138	4,44	0,661	2,121	0,121
	6-10 yıl	93	4,29	0,628		
	11 yıl ve üzeri	141	4,45	0,584		
Gelişim Değeri	1-5 yıl	138	4,36	0,630	1,340	0,263
	6-10 yıl	93	4,22	0,684		
	11 yıl ve üzeri	141	4,27	0,649		
Başvuru Değeri	1-5 yıl	138	3,87	0,770	2,535	0,081
	6-10 yıl	93	3,78	0,738		
	11 yıl ve üzeri	141	4,00	0,708		
Kişi Örgüt Uyumunu	1-5 yıl	138	3,73	0,930	1,702	0,184
	6-10 yıl	93	3,71	0,864		
	11 yıl ve üzeri	141	3,90	0,853		

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 4.19. incelendiğinde; ilaç sektöründe çalışanların sektörde çalışma yılları arasında işveren markası ve alt boyutlarının puan ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Sektörde çalışma yılları arasında kişi örgüt uyumu puan ortalamasına göre ise anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Buna göre; ilaç sektöründe 4-9 yıldır çalışanların kişi örgüt uyumu puan ortalaması, 10 ve üzeri yıldır çalışanların puan ortalamasından daha düşüktür. Böylelikle Hipotez-2f “İşveren markası algısı, ilaç sektöründe çalışma yılına göre farklılık gösterir.” reddedilmiştir.

Tablo 4.19. Ölçek ve Alt Boyutlarının Puan Ortalamalarının Sektörde Çalışma Yılına göre Farklılığının İncelenmesi

Puanlar	Sektörde Çalışma Yılı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey Testi)
İşveren Markası	1-3 yıl	125	4,30	0,532	2,029	0,133	-
	4-9 yıl	126	4,18	0,637			
	10 yıl ve üzeri	121	4,30	0,524			
Fayda Değeri	1-3 yıl	125	4,30	0,704	2,448	0,088	-
	4-9 yıl	126	4,18	0,787			
	10 yıl ve üzeri	121	4,38	0,634			
Ekonomik Değer	1-3 yıl	125	4,43	0,702	1,736	0,178	-
	4-9 yıl	126	4,25	0,931			
	10 yıl ve üzeri	121	4,37	0,714			
Sosyal Değer	1-3 yıl	125	4,44	0,648	1,436	0,239	-
	4-9 yıl	126	4,33	0,635			
	10 yıl ve üzeri	121	4,45	0,590			
Gelişim Değeri	1-3 yıl	125	4,36	0,616	1,011	0,365	-
	4-9 yıl	126	4,25	0,666			
	10 yıl ve üzeri	121	4,26	0,672			
Başvuru Değeri	1-3 yıl	125	3,93	0,740	1,497	0,225	-
	4-9 yıl	126	3,80	0,758			
	10 yıl ve üzeri	121	3,96	0,723			
Kişi Örgüt Uyumunu	1-3 yıl	125	3,76	0,900	4,423	0,013*	2-3
	4-9 yıl	126	3,64	0,850			
	10 yıl ve üzeri	121	3,97	0,885			

* $p < 0,05$

$F = \text{Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)}$ $p = \text{Anlamlılık Düzeyi}$

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütlerin işveren markası oluşturmaları rakiplerine üstünlük sağlamaları için stratejik bir güçtür. İşveren markası öncelikle, yetenekli çalışanların örgütlere çekilmesi için iyi bir araçtır. İyi bir işveren olmak tek başına yeterli öneme sahip değildir. Günümüzde, örgütlerin, potansiyel çalışanlar tarafından da iyi bir işveren olarak algılanması gerekir. Çünkü artık bireyler işe başvuru yapmaktan çok, kendi gelişimlerini sağlayabileceği örgütlere başvuru yapmayı tercih etmektedirler. İşveren markasının uygulama aşamasına gelindiğinde yaratılacak değer önermesi, dürüst, net ve tutarlı olmalıdır. Önerilen değer aracılığıyla işveren markası, örgütün en ideal adaylar arasında dikkat çekmesini sağlamalı ve örgütü mükemmel adaylar için ilk seçenek haline getirmelidir. Böylelikle işveren markası uygulamaları, iş başvuruları sayısında artış sağlar ve aynı zamanda adayların, işverenler hakkında bilgi sahibi olmasını ve işverenlerini seçme konusundaki kararsızlıklarının ortadan kalkmasında kolaylık sağlar. İşveren markası, yalnızca örgütler için yetenekli çalışanları cezbetmekle kalmamaktadır. Aynı zamanda, çalışanlarının katılımını sağlar, onların kilit becerilerinin korunmasına odaklanır, bütüncül ve pratik yetenek stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bunun sonucunda verimlilik ve iş performansı artar. İşveren markasının değer önermesi, örgütün, örgüt türü, kültürü ve istihdam deneyimi hakkında bilgi verecektir.

İşveren markasının hayata geçirildiği örgütlerin işleyişi, yapısı, nitelik ve niceliksel özellikleriyle beraber çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri de gelişmektedir. Yapılan iş ve çalışılan örgütte, çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayacak kişilerden seçilmesi önem arz etmektedir. Bundan dolayı, örgüte sadece işveren olarak bir kimlik yaratılması değil, daha nitelikli ve uyumlu adaylardan oluşan bir havuz yaratmak için işveren markasının etkilediği faktörlerin anlaşılması ve işveren markasının buna istinaden etkin şekilde kullanılması gerekir.

Literatürde, işveren markasının çalışanlar üzerinde olumlu sonuçları olduğu ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, ulusal literatürde, son yıllarda rastlanan sınırlı sayıda çalışmada işveren markasının örgütsel bağlılık ile ilişkisine odaklanılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında sektör ayırt etmeksizin pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Kara, 2013; Kaya, 2015; Aras, 2016; Bayrak, 2016; Kesoğlu, 2017). Bunun yanı sıra, işveren markasının kişi-örgüt uyumu ile ilişkisinin tespit edilmesinin önemli olduğu değerlendirilmiştir. Kişi-örgüt uyumu, kişinin örgüt kültürü ile kendisinin uyum halinde olduğunu hissetmesidir. Potansiyel çalışanlar, örgüt seçimi aşamasında, kendi değerleri ve tercihlerinin örgütün değerleri ile uyum sağladığında katılım sağlarlar. Böylelikle çalışanların devir hızının da azalmasına yardımcı olunacaktır. Bu sebeple, işveren markasının kişi-örgüt uyumuna etkisinin belirlenmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

İşveren markasının kişi-örgüt uyumuna etkisinin belirlenmesi amacıyla tasarlanan bu çalışmanın örneklemini, ilaç sektörü çalışanları oluşturmuştur. İlaç sektörü, üretim hacmi ve ticaret kapasitesi göz önüne alındığında ekonominin en kritik sektörleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, faaliyetleri ve ürettikleri ile insan yaşamını ve sağlığını etkilemektedir. İkame edilemez bir ürün olan ilaç, yalnızca piyasa ekonomisi dinamiklerine bırakılamaz. Geliştirilmesi, üretilmesi ve tüketicilere sunulması aşamalarının her birinde, ilaç firmaları kamu otoritelerinin mutlak denetimine ve müdahalesine tabidirler. Aynı zamanda 1984 yılından bu yana Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirlenen “İyi Üretim Uygulamaları” çerçevesinde dünya standartlarına uyum sağlamalıdır. Bu denetim ve müdahaleler rekabet açısından da kritiktir. İlaç sektörünün en değerli özelliği, yoğun Ar-Ge yatırımı gerektirmesidir. İlaç sektörü, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitilmiş çalışanlara yoğunlukla istihdam yaratılmasının yanı sıra tıp ve eczacılık alanlarına teknolojik ve bilimsel katkılar sağlayarak stratejik bir sektör özelliği kazanmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar bu sektörde kendilerini sürekli geliştirme fırsatı bulmaktadırlar. Gelişen teknolojiler ile insan sağlığına katkı sağlamayı hedefleyen ilaç sektörü firmalarının bir parçası olmak isteyen kişilerin analitik olma, problem çözme gibi becerilerinin yanında değişim yönetimine uygun, inisiyatif alabilen, motivasyonu yüksek kişiler olmaları da beklenmektedir. Bu sektörde çalışanların, örgüt uyumlarının yüksek olması, sektörde

faaliyet gösteren firmaların rekabetçilikleri için önemlidir. Buna istinaden, sektörde çalışanların kişi-örgüt uyumu algıları üzerinde işveren markasının hangi boyutlarının etkili olduğunun anlaşılması, sektör firmalarının insan kaynakları uygulamalarıyla ön plana çıkmalarında kolaylık sağlayacaktır.

Bu kapsamda, ilaç sektörünün önde gelen işletmelerinde çalışan 372 kişi ile yürütülen araştırma sonucunda, araştırma katılımcılarının işveren markasının alt boyutları ile ilgili algılamalarının yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcılar en yüksek oranda işveren markasının sosyal değerini ($m=4,41$), en düşük seviyede ise başvuru değerini ($m=3,90$) algılamaktadırlar. Katılımcıların kişi-örgüt uyumları ($m=3,79$) ise ortalamanın üzerinde bir değere sahiptir.

Bununla birlikte, işveren markasının tüm alt boyutlarının kişi-örgüt uyumu ile pozitif ilişkisi tespit edilmiş olmasına rağmen, işveren markasının alt boyutlarından yalnızca fayda değerinin kişi örgüt uyumuna olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Böylelikle Hipotez-1 in sadece “İşveren markasının fayda değeri boyutu, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler” alt hipotezi (H1a) kabul edilmiştir. İlaç sektörünün yapısı gereği inovasyonu önceliklendirmesi nedeniyle, işveren markasının fayda değerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Ar-Ge yatırımları ile çalışanlarına inovasyonun bir parçası olarak, kaliteli ve yenilikçi ürün üretme zorunluluğu ile çalışanlarına fırsat tanınması nedeniyle fayda değerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Diğer taraftan, işveren markasının ekonomik değer, sosyal değer, gelişim değeri, başvuru değeri boyutlarının kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bunun nedeninin, çalışmanın uygulandığı sektörde hâlihazırda işveren markasının oluşturulamaması ve bu dört değer boyutunun uygulanmasının başarısının sorgulanabilir olduğu değerlendirilmektedir.

İşveren markasının demografik özelliklere göre farklılığının incelenmesi sonucunda en fazla farklılığın ekonomik değer boyutunda olduğu görülmektedir (Tablo 5.1). Sosyal değer boyutunda ise demografik değişkenler bakımından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Kadınların ekonomik değer ($m=4,44$) ve gelişim değeri ($m=4,36$) puan ortalamalarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadınların özel yaşamın getirdiği sorumluluklarının, erkeklerden farklı olması iş

yaşamlarında da beklentilerinin farklı olmasına sebep olmaktadır. Kadınların stratejik yaklaşımları, analitik düşünme ve empati kurma yetenekleri ile sektörde yer alan diğer firmalarda da kendilerini gösterebileceklerine ve elde ettiklerinden daha yüksek oranlarda kazançlar elde edebileceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle gelişim değeri ve ekonomik değer puan ortalamalarının görece daha yüksekken, kişi-örgüt uyumu değeri puan ortalamalarının daha düşük olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5.1. İşveren Markası Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere göre Farklılığı

	FAYDA DEĞERİ	EKONOMİK DEĞER	SOSYAL DEĞER	GELİŞİM DEĞERİ	BAŞVURU DEĞERİ
CİNSİYET	Fark YOK	Fark VAR	Fark YOK	Fark VAR	Fark YOK
MEDENİ DURUM	Fark VAR	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK	Fark VAR
YAŞ	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK
ÖĞRENİM DURUMU	Fark YOK	Fark VAR	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK
ÇALIŞMA YILI	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK
SEKTÖRDE ÇALIŞMA YILI	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK	Fark YOK

Evli olan katılımcıların işveren markası alt boyutlarında fayda ($m=4,36$) ve başvuru değeri ($m=3,97$) puan ortalamaları ve kişi örgüt uyumu ($m=3,90$) ortalamaları bekârlara oranla anlamlı derecede daha yüksektir. Evli bireylerin ev yaşamının getirdiği yükümlülükleri ile bekârların yalnız başlarına aldıkları yükümlülüklerinden doğan farklılıklar nedeniyle bu farklılıkların olduğu düşünülmektedir. Evli bireylerin, hızla gelişen ilaç sektöründe bilgilerini paylaşma ve iç müşteri olarak yer aldıkları bu sektörde devam etme ve farklı bir iş aramama hususunda daha hevesli oldukları anlaşılmaktadır.

Bunun yanı sıra, yaş grupları dikkate alındığında işveren markası alt boyutlarının hiç birinde anlamlı bir fark bulunmazken, kişi örgüt uyumu algısı incelendiğinde 36 yaş ve üstünde olanların puan ortalamaları ($m=3,92$) anlamlı derecede yüksektir. Kişi-örgüt uyumu açısından incelendiğinde bu durum öngörülebilir bir sonuçtur. Bunun kuşak farklılıkları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe, gelecek kaygılarının değişmesi ve

sektörel olanakların kısıtlı olması nedeniyle, diğer firmalara transfer olma ya da kariyer basamaklarında bir üst düzeye geçme gibi farklılıklar olmadıkça geçiş yapamamaktadırlar. İşveren markasının ekonomik değer boyutunun, çalışanların öğrenim durumları bakımından da anlamlı bir farklılığı mevcuttur. Çalışanların öğrenim durumları açısından farklılıklar incelendiğinde lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olan çalışanların yüksekokul mezunlarına oranla ekonomik değer puan ortalamaları (m=3,93) daha yüksektir. Kişinin öğrenim seviyesi arttıkça tazminat, ödüllendirme ve maaş beklentisi yükselmektedir. Bu nedenle bu sonuç öngörülebilir bir sonuçtur.

Çalışanların çalışma yıllarındaki farklılık, kişi-örgüt uyumu ve işveren markası puanlarında anlam ifade etmezken, ilaç sektöründe 10 ve üzeri yıldır yer alanların kişi-örgüt uyumu (m=3,97) puanı 4-9 yıl arasında deneyime sahip olanlara (m=3,64) oranla daha yüksektir. Değerlerin oturması belli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Zaman ilerledikçe, işyeri değişikliği yapma konusunda bireylerin farklı görüşleri olabilmektedir. Yıllar boyu emek sarf edilen örgütten ayrılmak bireylere zor gelmektedir. Konfor alanları oluşması nedeniyle, çalışanlar risk değerlendirmeleri yaptıklarında daha avantajlı olacaklarını düşüneceklerdir. Kişi-örgüt uyumunun artması, uzun yıllar çalışmalarını desteklemektedir.

Bu bulgular neticesinde, Hipotez-2 nin aşağıda yer alan alt hipotezleri kabul edilmiştir, diğer alt hipotezler reddedilmiştir.

- “İşveren markası algısı, cinsiyete göre farklılık gösterir.” (H2a)
- “İşveren markası algısı, medeni duruma göre farklılık gösterir.” (H2c)
- “İşveren markası algısı, öğrenim durumuna göre farklılık gösterir.” (H2d)

Çalışma kapsamında, işveren markası ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki ve işveren markasının demografik değişkenlere göre farklılığı ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir; bununla birlikte çalışmanın sınırlılıkları da bulunmaktadır. Yapılan çalışma sadece ISO500 içerisinde yer alan beş büyük firmada çalışan 372 çalışanın görüşlerini ele almaktadır. Sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerin çalışanlarının katkı sağlamak istememeleri nedeniyle, bu çalışma tüm sektörü kapsayıcı nitelik taşımamaktadır. Zamanın sınırlı olmasından dolayı, anketlerin tamamlanmasında çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle çeşitli sorunlar yaşanmıştır. Çalışmanın farklı sektörlerde yer alan çalışanlar ile tekrarlanması ya da aynı sektörde daha fazla sayıda

çalışanın görüşlerinin alınması sonuçların genellenebilirliği bakımından önemlidir. İleride yapılacak olan araştırmalarda, “En İyi İşveren” olarak seçilen örgütler üzerinde çalışmaların yapılması durumunda daha anlamlı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan, literatürde işveren markası için ortak bir ölçek konusunda uzlaşma sağlanamadığı görülmüştür; ulusal literatürde işveren markasına ilişkin uluslararası literatürle uyumlu ölçeklerin geliştirilmesi yerinde olacaktır. Sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde çalışanların algılarının ortak bir ölçek ile karşılaştırılmasının daha anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda, işveren markasının yaratılması ve güçlendirilmesi açısından aşağıda yer alanlar önerilmiştir.

- İşveren markasının yaratılması örgütlerin vizyon ve misyonunda yer almalıdır.
- Örgütler, stratejik hedefleri doğrultusunda nitelikli insan kaynağını çekmek ve elde tutmak için işveren markası birimleri kurmalıdır.
- Örgütlerde mevcut ve potansiyel çalışanları için işveren markası yönetim sürecinin her bir aşamasını özenle hayata geçirerek “çalışılacak en iyi yer” imajı yaratılmalıdır.
- İşveren markası çalışmaları, yalnızca insan kaynakları birimi ve kurulması beklenen işveren markası birimleri için değil, örgütte yer alan tüm birimlerin ilgi odağında ve sorumluluğunda olmalıdır.
- İşverenlerin, belirli aralıklarla, çalışanların kişi – örgüt uyumunu arttırmak için, işveren markası uygulamalarının etkilerini ölçümlemeleri geleceği görebilmek adına anlamlı olacaktır.

Bu önerilerin örgütlerde uygulanması ile çalışanların kişi-örgüt uyumlarının ve böylece örgütlerin verimliliklerinin artmasının sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2000). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: DIANE Publishing Company.
- Agres, S. (1995). Leading and lagging indicators of brand health. In *Brand Equity and the Marketing Mix; Creating Customer Value*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-81.
- Albinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000). "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, 28/3, 243-253.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler* (4. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ambler, T., ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* 4, 185-206.
- Argün, M. (2007). Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9 (4/5), 501-517.
- Bagozzi, R. P., & Yİ, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.

Bentler, P. M., & Bonett, P. M. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.

Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256-259.

Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.

Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Barrow, S. ve Mosley, R. (2007). Employer brand. The best of brand management–to work with staff. Trans. From Eng. "[Brendrabotodatel]ja. Luchshee iz brend-menedzhmenta–v rabotu s kadrami". Per. sangl.], Gruppa IDT, Moscow.

Baş, T. (2011). İşveren Markası. İstanbul: Optimist.

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

Bayramlık, H., Bayık, M. E., ve Güney, G. (2015). Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Ankara ilinde iş makineleri sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.

Behram, N. K., ve Esra, D. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.

Berthon, P., Ewing, M., ve Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.

Blythe, J. (2001). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Büyükyılmaz O. ve Yeğın T. (2016). Banka Çalışanları Tarafından Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu Ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017(01).

Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.

Cable, D. M., ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.

Can, A. (2019). Kişi-Örgüt ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., ve Michaels, E. (1998). The War for Talent. The McKinsey Quarterly, no. 3, 44-57. <http://mckinseyquarterly.com/>

Chatman, J. A. (1989). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Chau, P. K., & Hu, P. H. (2001). Information Technology Acceptance by Individual Professionals: A Model Comparison Approach. *Decision Sciences*, 32(4), 699–719.

Chen, P., Sparrow, P., ve Cooper, C. (2016). The relationship between personorganization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.

Chumping, Y., ve Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of HRM. *Science Direct*, 5, 2087-2091.

Collins, C. J., ve Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitmentrelated activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6):1121-1133.

Crowley, S. L., & Fan, X. (1997). Structural equation modeling: basic concepts and applications in personality assessment research. *Journal Personality Assessment*, 68(3), 508-531.

Çam, E. (2019). *Kişi-Örgüt Uyumunun Görev Ve Bağlamsal Performans İle İlişkisi: İş Tutumlarının Aracılık Rolü*.

Çiçek, I. (2013). İş karakteristikleri, örgüt, grup ve ilişkisel demografi uyumunun çalışanlara yönelik etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Çiçek, I. (2018) Özdeşleşme ve Kişi-Örgüt Uyumunun Sağlanmasıda Kurum Kültürü ve Organizasyonel Yapı Etkisi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Dede, N. (2019). Sürdürülebilirlik, İşveren Markası Oluşturma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler. İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul/ Türkiye.

Demirer M. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi, 286 İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Ocak 2019,33 (1).

Diamantopoulos, A., & Siguaaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London, California, New Delhi: Sage Publications Ltd.

Doney, P. M., ve Cannon, J. P. (1997). An Examination of The Nature of Trustin Buyer–Seller Relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.

Dönmez, E. (2016) Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. Pamukkale üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans tezi.

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.

Gilliver, S. (2009). Badenoch ve Clark guide. *Employer Branding Essentials*, 4(18), 3-10.

Gözen, E. (2006). Potansiyel İşęörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, C.4, S.1. ss.70-80.

Group, A., (2013), An Account of the Employer Branding Advantage: <https://www.abacusgrp11c.com/blog/post/the-employer-branding-advantage>

Harun, C. M., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Hendriks, M. (2016). Organizational Reputation Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying the Concept, Master Business Administration. Human Resource Management Faculty of Behavioral, Management and Social Sciences.

Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Jöreskog, K. G. (1989). *LISREL-7 user's reference guide*. Mooresville, IN: Scientific Software. Mooresville, IN: Scientific Software.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL, US; Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Irak, D. U. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-22.

Issah, M. (2013). The Relationship between Perceptions of Fit and Job Satisfaction Among Administrative Staff in a Midwestern University. Doktora Tezi, Bowling Green State University.

İslamoğlu, A. H. (1996). Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları. Kocaeli: Beta.

Kahveci, N. (2018). *Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İşveren Markası ve Sosyo Demografik Özellikler*.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karadavut, Arda (2016). Türkçede Yeni Bir Neoloji Örneği: Fiilleşen Markalar. *SUTAD*, Bahar 2016; (39): 245-252.

Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.

Karasoy, A. (2011). Örgütsel Bağlılık. Aykut Bedük (Ed.), içinde *Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular* (ss.49-69). Konya, Atlas Akademi.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Kılıç, K. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 2010, 20-35.

King, Stephen (1973). *Developing New Brands*. Bath: Pitman Publishing.

Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (2 b.). New York, NY, US: Guilford Press.

Knapp, D. E. (2000). *Marka Aklı*. Ankara: MediaCat Kitapları.

Koşar, A. (2014). Örgüt Kültürü ve işyerinde Dışlanma Arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı.

Köse, C. Gözde (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kristof, A. L. (1996). "Person-Organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications". *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 284-285.
- Lee, J. W., ve Bang, H. (2012). High Performance Work Systems Person-Organization Fit and Organizational Outcomes. *Journal of Business Administration Research*, 1(2), 129-138.
- Lievens, F. (2007). *Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees*. Belgium: Wiley Subscription Services, Inc.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 23-31.
- Martin, R. Edwards, (2009), "An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory", *Personnel Review*, Cilt.39, Sayı.1, (5-23).
- MacCallum, R. C., Browne, W. M., & Sugawara, H. M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- McCoach, B. D., & Kenny, D. A. (2003). Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(3), 333-351.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- McIntosh, S. (2006). Further Analysis of the Returns to Academic and Vocational Qualifications. *Oxford bulletin of economics and statistics* (68), 225-251. doi:10.1111/j.1468-0084.2006.00160.x
- Michington, B. (2006). *Your Employer Brand - attract, engage, retain*. Australia: Collective Learning Australia.
- Moroko, L., ve Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Branding. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.

Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 269-271.

Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennet, N., Linda, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.

Nadi, M., ve Ghahremani, N. (2011). Brand value and relationship performance in business markets: Across cultural glance of business services. *African Journal of Business Management*, 5, 9322-9333.

Narcıkara E., Yonca Gürol, Ahmet Üzmez (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği”, *İşletme ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.2, ss.45-58.

Nayır, B. ve Fındıklı M. (2018). İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *UIİİD-IJEAS*, 2018 (17. UIİK Özel Sayısı):1-18 ISSN 1307-9832.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(2), 14-31.

Ören, K. Ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 12(3), 31-52.

Özcan H. (2012). Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, Haziran 2012, 15 (29), 25-39.

Özçelik, K., (2011), Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özdamar, K. (2002). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, O. (2017) Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özer, E. (2019). Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özgen, E. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. Erciyes İletişim Dergisi, 2(1), 76-86.

Özgen, F. Ö., ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet-Sinizizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32: 80-96.

Özkan, O.S (2018), Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerine Etkisinde Birey Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Özkara, B. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Özsoy, E., ve Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. İşletme Bilimi Dergisi, 1(2), 1-12.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10(3), 465-476.

Raykov, T., G. Marcoulides. *A First Course in Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2000.

Schneider, B. (1987). The People Make the Place. Personnel Psychology, 40(3), 437-453.

Sekiguchi, T., ve Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116(2), 203-216.

Sharma Ruchika, Asha Prasad (2018). Employer Brand and its Unexplored Impact on intent to join. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26 No. 3, pp. 536-566.

Shevlin, M., & Miles, J. V. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25, 85-90.

Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2014). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. Leadership ve Organization Development Journal, 25(7): 592-599.

Stanton, W. J. (1984). Fundamentals of Marketing. New York: McGraw-Hill Book Company.

Sullivan, D. J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. ER Daily.

Şahin, M. G. (2019). İşveren Marka Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Olan Etkisi ve İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir Holding İşletmesinde Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, Ö.F. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. New York: Allyn and Bacon.

Turban, D. B., ve Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. . Journal of Organizational Behavior, 24(6),733-751.

Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişİ Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 142: 57-78.

Türk Dil Kurumu. (01.20.2019). TDK Web Sitesi: <https://sozluk.gov.tr/?kelime=MARKA> adresinden alındı.

Tüzüner, V.L. ve Özasan, B.Ö. (2011). Hastanelerde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. İstanbul University Journal of the School of Business Administration, 40(2), 13-154.

Uçan, F. (2016). Kamu Personel Hareketliliğinin Kişİ-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi: Erzurum İli Örneğİ. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ulutaş, M. (2011). Birey-örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 14(1-2), 13-30.

Ural, T., ve Perk, H. G. (2012). Tüketici Temelli Marka Değİrinin Kişİsel Bilgisayar Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi: Antakya'da Bir Çalışma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,12 (3), 11-26.

Wingreen, S. C., Blanton, J. E. (2007). "A Social Cognitive Interpretation Of Person-Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical Competency". Human Resource Management, 46(4), 631-650.

Wheaton, B. M. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. D. Heise içinde, *Sociological Methodology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J, Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. and Tissington, P.A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining turnover Intentions with Organisational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

Yıldız, M. L. (2013). Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 34(1), 153-173.

Zengin, B., ve İlideniz, H. (2005). Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 19(5),36-42.



EKLER

EK -1 ANKET SORULARI

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyet

Kadın Erkek

2. Doğum Yılıınız _____

3. Medeni Durumunuz

Evli Bekâr

4. Öğrenim Durumunuz (en son tamamlanan derece)

İlköğretim Lise Yüksekokul (2 yıllık) Lisans Yüksek Lisans

Doktora

5. Bu sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

6. Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?

İŞVEREN MARKASI	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
1- Yönetim tarafından tasdik edilme / takdir edilme					
2- Eğlenceli bir çalışma ortamının olması					
3- Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması					
4-Belirli bir şirkette çalışmanın sonucu olarak kendini iyi hissetme					
5- Belirli bir şirkette çalışmanın sonucu olarak daha özgüvenli hissetme					
6- Kariyerinizi geliştirici bir deneyim kazanma					
7- Üstlerinizle iyi bir ilişkiye sahip olma					
8- İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişkiye sahip olma					
9- Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması					
10- Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışma					
11- İşverenin yenilikçi olması (yeni iş uygulamalarına ve ileri görüşe sahip)					
12- Şirketin yaratıcılığınıza değer vermesi ve bundan faydalanması					
13- Şirketin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi					
14- Şirketin yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesi					
15- Şirket içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması					
16- Topluma yarar sağlayan, insancıl bir şirket olması					
17- Üçüncü bir kurumda (üniversite, önceki işyeri) öğrenilenleri uygulama fırsatı					
18- Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı					
19- Kabul görme ve ait hissetme					
20- Şirketin müşteri odaklı olması					
21- Şirket içerisinde iş güvenliğinin olması					
22- Departmanlar arası deneyim kazandırması					
23- Mutlu iş ortamının olması					
24- Ortalamanın üzerinde maaş					
25- Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması					

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26- Çalıştığım şirketin değerleri, benim kendi değerlerimle uyuyor					
27- Değerlerim, çalıştığım şirketin mevcut çalışanlarının değerleri ile uyuyor					
28- Kişiliğimin, çalıştığım şirketin kişilik veya imajıyla uyduğunu düşünüyorum					



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : TÜRKOĞLU, Dicle
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 12.11.1991 ANKARA
Medeni Hali : Bekâr
Telefon Numarası : +90 (539) 556-43-01
E-posta : dicle.turkoglu1@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi	2014
Lise	TED Ankara Koleji	2010

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
2018 – Halen	Gen İlaç ve Sağlık Ürünleri	İnsan Kaynakları Sorumlusu

YABANCI DİL

İyi Seviyede İngilizce