



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2023, 7(1): 1-24

DOI: [10.29226/TR1001.2023.324](https://doi.org/10.29226/TR1001.2023.324)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi¹

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-posta: yselim.duger@dpu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-3523-9671](https://orcid.org/0000-0003-3523-9671)

Yüksek Lisans Öğrencisi Ali BÖKE, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finans, , e-posta: ali43.boke@gmail.com,

ORCID ID: [0000-0001-5933-3959](https://orcid.org/0000-0001-5933-3959)

Öz

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları işletmeleri uzun vadeli etkin çözümler bulmaya itmektedir. İşletmeler özellikle rekabet edebilirliğin anahtarı olan yetenekli çalışanların elde tutulması ve işletmeye çekilmesine odaklanmaktadır. Bu noktada işveren markalaşması işletmelere önemli avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte, işveren marka uygulamalarının etkisinin ölçülmesi de önemlidir. Bu çalışmanın amacı, işveren markası ile literatürde en sık karşılaşılan ardıllar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünü meta-analizi yöntemi ile ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, literatürde işveren markasının ardılları üzerine yapılan çalışmaların bulgularının birleştirilmesi, toplam etki büyüklüğünün hesaplanması ve genel kabul gören bir sonuç haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda meta-analizine uygun en sık kullanılan ardıllar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü zayıf, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü orta düzeyde çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Çalışanların Elde Tutulması, Meta-Analizi.

Makale Gönderme Tarihi: 11.1.2023

Makale Kabul Tarihi: 31.1.2023

Önerilen Atıf: Düger, Y. S., Böke, A. (2023). İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 1- 24.

© 2023 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

¹ Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finans Ana Bilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Selim DÜGER danışmanlığında Ali BÖKE tarafından hazırlanan "İşveren Markalaşmasının Örgütsel Düzeydeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Meta-Analizi" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



RESEARCH PAPER

A Meta-Analysis to Identify the Organizational Level Effects of Employer Branding

Asist. Prof. Dr. Yavuz Selim DÜGER, Kütahya Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, e-mail: yselim.duger@dpu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-3523-9671](https://orcid.org/0000-0003-3523-9671)

Graduate Student Ali BÖKE, Kütahya Dumlupınar University, International Trade and Finance, e-mail: ali43.boke@gmail.com

ORCID ID: [0000-0001-5933-3959](https://orcid.org/0000-0001-5933-3959)

Abstract

Increasing competitive conditions with the effect of globalization push businesses to find long-term effective solutions. Businesses especially focus on retaining and attracting talented employees, who are the key to competitiveness. At this point, employer branding provides significant advantages to businesses. However, it is important to measure the impact of employer branding practices. The aim of this study is to reveal the effect size of the relationship between employer brand and successors most frequently encountered in the literature by using meta-analysis method. In other words, it is aimed to combine the findings of the studies on the successors of the employer brand in the literature, to calculate the total impact curve and to make it a generally accepted result. As a result of the literature review, the most frequently used successors suitable for the meta-analysis were determined as organizational commitment, organizational identification and employee retention. According to the results obtained, the effect size of the relationship between employer brand and organizational commitment was weak, and the effect size of the relationship between organizational identification and employee retention was moderate.

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Organizational Identification, Employee Retention, Meta-Analysis.

Received: 11.1.2023

Accepted: 31.1.2023

Suggested Citation: Düger, Y. S., Böke, A. (2023). A Meta-Analysis to Identify the Organizational Level Effects of Employer Branding, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 7(1), 1-24.

© 2023 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin bilgi toplumuna geçişi hızlanmış, işletmelerin yetenekli ve bilgili beşeri sermaye ihtiyaçları da artırmıştır. Küreselleşen dünyada, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, potansiyel çalışanları kendilerine çekmek ve mevcut çalışanları ellerinde tutmak için yeni yollar aramak durumunda kalmışlardır. Yetenek savaşı olarak adlandırılan bu durum; demografik, sosyo-politik, ekonomik ve teknolojik farklılaşmaların iş hayatına yansımaları sonucu meydana gelmiştir (Anbar, 2019: 40). İşletmelerin değişen şartlara uyumunu kolaylaştıran ve rekabet güçlerini koruyan, geliştiren yeni bir yaklaşım olarak işveren markasını ortaya çıkarmıştır (Çakır ve Doğru, 2015: 675).

Önemli bir stratejik yaklaşım olan işveren markası, işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunmakla birlikte özellikle potansiyel adayların, çalıştıkları iş yerini "çalışılacak en iyi yer" olarak algılamalarına da yardımcı olmaktadır. İşveren markası, kaliteli istidam oluşturmanın yanı sıra çalışanların kariyerlerinin planlanması, uygun terfi, motivasyon ve çalışma koşullarının işveren tarafından sağlanabilmesiyle de ilişkilidir. İşveren ve çalışanlar arasında etkili bir iletişimin varlığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işle özdeşleştirmeleri, örgütsel bağlılık ve aynı iş yerinde kalma niyeti davranışında bulunmaları gibi çeşitli etkiler, işletmeleri işveren markasının "çalışılacak en iyi yer" hedefine ulaştıracaktır.

İşletmeler, işveren markasının bu temel hedefine ulaşabilmek için kurumsal kimliklerini, marka değerlerini, işletme amaç ve hedeflerini iyi tanımlamalı ve tanıtabilmelidir. Çalışanların bu işletme değer sistemlerini benimsemeleri için pazarlama ve insan kaynakları uygulamalarından yararlanmaları gerekmektedir. İlgili uygulama ve programların ise işletmelerin misyon, vizyon ve kurumsal değerleriyle örtüşmelidir.

İşveren markası tesis edildikçe daha önce çalışmayı düşünmeyen yüksek nitelikli çalışanların iş başvuruları söz konusu olabilir. Ayrıca, işveren markasının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle çalışanların motivasyon düzeylerinde artış ve işveren markasının içselleştirmesi söz konusu olabilir.

Bu çalışmanın amacı, işveren markası ile literatürde en sık karşılaşılan ardıllar arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünü meta-analizi yöntemi ile ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, literatürde işveren markasının ardılları üzerine yapılan çalışmaların bulgularının birleştirilmesi, toplam etki büyüklüğünün hesaplanması ve genel kabul gören bir sonuç haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda meta-analizine uygun en sık kullanılan ardıllar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması olarak belirlenmiştir.

Literatürde işveren markasının ardıllarını farklı açılardan ele alan birçok çalışmanın olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, işveren markasının benzer ardıllara olan etkisini ölçen birçok çalışma da mevcuttur. Benzer çalışmalarda, işveren markası ile araştırmaya konu olan faktör arasındaki etki değerlerinin farklılık göstermesi, genelleme ve yorumlama noktasında kafa karışıklığına yol açmaktadır. Örneğin, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda, Parker (2016) negatif yönlü bir ilişki, Rana vd. (2019) pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Kutluata Aksu vd. (2020) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda işveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyinin tam olarak kestirilmesi zor olmaktadır. Bu çalışma, işveren markası ile ardıllar arasındaki ilişkinin etki değerini net olarak ortaya konulmasına yardımcı olacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşveren marka kavramı 1990'larda firmaların yetenek yönetimi kapsamında ele alınmış ve sadece çalışanlara somut bir fayda sunmak değil, aynı zamanda onların işverenlerle duygusal bağ geliştirmesini de amaçlamaktadır. Bu bağın güçlü hale gelmesi ile birlikte işveren markası da güçlenmekte ve potansiyel çalışanlar açısından tercih edilir konuma erişmektedir (Karakoç, 2021: 6). Yetenek savaşlarının yaşandığı 90'lı yıllardan sonra, işverenlerin imajlarını adayları çekebilecek

nitelikte geliştirmeleri önemli hale gelmiş ve bu süreç işveren markalaması olarak adlandırılmıştır (Narcıkara vd., 2016: 47).

İşveren markasına mevcut çalışma ortamını ve istihdam olanaklarını düzenleyen bir yaklaşım olarak literatürde ilk defa yer veren Ambler ve Barrow (1996: 187) işveren markasını “işletme tarafından sağlanan ve işletme ile özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlamışlardır. Lloyd (2002: 65) ise işveren markasını “bir işletmenin mevcut ve gelecekteki personeline çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamı” olarak tanımlamıştır. İşveren markası, bir işletmenin, özellikler açısından, rakiplerine göre sahip olduğu farklılıkları ve çalışma şartlarını veya ortamının benzersiz yönlerini vurgulamaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası, bir işveren olarak işletmenin kimliğini oluşturan önemli bir unsurdur. Ayrıca, işveren markası mevcut ve potansiyel çalışanları cezbetme, motive etme ve elde tutma noktasında işletmelerin değer sistemlerini, politikalarını ve uygulamalarını kapsamaktadır (Conference Board, 2001).

Edwards (2010: 12) bir ürün markasının tüketicilere vadettiklerinin benzerini, işveren markasının da çalışanlara vaat ettiğini öne sürmüştür; gelişimsel ve yararlı etkinlikler, maddi ya da maddi olmayan ödüller, ait olma ve amaç. İşveren markası ile çalışanlara iletilen bu vaatler aslında bir işletmeyi, potansiyel adaylar nezdinde “çalışmak için arzu edilen yer” haline getirmeyi amaçlar. Bu bağlamda, işveren markasını çekicilik unsuru olarak kullanan işletmeler, potansiyel adaylarda çalışmak için ideal yer algısını oluşturmak istemektedir (Demir ve Bayraktar, 2020: 777). İşveren markası uygulamaları sayesinde, işveren ile çalışanlar arasındaki duygusal bağ güçlenecek, böylelikle işveren markası da güçlenecek ve bu durum işletmelerin çekiciliğini arttıracaktır. Artan işletme çekiciliği, hem mevcut personelin elde tutulmasını hem de nitelikli potansiyel adayların ilgili işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak algılamalarına neden olacaktır (Davras, 2019: 3090).

İnsan kaynakları, pazarlama ve iletişim departmanlarının kesişme noktasında yer alan işveren markası hem içsel hem de dışsal yanının olması, örgütsel unsurlara odaklanması, mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik olması, seçme, yerleştirme, reklam, iç ve dış iletişim, tutundurma gibi alanlarda kullanılabilmesi, yetenekleri çekme ve mevcut yetenekleri elde tutmayı amaçlaması, güçlü ve rekabetçi bir organizasyonel yapı kurmaya yönelik olması gibi önemli özellik ve amaçları barındırmaktadır (Martin, 2008: 272; akt. Erdoğan ve Hatipoğlu, 2021: 81).

İşveren markası ile değer önermesinde bulunulması, potansiyel çalışanların örgüt kültürü ve niteliklerini doğru tanımlanmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, sponsorluk ve reklam gibi dışsal pazarlama unsurlarıyla birlikte işveren markasının başarısı artabilir. Bu durumda yetenekli potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesi mümkün olabilir. Ancak güçlü bir işveren markası oluşturmak için sadece çalışanlara değer önerilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Rosethorn (2009: 193) “işveren markasının gücü, çalışan değer önermesi ve çalışan deneyiminin birlikte yönetilmesine yani değer önermesinde sunulan vaadin, çalışanın yaşam döngüsü boyunca yerine getirilmesine bağlı olduğunu” ileri sürmüştür (Timur ve Behram, 2021: 137). Bunu destekler nitelikte, Backhaus ve Tikoo (2004: 502-503) işveren markasına yönelik çabaların üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. İlk aşamada, marka çerçevesinde şekillenen bir değer önermesi geliştirir. Değer önermesi, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sağladığı vaatler olarak ifade edilmektedir. İkinci aşamada değer önermesi oluşturulduktan sonra işletme, değer önermesini potansiyel çalışanlara ve işe alımda etkili olan aktörlere pazarlayarak işveren markasının dış pazarlamasını gerçekleştirmektedir. Dışsal pazarlama faaliyetleri, potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesini sağlarken; içsel pazarlama faaliyetleri ise diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi zor bir kaynak yaratmaya yardımcı olmaktadır. Üçüncü aşamada ise içsel pazarlama faaliyetlerinden yararlanarak marka vaatlerini, örgütsel kültürün parçası haline getirerek örgütsel amaç ve değerlere bağlı işgücü profilini oluşturmak yer almaktadır.

Bununla birlikte, Figurska ve Matuska (2013) ise işveren markasının başlangıç noktasının kurum kimliği olduğunu ve işveren markasıyla kurum kimliğinin tutarlı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. İşveren markası, kurum kültürüne uygun bir araç olarak kullanılırsa yetenekli işgücünü işletmeye çekmenin

yanı sıra, işletmenin piyasasındaki konumunun rakiplerine göre daha güçlü algılanmasına yol açacaktır (Cansever ve Kızıldağ, 2019: 307). Bununla birlikte Chunping ve Xi (2011: 2091), işveren markasını oluşturan kilit faktörlerin işletmenin üst yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve iş sektöründen meydana geldiğini ifade etmektedir. İşveren markasının oluşturulması için gerekli stratejilerin uygulanması ve üst yönetim sorumlu davranışları işveren markasının başarısında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının temini ve bu hedefler doğrultusunda insan kaynaklarının verimli ve etkili kullanımını sağlayan bir insan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde oluşturulması işveren markasının başarısında önemli olmaktadır. Örgütün yer aldığı sektörel çevre ve bu çevrenin koşulları (iş gören arz ve talebi, teknoloji, nicelik ve nitelik açısından mesleki gereklilikler vb.) işveren markasının oluşmasında etkili olan diğer faktörlerdir (Sağır, 2016: 418).

İşveren markası işveren davranışını şekillendiren bir kurumun marka kimliği, işveren ve çalışan arasındaki duygusal bağı güçlendiren, işverenin imajını geliştirirken bir yandan da çalışanların işe uyumunu sağlayan ve böylelikle işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir örgütsel stratejidir. İşveren markasını meydana getiren temel unsur bir marka vaadi oluşturmaktır. Etkili, sürdürülebilir, yaratıcı bir marka vaadiyle şekil alan bir marka kimliğinin tanımlanması işveren markasının yaşam sürecini uzatacaktır (Özgen ve Akbayır, 2011: 79-80).

İşveren markasının dayandığı başlıca kuramsal temel, kaynak esaslı yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajını sağlamalarında kendi kaynaklarına odaklanmalarını savunmaktadır. Bu yaklaşımın iki varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sektörde yer alan işletmelerin kaynaklarının birbirinden farklı olabileceğidir. İkinci varsayım ise bu farklı kaynakların işletmeler arasında kolayca dolaşımında bulunamayacağı ve farklılığın uzun süreceğidir. Bu yaklaşıma göre ilgili kaynaklar eşsiz, muadili olmayan, taklit edilemez, nadir gibi özelliklere sahip olmalıdır. İşletmeler bu nitelikteki kaynaklara sahip olduklarında sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilir. İşgücü niteliklerinin de taklit edilemez, muadili olmayan, nadir özellikte olması nedeniyle işveren markası, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak sayılmaktadır (Kuzu, 2019: 26).

İşveren markasının dayandığı bir diğer teori ise sinyal teorisidir. Celani ve Singh'a (2011) göre işveren markası potansiyel çalışanlara işletmenin özellikleri hakkında işaretler verir, bilgi ipuçları sağlar ve adayların başvurup başvurmama konusunda daha rahat karar almalarına yardımcı olur. Pozitif sinyaller daha çok adayın işletmeye çekilmesine neden olarak nitelikli bir aday havuzunun oluşmasına katkı sağlayacaktır (Narcıkara vd., 2016: 48-49). İşveren markası için temel teorilerden olan beklenti teorisine göre çalışmak istenilen işletmenin özelliklerine bağlı beklentiler çalışanlar tarafından değerlendirilir ve işletmenin bu beklentileri karşıladığını algıladıklarıyla görüşlerini birleştirmektedir. Beklenti teorisine göre çevreyi olumlu algılayan adayların o işletmeye daha çok çekileceğini belirtmişlerdir (Saylan ve Eroğlu, 2022: 25).

İşveren markasının boyutları birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde belirtilmiştir. İşveren markasını, Ambler ve Barrow (1996:187) fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik olmak üzere üç boyuta ele alırken, Berthon vd. (2005) ise ekonomik, ilgi (fayda), sosyal, gelişim ve başvuru olarak beş boyutta incelemiştir:

Başvuru boyutu işletmeyi rakiplerinden ayıran güçlü özellikler ve toplumsal algılar işletmeyi "çalışılacak en iyi yer" olarak konumlandırarak en önemli etkenlerdir. İşletmenin kurumsal itibarını arttırması işgücü bakımından tercih edilir olmalarına ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Sosyal boyut çalışanların sosyal, fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklarının desteklenmesi, motivasyonlarının arttırılması, tükenmişlik duygusunun azaltılması, iş ortamında iyi ilişkiler geliştirmesi, destekleyici ve cesaretlendirici bir iş ortamının sağlanması, yöneticilerle görüş, sorun ve önerilerin paylaşılmasının ön plana çıktığı bir anlayış olarak görülmektedir. Gelişim boyutu çalışanların mesleki ve kişisel gelişiminin sağlanması üzerine odaklanmaktadır. Bilgi, deneyim ve yetkinlikleri artan çalışanlar kariyerlerinde daha kolay ilerleme sağlayacaktır. Kişisel gelişimin ve kariyer gelişiminin sağlandığı bir işletmede çalışanların işe uyum sağlamaları kolaylaşacaktır. Ekonomik boyut ücret, yan

ödemeler, iş güvencesi, fiziksel iş ortamı, sosyal iş ortamı, çalışma saatleri, işveren ve iş görenlerin niteliği, iş görenler arası ilişkiler, işverenlerin iş görenlere yönelik tutumu, yenilikçi düşünceleri harekete geçirebilme, profesyonel eğitim, gelişim imkânı, yurtdışında çalışma imkânı gibi unsurlarla ilişkilidir. İlgi boyutu potansiyel çalışanlar açısından, iş ortamındaki yeni ve yaratıcı fırsatların işvereni ne denli çekici kıldığını ortaya koymaya yöneliktir.

Örgütsel Bağlılık

İş süreçlerinde meydana gelen teknolojik ilerlemenin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık kavramı daha sık kullanılmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık, kavramsal olarak ele alındığında “bağlı işgören nedir?” sorusuna cevap veren nitelikteki genel bir tanımlamayı Allen ve Meyer (1990) “bağlı işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşıyor” şeklinde ifade etmektedir (Yağcı, 2007: 115). Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışan bireylerin hem örgüte hem de örgütte yer alan diğer işgörelere duyduğu saygı ve sadakati ifade etmektedir. Personelin örgüte katılımı ve örgütsel değerlere olan inancı ve sadakatini içeren psikolojik bağlılıktır (Temoçin vd., 2021: 42). Çalışanlar için psikolojik bir durumu ifade eden bağlılık, onların işletmeye olan katkılarında devamlılık davranışı göstermeleriyle ilişkilidir (Hatipoğlu ve Dündar, 2018: 45). Becker (1960: 32) örgütsel bağlılığı, personelin bir örgüte katılmaları halinde tutarlı davranışlar sergileyerek bu davranışlarını örgütsel menfaatlerle ilişkilendirilmesi şeklinde ifade ederken, Gaertner ve Nollen (1989: 975) maddi bir kaygı duymadan kişinin örgütte kalma arzusu duyarak kendisini örgütsel hedefler ve değerlerle özdeşleştirilmesi olarak belirtmiştir. Allen ve Meyer (1990:14) ise örgütsel bağlılığı, personeli örgüte bağlamakta olan psikolojik bir durum şeklinde tanımlamıştır (Temoçin vd., 2021: 42). Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel değer ve hedeflere inanarak kabul etmesi ve örgüt adına kişisel gayretin gösterilmesiyle örgüt üyeliğini sürdürmede güçlü bir niyete sahip olunmasını kapsamaktadır. Örgütsel değerlere olan sadakat, pasif bir sadakatın aksine işgörenlerin örgüte katkıda bulunmaya olan istekliliğidir.

İş görenlerin bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgüte yönelik güçlü bir tutum geliştirmemektedir ve tutumları negatif yönlüdür. İlimli bağlılık düzeyine sahip işgörenler ise örgütsel bütünleşmeyi tam olarak sağlayamamaktadır. Bu düzeyde yer alan çalışanlar kendi beklentilerine bağlı hareket ederler ve örgütsel değerlerin bazılarını kabullenme eğilimi gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi gösteren çalışanlar ise örgütsel değerler için sadakatle çalışırlar ve örgütsel yarara ulaşmada fazlasıyla gayret ederler (Efe vd., 2020: 146).

İş görenler, mutlu oldukları yerde çalışmak ister ve bu nedenle mutlu çalışma ortamına sahip örgütlerde bağlılık davranışını gösterirler. İşverenler ise çalışan motivasyonunu, çalışan bağlılığını ve çalışanın aidiyet duygusunu artırmaya odaklanırken; onların fikir ve değerlerini, duygularını ve düşüncelerini anlayabilmelidir. Çalışanlarıyla aralarında güçlü bir örgütsel bağlılık tesis eden işletmeler güçlü bir örgüt kültürüne de sahip olmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel hedefler ve amaçlar çalışanlar tarafından koşulsuz kabul edilmekte, çalışanlar örgütte kalmaya istekli olmakta ve daha fazla çaba göstermeye istekli olmaktadır (Albayrak vd., 2019: 284-285).

Allen ve Meyer’e (1990: 3) örgütsel bağlılığın bileşenlerini duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ifade etmişlerdir. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı işe giriş öncesi ve sonrasında algılanan iş kalitesi ve alternatif iş imkânları ile bağlantılı olarak gelişmektedir. Duygusal bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki amaçların bütünleşmesidir. Duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar örgütte uzun süre kalmak isterler. Devamlılık bağlılığı ise daha rasyonel bir düşünceyi barındırır. İşten ayrılma maliyetinin yüksek olduğunu gören bir çalışan, örgütte kalmanın maliyet açısından daha avantajlı olduğunu farkında olduğunda örgütte kalmaya devam edecektir. Normatif bağlılık ise sadakat duygusuyla çalışanın işten ayrılmasının ahlaki bir davranış olmayacağı düşüncesinden oluşan bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu boyutların ortak özelliği işgören ile örgüt arasında işten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ oluşturmaktır. Duygusal bağlılıkta kişinin isteği, devam bağlılığında ihtiyaç ve maddi

imkânlar, normatif bağlılıkta ise ahlaki nedenler bağın oluşması için gerekli unsurlardır (Timur ve Behram, 2021: 138).

Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme, kavram olarak ilk kez Sigmund Freud tarafından 1922’de kullanılmıştır. Freud, özdeşleşmeyi; “Bireyin diğer insanlarla kurduğu duygusal bağ olarak tanımlamıştır (Balcı ve Ağ, 2020: 1198). Özdeşleşme, bir bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirerek onların yaşantılarına ve duygularına katılması iken; örgütsel özdeşleşmeyi Asforth ve Mael (1989) “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla tek bir bütün haline gelmesi ve uyumlaşma süreci” şeklinde ifade edilmiştir. Dutton vd. (1994: 242) ise örgütsel özdeşleşmeyi, bir organizasyonun tanımı ile benliğin tanımı arasında “bilişsel bir bağlantı” olarak ifade etmişlerdir (Kashyap ve Chaudhary, 2019: 7). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, iş görenlerin çalıştıkları kurumu tanımlamakta kullandıkları kavramlarla, kendilerini ne ölçüde tanımladıklarının bir göstergesi olmakla birlikte kendilerini örgütün özellikleriyle benzer biçimde tanımlamasıdır (Turgut ve Akbolat, 2017: 359-360).

Patchen (1970) özdeşleşme kavramını oluşturan üç bileşene yer vermiştir. Birincisi; bireyin örgüt ile dayanışma içerisinde olduğunu düşünmesidir. İkincisi; bireyin örgütüne tutum ve davranışsal tepki eğiliminde olmasıdır. Üçüncüsü ise bireyin diğer grup üyeleri ile aynı şeyleri paylaşmaktan kıvanç duymasıdır. Bununla birlikte, işgörenler dört farklı açıdan özdeşleşme yaşayabilir. Bunlar; kişinin kendi kariyeri, çalışma grubu, örgütün tamamı ve mesleğidir. Bir birey örgütüyle çalıştığı kurumdan bahsederken kurumunu ön plana çıkarıyorsa ve kendini ifade ederken ilgili kurumda çalışmaktan mutlu olduğunu vurguluyorsa özdeşleşme sağlanmış demektir (Zehir ve Yavuz, 2017: 99).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgüt ile ifade etmesi ve örgüt ile birlik olmaları, örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendi başarısı ya da başarısızlığı olarak görebilmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Bireyden bireye örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılık gösterdiği için örgütsel özdeşleşme hem pozitif hem de negatif etkiler gösterebilmektedir (Şantaş vd., 2016:872-873). Çalışan – örgüt ilişkilerini tanımlayan önemli bir kavram olan örgütsel özdeşleşme kişinin bir gruba ait olma ihtiyacı ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını karşılamaktadır. Bireyin kendisini daha iyi tanımlayıp saygın bir kimlik ortaya koymasını, çevrede bir konum edinmesini, farklı kimlikler arasında bütünlük sağlamasını ve bunu sürdürerek kendisini olumlu hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Cüce vd., 2013: 7). Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme iki önemli kişisel ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bunlar; kendini geliştirme ve belirsizlikleri azaltma gereksinimidir. Belirsizlikleri azaltma gereksinimi, bireyin motivasyonunu arttıran öznel konularla ilişkili bir kavramdır. Kendini geliştirme gereksinimi ise kişinin algıları duyguları, tutum ve davranışlarıyla ilgili öznel belirsizliğin sosyal kimlik süreçleri aracılığıyla azaltılarak kişinin sosyal dünyada edindiği yer ile motive olmasını kapsamaktadır (Akgemci vd., 2018: 552).

Çalışanların Elde Tutulması

Çalışanları elde tutma, insan kaynakları politikalarını ve stratejileri yoluyla, potansiyel yeteneklerin çekilmesi ve mevcut çalışanların elde tutulması anlamına gelmektedir. Bazı araştırmacılar, kavramın başlangıç noktasını doğru insanları işe almak daha sonra ise insan kaynakları programlarını bu doğrultuda uygulamak biçiminde kavramı genişletme yoluna gitmişlerdir. İşe alım ve eğitim süreci maliyetleri artırdığı için işgörenleri elde tutmak önemli hale gelmiştir. Bu yüzden son yıllarda çoğu insan kaynakları çalışmaları içerisinde güncel bir alan olarak çalışanları elde tutma kavramı yer almaktadır. Çalışanları elde tutmanın zorluğu işgücündeki demografik değişimler, kişisel ihtiyaçların ve iş değerlerinin farklılaşması, iş hayatında Y kuşağının ve kadın çalışanların artan rolü gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Aida, 2014: 74).

İşletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmesi için izleyeceği yol nitelikli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak olmalıdır. Çünkü şirketlerin rekabet edebilmelerinde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri, onlara gelişme ve öğrenme imkânını sağlamaları oldukça önemlidir. Bilgi ve beceri yönünden yetkin çalışanlar, işgücü içerisinde etkin bir role sahip olduğundan

dolayı işletmeler tarafından elde tutulmak istenmektedir. Fakat yaşanan kuşağın emekli olması nedeniyle yetenek kaybı ortaya çıkmaktadır. Bu kuşakta yer alan çalışanların kariyerlerinin sona ermesiyle işletmeler, bilgi ve yetenek kaybına uğramıştır ve yeni işgörenleri işe almakla bu kaybın önlenemeyeceği düşünülmektedir. Bu durum, sürdürülebilir bir rekabet sürecinde önemli bir problem olarak görülmektedir (Kossivi vd., 2016: 262).

Çalışanların elde tutulması için birden çok faktör tespit edilmiştir. Elde tutma faktörleri arasında ücret ve yan haklar, eğitim fırsatları, eşit ve adil muamele ve örgütsel kültür yer almaktadır. Ayrıca, gelişme ve terfi fırsatlarının çalışanların işletmeden ayrılması ya da çalışmaya devam etmesi hakkındaki kararlarını etkileyen önemli bir neden olarak ele alınmıştır. Kariyer geliştirme fırsatları, ilerleme planları, şirket içi terfi ve doğru kariyer ön izlemeleri gibi faktörlerle tanımlanmıştır (Kossivi vd., 2016: 262). Walker (2001) ise çalışanların elde tutulması noktasında yedi faktörün olduğunu belirtmiştir. Bunlar; yapılan işin karşılığı ve takdiri, zorlu işlerin gerçekleştirilmesi, terfi ve öğrenme imkânı, işletme içerisinde cezbedici atmosferin varlığı, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, kişisel yaşam ile iş yaşamı arasındaki sağlıklı denge ve iyi iletişimdir.

Elde tutmanın önemi sadece devir maliyetlerini ya da olası zararları azaltmak için değil işgörenlerin eğitim ihtiyacının karşılanması için de önemlidir. İşletmelerin bilgi kaybı, işgörenlerin işten ayrılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır ve bu yüzden işgörenleri elde tutmak önemlidir. Yeni bir çalışana işe almak ve eğitmek işletme için zaman kaybına yol açar. Yeni işgörenler işe alınsa bile eski işgörelere oranla benzer verimlilik gösteremeyebilirler (Sandhya ve Kumar, 2011: 1778-1779).

Değişkenler Arasındaki İlişki ve Hipotezler

Günümüzde işgörenler özellikle en yetenekli işverenlere yönelmektedir. Bu da şirketlerin en iyi profesyonelleri elde etmek için rekabet etmelerine yol açmıştır. Bu yüzden, şirketler kendilerini uygun bir şekilde konumlandırmak için sosyal ağlar aracılığıyla işveren markasının oluşturulması önemli bir öncelik haline getirmiştir (Botella-Carrubi vd., 2021: 1837). Bununla birlikte, artan rekabet koşulları işgörenlerin elde tutulmasını zorunlu hale getirdi, fakat bunu başarmak sadece ücret ile yeterli olmamaktadır. Ayrıca, pazarda rekabet avantajını sağlamak isteyen bazı işletmelerin yaptığı en büyük hata müşterilerine çok fazla önem verirken çalışanlarını göz ardı etmesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek ve nitelikli işgörenlerinden yararlanmak isteyen işletmeler çalışanlara mutlu bir işletme ortamı sağlamak ve müşterilerine verdiği değer kadar çalışanlarına da değer vermesi gerekmektedir (Nayır ve Fındıklı, 2018: 4).

İşveren markası, vaat edilen mesajlarla işletme içinde ve dışında uzun dönemde bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel değerleri benimsemesi kolaylaşmakta ve işletmeyle ilgili zihinlerinde olumlu bir imaj oluşması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Böylece mevcut personel, karşısına iyi istihdam fırsatları çıksa dahi yer aldığı örgütte çalışmaya devam etme noktasında daha istekli olacaktır. İşveren markasının bir işletmeyi diğerinden farklılaştıran özellikte olması nedeniyle mevcut işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artırıcı bir etki oluşturmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 503; Efe vd., 2020: 148).

İşveren markası, bir işletmeyi rakiplerinden ayıran karakteristik özellikleri ön plana çıkarır ve bu doğrultuda en büyük hedefi olan çalışılacak en uygun yer imajına ulaşmak için işgörenlerin örgütsel bağlılığına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden işveren markası ile örgütsel bağlılık birbirine tamamlar niteliktedir. İşveren markası ise hedef kitlesi olan mevcut ve potansiyel çalışanların duygu ve düşüncelerine hitap ederek çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağın gelişimine katkıda bulunmaktadır ve bu nedenle örgütsel bağlılığının artışı destekleyen bir fonksiyon üstlenmektedir. İşveren marka uygulamalarının çalışanlara iş güvencesi sunması, onlara kariyer imkânı sağlaması ve çalıştıkları işletmeyi işgörenlerin zihninde marka haline getirmeyi başarması, beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. İşveren marka faaliyetleri ile işletmelerin tanınırlığı ve çekiciliği artmakta, özellikle potansiyel adaylar tarafından cazip bir işveren olarak algılanmasında etkili olduğu için örgütsel bağlılığa da olumlu katkı sağlamaktadır (Nayır ve Fındıklı, 2018: 4; Temoçin vd., 2021: 44).

Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanın örgütsel değerleri ve amaçları kabul etmesi ve örgütsel hedefleri başarmak için fazladan çaba göstermeye istekli olmalarını ifade etmektedir. İşveren markası ise örgütsel bağlılığın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Güçlü bir işveren markası, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırır. İşveren markası iyi yönetildiğinde çalışan memnuniyeti ve artan motivasyonun yanında üretkenlik, verimlilik ve bağlılık ortaya çıkmaktadır (Tanwar, 2017: 283).

H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili çeşitli araştırmalar, çalışanların özdeşleşme derecesinde çok sayıda örgütsel faaliyetin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu belirleyicilerden biri olan işveren markası faaliyetleri de örgütsel özdeşleşmenin gelişmesinde önemli etkisi olmaktadır. Ayrıca, potansiyel işgörenler çalışmak istedikleri işyeriyle alakalı ilk olarak marka imajı hakkında araştırma yapmaya eğilimindedir. Potansiyel işgörenler, kolaylıkla iş ortamı, maaş ve iş tanımları gibi birçok bilgiye kolaylıkla ulaşabilirken, örgütsel değerler hakkında bilgi almaları çok zordur. Bu bağlamda, işletmeler işveren markası stratejilerini hem iş çevresi hem de potansiyel işgörelere yönelik örgütsel değerleri iletmek için kullanmaktadır (Fasih vd., 2019: 83).

Sclager vd. (2011) mevcut çalışanların özdeşleşmesinin ekip ruhu, iş arkadaşları arasında destekleyici ve dostane ilişki, olumlu itibar gibi sosyal değerlere dayandığını, zorlu ve merak uyandıran görevleri tanımlayan çeşitlilik değerinin ise potansiyel çalışanların özdeşleşmesinde öngörüldüğünü belirtmişlerdir. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşme merkezinde; örgütün amaç ve niteliklerinin yanı sıra örgütün iyi ve güçlü dış imajı da önemli olduğunu belirtmiştir. Edward (2009) ise örgütlerin sahip olduğu güçlü imajın değer odaklı işveren markasını artırdığı ve bunun sonucunda çalışanların yüksek özdeşleşme eğilimi hissettiklerini ortaya koymuştur (Ergun ve Tatar, 2018: 112). Birçok örgütsel faaliyet, çalışanların örgütsel özdeşleşme davranışını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, güçlü işveren markasının sembolik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ile önemli bir bağ oluşturduğu ve olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir.

İşveren markası algısı, işgörenlerin yüksek benlik ihtiyaçlarını tatmin eder, işlerine daha bağlı olmalarını sağlar ve çalışan – işveren ilişkilerini sağlamlaştırır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını olumlu yönde etkiler (Kashyap ve Chaudhary, 2019: 7). Bununla birlikte, işveren markasıyla iletilen değerler çalışanların işletmenin amaç ve değerlerini anlamasına ve kendi değerleriyle içselleştirmesine yardımcı olur. Özellikle güçlü işveren markalaşması çalışanların örgütle olan bağının güçlenmesine ve gönüllü olarak işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlar. Sosyal kimlik kuramına göre, çalışanların kurumu çekici ve özel bir yer olarak tanımlaması çalışanlar ile işletme arasındaki örgütsel özdeşleşmeyi artırabilir. İşveren markasının bir işletmeyi rakiplerinden ayırıcı nitelikteki örgütsel kimliği sağlaması durumunda, işgörenin işletmeyi çalışılacak en iyi yer olarak algılamasına yardımcı olur, bunun sonucunda örgütsel özdeşleşme seviyesi yükselir (Timur ve Behram, 2021:140).

H2: İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

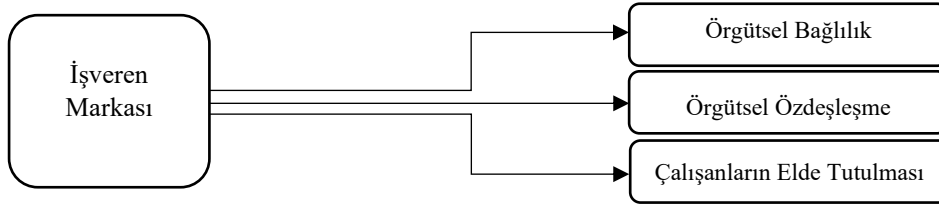
İşveren markası, bir şirketin kültür, değer ve tutumlarından oluşan değer önerisini aktarmasına yardımcı olur ve karlılığa, başarıya ve iş tatminine ulaşmak için hedeflerin çalışanlarla paylaşılmasını teşvik etmektedir (Gilani ve Cunningham, 2017: 241). Sengupta vd. (2015), işletmelerin elde tutma düzeylerine yardımcı olmak için kendilerini nasıl markalaştırdıklarına dair vizyonu oluşturmaları işveren markasının başarısı için kilit bir rol oynadığını tespit etmiştir.

Gilliver'a (2009) göre işveren markası bir organizasyonu pazarda tanımlar ve organizasyona katılmak isteyen herkese organizasyon hakkında net bir fikir verir. İşveren markası ise bir markayı benzersiz hale getiren önemli bir insan kaynakları stratejisidir ve bir şirketi işveren açısından rakiplerinden ayırıcı özelliğindedir. İşveren markasının bu özelliği potansiyel adayların katılımını desteklemenin yanında mevcut çalışanların kalmaları için gerekli motivasyonu sağlayacaktır. Bir işlemenin kimliğini oluşturan

işveren markası, şirketin değer, tutum ve sistemini yansıtmakla birlikte, çalışanların cezbedilmesi, elde tutulması ve motive edilmesine yönelik politikaları da kapsamaktadır.

Armstrong (2007) bir işveren markasının amacının tercih edilir bir işveren olmak olduğunu ifade etmektedir. İşgücü piyasasındaki eksikler nedeniyle şirketlerin büyümesi için yetenekleri çekme, işe alma ve elde tutma önemli olmaktadır. İşletmeler, işveren markası sayesinde kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilirler. Bu bağlamda, işveren markası kurumsal performansın iyileştirilmesine yardımcı olmakta ve insan kaynaklarının işe alım, elde tutma, katılım gibi alanlarında bir şirketin daha başarılı olmasını sağlamaktadır. En yetenekli çalışanları elde tutmaya yardımcı olmanın yanında çalışanlara markayı yansıtan bir çalışma ortamını da sunmaktadır. Çalışanların eğitim ve ilerlemesini sağlayan iyi bir çalışma ortamı çalışan memnuniyetini ve işyerinde çalışmaya devam etme olasılığını artırmaktadır (Gilani ve Cunningham, 2017: 241). Benzer şekilde, Fernon (2008) işveren markasının doğru uygulanmasıyla çalışanlara eğitim, ilerleme ve markayı yaşamalarını sağlayan bir ortamın oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca, işveren markasının en iyi çalışanları elde tutma yeteneğine sahip olduğunu ifade ederek bu görüşü desteklemektedir. Allen vd. (2010) ise işveren markasının çalışanların moralini ve memnuniyetini arttırdığını ve bu nedenle işveren markasının elde tutmayı iyileştiren bir yönünün bulunduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların, örgütün amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarına yardımcı olan işveren markası, her bir çalışana marka elçisi haline getirmektedir.

H₃: İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

YÖNTEM

İşveren markası literatürüne yönelik yapılan ön araştırmada, işveren markasının 32 farklı ardıllarının araştırmacılar tarafından çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen ardıllar arasından en çok tercih edilen, nicel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmalar ve literatürde en sık çalışma yapılmış örgütsel ardıllar meta-analizi için seçilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen ardıllar; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulmasıdır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda belirlenen hipotezler, meta-analizi yöntemi kullanılarak test edilmesine karar verilmiştir. Meta-analiz yöntemi, birbirleri ile ilişkisi olmayan birçok çalışmanın sonuçlarını birleştirme (tümleme) ve yorumlamaya imkân vermekte, ayrıca bulguları genel kabul gören bir sonuca dönüştürmektedir (Aksoy Kürü, 2021:224-225). Çalışmanın belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için Moher vd. (2009) tarafından geliştirilen PRISMA kılavuzu çerçevesinde analiz adımları belirlenmiştir; (1) araştırma sorusunu tanımla (2) literatür taraması (3) çalışmaların seçimi (4) verilerin toplanması (5) verilerin analizi (6) sonuç ve değerlendirme.

Literatür Tarama Stratejisi

Literatür tarama sürecinde Web of Science (WOS), Scopus, Google Scholar, Dergipark ve ULAKBİM TR veri tabanları incelenmiştir. Çalışmaya ilişkin incelemeler Eylül 2022 sonuna kadar yayınlanmış, "işveren markası" veya "işveren çekiciliği" veya "employer branding" veya "işveren markası ve örgütsel bağlılık" veya "işveren markası ve örgütsel özdeşleşme" veya "işveren markası ve çalışanları elde tutma" veya "employer branding and organizational commitment" veya "employer branding and organizational identification" veya "employer branding and employee retention" kelimelerinden en az birini içeren çalışmaları kapsamaktadır. Türkçe ve İngilizce dilinde yazılmış ampirik makale, bildiri ve

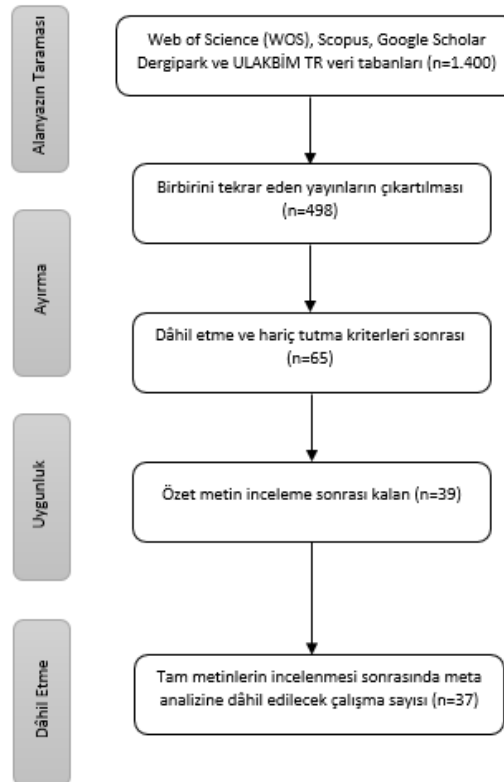
tez yayın türleri dikkate alınmıştır. Ön araştırma sonucunda belirlenen veri tabanlarında toplamda 1.400 yayına ulaşılmıştır.

Çalışmaların Seçimi

Veri toplama ve analiz aşaması öncesi yayınlar (n= 1.400) dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre süzgeçten geçirilmiştir. Literatür taramasında yüksek sayıda çalışılmaya ulaşılmış olması çalışmaların seçilmesi noktasında bazı kriterlerin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Meta-analizinde kullanılacak çalışmaların seçiminde kullanılmak üzere belirlenen dâhil etme ve hariç tutma kriterleri aşağıdaki gibidir:

- Nicel araştırma yöntemi kullanılan çalışmaların dâhil edilmesi,
- Türkçe ya da İngilizce dilinde yazılmış çalışmaların dâhil edilmesi,
- İşveren markasının ardıllarına odaklanan çalışmaların dâhil edilmesi,
- İşveren markası ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaların dâhil edilmesi,
- Aynı örneklemden türetilen yayınların çıkarılması,
- Değişkenler arasında korelasyon değerine ya da korelasyon katsayısını hesaplamaya için gerekli olan t ve F değerlerine sahip olmayan çalışmaların çıkarılması,
- Tam metnine ulaşılamayan çalışmaların çıkarılması,

Belirlenen veri tabanlarında, Eylül 2022 sonu itibariyle yapılan aramalar sonucunda 1.400 çalışmaya ulaşılmıştır. Eş kopya çalışmalar belirlenerek çıkarılmıştır (n=498). Geriye kalan yayınlar dâhil etme ve hariç tutma kriterlerine göre elemine edilerek 65 çalışma belirlenmiştir. Geriye kalan yayınların özet metinleri incelendikten sonra, benzer örneklem kullanılarak türetilen tez, bildiri ve makale yayınları tespit edilmiş ve 26 yayın araştırmadan çıkarılmıştır. Tam metin incelemesi sonrasında dâhil etme kriterlerini tam olarak taşımadığı belirlenen 2 çalışma daha araştırmadan çıkarılmıştır. Meta-analizi yapılmaya uygun 40 (37 farklı) yayın belirlenmiştir (Şekil: 2’de sürecin detayları verilmektedir).



Şekil 2. İşveren Markası ile Belirlenen Ardıllar Arasındaki İlişkiye Yönelik Meta-Analizinde Kullanılacak Çalışmaların Belirlenme Süreci

Verilerin Toplanması

Meta-analizi yapmaya uygun yayınlar incelendiğinde; yayın türlerinin tez, makale ve bildiri olarak oluştuğu görülmektedir. İşveren markası ile örgütsel bağlılık (17), örgütsel özdeşleşme (12), ve çalışanların elde tutulması (11) arasındaki ilişkiyi konu alan toplamda 40 (37 farklı) farklı çalışmanın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 3 çalışmada araştırmaya konu olan ardılların ikisinin aynı anda analiz edildiği belirlenmiştir.

İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2016 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2019 yılı ve sonrasına ait olduğu, 2 çalışmanın Hindistan'da, diğer çalışmaların ise Türkiye'de yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalarda toplam örneklem büyüklüğünün 5.057 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 297 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin banka, otel, medikal, bilişim gibi farklı sektör çalışanları üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin -0,183-0,818 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 1'de işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 1. İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüküğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Aksu vd. (2020)	Türkiye	141	İnşaat Sektörü Çalışanları	Makale	0,774
Aras (2016)	Türkiye	578	Banka Çalışanları	Tez	0,554
Aşçı (2019)	Türkiye	206	Y Kuşağı Beyaz Yaka	Tez	0,445
Bayrak (2016)	Türkiye	226	Medikal Sektörü Çalışanları	Tez	0,490
Bostancıoğlu (2019)	Türkiye	387	Otel Çalışanları	Tez	0,338
Bulut (2019)	Türkiye	421	Özel Sektör Çalışanları	Tez	0,615
Demir (2020)	Türkiye	150	Otel Çalışanları	Makale	0,447
Efe vd. (2020)	Türkiye	186	Seramik Sektörü Çalışanları	Makale	0,164
Küçükturgut (2020)	Türkiye	169	Çağrı Merkezi Çalışanları	Tez	0,818
Nayır ve Fındıklı (2018)	Türkiye	304	Hizmet Sektörü Çalışanları	Makale	0,628
Paker (2016)	Türkiye	120	Giyim Sektörü Çalışanları	Tez	-0,183
Rana vd. (2019)	Hindistan	250	Bilişim Sektörü	Makale	0,176
Saylan ve Eroğlu (2022)	Türkiye	456	Hizmet ve İmalat Sektörlerinde Çalışanları	Makale	0,484
Temoçin vd. (2021)	Türkiye	453	Havayolu Şirketi Çalışanları	Makale	0,590
Timur ve Berham (2021)	Türkiye	300	Beyaz Yaka Hizmet Sektörü Çalışanları	Makale	0,569
Vatansever (2018)	Türkiye	301	Üniversite Çalışanları	Tez	0,184
Yousf ve Khurshid	Hindistan	409	Banka Çalışanları	Makale	0,350

İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2017 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2019 yılı ve sonrasına ait olduğu, 3 çalışmanın Hindistan'da, 1 er çalışmanın Fransa, Pakistan, İngiltere ve Ürdün'de ve diğer çalışmaların ise Türkiye'de yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 3.630 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 302 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin banka, hizmet, telekom, bilişim gibi farklı sektör çalışanları üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,250-0,790 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 2'de işveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 2. İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüküğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Abdurrahimov (2017)	Türkiye	384	Özel Sektör Çalışanları	Tez	0,607
Akgemici vd. (2018)	Türkiye	140	İtfaiye Çalışanları	Bildiri	0,554
Bharadwaj vd. (2022)	Hindistan	352	Bilişim Sektörü	Makale	0,640
Bhasin vd. (2019)	Hindistan	195	Telekom Sektörü Çalışanları	Makale	0,646
Charbonnier-Voirin	Fransa	308	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,460
Ergün ve Tatar (2018)	Türkiye	300	Banka Çalışanları	Makale	0,551
Fasih vd. (2019)	Pakistan	415	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,790
Kashyap ve Chaudhary (2019)	Hindistan	508	Kamu ve Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,400
Ta'Amnha vd. (2021)	Ürdün	226	İnsani Yardım Çalışanları	Makale	0,250
Timur ve Berham (2021)	Türkiye	300	Beyaz Yaka Hizmet Sektörü Çalışanları	Makale	0,504
Vatansever (2018)	Türkiye	301	Üniversite Çalışanları	Tez	0,223
Younis (2020)	İngiltere	201	Özel Sektör Çalışanları	Bildiri	0,834

İşveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışmanın 2014 yılında yapıldığı ve çalışmaların ağırlıklı olarak 2020 yılı ve sonrasına ait olduğu, çalışmaların Hindistan, Türkiye, Sri Lanka, İran ve Pakistan'da yapıldığı belirlenmiştir. Çalışmalardaki toplam örneklem büyüklüğünün 3.197 olduğu, ortalama örneklem büyüklüğünün ise yaklaşık 290 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmalarda araştırmaya konu olan hedef kitlenin bilişim, banka ve ilaç sektörü çalışanları gibi farklı alanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmalarda ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin 0,120-0,733 arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3'de işveren markası ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Tablo 3. İşveren Markası ile Çalışanları Elde Tutma Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmaların Özeti

Yazar/Yılı	Ülke	Örneklem Büyüküğü	Hedef Kitle	Yayın Türü	r
Abdurrahimov (2017)	Türkiye	384	Özel Sektör Çalışanları	Tez	0,733
Bharadwaj vd. (2022)	Hindistan	352	Bilişim Sektörü Çalışanları	Makale	0,520
Fasih vd. (2019)	Pakistan	415	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,580
Gupta vd. (2018)	Hindistan	150	Otomobil Sektörü	Makale	0,696
Hadi ve Ahmed (2018)	Pakistan	204	Üniversite Personeli	Makale	0,552
Kashyap ve Rangnekar (2014)	Hindistan	169	Kamu ve Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,670
Khan vd. (2021)	Hindistan	348	Bilişim Sektörü	Makale	0,527
Khoshnevis ve	İran	380	Banka Çalışanları	Makale	0,120
Thalgaspitiya (2020)	Sri Lanka	245	Hazır Giyim Sektörü Çalışanları	Makale	0,559
Udayanga vd. (2021)	Sri Lanka	126	Özel Sektör Çalışanları	Makale	0,695
Yagnık ve Kshatriya	Hindistan	424	İlaç Sektörü Çalışanları	Makale	0,597

BULGULAR

Çalışmanın amaçları ve dâhil etme / hariç tutma kriterleri doğrultusunda belirlenen araştırma verileri, Jamovi programı kullanılarak meta-analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları yorumlanmadan önce meta-analizinde kullanılan çalışmaların etki büyüklüklerinin homojen mi yoksa heterojen mi dağıldığının tespit edilmesi gerekmektedir. Araştırmalara ait korelasyon değerleri Fisher Z değerine dönüştürülmekte, sonrasında homojenlik testi yapılmakta, verilerin homojen çıkması durumunda sabit etki değeri, heterojen çıkması durumunda ise rastgele etki değeri sonuçlarına göre yorumlanmaktadır. Ayrıca, heterojenlik seviyesinin belirlenmesi için I^2 değeri incelenmesi gereklidir, Higgins vd. (2003) göre ($I^2 > %75$) olması durumunda yüksek derecede heterojenlik söz konusudur.

Meta-analizi sonucunda elde edilen etki değerinin istatistiki olarak anlamlı olması tek başına yeterli değildir. Ayrıca, yayın yanlılığı açısından da analiz bulgularının değerlendirilmesi gerekmektedir. Yayın yanlılığı, bütün çalışmaların yanlı bir örnekleme temsil etmesi durumudur (Hunter ve Schmidt, 2004). Meta-analizine dâhil edilecek çalışmaların seçiminde sadece istatistiki olarak anlamlı olan yayınların seçilmesi, yayın yanlılığına yol açabilir. Ayrıca, analizin bütün yayınları temsil etmesi söz konusu olmaz. Yayın yanlılığı olması durumunda analiz sonucundaki etki büyüklüğü sapma gösterebilir (Aksoy Kürü ve Erdil, 2021: 124).

Meta-Analizi Sonuçları

İşveren markası ile belirlenen ardıllar arasındaki ilişkiye ait verilerin homojenlik test sonuçlarına göre; p değeri 0,05 değerinden küçük olduğu ve Q değerinin örgütsel bağlılık için (319.023) 0,005 anlamlılık düzeyi 16 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (34,27); örgütsel özdeşleşme için (264.594) 0,005 anlamlılık düzeyi 11 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (26,76); (156.284) 0,005 anlamlılık düzeyi 10 serbestlik derecesine karşılık gelen χ^2 (25,19) değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik seviyesinin belirlenmesi noktasında I^2 değeri ise sırasıyla %96,62, %95,98 ve %92,8 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4’de detayları verilmektedir).

Tablo 4. İşveren Markası ile Ardıllar Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri ve Homojenlik Testi Sonuçları

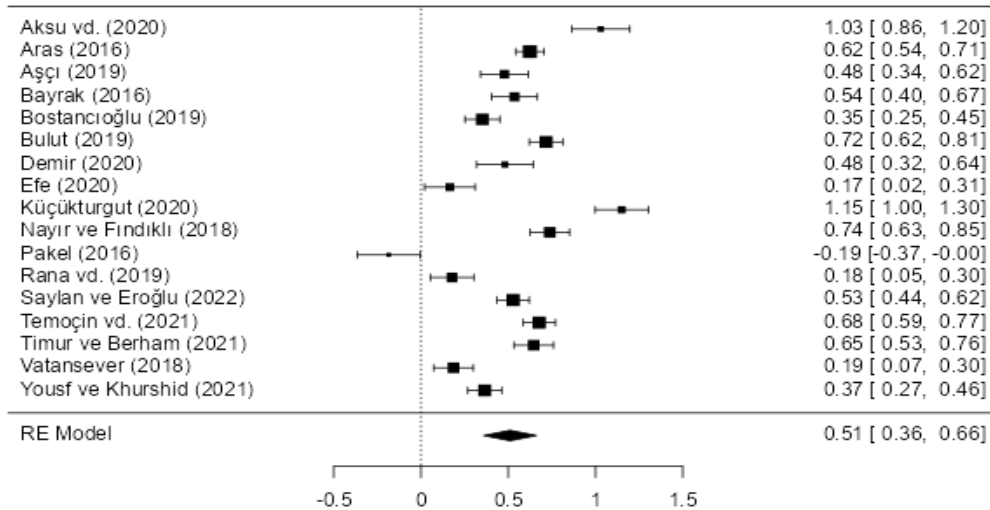
Değişken (k)	Etki Değeri						Homojenlik Testi				
	r	Fisher Z	se	Z	CI Lower Bound	CI Upper Bound	p	I ²	df	Q	p
	ÖB (17)	0,471	0,511	0,08	6,58	0,359	0,663	<,001	%96,62	16	319.023
ÖÖ (12)	0,566	0,642	0,08	7,66	0,477	0,806	<,001	%95,98	11	264.594	<,001
ÇET (11)	0,581	0,664	0,07	9,90	0,533	0,796	<,001	%92,8	10	156.284	<,001

Not: ÖB: Örgütsel Bağlılık, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, ÇET: Çalışanları Elde Tutma

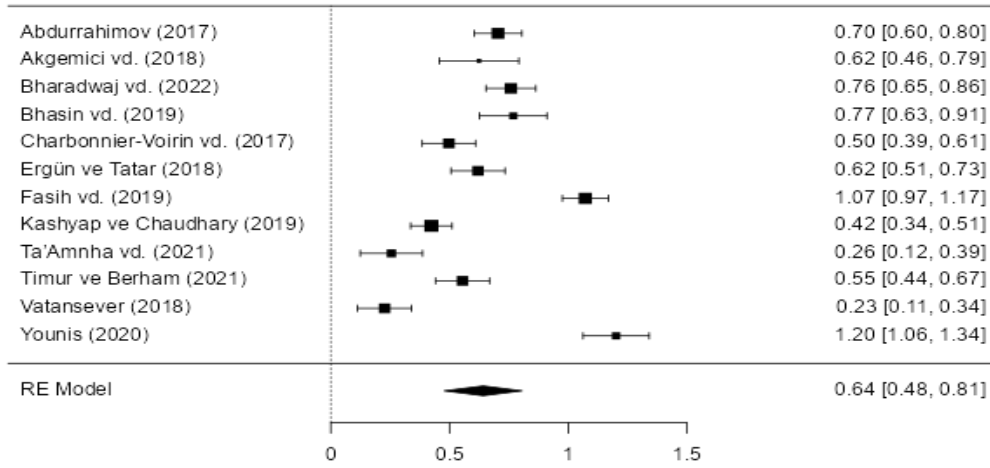
Homojenlik testine göre verilerin heterojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bulgular rastgele etki büyüklüğü değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. İşveren markası ile ardılları arasındaki ilişkiye ait rastgele etki değerleri pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,471$; Fisher $z=0,511$; $p<,001$; [IC 95%] = 0,359 - 0,633), örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,566$; Fisher $z=0,642$; $p<,001$; [IC 95%] = 0,477 - 0,806) ve çalışanları elde tutma arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,581$; Fisher $z=0,664$; $p<,001$; [IC 95%] = 0,533 - 0,796) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalaycı'nın (2007) sınıflandırmasına göre işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücü zayıf, örgütsel özdeşleşme ve çalışanları elde tutma arasındaki ilişkinin gücü ise orta düzeydedir.

İşveren markası ile ardılları arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. %95 güven aralığında rastgele etki modellerine göre hesaplanmış olan Fisher Z değerleri ve etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları Şekil 3'de gösterilmiştir.

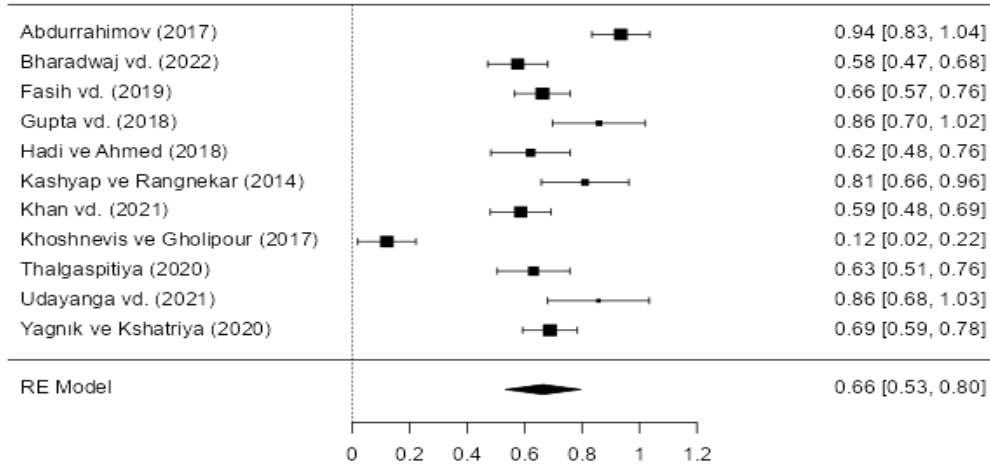
Örgütsel Bağlılık



Örgütsel Özdeşleşme



Çalışanları Elde Tutma



Şekil 3. İşveren Markası ile Ardılları Arasındaki İlişkiye Ait Etki Değeri Dağılımı

Analize dâhil edilen çalışmaların p değerleri incelendiğinde tüm çalışmaların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel Özdeşleşme için Küçükturgut (2020) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,818$; Fisher $Z=1,15$); Pakel (2016) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r= -0,183$; Fisher $Z= -0,19$) elde ettiği görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme için Younis (2020) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,834$; Fisher $Z=1,20$); Vatansever (2018) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r=0,223$; Fisher $Z= 0,23$) elde ettiği görülmektedir. Çalışanları elde tutmak için Abdurrahimov (2017) çalışmasında en yüksek korelasyon değerini ($r=0,712$; Fisher $Z=0,94$); Khoshnevis ve Gholipour (2017) ise çalışmasında en düşük korelasyon değerini ($r=0,12$; Fisher $Z= 0,12$) elde ettiği görülmektedir. Bu iki çalışma analizden uç verisini oluşturmaktadır.

Meta-analizi sonuçları yayın yanlılığı açısından incelendiğinde; Tablo 5'de yer alan bilgilere göre örgütsel bağlılık için Fail-Safe N değeri 7.999; örgütsel özdeşleşme için Fail-Safe N değeri 6.301; çalışanların elde tutulması için Fail-Safe N değeri 5.209 bulunmuştur. Bu değer, yayın yanlılığının olabilmesi için örgütsel bağlılık kapsamında 7.999; örgütsel özdeşleşme kapsamında 6.301; çalışanların elde tutulması kapsamında 5.209 tane ek yayına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın yanlılığının tespiti için Kendall's Tau ve Egger's regresyon değerlerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Kendall's Tau ve Egger's regresyon değerlerinin anlamlılık göstermesi yayın yanlılığının olduğunu göstermektedir. Yapılan sıra korelasyon testine göre Kendall's Tau örgütsel bağlılık ($-0,132$; $p= 0,490>0,05$), örgütsel özdeşleşme ($0,015$; $p= 0,945>0,05$), çalışanların elde tutulması ($0,236$; $p= 0,359>0,05$) ve Egger's regresyon örgütsel bağlılık ($-0,438$; $p=0,662>0,05$), örgütsel özdeşleşme ($0,300$; $p=0,764>0,05$),

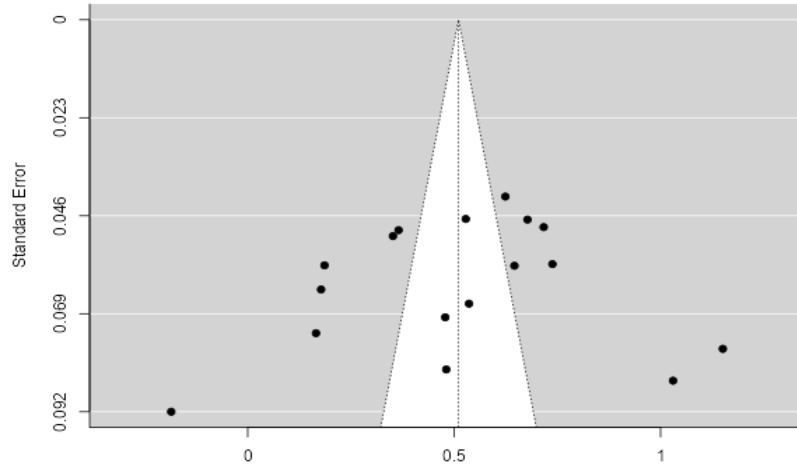
çalışanların elde tutulması (1,475; $p=0,140>0,05$) değerlerinin anlamlı olmadığı belirlenmiş, bu bulgulara göre, meta-analizine dâhil edilen toplam 40 çalışmaya ait verilerde yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. İşveren Markası ile Ardılları Arasındaki İlişkiye Ait Yayın Yanlılığının Değerlendirilmesi

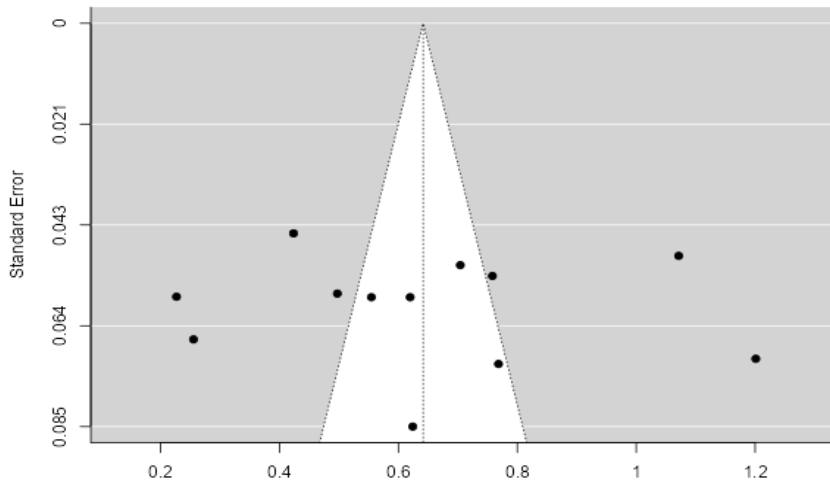
Test	Örgütsel Bağlılık		Örgütsel Özdeşleşme		Çalışanları Elde Tutma	
	value	p	value	p	value	p
Fail-Safe N	7.999	<.001	6.301	<.001	5.209	<.001
Begg and Mazumdar Rank Correlation	-0.132	0.490	0.015	0.945	0.236	0.359
Egger's Regression	-0.438	0.662	0.300	0.764	1.475	0.140
Trim and Fill Number of Studies	0.000	<.001	0.000	<.001	4.000	<.001

Grafik 1'de yer alan huni saçılım grafiğine göre; analizdeki örgütsel bağlılık=17; örgütsel özdeşleşme=12; çalışanları elde tutma=11 çalışmaya ait verilerin ağırlıklı olarak merkezi çizgi etrafında sifıra yakın değer almaları ve kısmen simetrik bir yapıya sahip olması nedeniyle yayın yanlılığına ait bir herhangi bir kanıt ulaşılmamıştır. Ayrıca, grafiğe göre herhangi bir kayıp veriyeye rastlanılmamaktadır.

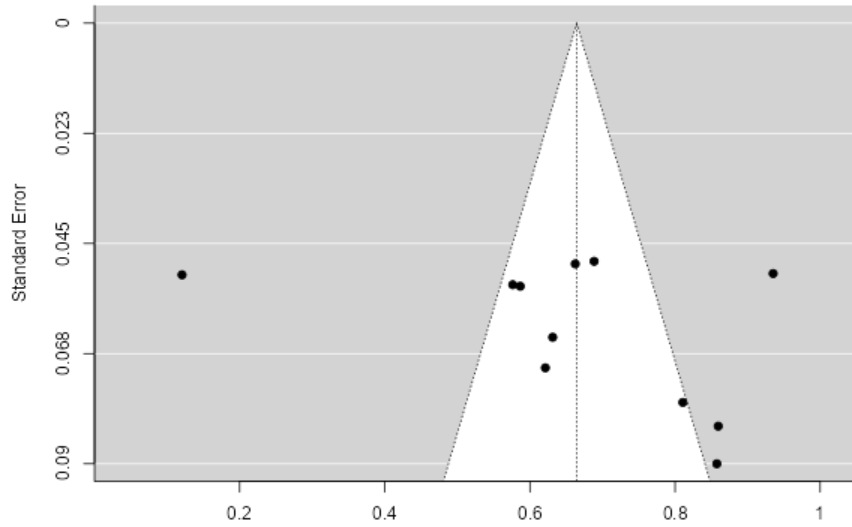
Grafik 1. İşveren Markası ile Ardılları Arasındaki İlişkiye Ait Huni Saçılım Grafiği
Örgütsel Bağlılık



Örgütsel Özdeşleşme



Çalışanların Elde Tutulması



Araştırmanın amaçları doğrultusunda 3 farklı ardıllar üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen veriler kullanılarak meta-analiz yapılmıştır. 40 (37 farklı) çalışma verisi ve 11.884 örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Meta-analizi sonuçlarına göre, H_1 , H_2 ve H_3 kabul edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan sistematik analiz sonuçlarına göre, işveren markasının araştırmalara en çok konu olan ardılları örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması olduğu tespit edilmiştir. Herhangi bir zaman dilimi, ülke, sektör ya da hedef kitle sınırı olmaksızın işveren markası ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkiyi inceleyen tüm çalışmalar, dâhil etme ve hariç tutma kriterleri çerçevesinde, değerlendirmeye alınmıştır. Analize dâhil edilebilecek 40 (37 farklı) çalışmanın olduğu ve bunların 27 tanesi makale, 11 tanesi tez ve 2 tanesi bildiri türü yayınlar olduğu tespit edilmiştir. İşveren markası ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik ortak bir görüşe ulaşılabilmesi amacıyla veriler istatistiksel olarak tümlenmiş ve yeniden yorumlanmıştır.

Meta-analizi sonucuna göre, tümlenen istatistiksel veriler işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,471$) zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar literatürde Aşçı (2019), Bayrak (2016), Bostancıoğlu (2019), Demir (2020), Saylan ve Eroğlu (2022) ve Yousf ve Khurshid (2021) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,566$) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde Abdurrahimov (2017), Akgemici vd. (2018), Bharadwaj vd. (2022), Bhasin vd. (2019), Ergün ve Tatar (2018) ve Timur ve Berham (2021) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşveren markası ile çalışanların elde tutulması arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün ($r=0,581$) orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde Bharadwaj vd. (2022), Fasih vd. (2019), Hadi ve Ahmed (2018), Kashyap ve Rangnekar (2014), Khan vd. (2021), Thalaspitiya (2020) ve Yagnık ve Kshatriya (2020) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, işveren marka uygulamalarının mevcut çalışanların örgüte olan bağlılıklarına istenilen düzeyde katkı sağlamadığını göstermektedir. Bu durum işletmelerin kurumsal itibarının yeterince mevcut çalışanlara aktaramamasından, çalışılacak en iyi yer olgusunun zihinsel olarak tesis edilememesinden, kurum dışı yetenekleri çekmeye yönelik uygulamalara ağırlık verilirken mevcut çalışanların ihmal edilmesine kadar birçok nedene dayanmaktadır. İşletme yöneticilerinin işveren marka uygulamalarına sadece dışsal açıdan değil içsel açıdan da yönelmeleri, mevcut

çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını destekleyebilir. İşgörenin örgütsel değer ve hedeflere inanarak kabul etmesi ve örgüt adına kişisel gayretin gösterilmesi, pasif bir sadakatin aksine örgüte katkıda bulunmaya olan istekli olması için işveren marka uygulamalarının maddi ve psikolojik olarak mevcut çalışanları destekleyici olması gerekmektedir.

Analiz sonuçları, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerini anlama ve içselleştirme noktasında işveren markasının kısmi bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak görme ve örgütsel amaçları önceliklendirmesi noktasında işveren marka uygulamalarının sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. İşveren markasının, çalışanların örgütle bilişsel bir bağ kuram sürecinde yeterince etkin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum aslında işveren marka uygulamalarının etkin olarak kullanılmadığının bir göstergesidir. İşletme yöneticilerinin, örgütün başarı ya da başarısızlığını çalışanların kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görmesi ve örgüte her açıdan benimsemesi için çalışanların kendini geliştirme ve belirsizliklerin azaltılması ihtiyacını gidermesi gerekmektedir. Bu sürece işveren markasının olumlu desteği olmakla birlikte çok sınırlı kalmaktadır.

Elde edilen diğer sonuçlara göre, işveren markasının çalışanların elde tutulmasında daha etkili olduğunu göstermektedir. İşveren marka uygulamaları ile kurumsal itibarın güçlenmesi, mevcut işgörenin çalışmaya devam etme noktasında istekliliğini de arttırdığı söylenebilir. Çalışanların elde tutulması, özellikle yetenekli olanlarının, işletmelerin rekabet yeteneği açısından kritik öneme sahiptir. Güçlü işveren marka uygulamaları ile örgüt kültürü, örgütsel imaj, işletmenin saygınlığı, iş çevresi gibi faktörlerin de güçlü yönde tesis edilmesini sağlanabilir. Tüm bu sonuçlar, çalışanların örgütte kalması noktasında işveren markasının önemli bir etki oluşturduğunu fakat örgüte olana bağlılık ve özdeşleşme düzeylerinde beklenen katkıyı sağlayamadığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın en büyük kısıtı, işveren markası ile ardıllarını konu olan çalışma sayısının az olmasıdır. Ayrıca, hariç tutma kriteri çerçevesinde Türkçe ve İngilizce dillerinde yapılan yayınların kullanılması, dil yanlılığı ve sonuçların genelleştirilmesi noktasında bir sınırlılık oluşturabilir. İlgili değişkenler arasında yapılan araştırma sayısının artması durumunda, hedef kitleye yönelik meta-analizi yapılması ve işveren markasının ardılları arasındaki etkinin şiddetini etkileyebilecek moderatör faktörlerin de araştırılması önerilmektedir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Abdurrahimov, T. (2017). *İşveren Markası ve Çalışan Adanmışlığı Arasındaki İlişkinin Çalışanların Elde Tutulması Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aida, I. (2014). Flexible Working as Employee Retention Strategy in Developing Countries: Malaysian Bank Managers Speak. *Journal of Management Research*, 14(2): 71-134.
- Akgemci, T., Gerşil, G., Kalfaoğlu, S. ve Erat, L. (2018). İşveren Markası İle Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. IV. *International Causasus -Central Asia Foreign Trade and Logistic Congress*, 7- 8 September, Didim /Aydın, ss: 548.561.
- Aksoy Kürü, S. ve Erdil, O. (2021). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Meta-Analiz Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58): 107-136.
- Aksu, K., Kenek, G. ve Sökmen A. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4): 4085-4096.
- Albayrak, E., Koç, E., Oğuztürk, S., Kesgin, N. ve Derdiyok N. (2019). Hizmet Sektöründe İşveren Markası Algısı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3): 280-293.

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4: 185-206.
- Anbar, D.(2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işveren markası arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aras, M (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Asforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Aşıcı, B. (2019). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5): 501-517.
- Balcı, O. ve Ağ, C. (2020). Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi. *Turkish Studies - Economy*, 15(3): 1195-1213.
- Bayrak, M. E. (2016). *İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24: 151-172.
- Bharadwaj, S., Nawab, A. K and Yameen, M. (2022). Unbundling Employer Branding, Job Satisfaction, Organizational Identification and Employee Retention: A Sequential Mediation Analysis. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 14(3): 309-334.
- Bhasin, J., Mustaq, S., and Gupta, S. (2019). Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence. *Management and Labour Studies, Jamshedpur School of Business Management and Human Resources*, 1-16.
- Bostancıoğlu, Ş. (2019). *İşveren Markası ve İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Balıkesir.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., and Jabaloyes-Vivas, J. M. (2020). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34: 1836-1849.
- Bulut, A. (2019). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Cansever, D. ve Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağı Ne İster? İşveren Markası Perspektifinden Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (Ekonomi ve Siyaset Özel Sayısı)*, 303-322.
- Celani, A. and Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personal Review*, 40(2): 222-238.

- Charbonnier – Voirin, A., Poujol, J., and Vignolles, A. (2017). From Value Congruence to Employer Brand: Impact on Organizational Identification and Word of Mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 429- 437.
- Chunping, Y. and Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5: 2087-2091.
- Conference Board (2001), *Engaging Employees through Your Brand*, New York, NY: The Conference Board.
- Cüce, H., Güney, S., ve Ekmekçi, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 1-30.
- Çakır, S. ve Doğru, G. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40): 674-689.
- Davras, Ö. (2019). İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimine Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Gastronomy Studies*, 7(4), 3088-3107.
- Demir, K. (2020). Relationship Between Employer Brand and Organizational Commitment. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 3(2): 129-141.
- Demir, K. ve Bayraktar, O. (2020). İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Sosyal, Beşeri ve İdari İlimler Dergisi*, 3(10): 775-786.
- Dutton, J. E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239- 263.
- Edwards, M.R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1): 5-23.
- Efe, U., Karavelioğlu, C. ve Özler, D.(2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64: 143-161.
- Erdoğan, E. ve Hatipoğlu, Z. (2021). İşveren Markası Algısının Örgütsel İnovasyon İklimi ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 79-101.
- Ergun, H.S. and Tatar, B. (2018). Employer Branding and Employee Attitudes: Mediating Role of Person- Organization Fit, *Research Journal of Business and Management*, 5(2): 110-118.
- Fasih, S.T., Jalees, T. and Khan, M.M. (2019). Antecedents to Employer Branding. *Market Forces College of Management Sciences*, 14(1): 81-102.
- Fernon, D. (2008). Maximising the Power of the Employer Brand. *Admap*, 49-53.
- Figurska, I. and Matuska, E. (2013). Employer Branding As a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management*, 4: 185- 206.
- Gaertner, K.N, and Nollen, S.D. (1989). Career Experiences Perceptions of Employee Practices, and Psychological Commitment To The Organizations. *Human Relations*, 42(1), 975-991.
- Gilani, H. and Cunningham, L. (2017). Employer Branding and Its Influence on Employee Retention: A Literature Review. *The Marketing Review*, 240-251.
- Gilliver, S. (2009). Badenoch and Clark guide. *Employer Branding Essential*, 4(3): 25-39.
- Gupta, R., Sahoo, S. K. and Sahoo, T.R. (2018). Employer Branding: A Tool For Employee Retention. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(6): 6-12.

- Hadi, N.U. and Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *MDPI, Administrative Sciences*, 8(44): 1-15.
- Hatipoğlu, Z. ve Dünder, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Yorum -Yönetim -Yöntem -Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2): 43-56.
- Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J. and Altman, D. G. (2003). Measuring Inconsistency in Meta-Analyses. *Bmj*, 327(7414): 557-560.
- Hunter, J. E. and Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (2.Baskı), California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.
- Karakoç, B.(2021). *İşveren Markasının Örgütsel Mutluluğa, İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze/Kocaeli.
- Kashyap, V. and Rangnekar, S. (2014). The Moderating Role of Servant Leadership: Investigating the Relationships Among Employer Brand Perception and Perceived Employee Retention. *Review of HRM*, 3: 105-118.
- Kashyap, V. and Chaudhary, R. (2019). Linking Employer Brand Image and Work Engagement Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators, *South Asia Journal of Human Resources Management*, 6(2): 177-201.
- Khan, N.A., Bharadwaj, S., Khatoon, A. and Jamal, M. T. (2021). Assessing the Nexus Between Employer Branding and Employee Retention: Moderating Role of Organizational Identification. *Management and Labour Studies*, 1-20.
- Khoshnevis, M., and Gholipour, A. (2017). Exploring the Relationship Between Employer Brand and Employees Retention. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8(10): 141-148.
- Kossivi, B., Xu, M. and Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences* (4): 261-268.
- Kutluata Aksu, K., Kenek, G. ve Sökmen, A. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4): 4085-4096.
- Kuzu, L. (2019). *İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi: Kobilerde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükertgut, M. (2020). *İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *BRW*, 24(10): 64-66.
- Martin, G. (2008). Employer Branding and Reputation Management: A Model and Some Evidence. (Editör) Cooper, C. and Burke, R.: *Peak Performing Organizations* içinde (ss. 252-274), London: Routledge.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. and Altman, D.G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10): 1006-1012.
- Narcıkara, E., Gürol, Y.D. ve Üzmez, A. (2016). İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği. *İşletme and Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 45-58.

- Nayır, B. ve Fındıklı, M. (2018). İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul' da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (17, UIK Özel Sayısı), 1-18.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *İletişim Dergisi Akademia*, 2(1): 76-86.
- Paker, N. (2016). *İşveren Marka Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. Englawoods Cliffs, New Jersey: Prentice -Hall.
- Rana, G., Sharma, R., Singh , S.P. and Jain, V. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contengency Management (IJCRM)*, 8(13): 1-17.
- Rosethorn, H.(2009). *The Employer Brand Keeping Faith with the Deal*. ABD: Routledge.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat – Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 8(14): 415-430.
- Sandhya, K. ve Kumar, D.P. (2011). Employee Retention by Motivation. *Indian Journal of Science and Tecnology*,(4): 1778-1782.
- Saylan, O. ve Eroğlu, U. (2022). Çalışanların Marka Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, *International Journal of Management Administration*, 6(11): 23-40.
- Sclager, T., Bodderas, M., Maas , P. and LucCachelin, J. (2011). The Influnce of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant For Service Branding an Emprical Investigation. *Journal of Service Marketing*, 25: 497-508.
- Sengupta, A., Barnel, U. and Singh, P. (2015). Value propositon framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3): 307-323.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu Ö., Kandemir A., ve Çelik Y. (2016). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 867-886.
- Tanwar, K. (2017). The Effect of Employer Barand Dimensions on Organizational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia Pasific Journal of Research and Inovation*, 12(3.4): 282-290.
- Temoçin, N., Vatansever Durmaz, İ.B. ve Eysel, C.Ş. (2021). İşveren Markası Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Havayolu Şirketinde Bir Uygulama *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1): 39-55.
- Thalgaspitiya, U.K. (2020). Employer Branding as a Predictor of Employee Retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3): 157-161.
- Timur, A. ve Behram, N. (2021). İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Sosyal Kimlik Kuramı Bağlamında Bir Araştırma. *Finans, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1): 136-144.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3): 357-384.
- Udayanga, D.A.S., Jayarathna, P.M. K.N., Silva, K.S.C., Rashaad, M.Z.A., and Dissanayake, L.D.A.D. (2021). Impact of Employer Branding on Employee Retention: A Case of Corporation that Operates in Sri Lanka. *SLIIT Business Review*, 1(1): 1-27.

- Vatansever, İ.B. (2018). The Perception of Employer Branding in Relation with Organizational Commitment, Organizational Identification and Communication Climate in Higher Education Institutions (Doktora Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Walker, J. W. (2001). Zero Defections. *Human Resource Planning*, 24(1): 6-8.
- Yagnik, J., and Kshatriya, K. (2020). Employer Branding and It's Impact on Employee Retention Pharmaceutical Industry of Gujarat. *Gedrag and Organisatie Review- ISSN:0921-5077,1671-1683*.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 115-127.
- Yousf, A., and Khurshid (2021). Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *MDI, Vision*, 1-12.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2): 97-115.