

İşveren Marka Değerinin İşgören Tarafından Algısı ve Örgütsel Bağlılık: “Bankacılık Sektöründe İşveren Marka Kredibilitesi Örneği” (Employer Perception of Employer Brand Value and Organizational Commitment: “An Example of Employer Brand Credibility in the Banking Sector”)

Ece KUZULU ^a, Tuğçe ASLAN ^b, Gülce ERDOĞAN ^c, Damla KANIK ^d,
Durdu YILMAZ ^e

^a İzmir Demokrasi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, Türkiye. ece.kuzulu@idu.edu.tr

^b İzmir Demokrasi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir. tugceaslann00@gmail.com

^c İzmir Demokrasi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir. g.gulceerdogan@gmail.com

^d İzmir Demokrasi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir. dkdamlakanik@gmail.com

^e İzmir Demokrasi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir. durduyilmz33@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

İşveren Marka Değeri
İşveren Marka Çekiciliği
İşveren Markalaştırması
Örgüt Bağlılığı

Gönderilme Tarihi 26 Mart
2021

Revizyon Tarihi 20 Eylül 2021

Kabul Tarihi 25 Eylül 2021

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Amaç – Araştırmanın amacı özel bankalarda istihdam edilen beyaz yakalı işgörenlerin işveren marka değerine ve alt boyutlarına dair görüşlerini tespit etmek, en fazla hangi boyutlardan etkilendiklerini belirlemek ve bu görüşleri işgörenlerin örgüt bağlılığı ile karşılaştırmaktır.

Yöntem – Bu çalışmada nitel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. 22 özel banka çalışanı ile 31 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve analiz edilmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların birbirini tekrar ettiği tespit edildiğinde örneklem sabitlenmiş ve 22. kişide mülakatlar durdurulmuştur. Katılımcıların cevapları deşifre edilmiş, MAXQDA Analytics Pro 2020 Nitel Veri Analizi programında analiz edilmiştir.

Bulgular – Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanlar psikolojik boyutun alt kodlarından “kurumun parçası olmaktan duyulan memnuniyeti” diğer tüm kodlara göre daha fazla dile getirmişlerdir. Fonksiyonel boyuta dair verilen cevaplar incelendiğinde mülakat katılımcılarının “çalıştıkları kurumda terfi fırsatlarının bulunmasına” vurgu yaptıkları görülmektedir. İşveren marka değerinin ekonomik boyutuna ait kodlar incelendiğinde; katılımcıların en fazla “özel sağlık sigortalarından” memnun olduklarını dile getirdikleri görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların dördü hariç büyük çoğunluğu kendilerini çalışmakta oldukları kuruma bağlı hissetmektedirler.

Tartışma – Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda, kurumun parçası olmaktan duyulan memnuniyet psikolojik alt boyutun en önemli belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Analiz sonuçları, araştırmaya katılanların işlerini stresli bulmalarına rağmen, çalıştıkları kurumun parçası olmaktan memnuniyet duyduklarını ve kurumlarındaki eğitim imkanlarını yeterli bulmalarının işveren marka değeri algılarında da etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılardan elde edilen bulgular, katılımcıların ekonomik boyutlardan en fazla özel sağlık sigortasından memnun olduklarını ve bunun işveren marka değeri algılarını etkilediğini göstermektedir. Katılımcılar, ücretlerini düşük bulmakta ve prim sistemlerinden de memnun olmadıklarını belirtmektedirler, ancak kuruma bağlı hissetmeleri bu algılarından etkilenmemektedir. Kuruma olan bağlılığını en fazla vurgulayan katılımcılar en yoğun vurguyu, psikolojik boyuta yapmaktadır. Sonuçlara göre; insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarının psikolojik boyuta yoğunlaşan uygulamalar ile işgörenlerin örgüt bağlılığını güçlendirebilecekleri öne sürülebilir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Employer Brand Value
Employer Brand Appeal
Employer Branding
Organizational Commitment

Purpose – The aim of the research is to determine the point of views of white-collar employees employed in private banks on the employer brand value and its sub-dimensions, to determine which dimensions they are the most affected by, and to compare these views with the organizational commitment of the employees.

Design/methodology/approach – A qualitative study was conducted. Semi-structured interviews with 31 questions were conducted with 22 private bank employees. The answers of the participants were transcribed and analysed in the MAXQDA Analytics Pro 2020 Qualitative Data Analysis program.

Received 25 March 2021

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Kuzulu, E., ve diğ. (2021). İşveren Marka Değerinin İşgören Tarafından Algısı ve Örgütsel Bağlılık: “Bankacılık Sektöründe İşveren Marka Kredibilitesi Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2845-2862.

Revised 20 September 2021
Accepted 25 September 2021

Article Classification:
Research Article

Findings – According to the results of the analysis, the participants of the research expressed "the satisfaction of being a part of the institution", one of the sub-codes of the psychological dimension, more than all the other codes. When the answers given about the functional dimension are examined, it is seen that the interview participants emphasized "the availability of promotion opportunities in the institution they work for". When the codes of the economic dimension of employer brand value are examined; it is seen that the participants stated that they were mostly satisfied with their "private health insurance". According to the results of the analysis, most of the participants, except for four, feel connected to the institution they work for.

Discussion – In line with the answers received from the participants, the satisfaction of being a part of the institution emerges as the most important determinant of the psychological sub-dimension. The results of the analysis reveal that although the respondents find their job stressful, they are happy to be a part of the institution they work for and the fact that they find the educational opportunities in their institutions sufficient is also effective in their perception of employer brand value. The findings obtained from the participants show that the participants are most satisfied with the private health insurance from the economic dimensions, and this affects their perceptions of employer brand value. The participants find their wages low and state that they are not satisfied with the bonus system, but their feeling of commitment to the institution is not affected by this perception. Participants who emphasize their commitment to the institution the most, emphasize the psychological dimension the most. According to the results, it can be argued that human resource management practitioners can strengthen the organizational commitment of employees with practices that focus on the psychological dimension.

1. Giriş

Geçmişten günümüze küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmeler için yoğun bir rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler arasındaki artan rekabet unsuru göz önünde bulundurulduğunda sadece üretilen ürün ve verilen hizmetlerin farklılaşması yetersiz kalmış, işletmeler rakiplerine karşı avantaj sağlamak için insan kaynağına daha fazla önem vermeye başlamıştır. İnsan kaynağı işletmeler için ayırt edici ve taklit edilmesi zor bir unsur haline gelmiştir (Cansever ve Kızıldağ, 2019; Kucherov ve Zavyalova, 2012). Bu nedenle işletmeler, potansiyel çalışanları kendilerine çekebilmek ve mevcut çalışanlarını elde tutabilmek için kullandıkları geleneksel stratejileri gözden geçirmiş (Pitt vd., 2002: 11), bunun sonucunda da değişen şartlar ve yaşanan gelişmeler ile yeni stratejilere yönelmişlerdir (Gözen, 2016: 71). Bu stratejilerden biri de işletmelerin, kendilerini rakiplerinden işveren olarak farklılaştırmak için güçlü bir işveren markası geliştirmesidir. Dolayısıyla kurumların işveren markasını temel faaliyetlerinin önemli bir parçası olarak görmesi ve işveren olarak iyi bir markaya sahip olmasını sağlayacak bileşenlerin de farkında olması gerekmektedir (Öksüz, 2020: 37). 1996 yılında Ambler ve Barrow tarafından ortaya konulan işveren marka değeri kavramı, başlangıçta pazarlama stratejileri ile insan kaynakları yönetimi ilkelerini bir araya getirmiştir. Daha sonra işveren marka değeri kavramı alandaki uygulayıcıların ortaya çıkan yönetim ihtiyaçlarına cevap verebilme, değişen koşullara uyum sağlayabilmelerini destekleme amacı ile teorisyenlerce çeşitli ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel boyutlara ayrılmıştır (May vd., 2004; Ewing ve Caruana, 1999; Kucherov ve Zavyalova, 2012; Ambler ve Barrow, 1996).

Her işletmenin kendine özgü ayırt edici özellikleri olduğu temeline dayanan işveren markası, işletmelerin kimliği ve imajı ile ilişkilendirilmektedir (Köse ve Çakır, 2018: 167). Nitelikli işgörenlerin gözünde çekici olan, çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanan işletmeler rakiplerine göre hedeflerini gerçekleştirmede önemli avantajlara sahip olmakta, işgörenler ise işveren markası sayesinde hem işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye katkı sağlamak hem de kendi hedeflerini gerçekleştirme imkânı bulmaktadır (Efe vd. 2020: 144). Bankacılık sektörü de gelişen teknoloji ve artan dijitalleşmeyle birlikte insan kaynakları yönetimi anlamında, değişim ve dönüşüm gerçekleştiren sektörlerden biridir. Bu çalışmayla, bankacılık sektöründe özel bankalarda çalışan bankacıların işveren marka değeri algılarını incelemek, özel bankalarda istihdam edilen beyaz yakalı işgörenlerin işveren marka değerine ve alt boyutlarına dair görüşlerini tespit etmek, katılımcıların en fazla hangi boyutlardan etkilendiklerini belirlemek ve çalışanların işveren markasına dair görüşlerinin örgüte olan bağlılıklarına nasıl bir etkide bulunduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Mülakat, bu doğrultuda oluşturulmuş ve özel banka çalışanı 22 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

İşveren marka değeri üzerine yapılan akademik çalışmalar bu konuyu işveren marka çekiciliği, işveren markalaştırması, işletme içi işveren pazarlaması ve işgören bağlılığı olmak üzere dört ana teorik temele

dayandırmaktadır (Berthon vd., 2005; Ardiç ve Gündoğmuş, 2016; Lievens ve Highhouse, 2003; Tanwar ve Prasad, 2016; Foster vd., 2010; Punjaisri vd., 2009; Ahmed ve Rafiq, 2003).

2.1. İşveren Marka Değeri

Marka kavramı bir ürünü, bir hizmeti, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran ve farklı kılan tüm tanımlamaları içermektedir (Ambler ve Barrow, 1996; Aurand vd., 2005; Kucherov ve Zavyalova, 2012). Backhaus ve Tikoo'ya göre (2004: 501), markalar işletmelerin en değerli varlıklarından biridir ve çoğu işletme için markalar kilit bir rol oynamaktadır. Kucherov ve Zavyalova (2012: 87), günümüzde marka kavramının anlamında birtakım değişiklikler meydana geldiğini, önceleri markaların yalnızca ticari marka olarak karakterize edilen ürün ve hizmetlerle ilişkili olduğunu, günümüzde ise marka kavramının daha geniş bir şekilde değerlendirildiğini belirtmektedir. Tüketicilerin zihinlerinde bulunan ancak kökleri gerçeklere dayanan algısal bir kavram olmakla birlikte marka, örgütün değerlerini ve kültürünü yansıtmaktadır (Bruce ve Harvey, 2010: 5). Örgütler, çoğunlukla ürün ve kurumsal marka geliştirmeye yönelik markalaşma çabalarına odaklanırken; markalaşma aynı zamanda insan kaynakları yönetimi alanında da kullanılmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). Ambler ve Barrow'a (1996) göre, insan kaynakları yönetimi alanında markalaşmanın öneminin anlaşılması ile işletmelerin birer işveren olarak adlarını nasıl duyurdukları ve işgörenlerin gözündeki imajları önem kazanmaya başlamıştır. İşveren markası kavramı olarak 1990'larda "yetenek savaşı" olarak adlandırılan dönemde ortaya çıkmış ve bu dönem; sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerin işgücü trendlerini yönlendirmesiyle oluşmuş, işletmeler nitelikli işgören bulmakta sıkıntı yaşamaya başlamıştır. Nitelikli işgören bulmanın zorlaşması (kabiliyet kıtlığı), işveren markası kavramını ortaya çıkarmıştır (Clarke, 2009: 33; akt. Balcı, 2014: 65). İşveren marka değeri kavramı, insan kaynakları yönetimi literatürüne son 25 yılda kazandırılmış ve uygulamaya önemli katkılar sağlayan kavramlardan biri haline gelmiştir. Barrow ve Mosley'e (2005: 163-165) göre işletmelerin işveren markasını geliştirme sebepleri şu şekilde ifade edilmiştir. İşletmeler; çalışanlarının örgüte olan bağlılığını sağlamanın kolay olmadığını, bu bağlılığın sağlanması için strateji geliştirilmesi gerektiğini fark etmiş ve işveren markasını insan kaynakları politikaları ve pazarlama stratejileri arasında etkili bir köprü olarak inşa etmiştir. Bu sayede, piyasada kalıcı değerler üretmeyi olanaklı kılan bir disiplin yaratmayı hedeflemişlerdir. Bu noktada, pazarlama stratejileri ile insan kaynakları politikalarının uyumlandırılması, hem mevcut çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırıcı hem de işletmeyi piyasadaki rakiplerinden farklılaştırıcı bir etki yaratmış ve işletmenin uzun vadede kalıcı ürün ve hizmetler geliştirmesine yardımcı olmuştur. Davies ve meslektaşlarına (2018) göre de işveren marka değeri pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin kesişme noktasında yer almaktadır. Pazarlama, organizasyonun dışındaki müşterilere odaklanırken, insan kaynakları yönetimi işveren marka değeri ile mevcut ve potansiyel çalışanlara odaklanmaktadır. Bu anlamda işveren markası, pazarlama ilkelerinin insan kaynakları yönetimi alanına uygulanmasından doğmuştur (Öksüz, 2012: 17).

Ambler ve Barrow'a (1996) göre işveren markası, işletmenin kendisini işveren olarak rakiplerinden farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin yarattığı algıların tümüdür. Bununla birlikte işveren markası; işveren tarafından tanımlanan ve sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütününden oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Ambler & Barrow, 1996: 187). Backhaus ve Tikoo (2004: 505) ise işveren markası olarak adlandırdığı kavramı, fonksiyonel ve sembolik faydadan oluşan iki grupta kategorize etmiştir. Fonksiyonel fayda, maaş ve yan ödenekler, primler gibi nesnel yapılardan oluşurken; sembolik fayda ise işletmenin prestiji, saygınlığı, o şirkette çalışanların elde edecekleri toplumsal onay ve o şirkette çalışıyor olmaktan duydukları memnuniyet gibi öznel ve algısal yargılardan oluşmaktadır. Berthon ve meslektaşları 2005 yılında yaptıkları çalışmalarında işveren markasını, sosyal değer, ekonomik değer, başvuru değeri, gelişim değeri ve fayda değeri olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Kucherov ve Zavyalova (2012: 88) ise ekonomik, fonksiyonel, psikolojik ve örgütsel nitelikler olarak dört grupta sınıflandırmıştır. Ekonomik nitelikler, doğrudan bir şirketin maddi ve parasal ödeme sistemiyle alakalı olup her bir çalışanın refah durumu üzerinde etkiye sahiptir. Psikolojik nitelikler ise bir çalışanın işini yaparken, kendisini o örgütün bir parçası hissedip hissetmemesiyle, diğer bir ifadeyle örgütsel aidiyetle ilişkilidir. Fonksiyonel nitelikler, belirli bir iş yeri, işin içeriği ve kariyer gelişimine bakış açılarını içermektedir. Son nitelik olan örgütsel nitelikler ise piyasada liderlik, uluslararası alanda gösterilen faaliyetlerin kapsamı, işletmenin tarihi ve gelişim süreci, kurumsal markanın, üst yönetimin ve yönetim şeklinin itibarı ve tanınırlığından oluşmaktadır. Bu bağlamda, Kucherov ve Zavyalova (2012: 89) ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel niteliklerin işveren markasının iç boyutunu oluşturduğunu, örgütsel niteliklerin ise işletmenin dışında yer alan ve farklı gruplardan oluşan

paydaşların işletmeye dair algılarından meydana geldiğini belirtmiştir. Tanwar ve Prasad'a (2016: 5-6) göre ise işveren markasının boyutları; iş-yaşam dengesi, çeşitlilik, örgüt kültürü, eğitim ve gelişim fırsatları, kurumsal sosyal sorumluluk ve etikten oluşmaktadır.

İşveren marka değeri oluşturulurken dikkat edilmesi gereken üç hedef kitle bulunmaktadır; bunlar mevcut işgörenler, potansiyel işgörenler ve işten ayrılan işgörenlerdir (Öksüz, 2012: 20). Efe ve meslektaşlarının (2020) belirttiği gibi işgörenler işveren marka değeri yüksek, çalışanlarına değer veren, onların gelişimine katkıda bulunan, maddi ve manevi destek sağlayan işletmelerde çalışmayı; işverenler ise işletmenin gelişimine katkıda bulunan ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına ivme kazandıran nitelikli işgörenlerle çalışmayı tercih etmektedir. İşveren marka değeri yüksek olan işletmelerde işgörenler, işletmenin onlara sağladığı statü ve imkanlardan memnun oldukları için işgücü devir oranı diğer işletmelere kıyasla daha düşük olabilmektedir. Bu da işgörenler ile işletme arasında kuvvetli bir bağ kurulmasında etkilidir. Nitelikli işgören ile çalışmak, beraberinde işletmeye rekabet avantajını ve karlılığı da getirmektedir (Efe vd. 2020:144).

2.2. İşveren Marka Çekiciliği

İşveren marka çekiciliği, işletmede istihdam edilme potansiyeli olan ve hali hazırda istihdam edilmekte olan çalışanların, işletmede çalışmaları sürecinde elde edeceği faydalar şeklinde tanımlanmaktadır (Berthon vd., 2005:156; akt. Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 4). Lievens ve Highhouse (2003) işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlara çekici gelmesinin, araçsal ve sembolik nitelikleri arasındaki ilişkiyi incelerken; bu araçsal ve sembolik nitelikleri pazarlama perspektifinden açıklamıştır. Tarihsel gelişim süreci içerisinde, bu nitelikler önce dış müşteriyi daha sonra ise iç müşteri olarak tanımlanan mevcut çalışanları çekmek için kullanılmıştır. Araçsal fonksiyonlar, nesnel, fiziksel ve sayılabilir kavramlardan oluşurken; sembolik fonksiyonlar ise kimlik ve imaj gibi soyut ve öznel kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Ardıç ve Gündoğmuş'a (2016) göre örgütler işveren markasını oluştururken, çalışanlarına sunduğu faydalar paketini olabildiğince genişletip güçlendirerek, çalışanların gözünde güçlü bir imaja sahip olmayı ve buna bağlı olarak işveren çekiciliklerini arttırmayı hedeflemektedir. İşletmelerin iyi bir imaja sahip olması aynı zamanda, mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmesindeki etmenlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, kişiler kendi özelliklerine benzer özelliklere sahip olan örgütleri daha çekici bulmaktadır. Ayrıca, kişilerin örgütü çekici bulabilmeleri öncelikli olarak örgüt ile uyumlarına bağlıdır (Anderson ve Bryson, 2012: 5; Schein ve Diamante, 1988: 170, akt. Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 4).

2.3 İşveren Markalaştırması

Markalaştırma günümüzde yalnızca kullanım ürünleri ile sınırlı değildir. İşletmeler, nitelikli işgücünü kendilerine çekmek için ya da mevcut nitelikli çalışanları bünyesinde tutabilmek amacıyla iç markalaştırmayı kullanmaktadır (Tanwar ve Prasad, 2016: 1). Punjaisri ve Wilson (2017: 94) çalışmalarında, iç markalaştırmayı örgütün iç işleyişini ve kurumsal kültürünü uyumlu hale getirmek için değerlendirilmesi gereken bir uygulama olarak tanımlamıştır. Foster ve meslektaşlarına (2010: 402) göre iç markalaştırma, işletmenin iç müşterilerine diğer bir ifadeyle işletmenin mevcut çalışanlarına odaklanmaktadır. İç markalaştırmanın temel dayanak noktası, mevcut çalışanların markaya olan düşünsel ve duygusal bağlılıklarını arttırabilmek için yapılan insan kaynakları uygulamalarıdır. Bununla birlikte, iç markalaştırma ile işveren markasını uyumlu hale getirme çabası, insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonlarını birbirine daha da yakınlaştırmıştır (Foster vd., 2010: 402-404). Punjaisri ve meslektaşları (2009), işletmenin içine yönelik gerçekleştirilen pazarlama süreçlerinin ve markalaştırma faaliyetlerinin, mevcut çalışanların markaya olan bağlılıklarını ve aidiyetlerini etkilediğini düşünmektedir. Benzer şekilde, iç markalaştırma da örgüt içerisinde markaya dair ortak bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olmakta ve mevcut çalışanların markaya olan bağlılıklarını ve aidiyetlerini etkilemektedir.

2.4. İşletme İçi İşveren Pazarlaması

Uluslararası literatürde internal marketing (içsel pazarlama) olarak adlandırılan teori, bu çalışmada işveren marka değeri ile ilişkilendirilmek için "işletme içi işveren pazarlaması" olarak İngilizceden Türkçeye uyarlanmıştır. İşletme içi işveren pazarlaması; bir işletmenin dış müşterilerinin arzu ettiği kaliteli ürün ve hizmetleri sunabilmesi için, iç müşterilerin yani mevcut çalışanların istek ve ihtiyaçlarını yerine getirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, işletme içi işveren pazarlaması, mevcut çalışanları daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirecek şekilde gerçekleştirilmelidir (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1177-1178). Punjaisri ve

meslektaşları (2009), işletme içi işveren pazarlamasının, pazarlama konseptinin işletmenin içine uyarlanarak uygulanması sonucunda, mevcut çalışanlar arasında bağlılık ve aidiyet yaratılması sürecinin bir parçası olduğunu belirtmiştir. İşletme içi işveren pazarlama sürecinin amacı, çalışanları iç müşteri olarak algılamak, bunun sonucunda çalışanın yaptığı işi bir ürün olarak değerlendirmek ve çalışanın ortaya koyduğu üründen memnun olmasını sağlamaktır (Berry, 1981:34, akt. Tuncay, 2018: 1290). Bu bağlamda, müşterilerle temasın fazla olduğu işlerde çalışanların performansı; hizmetin bir çıktısı, ürünün ise bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Greene vd., 1994: 8). Grönroos (1984) da buna benzer şekilde, bir işletmenin mevcut çalışanlarının sergilediği performansın, aynı işletmenin ürün ve hizmetlerine dair dış müşterilerde oluşan algı ve tutumlarını etkilediğini belirtmiştir. Dolayısıyla bir işletme, işletme içi işveren pazarlaması aracılığıyla öncelikli olarak iç müşterilerini yani mevcut çalışanlarını hedeflemektedir. Foreman ve Money'e göre (1995) işletme içi işveren pazarlaması kavramı daha ziyade hizmet sektöründe yer alan işletmeler ve bu işletmelerde yer alan mevcut çalışanlarla ilişkilendirilmektedir. İçsel ilişki yönetimi olarak da ifade edilen işletme içi işveren pazarlaması; sistem içerisinde iş birliği ve başarı yönetimi ile pozitif ilişkileri hızlandırma amacına dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Tuncay, 2018: 1290).

Backhaus ve Tikoo'ya (2004) göre işveren markası üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bunların ilki; değer yaratmak, ikincisi; yaratılan bu değeri de kullanarak potansiyel çalışanları örgüte çekebilmek için işletme dışı işveren pazarlaması faaliyetlerini yürütmek, son olarak ise mevcut çalışanların bağlılık ve sadakatlerini arttırmak için işletme içi işveren pazarlamasını gerçekleştirmektir. Yine aynı çalışmaya göre işletme içi işveren pazarlamasının amacı; işletme tarafından oluşturulan örgütsel hedeflere bağlı ve örgütün değerlerini benimsemiş bir işgücü yaratmaktır.

2.5. Örgütsel Bağlılık

Foster ve meslektaşları (2010: 402), örgütlerin iç markalaştırma çalışmaları ile örgütsel bağlılık teorisini ilişkilendirmiş ve buna dayanarak, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanabilmelerinin yolunun; içinde buldukları örgütün sahip olduğu marka değerini kabul etmelerinden geçtiğini belirtmişlerdir. Berthon ve meslektaşları (2005: 153) ise çalışanları marka yaratma sürecinin merkezinde konumlandırılmış, çalışanların marka ile kurdukları ilişkinin ve markaya olan bağlılıklarının, marka değerinin kredibilitesini güçlendirme ya da azaltma noktasında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmenin başarısı, mevcut çalışanların örgütsel bağlılıkları ile doğru orantılı olarak artmaktadır ve bireysel olarak geliştirilen bağlılıklar tek başına örgütsel başarı kazanmada yeterli olmamaktadır (Fındıklı ve Nayır, 2018: 4). Meyer ve Allen (1991), bağlılık kavramını; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşenden oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu üç bileşen, çalışanların örgütle olan ilişkilerini şekillendiren ve çalışanların işletmenin bir parçası olarak devam edip etmeme kararı almalarını belirleyen bağlılık kavramının psikolojik yönünü oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olması, örgütle ortak bir kimlik geliştirmesi ve kendilerini örgüte dahil hissetmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkında olması şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların örgüte duygusal bağlılık geliştirmesi kendi isteklerine bağlı olarak şekillenirken, örgütte kalmaya devam etme kararları ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Normatif bağlılık ise, örgütte çalışmaya devam etme konusunda bir zorunluluk hissi olarak tanımlanmaktadır.

Barrow ve Mosley (2005) çalışmalarında işgören bağlılığını etkileyen faktörleri; düzenli performans değerlendirmesine dayalı adil ve eşit bir ücret sistemi, öğrenme merkezlerinin ve kariyer olanaklarının varlığına dayanan koçluk ve gelişim fırsatları, etkili kaynak yönetimi, idari süreçlerin azaltılması, müşterilere daha fazla zaman harcanması, çalışanların aşırı gergin ya da aşırı rahat durumlardan korunması, işletmenin değerlerine duyulan inancın ve işletmenin parçası olmaktan duyulan gururun varlığı şeklinde sıralamaktadır.

Kimpakorn ve Tocquer'e (2009) göre, işgörenin bağlılığı; iş yerinde gösterdiği performans ve iş yerinden ayrılmayı düşünme sıklığı ile ölçülebilmekte ve genellikle işi ve kurumu için gösterdiği çaba üzerinden tanımlanmaktadır. Çalışanların marka bağlılığı; çalıştıkları kurumun marka değerini ne ölçüde bildikleri ve bu markaya ne kadar ait hissettikleri, kurumun ve markanın hedeflerine ulaşması sürecinde, sürece ne kadar dahil oldukları ile ilgilidir. Ayrıca çalışanların kurumun hedeflerine ulaşmak için ne ölçüde performans sergiledikleri ve şu an dahil oldukları organizasyonun bir üyesi olarak devam etmeye ne kadar istekli oldukları da bir diğer ölçüm kriteridir (Kimpakorn ve Tocquer, 2009: 533).

3. Yöntem

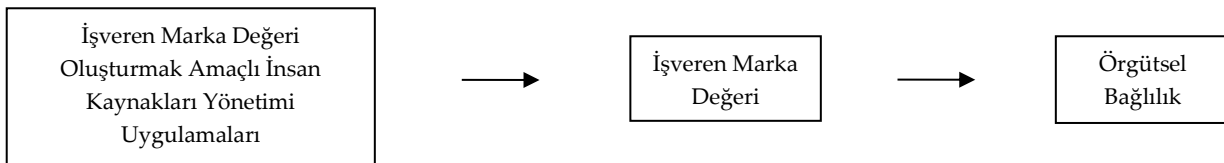
Bu araştırma; literatürde belirtilen, işveren marka değeri oluşturduğu ve işgörenleri bu doğrultuda etkilediği öne sürülen faktörlerin işgören üzerinde istenilen işveren marka değeri algısını yaratıp yaratmadığı sorusunu cevaplamayı ve işgörenlerin işveren marka değeri algısını örgüt bağlılığı ile karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma problemi literatürde belirtilen işveren marka değeri uygulamalarının işgörenler üzerinde her zaman istenilen etkiyi yaratmayabileceği varsayımından oluşmaktadır. Araştırma sonuçları, işverenlerin işveren markası oluşturmak için hayata geçirdiği insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hangilerinin işgörenler üzerinde etkili olduğunu ortaya koyması ve tek bir sektöre odaklanması bakımından önem arz etmektedir.

Çalışma mikro bir bakış açısı yakalamak amacı ile özel bankacılık sektörü işgörenleri üzerine kurgulanmıştır. Bu doğrultuda 2021 yılı şubat ayında, özel bankacılık sektörü çalışanı 22 katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Morgan ve Morgan (2008), nicel desenlerden yola çıkarak nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü belirleme formülleri ortaya konmaya çalışılsa da genel kabul görmüş bir nitel araştırma örneklem büyüklüğü tespit formülü mevcut olmadığını belirtmektedir. Yine aynı yazarlara göre, nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün saptanması hususunda esas alınması gerekenin tekrarlanma döngüsü olduğu ve belirli bir örneklem sayısı ile görüşüldükten sonra her yeni örneklem araştırmaya daha önce katılanların verdiği cevapların belirli bir katılımcıdan sonra tekrarlanmaya başladığı ve benzer cevaplar verildiği ortaya konulmaktadır. Mülakat katılımcılarından alınan cevapların tekrarlanması halinde, araştırmadaki veri toplamının durdurulması ve araştırmanın katılımcılar tarafından verilen cevapların tekrar etmeye başladığı kişi sayısında sabitlenmesi önerilmektedir (Onwuegbuzie ve Collins, 2007). Bu verilerden hareketle, örneklem büyüklüğü 22'ye ulaştığında alınan cevapların tekrarlanmaya başladığı tespit edilmiş ve mülakatlar durdurularak örneklem büyüklüğü 22'de sabitlenmiştir.

Mülakatlar, katılımcılardan e-mail ya da telefon yolu ile randevu alınıp online (olarak) Zoom görüşmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin kayıt altına alınması için her bir katılımcıdan izin alınmıştır. Kaydedilen mülakatlar tek tek deşifre edilerek MAXQDA Analytics Pro 2020 Nitel Veri Analiz programına girilmiş ve bu program ile analiz edilmiştir. Veri toplama ve araştırma ile ilgili çalışmaların yürütülmesi için İzmir Demokrasi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan gerekli izin alınmıştır (Protokol no: 2021/16, Kabul Tarihi: 04/02/2021, Karar Sayı ve No: 2021/02-08).

3.1. Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları

Araştırmanın tasarımına uygun olarak oluşturulan model, Şekil 1'de yer almaktadır; oluşturulan model insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işveren marka değerini etkilediği, işveren marka değerinin de örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın soruları şöyledir:

- 1: İşveren marka değeri oluşturmak amaçlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işveren marka değerinin psikolojik boyutu bağlantılı mıdır?
- 2: İşveren marka değeri oluşturmak amaçlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işveren marka değerinin fonksiyonel boyutu bağlantılı mıdır?
- 3: İşveren marka değeri oluşturmak amaçlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işveren marka değerinin ekonomik boyutu bağlantılı mıdır?
- 4: İşveren marka değeri ile örgütsel bağlılık bağlantılı mıdır?

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada evren, Türkiye’de İzmir ilinde toplam 7 özel bankada çalışmakta olan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu araştırma 6 bankadan 3’er 1 bankadan 4’er olmak üzere toplamda 22 özel banka çalışanı işgören ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleme kolayda örnekleme ve kartopu yöntemleri ile oluşturulmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

İşveren Çekiciliğini ölçmek amacı ile 2005 yılında Berthon ve meslektaşları tarafından geliştirilen, 2016 yılında Ardiç ve Gündoğmuş tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış 25 değişkenli İşveren Çekiciliği Ölçeği’nde yer alan nicel araştırma sorularından yararlanılarak mülakat soruları oluşturulmuştur. Mülakat soruları; demografik sorular, işveren markasının ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik boyutuna dair sorular olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Mülakat yarı yapılandırılmış bir şekilde tasarlanmış olup, katılımcıların işveren marka değerine ilişkin görüşlerini net olarak alabilmek için sorular zaman zaman esnetilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Veriler

Özel banka çalışanlarının işveren marka değeri algılarına dönük olarak yapılan mülakatlar 22 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Mülakata katılanların 13’ü kadın, 9’u erkek özel banka çalışanıdır. Görüşme yapılan katılımcıların yaş aralığı 5’er yıllık periyodlara ayrılmıştır. Araştırmaya katılanlardan 3’ü 25-30 yaş aralığında, 6’sı 31-45 yaş aralığında, 9’u 36-40 yaş aralığında ve son olarak katılımcılardan 4’ü 41-45 yaş aralığında yer almaktadır. Mülakatlara katılan en genç görüşmeci 27 yaşında olup, çalıştığı kurumdaki toplam deneyim süresi 1,5 yıl; en yaşlı görüşmeci ise 45 yaşında olup, çalıştığı kurumdaki toplam deneyim süresi 20 yıldır.

Tablo 1: Demografik Veriler

Katılımcı Sayısı	22				
Cinsiyet	Kadın: 13			Erkek: 9	
Yaş	25-30 Yaş: 3	31-45 Yaş: 6	36-40 Yaş: 9	41-45 Yaş: 4	
Eğitim Düzeyi	Ön lisans: 1			Lisans: 21	
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl: 4	6-10 Yıl: 7	11-15 Yıl: 7	16-20 Yıl: 4	
Toplam Deneyim Süresi	1-5 Yıl: 3	6-10 Yıl: 1	11-15 Yıl: 12	16-20 Yıl: 4	21-25 Yıl: 2

Görüşülen bankacıların eğitim düzeylerine bakıldığında; 21’inin lisans, 1’inin ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında; en az deneyime sahip katılımcının deneyim süresi 1 yıl iken, en çok deneyime sahip katılımcının deneyim süresi 20 yıl olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı diğer sektörleri de dahil ederek toplam deneyim sürelerine bakıldığında, en düşük toplam deneyim süresine karşılık gelen 1-5 yıl aralığında 3 katılımcı, en yüksek toplam deneyim süresine karşılık gelen 21-25 yıl aralığında 2 katılımcı yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Banka İçerisinde Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

Çalışılan Departman	Çalışan Katılımcı Sayısı
KOBİ	4
Ticari Satış	4
Gişe	3
Gişe-Operasyon	3
Müşteri İlişkileri	1
Satış	1
Bireysel Satış	1
Bireysel Krediler	1
Ticari Krediler	1
Ticari Bankacılık	1
Eğitim	1
Şube Müdürü	1

İşveren marka değerine dair görüşme yapılan bankacıların çalıştıkları kurumlardaki departmanlara/birimlere göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların en çok KOBİ ve ticari satış birimlerinde çalıştıkları görülmektedir. KOBİ ve ticari satış birimlerinden sonra katılımcıların en çok görev aldığı birimler, gişe ve gişe-operasyon birimleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer departmanlarda ise, Tablo 2’de de görüldüğü üzere katılımcılar sadece 1’er kişi olarak temsil edilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Banka İçerisinde Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımını Gösterir Tablo

Çalışılan Pozisyon	Çalışan Katılımcı Sayısı
Gişe Yetkilisi	3
Müşteri Temsilcisi	3
Kobi Portföy Yöneticisi	3
Gişe-Operasyon Yetkilisi	2
Operasyon Yetkilisi	1
Bireysel Satış Temsilcisi	1
Ticari Pazarlama Temsilcisi	1
Ticari İşletme Temsilcisi	1
Kobi Satış Yöneticisi	1
Ticari Portföy Yöneticisi	1
Müşteri İlişkileri Yönetici Yardımcısı	1
Tasarım Yöneticisi	1
Ticari Bankacılık Yönetmeni	1
Şube Müdürü	1
Bölge Müdür Yardımcısı	1

Görüşme yapılan özel banka çalışanı katılımcıların, çalıştıkları banka içerisinde yer aldıkları pozisyonlara bakıldığında; en çok KOBİ portföy yöneticisi (3), gişe yetkilisi (3) ve müşteri temsilcisi (3) olarak görev aldıkları görülmektedir. Gişe-operasyon yetkilisi olarak çalışan katılımcıların 2 kişi oldukları belirlenirken, geri kalan pozisyonların ise katılımcılar arasında eşit bir dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Bulgular

Tablo 4: Özel Banka Çalışanı Katılımcıların İşveren Marka Değeri Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	TOPLAM
Psikolojik	22	14	20	14	19	25	30	34	28	7	29	26	14	42	14	27	22	29	19	29	21	13	498
Fonksiyonel	15	18	8	15	12	14	13	15	21	16	27	30	10	21	17	21	24	18	19	15	16	12	377
Ekonomik	4	8	9	9	9	7	8	11	21	12	10	21	7	19	11	22	14	11	11	9	12	8	253
TOPLAM	41	40	37	38	40	46	51	60	70	35	66	77	31	82	42	70	60	58	49	53	49	33	1128

Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını; işgörene işveren tarafından tanımlanan ve sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütününden oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle, mülakata katılan özel bankacılık sektörü çalışanlarına işveren markasını oluşturan psikolojik, fonksiyonel ve ekonomik boyutlara ilişkin sorular sorulmuştur. Tablo 4’te de görüldüğü gibi katılımcılar en

fazla psikolojik faktörlere değinmişlerdir. En az vurgulanan işveren marka değeri boyutunun ekonomik boyut olduğu görülmektedir. Fonksiyonel boyut ise ikinci sırada vurgulanan işveren marka değeri boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıdaki tabloda, mülakat katılımcılarının işveren marka değerinin alt boyutlarından en çok psikolojik boyutuna toplam 498 kez, en az ise ekonomik boyutuna toplam 253 kez değindikleri görülmektedir. İşveren marka değerinin psikolojik boyutundan en çok söz eden K14 (42 kez) olarak adlandırılan katılımcı olurken, en az bahseden katılımcı K10 (7 kez) olarak adlandırılan katılımcıdır. Fonksiyonel boyuta bakıldığında, bu boyuta ait uygulamalardan en çok ve en az bahseden katılımcılar sırasıyla K12 (30 kez) ve K3 (8 kez) olarak adlandırılan katılımcılardır. İşveren marka değerinin diğer bir alt boyutu olan ekonomik boyuta ait ifadelere bakıldığında ise, mülakat süresince bu boyuttan en çok bahseden K16 (22 kez) olarak adlandırılan katılımcı olurken, en az bahseden K1 (4 kez) olarak adlandırılan katılımcı olmuştur. Tablo 4, araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının en fazla psikolojik boyuta önem verdiğini, en az önem verilen boyutun ise ekonomik boyut olduğunu göstermektedir. İşveren marka değerinin alt boyutlarında hangi uygulama ve özelliklerin yer aldığı bundan sonraki tablolarda ayrıntılı bir şekilde görülmektedir.

Tablo 5: Özel Banka Çalışanı Katılımcıların İşveren Marka Değeri Alt Boyutlarından Psikolojik Boyuta İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	TOPLAM	
Psikolojik																								0
Sıkıcı																								10
Hedef Başları																								23
Uyumlu																								6
Güzel																								8
Güven																								2
İş Yönelimliliği																								21
Zorlayıcı																								7
Rekabetçi																								10
Yapıcı																								2
Samimî																								24
Keyifli																								12
Yardımcı																								3
Dinamik																								27
Huzursuz																								5
Huzurlu																								19
Aidîyet																								25
Eğlenceli																								11
İşim Streslidir																								42
İşim Stresiz																								0
Üstlerimle İşgiderim İyi Değildir																								2
Üstlerimle İşgiderim İyidir																								32
İş Arkadaşlarım Saygıdır																								11
Yükseklerim Motive Edicidir																								4
İş Arkadaşlarım Motive Edicidir																								5
İş Arkadaşlarım Destekleyicidir																								29
Çalıştığım Kurumun Bana Değer Verdiğini Hissediyorum																								6
Çalıştığım Kurumun Bana Değer Verdiğini Hissediyorum																								37
Kurumun Parçası Olmaktan Memnun Değilim																								10
Kurumun Parçası Olmaktan Memnunuz																								105
TOPLAM	22	14	20	14	19	25	30	34	28	7	29	26	14	42	14	27	22	29	19	29	21	13		498

Özel bankacılık sektöründe çalışan katılımcılarla yapılan mülakat sonucunda, işveren marka değerinin psikolojik boyutuna ilişkin, katılımcıların görüşleri Tablo 5'te gösterilmektedir. Buna göre; 22 katılımcının en fazla tekrar ettiği ifade, "kurumun parçası olmaktan memnunuz" ifadesi olmuştur. Katılımcılar mülakat süresince 105 kez çalıştıkları kurumun parçası olmaktan memnuniyet duyduklarını dile getirmişlerdir. K14 (12 kez) olarak adlandırılan katılımcı, çalıştığı kurumun parçası olmaktan en çok memnuniyet duyan katılımcı olarak değerlendirilmiş ve görüşme boyunca kurumun parçası olmaktan duyduğu memnuniyeti şu şekilde ifade etmiştir:

"Mesela geçen gün bir trafik kazası geçirdim, bir çarpışma oldu, polis geldi, ne iş yapıyorsunuz şurada çalışıyorum hangi banka şu banka dediğiniz zaman size bakış açısı taori değişiyor bunun farkındayım. Tabi bence bankamızın geçmişi ile ilgili öyle düşünüyorum. Bundan gurur duyuyorum açıkçası. Hani arkamda olduğumu bildiğim bir banka ve isim çok önemli. Ben mesela bu bankada çalışmaktan duyduğum güveni ya da gururu geçmişine dayandırıyorum ya da kurucusuna dayandırıyorum öyle söyleyeyim ve bundan gurur duyuyorum açıkçası." (K14; Gişe Yetkilisi, Kadın).

Buna karşın, “kurumun parçası olmaktan memnun değilim” ifadesi katılımcılar tarafından 10 kez tekrar edilmiş, bu ifadeyi en sık kullananlar; K6 (3 kez) ve K22 (3 kez) olarak adlandırılan katılımcılar olmuştur. Bu katılımcılar, çalıştıkları kuruma yönelik duydukları memnuniyetsizliği şu sözlerle ifade etmişlerdir:

“Şu anki kurumumu itiraf edeyim çok da sevmiyorum çünkü çok daha iyi kurumlarda çalıştım ama yani şu an mecburiyetten çalışmaya devam etmek zorundayım. Çok sıkıntılı değilim ama çok daha iyi kurumlarda çok daha iyi şartlarda çalıştım, o yüzden bu biraz rahatsız ediyor.” (K6, Kobi Portföy Yöneticisi, Kadın).

“Anlatamam, çünkü öyle bir memnuniyet söz konusu değil. Şöyle söyleyebilirim, aslında birçok özel kuruma göre, neticede hemen hemen hepsi aynı sağladığı olanaklar bakımından, benim çalıştığım banka diğer bankalara göre bir tık daha geride diyebilirim. Yani birçok sigorta mesela sadece birkaç şeyi karşılıyor. Bankacılıkta en fazla zarar gören organ göz, çünkü sürekli ekran başındasın ve ekrana bakmak zorundasın. Normal hayatında, üniversitede veyahut öğrenciyken, başka işte çalışırken bu kadar çok fazla ekranla ilgin olmuyor, mesela sigortamız gözü karşılamıyor. Birçok bankada aslına bakarsan göz muayenelerini karşılayan sigortalar var. Ondan sonra prim sistemi çok makul, mantıklı değil. Daha doğrusu aslına bakarsan şube ile genel müdürlük arasında çok büyük farklar var. Sonra hedef sistemi çok mantıklı olmadığı için prim sistemi de çok mantıklı olmuyor, almış olduğun maaşın herhangi bir şeyi kalmıyor. Aldığım zammı bile bazen enflasyonun altında aldığım, hatta bazen değil çok oluyor enflasyonun altında zam aldığım, dolayısıyla sağladığı haklar diğer bankaların gerisinde diyebiliriz.” (K22; Ticari Bankacılık Yönetmeni, Kadın).

Katılımcılar tarafından “kurumun parçası olmaktan memnunun” ifadesinden sonra en çok kullanılan ikinci ifade, “işim streslidir” ifadesidir. Katılımcılar çalıştıkları kurumdan memnuniyet duyduklarını ifade etmelerine rağmen işlerinin stresli olduğunu belirtmektedirler. Tablo 5’e bakıldığında, katılımcıların 42 kez “işim streslidir” ifadesini kullandığı görülmektedir. İşinin stresli olduğunu en çok vurgulayan K20, 9 kez bu ifadeyi tekrarlamıştır. K20 olarak adlandırılan katılımcı, işinin stresli olduğuna dair şu ifadelerde bulunmuştur:

“Aslında çok stresli bir dünyada çalışıyoruz çünkü işimiz para. Paraya dokunan herkes yani para ile ilgili işte çalışan herkes çok stresli bir atmosferde çalışıyor, ki bizde çok hedef kültürü olduğu için bir yandan da hedef baskısı dahilinde aslında stresli bir ortamımız var. Evet çok adrenalin var işimizde ama bu işimizin stresinden kaynaklanıyor.” (K20; Ticaret Pazarlama Yönetmeni, Kadın).

Mülakat boyunca işveren marka değerinin psikolojik boyutuna dair soruları cevaplandıran katılımcılar üçüncü sırada en çok “çalıştığım kurumun bana değer verdiğini hissediyorum” ifadesine değinmişlerdir. Bu ifade mülakat süresince katılımcılar tarafından 37 kez tekrarlanmıştır. Katılımcılar tarafından tekrar edilme sıklığına bakıldığında, çalıştığı kurumun kendisine değer verdiğini düşünenler arasında ifade sıklığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çalıştıkları kurumun kendilerine değer verdiğini ifade eden katılımcılar, aynı zamanda üstleriyle ilişkilerinin iyi olduğunu da belirtmektedirler. “Üstlerimle ilişkilerim iyidir” ifadesi bu çalışmada katılımcılar tarafından 32 kez tekrarlanmıştır. Üstleriyle ilişkilerinin iyi olduğunu 32 kez vurgulayan katılımcılar, “iş arkadaşlarım destekleyicidir” ifadesini 29 kez tekrar etmişlerdir. Tablo 5’te gösterilen işveren marka değerinin psikolojik boyutunu takiben, Tablo 6’da işveren marka değerinin en çok bahsedilen ikinci boyutu olan fonksiyonel boyutuna yer verilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları işveren marka değerinin psikolojik boyutunu etkilemektedir ve 1. Aşatırma sorusunun cevabı olumludur.

Tablo 6: Fonksiyonel Boyut

Kod / Sözcük	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	TOPLAM	
Fonksiyonel																								0
Çalıştığım Kurumda Terfi Fırsatları Vardır												9												79
Çalıştığım Kurumda Terfi Fırsatları Yoktur																								0
Kurumdaki Eğitim İmkanları Yeterli Değildir																								2
Kurumdaki Eğitim İmkanları Yeterlidir																								38
Kurum Kenyeri Yolunda Bir Bir Basamak Değildir																								8
Kurum Kenyeri Yolunda Bir Bir Basamak Değildir																								16
Kurumda İş Rotasyonu İmkânı Var																								21
Kurumda İş Rotasyonu İmkânı Yok																								6
Çalıştığım Kurum İçin Vazgeçilmez Bir Çalışan Değilim																								13
Çalıştığım Kurum İçin Vazgeçilmez Bir Çalışanım																								19
Çalıştığım Kurumda İş Güvencem Olduğuna Düşünüyorum																								14
Çalıştığım Kurumda İş Güvencem Olduğuna Düşünüyorum																								57
Kurumum Beni Desteklemiyor																								1
Kurumum Beni Destekliyor																								22
Yönetim Tarafından Takdir Edildiğimi Düşünüyorum																								6
Yönetim Tarafından Takdir Edildiğimi Düşünüyorum																								35
Sendikal Hakkında Sahibim																								18
Yönetim Uygulamaları																								16
TOPLAM	15	18	8	15	12	14	13	15	21	16	22	31	21	17	21	24	18	19	15	15	12			177

Mülakat katılımcılarının en çok dile getirdiği ikinci boyut olan fonksiyonel boyut içerisinde yer alan ifadelerden, katılımcılar tarafından en çok kullanılan 79 kez vurgulanan “çalıştığım kurumda terfi fırsatları vardır” ifadesi olmuştur. Terfi fırsatlarını en çok vurgulayan katılımcı ise bu ifadeyi 9 kez tekrar eden K12 olarak adlandırılan katılımcıdır. K12 olarak adlandırılan katılımcı çalıştığı kurumdaki terfi fırsatlarının varlığını şu şekilde dile getirmektedir:

“Bankada, üst kademelerde dışarıdan transfer şeklinde hiçbir almıyor. Yani, kendim çalışıp sınav ile yükselerek memurluktan yetkililiğe, yetkililikten ikinci müdürlüğe sonra müdürlüğe geçiş yapılıyor. Sonrası tabii, daha üst kademeler için biraz daha performansa dayalı oluyor.” (K12; Gişe Yetkilisi, Erkek).

Ayrıca K12 olarak adlandırılan katılımcı bu ifadesini detaylandırırken çalıştığı kurumdaki terfi fırsatlarının liyakate dayalı olduğunu ancak sınav sistemi ile terfiinin bazı aksayan ve olumsuz yönlerinin de bulunduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bankaya girmeden önceki mantığım, özel sektörde torpille yükselme ihtimali %80 veya %90’dı. Özel sektörün büyük çoğunluğu liyakatten daha çok ona bakıyor. Şu an çalıştığım bankada bu olmadığı için diğer kurumlara göre artı bir şey olarak düşünüyordum o zaman ama içine girince de şöyle bir olumsuzluğuyla karşılaştım. Yeterliliği olmayan, insan yönetimi ya da insan ilişkileri çok iyi olmayan kişiler de sadece kitaplara çalışarak, kitapları ezberleyerek, sınava girerek yetkili ya da müdür olabiliyor. Bu durum da içeride olumsuzluklar yaratabiliyor. Asosyal ya da insan ilişkileri olmayan kişiler, sadece sınav başarısıyla sizin yetkiliniz ya da müdürünüz olabiliyor çalıştığım kurumda. Bu bir olumsuz yan. Torpilin olmayıp sınav ile yükselmenin çok mantıklı olduğunu düşünüyordum. Ama şu anda bu sistemin çok sağlıklı ilerleyeceğini sanmıyorum bu haliyle.” (K12; Gişe Yetkilisi, Erkek).

“Çalıştığım kurumda terfi fırsatları vardır” ifadesinden sonra en çok kullanılan ve tekrar edilen ikinci ifade “çalıştığım kurumda iş güvencem olduğunu düşünüyorum” ifadesidir. Mülakat süresince bu ifade, katılımcılar tarafından 57 kez tekrarlanmıştır. Çalıştığı kurumda iş güvencesinin var olduğunu en sık dile getiren katılımcılar, K12 (7 kez) ve K16 (7 kez) olarak adlandırılan katılımcılardır. K12 olarak adlandırılan katılımcı çalıştığı kurumdaki iş güvencesine dair uygulamaları şu şekilde ifade etmiştir:

“Bizim kurumumuzdaki yapı çok farklı, dünyada çok olmayan bir sistem ile yönetiliyor. Sahibi olmayan bir kurum veya banka olduğu için bankanın asıl sahibi çalışanlar. Yüzde bakımından kırk iki ve kırk üç büyük hisse çalışanların. Kendi içinden bir genel müdürü seçip o genel müdür ve sendika ile yönetiliyor. Sendika tarafı bizde aslında bankanın şöyle söyleyeyim bankanın sahibi çalışanlar, çalışanları da temsil eden sendika olduğu için sendika oluyor asıl sahibi. Yani sahibi demeyelim o biraz enteresan olur da yönetimde hak sahibi ve söz sahibi diyelim. Hırsızlık veya başka türlü şeyler yapılmadığı sürece bankada işten çıkarılma olmuyor, hiçbir şekilde olmuyor. Hani performansa dayalı sen satış yapamadın diye söylenip çalışanı işten hiçbir zaman çıkarmıyor. Satış

olmayan bir birime aktarıyor yani satışı iyi yapamıyorsa operasyonel bir sürece alıyor. O konuda yine diğer kurumların çok çok üstünde bir yönetim anlayışı var.” (K12; Gişe Yetkilisi, Erkek).

Yine bu katılımcının kendi ifadelerine göre; çalıştığı kurumdaki iş güvencesinin varlığı, kurumundaki yönetim sisteminin ve işleyişinin diğer kurumlardan farklı olmasına ve buna ek olarak sendikal haklarının bulunmasına bağlıdır. “Çalıştığım kurumda iş güvencemin olduğunu düşünüyorum” ifadesini K12 ile en çok dile getiren bir diğer katılımcı olan K16 ise, kurumundaki iş güvencesine dair uygulamalar hakkında şunları söylemektedir:

“Yani tabi ben dediğim gibi bu kurumda uzun yıllar çalışabileceğimi düşünüyorum, şu anki gidişat onu gösteriyor. Ama bundan bir 5 yıl sonra 10 yıl sonra ne olur tabi ki onu bilemeyiz. Dediğim gibi sendikal olduğumuz için iş güvencemiz şu an var, herhangi bir iş kanununa aykırı bir tavır sergilemediğimiz müddetçe de bizim işimize son verilmesi gibi bir şey söz konusu değil.” (K16; Gişe Yetkilisi, Kadın).

K16 olarak adlandırılan katılımcı da K12 olarak adlandırılan katılımcı gibi kurumundaki iş güvencesinin varlığını sendikal haklarının varlığına dayandırmaktadır. Bunlara ek olarak Tablo 6’ya dayanarak, katılımcıların mülakat süresince çalıştıkları kurumların fonksiyonel boyutunu kapsayan olumlu ifadeleri olumsuz ifadelerden daha çok tekrar ettikleri görülmektedir. Bu nedenle; genel olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların kurumlarının fonksiyonel faaliyetlerinden memnun oldukları, olumsuz yönlü ifadelerle çok fazla değinmemelerinden yola çıkarak saptanabilmektedir. Örneğin; “kurumum beni destekliyor” ifadesi 22 kez tekrarlanırken, “kurumum beni desteklemiyor” ifadesine yalnızca 1 kez yer verilmiştir. Kurumunun desteğini en çok hisseden ve bu desteği hissettiği ifadeleri 7 kez dile getirdiği görülen K9 olarak adlandırılan katılımcıdır. K9 olarak adlandırılan katılımcının kurumunun desteğini hissettiğine dair görüşleri şu şekilde belirtilebilir:

“Beni mesela başka bankadan istediler fazla maaşla. Ama ben ortamımı sevdiğim için, ekip arkadaşımı sevdiğim için, çalışma sistemini sevdiğim için, yani bankam benim sırtımı kollayan bir banka. Her banka belki aynı şeyi yapmaz ama ben yukarılardan bir müdüre, bir grup müdürüne ulaşmak istersem bir telefon uzağında. Diğer bankalarda bu şansım yok. Bir ikincisi ben bugün iş yapmıyorum dediğim zaman benim bankam tamam der, arkamı kollar. Tamam, bugün x kişinin canı sıkındır, ailesi rahatsızdır, oğlu uyumamıştır dediğimde bana büyük bir sıkıntı yapmaz. Paranı veriyorum çalışacaksın şeyi yok. Hani benim bankamda aile ortamı var. Bizde, bizim arkamızı kollayan müdürlerimiz çok fazla. Bu kurumun aileci bir huyu var çünkü. Senin bir sorunun varsa herkesin sorunu oluyor o ve herkes seni koruyabiliyor. Hata yapmıyor muyum? Herkes hata yapar ama bazı bankalar sana bunu ödettirir bazı bankalar hep beraber öder bizim banka da öyle. Bir hata varsa hep beraber öderiz. Bir hata var ve affedilmez bir şey olsa bile herkes elini taşın altına koyar, çözüm yolları araştırılır, çözülür ve biter.” (K9; Operasyon Yönetmeni, Kadın).

Bunlara ek olarak Tablo 6’ya bakıldığında katılımcıların genel olarak çalıştıkları kurumların eğitim fırsatlarını yeterli bulduklarını “kurumumdaki eğitim imkanları yeterlidir” ifadesini 38 kez tekrar etmelerinden, yönetim tarafından takdir edildiklerini “yönetim tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum” ifadesini 35 kez belirtmiş olmalarından ve çalıştıkları kurumlarda iş rotasyonunun varlığını “kurumda iş rotasyonu vardır” ifadesini 21 kez vurgulamalarından anlayabilmekteyiz. Tablo 6’da işveren marka değerinin fonksiyonel boyutunu değerlendirdikten sonra, Tablo 7’de mülakat katılımcıları tarafından en çok bahsedilen üçüncü boyut olan ekonomik boyuta dair katılımcı ifadelerine yer verildiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre eğitim imkanları, iş rotasyonu, kariyer planlama gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları işveren marka değerinin fonksiyonel boyutunu etkilemektedir ve 2. araştırma sorusunun yanıtı olumludur.

Tablo 7: Ekonomik Boyut

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	TOPLAM	
Ekonomik																								0
İçeramiye																								5
Yan Haklar																								0
Yemek İcreti																								10
Yemek Üretinden Memnun Değilim																								14
Yemek Üretinden Memnunuz																								12
Özel Sağlık Sigortası																								25
Sağlık Sigortamdan Memnun Değilim																								6
Sağlık Sigortamdan Memnunuz																								47
Bireysel Emeklilik																								11
Bireysel Emeklilikten Memnunuz																								2
Bireysel Emeklilikten Memnun Değilim																								3
Ödüllendirme																								11
Prim																								6
Prim Sisteminden Memnun Değilim																								27
Prim Sisteminden Memnunuz																								6
Ücret																								0
Yüksek Ücret																								6
Ortalama Ücret																								20
Düşük Ücret																								47
TOPLAM	4	8	9	9	9	7	8	11	21	12	10	21	7	10	11	22	14	11	11	9	12	6		253

Tablo 7’de işveren marka değerinin ekonomik boyutuna dair katılımcı ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadeler değerlendirildiğinde; katılımcılar tarafından en çok tekrar edilen ifadenin “sağlık sigortamdan memnunuz” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Mülakata katılan banka çalışanları; ekonomik boyutların genelinden 253 kez bahsederken bu toplam içerisinde 47 kez sağlık sigortalarından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Özel sağlık sigortasından en çok memnun olduğunu dile getirenin, K16 olarak adlandırılan katılımcı olduğu görülmektedir. Mülakat süresince K16 olarak adlandırılan katılımcı, sağlık sigortasından duyduğu memnuniyeti ve kendi açısından bu memnuniyetin en önemli gerekçesini şu sözlerle ifade etmektedir:

“En önemli nokta; sağlık yardımları, sağlık sigortamızın güçlü olması. Bu çok önemli çünkü; evliyim, iki tane çocuğum var. Konu çocuk olunca, onların sağlık güvencesi çok çok daha önemli oluyor, yani her şeyden önemlisi olan sağlık güvencemiz. En önemli nokta; sağlık yardımları, sağlık sigortamızın güçlü olması.” (K16; Gişe Yetkilisi, Kadın).

“Her zaman zaten bizim kurumumuzda bir anket yapılır çalışanlar üzerinde. Sizin için önemli olan nedir, işte bir sürü liste hazırlanır, iş tatmini, ücret, sağlık güvencesi, iş güvencesi vs. diye. Tabi ki yani bizim kurumumuzun işaretlediği ya da öncelikle seçtiği şey sağlık güvencesi.” (K16; Gişe Yetkilisi, Kadın).

Ayrıca K16 olarak adlandırılan bu katılımcı, çalıştığı kurumun parçası olmaktan duyduğu memnuniyeti; özel sağlık sigortasının varlığına ve özel sağlık sigortasını kullanırken aldığı hizmete dayandırmış ve bunu şu şekilde dile getirmiştir:

“Böyle bir kurumun parçası olmaktan mutluluk duyuyorsunuz ama en çok aidiyeti ne zaman hissediyorum yine söylüyorum şöyle, herhangi bir sağlık problemi yaşadığımda, gayet uygun koşullarda sağlık hizmeti aldığımda ve herhangi bir ücret talep edilmediğinde, ben de tabi ki daha böyle kurumuma sıkı sıkı bağlanıyorum.” (K16; Gişe Yetkilisi, Kadın)

Mülakat katılımcılarının “sağlık sigortamdan memnunuz” ifadesini takiben en çok dile getirdikleri ikinci ifade, “düşük ücret” ifadesidir. Bütün katılımcılar tarafından toplamda 42 kez üzerinde durulan “düşük ücret” ifadesini en çok dile getiren K14 olarak adlandırılan banka çalışanı olmuştur. K14 olarak adlandırılan çalışan aldıkları ücretin piyasanın altında olduğunu ve iyileştirme yapılması gerektiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

Çok iyi bir maaş aldığımızı söyleyemem baktığımız zaman genel olarak piyasaya. Ama zaten hani her sektörün kendine göre bir olumsuz yanı oluyor, belki de bizim olumsuz kısmı bu sadece. (K14; Gişe Yetkilisi, Kadın).

“Bence kötü çünkü 12-13 yıllık bir çalışmam ben, şu an asgari ücretin de arttığını düşünürsek biz asgari ücretin bir tık üzerinde alıyoruz şu an baktığımız zaman. Bence bankacılık sektörü sadece bizim banka için değil diğer bankalar için de aynı şey geçerli daha iyi bir ücret verilmesi gerekiyor.” (K14; Gişe Yetkilisi, Kadın).

“Şöyle düşünün lise mezunu ya da ilkököl mezunu, işte 18-19 yaşında bir insan liseyi bitiriyor ya da ilkökölü bitirmiş, hiçbir vasfı olmayan bir insan bir yerde asgari ücretle işe başladığı zaman işte 2800 liraya denk gelecek şu anki maaşla. Onunla başlıyor, biz 4 yıl üniversite okuyoruz onun bir tık üzerinde başlıyoruz bence çok mantıksız olduğunu düşünüyorum ve iyileştirilerek daha yüksek alt tabanların olması gerektiğini düşünüyorum.” (K14; Gişe Yetkilisi, Kadın).

Mülakat katılımcılarının “düşük ücret” ifadesinden sonra en çok vurguladıkları ve memnun olmadıklarını belirttikleri ifade “prim sisteminden memnun değilim” ifadesidir. Katılımcılar toplamda 27 kez prim sistemlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Prim sisteminden memnun olmadığını en çok vurgulayan katılımcı K12 olarak adlandırılan katılımcıdır ve prim sisteminden memnun olmadığını mülakat boyunca 6 kez dile getirmiştir. Mülakat süresince K12 olarak adlandırılan banka çalışanı; çalıştığı kurumdaki prim sisteminden memnun olmadığını ve ek satış yapmasının kendine maddi bir getiri sağlamadığını ancak yine de ek satış gerçekleştirirse bunu sadece kurumuna olan bağlılığından dolayı yapıyor olduğunu aşağıda kendi ifadeleriyle detaylı bir şekilde belirtmektedir:

“Çalıştığım kurumda maalesef prim uygulaması yok. Yani bizde sabit maaş var. Ürün satışlarında herhangi bir kredili ya da kredisiz bir ürün satıldığı zaman ya da müşteriye verildiği zaman herhangi bir prim alamıyorsunuz. Ama diğer özel bankalarda yaptığımız, verdiğiniz kredilerden ve sattığımız ürünlerin toplamından belli bir prim alıyorsunuz. Bu, maaşın daha yukarılara çıkmasını sağlıyor ama bizde maalesef yok. Bu da tabii daha önceki sorduğunuz sorulara bir örnek olabilir. Bizde prim olmamasına rağmen satış yapan çalışan tamamen kuruma bağlı olduğu için bunu yapıyor. Onun haricinde diğer A bankasında ise yüz tane kredi kartı veriyor bin lira veya bin beş yüz lira prim almış oluyor. O yüzden satışını daha da arttırmak için uğraşılıyor aslında çalışan. Ama bizde o primin olmamasından kaynaklı biraz sıkıntı yani olması gerekir diye düşünüyorum ki hem çalışan biraz daha fazla işe asılsın ve daha fazla satış yapsın. Onu da desteklemiş olur. O konuda maddi olarak o yüzden eksikiz biraz.” (K12; Gişe Yetkilisi, Erkek).

İşveren marka değerinin ekonomik boyutunu gösteren Tablo 7’ye genel olarak bakıldığında ise; mülakata katılan özel banka çalışanlarının işveren marka değerinin ekonomik boyutunu değerlendirirken kullandıkları ifadelerle dayanarak; katılımcıların yemek ücretlerine dair görüşlerinde olumlu veya olumsuz yönde anlamlı bir fark oluşmadığını ve katılımcıların en çok özel sağlık sigortasından memnun olduklarını belirtebilmek mümkündür. Buna ek olarak; katılımcılar prim sistemlerini yetersiz bulmakta ve piyasadan daha düşük ücrete çalıştıklarını dile getirmektedirler. Analiz sonuçlarına göre ücret yönetimi, prim sistemi, gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları işveren marka değerinin ekonomik boyutunu etkilemektedir, 3. araştırma sorusunun cevabı olumludur.

Tablo 8: Katılımcıların Çalıştıkları Kuruma Bağlılıklarını ve İşveren Marka Değeri Alt Boyutlarından Etkilenmelerini Gösterir Tablo

Kard Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	TOPLAM
Kurumuna Bağlı Hissetmiyorum													4		2				1			1	8
Kurumuna Bağlı Hissetiyorum	2	2	1	1	1	1	3	1	4	1	2	6		3		4	2	6		4	1		45
Psikolojik	22	14	20	14	19	25	30	34	28	7	29	26	14	42	14	27	22	29	19	29	21	13	496
Fonksiyonel	15	18	8	15	12	14	13	15	21	16	27	30	10	21	17	21	24	18	19	15	16	12	377
Ekonomik	4	8	9	9	9	7	8	11	21	12	10	21	7	19	11	22	14	11	11	9	12	8	251
TOPLAM	43	42	38	39	41	47	54	61	74	36	68	83	35	85	44	74	62	64	50	57	50	34	1181

Mülakat sorularına yanıt veren 22 katılımcı kuruma bağlılıktan toplamda 53 kez bahsetmiş ve yine toplamda 45 kez kuruma bağlı olduklarını dile getirmişlerdir. Bu sonuçlar araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının çoğunluğunun çalıştıkları kuruma bağlı olduklarını göstermektedir. Bu çalışmada K13 olarak adlandırılan katılımcı çalışmakta olduğu kuruma bağlı hissetmediğini ancak bunun kurum ile ilgili olmadığını karakterinin bir parçası olduğunu net bir şekilde dile getirmektedir:

“Aslında ben kişilik özelliği olarak hani bir kuruma aidiyet benimseyecek bir yapıda değilim onu söyleyebilirim ama hani bu kurumumla ilgili bir durum değil, kişilik özelliğim ile ilgili. Yani şey, benim kişilik özelliğimdeki bir insanın bağlı olabileceği kadar bağlıyım.” (K13; Operasyon Yetkilisi, Kadın).

Yine aynı katılımcı, işveren marka değerini oluşturan alt boyutlardan en fazla psikolojik boyuta vurgu yaparken en az ekonomik boyuttan bahsetmiştir. Çalışmakta olduğu kuruma olan bağlılığını en fazla vurgulayan iki katılımcının, 6'şar kez vurgu yapan K12 ve K18 olarak adlandırılan katılımcılar olduğu tespit edilmiştir. Bu katılımcılar çalışmakta oldukları kurumlarına olan bağlılıklarını şu şekilde dile getirmektedirler:

"Kimi banka bir ilçede beş tane şubesi varken ikisini kapıyor, işten çıkartıyor, başka bankadan müdür alıyor, genel müdür alıyor. Yani, o zaman tabii insanın bağlılığı biraz daha azalıyor diye düşünüyorum. Bizde aidiyet de o yüzden daha yüksek. Onun haricinde sağlık imkanları diğer kurumlara göre çok yukarılarda. Özellikle İzmir'de örnek veriyorum herhangi bir özel hastanede ameliyat dahil bütün yapılan tetkikler ve tedaviler banka tarafından ücretsiz karşılanıyor bizde. Herhangi bir ödeme yapmıyoruz hiçbir şekilde. Bu tabii önemli bir bağlılık sağlıyor bankaya. Diğer bankalarda yirmi yıl falan öyle bir çalışanı yok çünkü ya başka bankaya geçmiştir ya da istifa etmiştir. Bizde çok fazla böyle insan sayısı var ve onların bağlılıkları çok daha farklı. Mesela babam çalıştığı dönemde bir Telekomünikasyon firmasını satın almıştı banka. Onun çıkardığı bir hattı kullanıyor hala kurum ismini değiştirmesine rağmen. Hastalandığımız zaman çok fazla söylerdi doktora gitmeyin banka ödüyor ama hani bankaya maddi olarak zararı olmasın. Biz bu şekilde büyüdük benim bağlılığım o yüzden çok farklı. Yeni girenlerin maddi olarak ortalamadan biraz düşük aldıkları için bağlılıkları biraz daha azdır diye düşünüyorum. Benim durumum diğer konuşacağınız arkadaşlara göre biraz daha farklıdır. Manevi olarak daha bağlıyım diyebilirim. (K12; Gişe Yetkilisi, Erkek).

Bu çalışmada K12 olarak adlandırılan katılımcının kurumuna duyduğu bağlılığı vurgularken ekonomik boyuta da dikkat çeker ölçüde vurgu yaptığı görülmektedir. Ancak bu katılımcı işveren marka değeri alt boyutlarından toplamda 77 kez bahsederken, yaptığı vurgular ağırlıklı olarak işveren marka değerinin fonksiyonel alt boyutu üzerindedir (30 kez). K18 olarak adlandırılan katılımcı işveren marka değerinin alt boyutlarından toplamda 58 kez bahsetmiş ve en fazla ağırlığı psikolojik alt boyuta vermiştir (29 kez); bunu fonksiyonel alt boyut takip etmektedir (18 kez). Bu katılımcının verdiği cevaplardan bir kısmına aşağıda yer verilmiştir:

"Kendimi çalıştığım kuruma bağlı hissediyorum. Daha önce de dediğim gibi aslında yani bu kurumda çalışıyorum demek, bir aile gibi olduğunu düşünüyorum. Kimsenin kalkıp da bu kurumdan kolay kolay vazgeçebileceğini de düşünmüyorum. Çünkü çalıştığım kurumun farklı bir kültür yapısı var herkesi aslında kendisine bağlayan. Gerek öncüllükleriyle, dediğim gibi toplumda yer aldığı durumla ilgili olarak, çalışanlarına verdiği değer ve iş güvencesi olarak, çalışanlarını kendisine bağladığını düşünüyorum. Bu yüzden kurumumda çalışmaktan çok memnunum." (K18; Müşteri İlişkileri Temsilcisi, Kadın).

Analiz sonuçlarına göre işveren marka değeri örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgören gözünden işveren marka değerinin alt boyutları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşveren marka değerinin olumlu algılanması örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir. 4. araştırma sorusunun yanıtı olumludur.

5. Sonuç ve Tartışma

İşveren marka değeri, önemi giderek artan, kurumların da dikkatini çeken ve kurumların işveren marka değerlerini artırmak için uygulamalar ortaya koyduğu bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları işveren marka değerini gözeterik potansiyel işgörenleri kuruma çekmek ve mevcut işgörenleri kurumda tutmak amacı ile insan kaynakları yönetimi departmanları tarafından planlanmakta ve hayata geçirilmektedir. Araştırmaya başlarken amaç özel bankalarda istihdam edilen beyaz yakalı işgörenlerin işveren marka değerine dair görüşlerini tespit etmek ve bu görüşlerin örgüt bağlılığına nasıl bir etkide bulunduğunu ortaya koymak idi. Bu doğrultuda 22 özel banka çalışanı ile 31 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmış ve katılımcıların konuya dair görüşleri derinlemesine alınmıştır. Katılımcıların cevapları MAXQDA Analytics Pro 2020 Nitel Veri Analizi programına girilmiş ve bu program ile analiz edilmiştir.

İşveren marka değeri ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalar olarak belirtilen faktörlerden oluşmaktadır (Ambler & Barrow, 1996). Bu faktörlerin alt bileşenleri pek çok insan kaynakları uygulamasını kapsamaktadır (Örneğin; adil ücret, üstlerle olumlu ilişkiler, prim uygulaması, terfi fırsatları sunulması, vb.). Araştırmaya

katılan özel banka çalışanlarına sorulan sorular, çalışanların işveren marka değerinin bu üç bileşenine dair bakış açılarını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, katılımcıların en fazla işveren marka değerinin psikolojik boyutuna odaklanarak cevap verdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının en az önem verdiği boyutun ise işveren marka değerinin bileşenlerinden ekonomik boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları için bir veri teşkil edebileceği söylenebilir.

Katılımcıların işveren marka değerinin alt boyutlarında yer alan uygulamalara dair görüşleri de ayrıntılı bir biçimde sorulmuş ve cevapları analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan özel banka çalışanı katılımcılar psikolojik boyutun alt kodlarından “kurumun parçası olmaktan duyulan memnuniyeti” diğer tüm kodlara göre daha fazla dile getirmişlerdir. Bu cevabı takip eden ve sıklıkla dile getirilmede ikinci sırada yer alan diğer bir kod ise katılımcıların “işim streslidir” ifadesidir. Mülakat boyunca işveren marka değerinin psikolojik boyutuna dair soruları cevaplandıran katılımcılar cevaplarında üçüncü sırada en çok “çalıştığım kurumun bana değer verdiğini hissediyorum” ifadesine yer vermişlerdir. Bu sonuca göre, bu araştırmada kurumun parçası olmaktan duyulan memnuniyet psikolojik alt boyutun en önemli belirleyicisidir. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları işveren marka değerinin psikolojik boyutunu etkilemektedir, 1. araştırma sorusunun cevabı olumludur.

İşveren marka değerini oluşturan bileşenlerden fonksiyonel boyuta dair verilen cevaplar incelendiğinde mülakat katılımcılarının “çalıştıkları kurumda terfi fırsatlarının bulunmasına” vurgu yaptıkları görülmektedir. Bunu takiben özel banka çalışanı katılımcıların ikinci olarak en fazla bahsettikleri fonksiyonel boyut kodu “çalıştığım kurumda iş güvencemin olduğunu düşünüyorum” ifadesidir. Katılımcılar, “kurumlarındaki eğitim imkanlarını yeterli buluyorum” ve “yönetim tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum” ifadelerine de mülakat süresince sıkça yer vermişlerdir. Araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının en fazla önem verdiği konunun işyerinde terfi imkanlarının bulunması olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonuçları, araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının işlerini stresli bulmalarına rağmen, çalıştıkları kurumun parçası olmaktan memnuniyet duyduklarını ve kurumlarındaki eğitim imkanlarını yeterli bulmalarının işveren marka değeri algılarında da etkili olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre eğitim imkanları, iş rotasyonu, kariyer planlama gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları işveren marka değerinin fonksiyonel boyutunu etkilemektedir, 2. araştırma sorusunun cevabı olumludur.

İşveren marka değerinin ekonomik boyutuna ait alt kodlar incelendiğinde; mülakat katılımcılarının en fazla “özel sağlık sigortalarından” memnun olduklarını dile getirdikleri görülmektedir. Ekonomik boyuta dair sorulan sorulara verilen yanıtlarda ikinci olarak en fazla vurgulanan kodun “düşük ücret” olduğu tespit edilmiştir. Bunu takiben üçüncü sırada en fazla dile getirilen ekonomik boyut alt kodu ise “prim sisteminden memnun olmama” şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu cevaplar doğrultusunda özel bankalarda istihdam edilen katılımcılar için ekonomik boyutlardan en fazla özel sağlık sigortasından memnun oldukları ve bunun işveren marka değeri algılarını etkilediği yorumuna ulaşılabilir. Bunun yanı sıra mülakat katılımcıları ücretlerini düşük bulmakta ve prim sistemlerinden de memnun olmadıklarını dile getirmektedirler, ancak kuruma hissettikleri bağlılık bu algılarından etkilenmemektedir. Analiz sonuçlarına göre ücret yönetimi, prim sistemi, gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları işveren marka değerinin fonksiyonel boyutunu etkilemektedir, 3. araştırma sorusunun cevabı olumludur.

Son olarak araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının, kendilerini çalıştıkları kuruma bağlı hissetme ve hissetmemelerine dair sonuçlar ile işveren marka değeri boyutlarından etkilenme sonuçları karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının dördü hariç olmak üzere büyük çoğunluğu kendilerini çalışmakta oldukları kuruma bağlı hissetmektedirler. Kuruma olan bağlılığını en fazla vurgulayan katılımcılar en yoğun vurguyu, işveren marka değeri alt boyutlarından psikolojik boyuta yapmaktadırlar. Bu sonuçlara göre insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarının işveren marka değeri alt boyutlarından psikolojik boyuta yoğunlaşan uygulamalar ile işgörenlerin örgüt bağlılığını güçlendirebilecekleri öne sürülebilir. Analiz sonuçlarına göre işveren marka değeri örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgören gözünden işveren marka değerinin alt boyutları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgören marka değerinin olumlu algılanması örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir. 4. araştırma sorusunun cevabı olumludur.

Bu çalışma Covid-19 salgını döneminde ve pandemi önlemleri kapsamında gerçekleştirilmiş, bu sebeple görüşmeler yüz yüze değil online olarak yapılmıştır. Yüz yüze görüşme yapılması halinde daha uzun ve

ayrıntılı cevaplar alınma ihtimali olduğu düşünülmekte ve bu durum araştırma kısıtlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir araştırma kısıtı ise, mülakatların yalnızca özel bankalarda çalışan beyaz yakalı işgörenler ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. İleriki çalışmalarda kamu bankalarında çalışan işgörenler ile de mülakatlar yapılması ve özel sektör ile kamu sektörünün karşılaştırılması planlanmaktadır. Bu çalışmada potansiyel işgörenler kapsam dışında bırakılmış ve yine ileriki çalışmalarda bankacılık sektöründe çalışmak isteyen potansiyel işgörenler ile de görüşmeler yapılması tasarlanmıştır.

Kaynaklar

- Ahmed, P.K. ve Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177-1186.
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206.
- Anderson, G. ve Bryson, J. (2012). The Good Employer: The Image and the Reality. Victoria University of Wellington Legal Research Papers, 2(10), 1-18.
- Ardıç, K. ve Gündoğmuş, E. (2016). The Impact of Personality Characteristics on Employer Attractiveness. *Journal of Behavior at Work*, 1 (1), 1-14.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. ve Bishop, T.R. (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Balcı, M. (2014). İşveren Marka Değeri Yüksek Şirketlerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 56-81.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The Employer Brand Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- 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.
- Bruce, D. ve Harvey, D. (2010). *Marka Bilmecesi*, Özer, A. (Çev.), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Cansever, D. ve Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Ekonomi & Siyaset Özel Sayısı, 303-322.
- Davies, G., Mete, M. ve Whelan, S. (2018). When Employer Brand Image Aids Employee Satisfaction and Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5 (1), 64-80.
- Efe, U., Karavelioğlu, C. ve Özler, N. D. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 143-161.
- Ewing, T.M. ve Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach to Public Sector Management-The Marketing and Human Resources Interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (1), 17-26.
- Fındıklı, M.M. ve Nayır, B. (2018). İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 1-18.
- Foreman, S.K. ve Money, A.H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*. 11(8), 755-768.
- Foster, C., Punjaisri, K. ve Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding. *Journal of Product & Brand Management*. 9 (6), 401-409.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği, *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 4 (1), 70-80.

- Greene, W.E., Walls, G.D. ve Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8 (4), 5-13.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Kimpakorn, N. ve Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains Thailand. *Journal of Brand Management*, (16), 532-544.
- Köse, G. ve Çakır, S.Y. (2018). İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29), 165-184.
- Kucherov, D. ve Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 86-104.
- Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, (56).
- May, D.R., Gilson, R.L. ve Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 11-37.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Morgan, D. L. ve Morgan, R. K. (2008). Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences. SAGE Publications.
- Onwuegbuzie, A. J. ve Collins, K. M. (2007). A Typology Of Mixed Methods Sampling Designs İn Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281-316.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7 (2), 14-31.
- Öksüz, B. (2020). Farklı Sektörlerde Çalışanların Gözünden İşveren Markası: İşveren Markası ve Kurum Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (33), 35-53.
- Pitt, L. ve De Bussy, N.M. (2002). Employer Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, (21), 3-22.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. ve Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand - Supporting Behaviours. *Journal of Service Management*, 20 (2), 209-226.
- Punjaisri, K. ve Wilson, A. (2017). The Role of Internal Branding in Delivery of Employee Brand Promise. *Advances in Corporate Branding*, 91-108.
- Schein, V. E., ve Diamante, T. (1988). Organizational Attraction and The Person-Environment Fit. *Psychological Reports*. 62, 167-173.
- Tanwar, K. ve Prasad, A. (2016). The Effect of Employer Brand Dimensions on Job Satisfaction: Gender as a Moderator. *Management Decision*. 54 (4).
- Tuncay, A. (2018). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (4), 1287-1303.