

## İşveren Markası ve İşveren Markasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama (Employer Brand and The Employer's Brand Effect on Emotional Commitment: A practice in The Accommodation Enterprises)

S. Banu YILDIZ<sup>a</sup> Şeyma BAL BOSTANCIOĞLU<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, Balıkesir, Türkiye. [banugulec23@hotmail.com](mailto:banugulec23@hotmail.com)

<sup>b</sup> [s.bal.1905.87@gmail.com](mailto:s.bal.1905.87@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşveren Markası Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık Konaklama İşletmeleri	<b>Amaç</b> – İnsan kaynağının büyük öneme sahip olduğu konaklama işletmelerinde, çalışanların işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının, hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve işveren markası algılamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. <b>Yöntem</b> – Çalışmada, önde gelen zincir marka otellerin toplamda 387 çalışanına anket tekniği ile sorular yöneltilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programında frekans dağılımı, faktör analizi, t-testi, varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. <b>Bulgular</b> – Yapılan faktör analizi sonucunda çalışanların işveren markası algılarının beş boyuttan oluştuğu (uygulama, sosyal, ekonomik, ilgi, gelişim) belirlenmiştir. Çalışanların işveren markası algılamalarının ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerden turizm eğitimi alma, yaş, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Turizm eğitimi alan çalışanların işletme tercihinde sosyal, ilgi ve gelişim değerini daha fazla önemsedikleri belirlenmiştir. Çalışanların işveren markası algısının tüm boyutlarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve işletmenin sunduğu uygulama değerinin çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en çok etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir. <b>Tartışma</b> – Kuruluşların yetenekli çalışanları bünyelerine dahil etmek adına birbirleri ile girdikleri savaşta, niteliği yüksek adaylar ve çalışanlar; ‘çalışılabilecek en iyi yer’, ‘en popüler şirket’ gibi markalaşmış firmalar arasından kendilerine cazip gelenleri tercih etmektedirler. Bu aday çalışanları kendilerine çekebilmek ve var olan çalışanlarını da elde tutabilmek adına kuruluşların, insan kaynakları alanında belirli bir imaja sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada son yıllarda gittikçe popüler olmaya başlayan ‘işveren markası’ kavramı, doğru insan kaynağını örgüte kazandırmayı ve örgütsel bağlılık yaratarak elde tutmayı sağlamaktadır.
Gönderilme Tarihi 19 Temmuz 2020 Revizyon Tarihi 21 Ekim 2020 Kabul Tarihi 20 Kasım 2020	
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Employer Brand Organizational Commitment Emotional Commitment Accommodation Enterprises Received 19 July 2020 Revised 21 October 2020 Accepted 20 November 2020 <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – This study has been conducted to determine the accommodation enterprises where human resource is of great importance, employees' employer brand perceptions and emotional commitment, the demographic characteristics that vary and in order to determine the impact of employer brand perceptions on emotional commitment. <b>Design/methodology/approach</b> – In the study, questions have been directed by survey method to the 387 employees in total of leading chain brand hotels. The obtained data were evaluated through frequency distribution, factor analysis, t-test and variance analysis and correlation and regression analysis in SPSS. <b>Findings</b> – As a result of factor analysis which made, it is determined that employer brand perceptions of employees consists of five dimensions (application, social, economic, interest, development). It has been determined that employer brand perceptions of employees differs according to education of tourism, age, operation time variables among demographic features. It has been determined that there is a positive relationship an emotional commitments of all dimensions of employer brand perceptions of employees and the application value offered by the enterprise is the factor that most affects emotional commitment of the employee to the enterprise. <b>Discussion</b> – In the battles fought in order to get advantage of the talented employees of the institutions in their own organization, high quality candidates and employees, such as ‘the best place to work’, ‘most popular company’ they prefer attractive ones among the branded companies. In order to attract these employees and keep their existing staff, organizations need to have a certain image in the field of human resources. The concept of employer brand, which has become increasingly popular in recent years, is to provide the right human resource to the organization and to keep it by creating organizational commitment.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yıldız, S., B., Bal Bostancıoğlu, Ş. (2020). İşveren Markası ve İşveren Markasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4205-4219.

## 1. Giriş

Son yıllarda hızla gelişen, değişen teknoloji ve rekabet ortamında, sanayi toplumu yerini bilgi toplumuna bırakmaya başlamıştır. Bu doğrultuda örgütlerde değişimler yaşanmış, çalışanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken; niteliği yüksek, bilgili iş görenlere olan ihtiyaç artmış, şirketlerin başarılı olabilmeleri yetenekli insan kaynaklarına bağlı olmuştur (Ötken ve Okan, 2015: 29; Köse, 2017: 59). Sert rekabet koşulları ve yetersiz insan kaynakları yönetiminin olduğu örgütlerde, nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak kolay olmayacaktır. İşletme standartlarının altındaki bir adayı işe almak kısa dönemde günü kurtaracaktır ancak, uzun dönemde sorunlara yol açması kaçınılmazdır. Bu sorunu çözmeye geleneksel insan kaynakları uygulamaları yetersiz kalmaktadır. Çalışan kalitesini üst seviyelere çıkarmak için harcanan paralar da işletmelerin istedikleri sonuca ulaşması için yeterli olmamaktadır. İnsan kaynaklarını bu kısır döngüden çıkaracak olan kavram işveren markasıdır (Baş, 2011: 19). İşveren markası kavramı ilk defa Ambler ve Barrow (1996) tarafından 'işveren markası' başlıklı yazılarında ele alınmıştır. Bu terimi bir şirket tarafından sağlanan bütün olanakları ifade etmek, potansiyel ve mevcut çalışanların zihninde benzersiz bir işveren hevesi oluşturmak için üretmişlerdir. Bunun sonucunda potansiyel ve mevcut çalışanların şirkete katılmaya veya şirkette devamlılığını sürdürmeye istekli olacaklarını belirtmişlerdir (Fernandez-Lores vd., 2016: 41).

Güçlü bir işveren markası yaratabilen işletmeler, nitelikli aday çalışanları bünyelerine dahil etmede zorluk yaşamayacaklar ve güçlü bir işveren markası bu çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltmede etkili olacaktır (Adler ve Ghiselli, 2015: 3). İnsan faktörünün büyük öneme sahip olduğu konaklama işletmelerinde de güçlü işveren markası dolayısıyla artan çalışan kalitesi ve örgütsel bağlılık seviyesi, hizmet kalitesinin yükselmesini ve buna bağlı olarak ülke turizminin de kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Bu bilgilerden hareketle araştırmanın problemini "işveren markası ve işveren markasının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde belirlenmesi" oluşturmaktadır. Bu çalışmada işveren markası algılamalarının ve duygusal bağlılıkların, hangi demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ve işveren markası algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma sayesinde elde edilen bulguların çalışanların işletmeyi tercih etmelerine sebep olan unsurların örgütsel bağlılıkları üzerinde de etkilerinin olduğu ve işveren markasını oluşturan bu unsurların çalışanların örgüte olan bağlılıklarına olumlu katkı yapacağı öngörülmektedir.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. İşveren Markası

Bilgi ekonomisinin giderek önem kazandığı günümüz piyasasında rekabet, üstün nitelikteki personelleri kazanmak için girilen bir 'yetenek savaşına' dönüşmüştür. Bu savaşı kazanabilmek için örgütler, yetenekli çalışanları bünyelerine alabilmek ve var olan personelini de elinde tutabilmek adına yeni yöntemlerin arayışına başlamışlardır (Alınacı ve Alınacı, 2012: 1337). İşveren markası da bu yöntemlerden bir tanesidir. İnsan kaynakları departmanında son yıllarda en sık başvurulan yöntem haline gelmiştir (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 602). İşveren markası terimini, Ambler ve Barrow "istihdam ile sağlanan ve istihdam eden işletme ile tanımlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketidir" şeklinde tanımlamıştır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). Bahsi geçen ekonomik ve işlevsel yararlar ücreti, ek ödemeleri, sosyal olanakları ve fiziki çalışma şartlarını ifade ederken; psikolojik yararlar imaj geliştirmeyi, öz benliği muhafaza etmeyi aynı zamanda da şirketin değerini, kalitesine verdiği önemi ve saygınlığını ifade etmektedir (Kara, 2013: 41). Dell ve Ainspan' a göre işveren markası, potansiyel ve mevcut çalışanların işletme bünyesindeki çalışma deneyiminin nasıl olduğunu aktaran bir araçtır. Bu sayede yüksek nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi sağlanmaktadır (Edwards, 2005: 266). Lloyd' a göre işveren markası ise işletmenin mevcut çalışanları ve adayları için "çalışmak için arzu edilen yer" olduğunu anlatan iletişim çabaları toplamıdır (Berthon vd., 2005: 153).

Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından gerçekleştirilen işveren markası araştırmalarında, işveren markasının en önemli üç faydasının, daha nitelikli personel alımı, çalışanları elde tutma ve mevcut personellerin bağlılığı olduğunu belirtmişlerdir (Barrow ve Mosley, 2005: 87). Potansiyel çalışanlar için tercih edilir işveren olmanın avantajlarını analiz eden benzer çalışmalarda da bu yararlılardan bahsedilmiştir (Demir, 2014; Sağır, 2016). Güçlü işveren markası mevcut personelin niteliğinde, bağlılığında, motivasyonunda ve verimliliğinde artış sağlayarak insan kaynaklarının rekabet gücünü de artırmaktadır (Edwards, 2005: 266). Ayrıca güçlü işveren markası oluşturmak, kalite standartları yüksek ürün ve hizmetleri

sunmak için gerekli olan niteliği yüksek potansiyel çalışanları çekebilmek, firma markasının büyümesi ve satışların artması demektir (Demir, 2014: 19; Adler ve Ghiselli, 2015: 3).

Emek yoğun bir sektör olan konaklama işletmeleri de ani personel kayıpları yaşamamak ve mevcut çalışanlarını memnun edebilmek adına iyi bir işveren marka yönetimi oluşturmalıdır (Aravamudhan, 2009: 14). Bunun için yapılması gereken öncelikle, var olan ve potansiyel çalışanların belleklerdeki işveren marka imajını belirlemektir. İşletmenin hangi konumda olduğunu, uyguladığı faaliyetlerin onları nereye taşıdığını görmesi ve daha sonraki basamaklara zemin oluşturması açısından son derece önemlidir. İkinci aşama, işletmenin ne olmayı arzu ettiğini belirlemesidir. Bu aşamada işletme, işveren marka kimliklerini meydana getirerek mevcut ve potansiyel çalışanlara işveren olarak nasıl görünmek istediklerini belirtirler (Baş, 2011: 53). Üçüncü aşamada, işveren marka kişiliğini, niteliği yüksek adaylara çalışmak için güzel bir yer izlenimi bırakabilmek adına Çalışan Değer Önermesiyle aktarılır (Köse ve Yeygel, 2018: 171). İşletmelerin güçlü bir işveren markası yönetimi için, fonksiyonel yararlarının ötesinde pazarda öne çıkmayı sağlayacak hem hedef aday personelin hem de mevcut çalışanların isteklerine yönelik, duygusal faydalara odaklanan bir Çalışan Değer Önermesi oluşturmaları gerekmektedir (Ötken ve Okan, 2015: 60-61). Dördüncü aşama olan konumlandırma aşaması, mesajı alması istenen doğru hedef kitlenin ve bu hedef kitleye uygun mesajın belirlenmesidir. Burada önemli olan, verilen mesajın işveren olarak rakip firmalardan farklı kılacak özellikler içermesi, personel için anlam taşıması ve duygusal bir içerikle oluşturulmuş olmasıdır. Son aşama uygulama aşamasında ise, sunulan imkanların yerine getirilmesi adına bir üst yönetici tarafından koordinesinin gerçekleştirilmesi ve bu süreci idare edecek kişilerin firmanın farklı bölümlerinde görev alan yöneticilerden oluşmasını sağlamaktır. Bu sürecin istenilen sonucu “işletmenin çalışılabilir en iyi yer” olarak görülmesinden geçmektedir. Bu sayede yüksek nitelikli adayların işletmeye çekilmesi sağlanacak, mevcut çalışanların bağlılıkları artacak, performansları yükselecek dolayısıyla işletmenin işe alım maliyetleri düşecek ve çalışanların tavsiyesi artacaktır (Baş, 2011: 43- 57).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık konusunun alt kavramlarından biri olan örgütsel bağlılık, 1980’lerden itibaren üzerinde sıkça araştırmalar yapılan farklı şekillerde tanımlanan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gül, 2002: 37). Cohen örgütsel bağlılığı; “örgüt üyelerinin örgütte kalma davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır.” şeklinde tanımlamıştır (Cohen, 1993: 1147). Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı; “çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade eden, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.” şeklinde ifade etmiştir (Meyer and Allen, 1997: 11).

Niteliği yüksek insan gücünün fazla olmadığı ve var olanların örgütteki devamlılıklarının rekabet avantajı yaratacağı fikri, işletme yönetimlerinin ve araştırmacıların bağlılık konusuna eğilimini artırmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının şirketler için öneminin yüksek olmasındaki en büyük etken, olumlu personel davranışları üzerinde oluşturduğu varsayılan pozitif yönlü etkidir (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 603). Bütün kuruluşlar çalışanlarının bağlılığını arttırmayı isterler. Kuvvetli bir örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütte devam etmeye daha istekli olurlar (Georgy ve Margaret, 1990: 464). Örgütsel bağlılığın önemini arttıran bir diğer husus, bulunduğumuz bilgi çağında gittikçe önemini artıran bilgi paylaşımı ve bunun yayılmasına yapmış olduğu katkıdır. Yapıcı bir iletişim ortamının hakim olduğu kuruluşlarda, çalışan bireylerin bilgi biriktirmesi, bu bilgilerin paylaşılması ve diğer personellere yayılımı daha çok olmaktadır (Erdoğan, 2011: 86) Bu durumda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının derecesini belirlemek de son derece önemlidir. Bunu belirlerken örgüt amaç ve değerlerini kabul etme, örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan istek, örgüt ile özdeşleşme ve örgüt faaliyetlerini kendi amaçları açısından ne derece uygun gördükleri hususlarını göz önünde bulundurmalarıdır (İbicioğlu, 2000: 14; İnce ve Gül, 2005: 10; Yalçın ve İplik, 2005: 396; Seyhan, 2014: 29).

Örgütsel bağlılık konusunu, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarla ele almıştır. Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklama konusunda öncü araştırmacılar Allen ve Meyer, bağlılığı; duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde üçe ayırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 16; Dehaghi, vd., 2012: 162; Permarupan vd., 2013: 92). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütteki duygusal bağını, kimliğini ve örgüte katılımını ifade etmekte, çalışanın bireysel olarak kendisi ile örgütünü içselleştirdiği, etkileşim içerisinde kalabildiği ve örgüte olan üyeliğinden gurur duyduğu bir yönlendirme olgusu şeklinde açıklanmaktadır (Cater, 2006: 3 ; Ak ve Sezer, 2018: 1711). Duygusal bağlılık kuruluşlar tarafından özellikle

tercih edilen ve örgüte en çok faydayı sağlayan bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Fernandez-Lores vd., 2016: 42). Meyer ve Allen çalışmalarında, duygusal bağlılığın işin zorluğu, personel beklentileri, verilen görevlerin netliği, eşitlik, adalet, kişiye verilen değer, yönetimin öneriye açıklığı vb. yönlerden etkilendiğini belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 18). Devam bağlılığında, kişiyi kuruluşa bağlayan etkenler kişinin çalıştığı süre boyunca biriktirdiği zaman ve emek gibi yatırımlardır. Meyer ve Allen devam bağlılığının genel olarak maddi sebeplere dayalı geliştiğini öne sürmekte ve bağlılığın ilerlemesinde zaman ve eğitim süresi gibi faktörlerin etkili olduğunu öngörmektedirler. Son olarak örgüte bağlılığın ahlaki ve sorumluluk yönünü oluşturan normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte çalışmaya devam etme ile ilgili mecburiyet duygularıdır (Meyer ve Allen, 1997: 11; Aslan, 2008: 164).

Örgütsel bağlılık, yarattığı sonuçlar açısından iş gören devir hızının yüksek olduğu emek yoğun özellikteki konaklama işletmelerine ciddi katkılar sağlamasından dolayı işletme yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde örgütsel başarı elde etmede, sert rekabet şartlarının olduğu piyasalarda çalışanların kuruluşlarına olan sadakatleri ve bağlılıklarının büyük bir yeri vardır (Uygur, 2007: 73; Permarupan vd., 2013: 91). Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu çalışanların bulunduğu işletmelerde, işe yönelik çabanın arttığı, örgüt hedeflerine ulaşmada daha tutarlı davrandıkları, işi bırakmanın, azaldığı görülmüştür (Randy ve Randal, 1991: 195). Mathieu ve Zajac'ın (1990) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan işgörenlerin yaptıkları devamsızlıkların, bağlılığı daha az olan çalışanlara kıyasla önemli ölçüde az olduğu belirtilmiştir. Sokro (2012) çalışmasında, işletmelerin işveren markalarını potansiyel adayları ve müşterileri çekmek için kullandıkları ve işletmelerin marka isimlerinin, çalışanların bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediğini belirlemiştir. İşveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu işveren markasının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı literatürde ki çalışmalarda da tespit edilmiştir (Ören ve Yüksel, 2012; Kara, 2013; Bayrak, 2016; Dönmez, 2017; Kesoğlu ve Bayraktar, 2017; Nayır ve Afacan, 2018; Davras, 2019).

### 2.3. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerinden ve çalışma ortamlarından ne kadar mutlu olduklarının bir ölçüsüdür (Sageer, vd., 2012: 32). Kısaca çalışan memnuniyeti çalışanın işiyle ilgili memnuniyetini ifade etmektedir (Zeffane vd., 2008: 237). Yapılan araştırmalar, verimliliğin, işini severek yapan, işinden memnun çalışanlar sayesinde arttığını göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 2).

Konaklama işletmelerinde çalışanların müşteriyle direkt iletişim halinde olmaları, tutum ve davranışları ile hizmet kalitesini etkilemeleri dolayısıyla çalışanların işini severek yapması müşteri memnuniyetini etkileyecektir. Müşteri memnuniyeti ise işletmenin finansal performansını yani karlılığını etkilemekte finansal performans da sonuçta çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır (Chi ve Gursoy, 2008: 245; Yee vd., 2008: 651; Kuşluvan ve Eren, 2011: 140). Çalışan memnuniyeti için öncelikle doğru kişinin işletmeye çekilmesi önemlidir. İşveren markası doğru çalışanları şirkete çekecek ve kalmalarını sağlayacak, çalışanları motive ederek verimliliği etkileyecek bir güce sahiptir (Ötken ve Okan 2015: 94). Güçlü işveren markası çalışanlara artı değer sunmakta, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak duygusal ve fonksiyonel yararlar içermekte ve çalışanlara belirli beklentilerinin karşılanacağına dair verilmiş bir söz niteliğindedir (Baş, 2011: 75-81).

Güçlü işveren marka uygulamaları ile çalışanların düşüncelerinin dinlenmesi, adil çalışma politikaları sunulması, iş güvencesinin olması, yeteneklerini geliştirme fırsatı vererek, kariyer imkanı sağlanması onların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta çalışan memnuniyetine katkıda bulunmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 83-85). Yapılan çalışmalarda (Demir, 2014; Kuzu, 2019) işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri incelenmiş, güçlü işveren markasının çalışan memnuniyetini sağladığı tespit edilmiştir.

### 3. Yöntem

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların işveren markası algılamalarını ve işveren markasının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla betimsel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların işveren markası algılamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçla yapılan literatür taraması doğrultusunda oluşturulan hipotezler şunlardır:

H1: İşveren markası (boyutları) ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: İşveren markası (boyutları) ile çalışanların memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmada işletmeler tarafından özellikle tercih edilen, örgüte en çok faydayı sağlayan ve çalışanın bireysel olarak kendisi ile örgütünü içselleştirdiği bağlılık türü olması dolayısıyla duygusal bağlılık seçilmiştir. Literatür incelendiğinde farklı sektörlerde (üretim, bankacılık, bilişim, lojistik vb.) çalışanların işveren marka algısına yönelik çalışmaların (Alınacı ve Alınacı, 2012; Öksüz, 2012; Terlemez, 2012; Kara, 2013; Demir, 2014; Aras ve Bayraktaroğlu, 2016; Fernandez-Lorez vd., 2016; Sağır, 2016; Dönmez, 2017; Vardarlier, 2017; Nayır ve Afacan, 2018) yoğunlukta olduğu turizm sektöründe ise turizm eğitimi alan öğrencilere yönelik çalışmaların olduğu tespit edilmiştir (Alınacı vd., 2014; Gözen, 2016; Bayraktaroğlu ve Aras, 2019). Yapılan bu çalışmanın literatüre ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Evren Örnekleme

Bu çalışmanın evrenini İstanbul'daki zincir marka otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye'deki yerli ve yabancı marka zincir otel sayısı toplamı 942'dir, bunların 239'u İstanbul'da bulunmaktadır (Turizm Ajansı, 2018). Örnekleme İstanbul ilinde bünyesinde araştırma yapılmasına izin veren zincir marka otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Otellerin insan kaynakları müdürleri ile görüşülerek anketler bırakılmış, çalışanların, herhangi bir baskı ya da zorlama olmadan gönüllülük esasına dayalı olarak anketi doldurmaları istenmiştir. 460 adet anket formuna ulaşılmış ancak, 42 ankette hatalı işaretleme yapılmış, 31 anket eksik doldurulmuştur. Bu anketler çıkarıldığında kalan 387 geçerli anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bazı otellerde personel sayısını vermekte tereddütler yaşanmış, insan kaynaklarından alınan bilgiye göre toplamda on bin üzeri çalışan olduğu tespit edilmiştir. Literatürde evren büyüklüğü on bin ve üzeri olduğunda örneklem olarak kabul edilen eşik 0,05 anlamlılık düzeyinde 370'dir (Sekaran, 1992: 253; Yazıcıoğlu, 2004: 50; Altunışık vd., 2015: 137). Bu örneklem kümesinin evreni temsil edebileceği düşünülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konaklama işletmesi çalışanlarının bazı bireysel özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim seviyesi, çalışma süresi, departman) belirlemeye yönelik sorulara yer verilirken, ikinci bölümde çalışanların memnuniyet, örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin alındığı toplam 10 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulardan memnuniyet ölçeğini oluşturan ilk 4 soruda Babakus vd.'nin (2003) yaptıkları çalışmadan, duygusal bağlılık ölçeğini oluşturan geriye kalan 6 soruda Allen ve Meyer'in (1990) yaptıkları çalışmadan yararlanılmıştır. Bu sorular 5'li Likert (5 Kesinlikle katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 1 Kesinlikle katılmıyorum) ölçeklendirmesine göre hazırlanmıştır. Çalışanların işveren markası algılamalarıyla ilgili görüşlerinin alındığı üçüncü bölümde toplam 27 adet soru bulunmaktadır. İşveren markası ölçeğini oluşturan bu sorular için Berthon vd., (2005) ile Fernandez-Lorez vd., (2016) yaptıkları çalışmadan faydalanılmıştır. Sorular 5'li Likert (5 Çok önemli, 4 Önemli, 3 Ne önemli ne önemsiz, 2 Önemsiz, 1 Hiç önemli değil) ölçeklendirmesine göre hazırlanmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Araştırma doğrultusunda uygulanan anket formu sayesinde toplanan veriler bilgisayar ortamında "SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Science)" programına aktarılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin (27 ifade için) iç tutarlılık katsayılarını hesaplamak için "Cronbach Alpha Testi" uygulanmıştır. Demografik değişkenler için frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Sonrasında, ölçeklerin aritmetik ortalamalarına ve standart sapmalarına ulaşılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için ölçeklerde yer alan ifadelerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik testlerden yararlanılmıştır. Buna bağlı olarak cinsiyet ve turizm eğitimi alma durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini "Bağımsız Örneklem T-Testi" ile; yaş grupları, eğitim durumu, turizm eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve çalışılan departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri "Tek Yönlü Varyans Analizi" ile test edilmiştir. Son olarak, işveren markası ve örgütsel

bağlılık ölçekleri arasındaki ilişki “Korelasyon Analizi” ile; işveren markasının duygusal bağlılığa etkisi “Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi” ile incelenmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %59,7’si erkek, %39,5’i 26-33 yaş aralığındadır. Katılımcıların %54,5’i ön lisans ve lisans eğitime sahipken, %,33,9’u lise mezunudur. Bunlardan %52,5’i turizm eğitimi aldıklarını ve %37,2’si ön lisans ile lisans düzeyinde turizm eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %51,2’si 1-5 yıldır işletmede çalıştıkları ve yiyecek-içecek, ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	156	40,3
	Erkek	231	59,7
Yaş	18 – 25	76	19,6
	26 – 33	153	39,5
	34 – 41	101	26,1
	42 – 49	38	9,8
	50 ve üzeri	19	4,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	9,6
	Lise	131	33,9
	Ön lisans	98	25,3
	Lisans	113	29,2
	Lisansüstü	8	2,1
Turizm Eğitimi Alma Durumu	Evet	203	52,5
	Hayır	184	47,5
Turizm Eğitimi Düzeyi	Lise	52	13,4
	Ön lisans	75	19,4
	Lisans	69	17,8
	Lisansüstü	7	1,8
	<i>Toplam</i>	203	52,5
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	94	24,3
	1 – 5 yıl	198	51,2
	6 – 10 yıl	82	21,2
	11 – 15 yıl		2,3
	16 yıl ve üzeri	4	1,0
Çalışılan Departman	Ön Büro	69	17,8
	Kat Hizmetleri	62	16,0
	Yönetim	18	4,7
	İnsan Kaynakları	16	4,1
	Yiyecek-İçecek	93	24,0
	Muh. – Finansman	30	7,8
	Satış-Pazarlama	41	10,6
	Diğer	58	15,0
<b>Toplam</b>		<b>387</b>	<b>100</b>

Katılımcıların işveren markası algısı ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonuçları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör analizinin geçerliliğini gösteren KMO testi sonucu 0,890 ve Bartlett testi ise ilgili test düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre faktör analizi sonuçları geçerli kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük beş tane faktör elde edilmiştir. Bu beş faktör için yapılan içerik analizinde 5, 14 ve 18. maddeler düşük yüklenme değerine (<.40) sahip oldukları için faktör analizine dahil edilmemiştir. Kalan 24 ifadeye faktör analizi yapılması sonucunda, yüklenme değeri >.40’ ın ve özdeğeri 1’ in üzerinde olan toplam varyansın yaklaşık %63,152’ sini açıklayan beş faktör elde edilmiştir. Verilerin analizinde en yüksek varyansı açıklayan (%15,912)

uygulama değeri olarak isimlendirilen Faktör 1, ikinci sırada varyansın %13,664'ünü açıklayan ve sosyal değer olarak isimlendirilen Faktör 2, üçüncü sırada varyansın %13,200'ünü açıklayan ve ekonomik değer olarak isimlendirilen Faktör 3, dördüncü sırada varyansın %11,844'ünü açıklayan ve ilgi değeri olarak isimlendirilen Faktör 4 ve son sırada varyansın %8,501'ini açıklayan ve gelişim değeri olarak adlandırılan Faktör 5 yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik çalışması için "Cronbach Alpha" iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Toplam 24 ifadeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık/güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,910$  olarak bulunmuştur. Faktörlerin güvenilirlik katsayılarının ,750 ve ,863 arasında olduğu Tablo 2'de görülmektedir. Cronbach's Alfa Katsayısı, 0 ve 1 arasında değişim göstermektedir. Cronbach's Alfa Katsayısı 0.80-1.00 aralığında yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Ankette yer alan ifadeler için elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının istatistiksel anlamda yeterli seviyede olduğu anlaşılmakta ve ölçeğin tutarlı ve güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcıların İşveren Markası Algısı Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Uygulama değeri</b> ( $\bar{X} = 4,20$ )		7,994	15,912	,863
23. Kadın ve erkek çalışanlarına eşit haklar vermesi	,788			
26. Öğrendiklerimi başkalarına öğretme fırsatı vermesi	,761			
25. Sosyal sorumluluk bilinci (topluma sağladığı katkı)	,748			
27. Aidiyet	,719			
22. İş -aile dengesini desteklemesi	,631			
24. Müşteri odaklı olması	,599			
<b>Faktör 2: Sosyal değer</b> ( $\bar{X} = 4,45$ )		2,413	13,664	,839
7.Üstlerimle iyi bir ilişki	,818			
6.İş arkadaşlarımla iyi bir ilişki	,798			
8. Destekleyici ve teşvik edici çalışma arkadaşları	,736			
9. Eğlenceli bir iş çevresi	,667			
10. Mutlu bir çalışma ortamı	,631			
<b>Faktör 3: Ekonomik değer</b> ( $\bar{X} = 4,49$ )		1,895	13,200	,784
12. İş güvencesi	,762			
11. Ücret	,757			
15. Çalışma şartları	,750			
19. İşletmenin güven vermesi	,605			
13. Teşvikler, ödüller	,520			
21. Yöneticilerle çalışanların birbirine güveni	,462			
<b>Faktör 4: İlgi değeri</b> ( $\bar{X} = 4,35$ )		1,598	11,844	,838
1. Yenilikçi ürün ve hizmetler	,822			
2. İleri görüşlü, yenilikçi işveren	,771			
4. Kaliteli ürün ve hizmetler	,735			
3. Kurum kültürü ve değerler (misyon, vizyon vb.)	,698			
<b>Faktör 5: Gelişim değeri</b> ( $\bar{X} = 4,40$ )		1,257	8,501	,750
17. Gelecek için referans olması	,789			
16. Kariyer imkanları (yükselme, terfi)	,745			
20. Kişisel gelişim olanakları (eğitim vb.)	,482			
<b>Açıklanan toplam varyans</b>			63,152	

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .890, Bartlett's Test of Sphericity:  $p<.000$  (Chi-Square 4434.265,  $df=276$ ). Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha : ,910 (24 ifade)

Yanıt Kategorileri: 5: Çok önemli, 4: Önemli, 3: Kararsızım, 2: Önemsiz, 1:Hiç önemli değil

Katılımcıların duygusal bağlılık ölçeği ifadelerine yönelik bulgular Tablo 3’de verilmiştir. Tabloya göre duygusal bağlılık ölçeğinin, Cronbach Alpha katsayısı ,921, genel aritmetik ortalaması 4,02, KMO değeri ,891, açıklanan toplam varyansın ise % 71,945 ile tek faktörlü olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Katılımcıların Duygusal Bağlılık Ölçeği İfadelerine Yönelik Bulgular

İfadeler	Faktör yükleri	Açıklanan varyans	Cronbach Alpha
İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,902	71,945	,921
Bu işletme benim için büyük bir anlam taşıyor.	,897		
İşletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,878		
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum	,868		
İşletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,813		
Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede devam ettirmek beni çok mutlu eder.	,718		
Genel Aritmetik Ortalama: 4,02 KMO değeri: ,891			

5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum.)

Katılımcıların memnuniyet ölçeği ifadelerine yönelik bulgularının yer aldığı Tablo 4 incelendiğinde memnuniyet ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ,858, genel aritmetik ortalamasının (4, 29) oldukça yüksek olduğu, açıklanan toplam varyansın ise %71,607 ile tek faktörlü olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Memnuniyet Ölçeği İfadelerine Yönelik Bulgular

İfadeler	Faktör yükleri	Açıklanan varyans	Cronbach Alpha
1. Bu işletmede çalışmaktan memnunum.	,895	71,607	,858
2. Bu işletmede çalışmaktan dolayı kendimi iyi hissediyorum.	,890		
3. Bu işletmede çalışmaktan gurur duyuyorum.	,820		
4. Bu işletmeyi iş arayan arkadaşlarıma tavsiye ederim.	,773		
Genel Aritmetik Ortalama: 4,29 KMO değeri: ,804			

(5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum.)

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanan, çalışanların işletmeyi tercih etmelerinde etkili olan faktör ölçeklerinin turizm eğitimi alma durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti için yapılan “Bağımsız Örneklem T-testi” sonuçları Tablo 5’te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, turizm eğitimi alma durumu sosyal, ilgi ve gelişim değeri boyutlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Turizm eğitimi alan çalışanların, turizm eğitimi almamış çalışanlara oranla sosyal, ilgi ve gelişim değerini daha fazla önemsedikleri görülmektedir.

**Tablo 5.** Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}$	S.S.	T	P
Uygulama değeri	Evet	203	4,24	,58	1,24	,214
	Hayır	184	4,16	,60		
Sosyal değer	Evet	203	4,50	,44	1,97	,005*
	Hayır	184	4,40	,50		
Ekonomik değer	Evet	203	4,49	,45	,334	,739



	Hayır	184	4,50	,44		
İlgi değeri	Evet	203	4,43	,51	2,64	,009*
	Hayır	184	4,27	,58		
Gelişim değeri	Evet	203	4,49	,48	3,25	,001*
	Hayır	184	4,30	,61		
Memnuniyet	Evet	203	4,32	,60	,791	,430
	Hayır	184	4,27	,57		
Duygusal bağlılık	Evet	203	4,05	,75	,717	,474
	Hayır	184	4,00	,71		

\*p&lt;0,05

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanan memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin yaş değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, gelişim değeri (F=5,122; p=0,000<0,05), memnuniyet ölçeği (F=7,428; p=0,000<0,05) ve bağlılık ölçeği (F=8,721; p=0,000<0,05) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre 34 yaş altı çalışanların 35 yaş ve üzeri çalışanlara kıyasla, gelişim değerini daha fazla önemstedikleri, 35 yaş ve üzeri çalışanların daha genç çalışanlara oranla memnuniyet ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{X}$	S.S.	F	P	Fark
Gelişim değeri	1 18-25	76	4,56	,45	5,122	,002*	3,4 < 1,2
	2 26-33	153	4,44	,54			
	3 34-41	101	4,30	,54			
	4 42 ve üzeri**	57	4,24	,68			
Memnuniyet	1 18-25	76	4,18	,60	7,428	,000*	1,2 < 3,4
	2 26-33	153	4,17	,59			
	3 34-41	101	4,48	,50			
	4 42 ve üzeri**	57	4,41	,59			
Duygusal bağlılık	1 18-25	76	3,82	,72	8,721	,000*	1,2 < 3,4
	2 26-33	153	3,90	,76			
	3 34-41	101	4,22	,60			
	4 42 ve üzeri**	57	4,28	,75			

\*p&lt;0,05

\*\*50 yaş üzeri 19 kişi 42-49 yaş grubuna ilave edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanan memnuniyet ve bağlılık ölçeklerinin çalışma süresi değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, gelişim değeri, memnuniyet ölçeği ve bağlılık ölçeği çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Analiz sonucunda gelişim değerini 1 yıldan az çalışanların diğer gruplara göre daha fazla önemstedikleri, 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların ise daha az süredir çalışanlara göre daha fazla memnuniyet ve bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 7.** Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Ölçek	Gruplar		N	$\bar{X}$	S.S.	F	P	Fark
Gelişim değeri	1	1 yıldan az	94	4,50	,51	3,464	,003*	3 < 1
	2	1-5 yıl	198	4,40	,54			
	3	6-10 yıl**	95	4,29	,61			
Memnuniyet	1	1 yıldan az	94	4,29	,59	6,321	,002*	1,2 < 3
	2	1-5 yıl	198	4,21	,61			
	3	6-10 yıl**	95	4,46	,50			
Duygusal bağlılık	1	1 yıldan az	94	3,97	,78	7,504	,001*	1,2 < 3
	2	1-5 yıl	198	3,92	,73			
	3	6-10 yıl	95	4,27	,62			

\*p&lt;0,05

\*\*11 yıl ve üzeri çalışan 13 kişi 6-10 yıl grubuna dahil edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşveren markası boyutları, memnuniyet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda işveren markasının tüm boyutlarının çalışanların memnuniyetleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu dolayısıyla araştırmanın H1: İşveren markası boyutları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır, H2: İşveren markası boyutları ile çalışanların memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 8’e göre duygusal bağlılığın en fazla memnuniyet faktörü ( $r=0,762^{**}$ ) ile pozitif yönlü anlamlı yüksek düzeyde bir ilişkisinin olduğu, sırasıyla uygulama değeri ( $r=0,505^{**}$ ) ile pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu, ilgi değeri ( $r=0,372^{**}$ ) ile pozitif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu en az ekonomik değerle ( $r=0,224^{**}$ ) pozitif yönlü anlamlı düşük düzeyde bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Ölçekler	1	2	3	4	5	6	7
1.Uygulama değeri	1						
2.Sosyal değeri	,489**	1					
3.Ekonomik değer	,423**	,394**	1				
4.İlgi değeri	,512**	,471**	,342**	1			
5.Gelişim değeri	,504**	,458**	,570**	,309**	1		
6.Memnuniyet	,377**	,301**	,187**	,352**	,230**	1	
7.Duygusal bağlılık	,505**	,321**	,224**	,372**	,268**	,762**	1

\*\*Korelasyon 0.01düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Araştırmada duygusal bağlılık boyutunun bağımlı değişken; uygulama değeri, sosyal değer, ilgi değeri, ekonomik değer, gelişim değeri ve memnuniyetinin bağımsız değişken olarak belirlendiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, açıklanan varyans oranı  $R^2=0,62$  olarak bulunmuştur ve .05 anlamlılık düzeyinde çalışanların duygusal bağlılık boyutunu en fazla memnuniyet ( $\beta=.649$ ,  $p<.05$ ) ve uygulama değeri ( $\beta=.281$ ;  $p<.05$ ) etkilemektedir. İşletmenin sunduğu uygulama değerinin, çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en çok etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9.** Katılımcıların Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Stand. Hata	$\beta$	T	P
Uygulama değeri	,350	,051	,281	6,907	,000*
Sosyal değer	,004	,061	,003	,066	,947
Ekonomik değer	-,068	,064	-,041	-1,058	,291
İlgi değeri	,012	,052	,009	,237	,812
Gelişim değeri	-,005	,054	-,004	-,098	,922
Memnuniyet	,808	,044	,649	18,554	,000*
R= ,789 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =,622      F=104,408      p=,000      Sh= ,47					

a. Yordayıcılar: (Sabit), memnuniyet, ekonomik, sosyal, ilgi, uygulama, gelişim

\*p<.05

## 5. Sonuç ve Tartışma

İşletmeler artık müşteriler için oluşturduğu rekabet kadar nitelikli çalışanlar için de rekabet etmeye başlamışlar, potansiyel ve mevcut çalışanları için çekici işverenler olarak bilinmek istemektedirler. Bunu istemelerinin temel sebebi, var olan sermayelerini insan sermayesiyle arttırmaktır (Alınacak vd., 2014: 336). Bu sebeple kuruluşlar, arzu ettikleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için oluşturdukları sistemi faaliyete geçirebilecek insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Elbette bu insan gücünün kurum kültürünü sahiplenmesi, firmaya olan bağlılığının ve uzun soluklu bir işveren / işgören ilişkisinin oluşumu kuruluşun devamlılığı adına büyük önem arz etmektedir (Erol, 2013: 39).

Konaklama işletmelerinde çalışanların işveren markası algısının duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini ve demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda çalışanların işveren markası algısı beş boyutta (uygulama, sosyal, ekonomik, ilgi ve gelişim) toplanmıştır. Literatüre bakıldığında benzer şekilde Berthon vd. (2005) işveren markasını beş boyutta (uygulama, sosyal, ekonomik ilgi ve gelişim) ele almışlardır. Ambler ve Barrow (1996) ise üç boyutta (fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik) incelemiştir. Aslında ilgi ve sosyal değer psikolojik fayda, gelişim ve uygulama değerinin fonksiyonel fayda boyutlarına karşılık geldiği görülmüştür. Farklı olarak Kucherov ve Zavyalova (2012) işveren markasını dört boyutta (ekonomik, psikolojik, fonksiyonel, örgütsel) ele almışlardır.

Araştırma sonucunda turizm eğitimi alan çalışanların turizm eğitimi almayan çalışanlara göre, işveren markası boyutlarından ilgi, gelişim ve sosyal değerini daha fazla önemsedikleri tespit edilmiştir. İlgi, gelişim ve sosyal değerinin alt başlıkları incelendiğinde, turizm eğitimi alan çalışanların, yenilikçi ürün ve hizmetleri, ileri görüşlü işvereni, işletme imajını, kurum kültürünü, gelecek için referans olmasını, kariyer geliştirme imkanlarını, destekleyici ve mutlu bir çalışma ortamını önemsedikleri görülmektedir. Benzer şekilde turizm öğrencilerine yönelik yapılan bir çalışmada y kuşağının kariyer olanaklarına, yenilikçiliğe önem verdikleri tespit edilmiştir (Bayraktaroglu ve Aras, 2019). Başka bir çalışmada terfi, kariyer geliştirme ve iyi çalışma koşullarının öğrencilerin istihdam seçimini etkilemede önemli faktörler olduğu belirlenmiştir (Tepeci ve Wildes, 2002). Turizm eğitimi alan üniversite öğrencilerine yapılmış olan başka bir çalışmada da öğrencilerin sırasıyla itibar, ekonomik ve gelişim boyutunu seçtikleri görülmüştür (Gözen, 2016). Sonuçların bu doğrultuda çıkmasında, öğrencilerin turizm eğitimi almalarından dolayı kariyer beklentilerinin daha fazla olması ve güçlü bir referans oluşturacak, marka imajı yüksek bir otel işletmesinde çalışma isteği ile ilişkili olabilir.

Her biri potansiyel çalışan adayı olan üniversite son sınıf öğrencilerine uygulanmış olan bir işveren markası çalışmasında, işletme seçimlerinde en büyük önemi sosyal değer, en az önemi ise piyasa değerinin

oluşturduğu bulunmuştur (Alnaçık ve Alnaçık , 2012). Firma çalışanlarına uygulanmış olan başka bir araştırmada, ekonomik değer alt boyutlarından tazminat, ilgi değeri alt boyutlarından kurumsal itibar, uygulama değeri alt boyutlarından sosyal sorumluluk ve sosyal değer alt boyutlarından otorite ve iş ortamının çalışılacak yer seçimlerinde öne çıktığı tespit edilmiştir (Berthon vd., 2005). Benzer şekilde yetenekli çalışanları işletmelere çeken kriterlerin incelendiği bir çalışmada, “yönetim tarafından tanınma ve takdir”, “ücret”, “meslektaşlarla iyi ilişkiler kurmak” işverenin katılımcılar için en önemli özelliklerini oluşturmuştur (Alnaçık vd., 2014). Buradan da anlaşılacağı üzere, çalışanların ya da aday personellerin, işletme tercihlerinde buldukları sektöre, eğitim seviyelerine ve zamanla değişen yaşam şartlarına göre seçim kriterleri değişiklik gösterebilmektedir.

Araştırmaya katılanların işveren markası boyutlarından gelişim değeri ile çalışan memnuniyeti ve duygusal bağlılık ölçeklerinde yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Gelişim değerini 35 yaş altı çalışanların diğer yaş grubuna göre daha fazla önemsedikleri, memnuniyet ve duygusal bağlılık düzeylerinin ise 35 yaş ve üzeri çalışanların diğer yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma süresi açısından ise 1 yıldan az çalışanların daha uzun süreli çalışanlara kıyasla gelişim değerini daha fazla önemsedikleri, 6 yıl ve üzeri çalışanların ise memnuniyet ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaşla ve çalışma süresinin artmasıyla çalışanların memnuniyet ve duygusal bağlılık düzeyinin arttığı, genç çalışanların ise gelişim değerini daha fazla önemsedikleri söylenebilir.

Korelasyon analizi sonucunda işveren markasının tüm boyutlarının çalışanların memnuniyetleri ve duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. En yüksek korelasyonun uygulama değeri ve duygusal bağlılık arasında en düşük korelasyonun ise ekonomik değer ve duygusal bağlılık arasında olduğu belirlenmiştir. Literatürde de benzer şekilde işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Kara, 2013; Bayrak, 2016; Dönmez, 2017; Kesoğlu ve Bayraktar, 2017; Nayır ve Afacan, 2018; Davras, 2019).

Yapılan regresyon analizi sonucunda işletmenin sunduğu uygulama değerinin, çalışanın işletmeye olan duygusal bağlılığını en fazla etkileyen boyut olduğu bulunmuştur. İşletmenin sunduğu uygulama değeri incelendiğinde kadın ve erkek çalışanlarına eşit haklar vermesi, öğrendiklerini başkalarına öğretme fırsatı vermesi, sosyal sorumluluk bilinci, aidiyet, iş –aile dengesini desteklemesi, müşteri odaklı olması ifadelerinden oluştuğu görülmektedir.

Özellikle insan faktörünün önemli bir yerinin olduğu turizm sektöründe konaklama işletmeleri, rakiplerine karşı üstünlük kurmak ve nitelikli iş gücünü çekmek istiyorlarsa öncelikle çalışmak için ideal bir firma imajı yaratmalı, çalışanların kariyer gelişme olanaklarına ve yenilikçiliğe önem vermelidirler. Kadın ve erkek çalışanlara eşit haklar vererek, çalışanların öğrendiklerini başkalarına aktarma fırsatı sağlayarak, iş aile dengesini destekleyerek, aidiyet oluşturmaları ve böylelikle mevcut çalışanların memnuniyetini ve duygusal bağlılıklarını arttırabilirler. İşletmeler (insan kaynakları yöneticileri) işveren markalarına katkıda bulunan faktörleri (uygulama, ilgi, gelişim, sosyal ve ekonomik) doğru belirlemeli, potansiyel çalışanları çekmede ve mevcut çalışanlarının bağlılığını arttırmada kullanmalıdırlar.

### Kaynakça

- Adler H. and Ghiselli, R. (2015). The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers, *Journal of Management and Strategy*, 6 (1), 1-9.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018). Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılık: 11 10 2011 Tarih ve 663 Sayılı KHK Kapsamında Yapılandırılan Kamu Sağlık Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Analizi. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (18), 1709-1723.
- 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.
- Alnaçık, E. ve Alnaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effect of Age, Gender and Current Employment Status, *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Alnaçık, E., Alnaçık, Ü., Ertan, S. ve Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to The Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?, *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 150; 336-344.

- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (8.Bs.). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206.
- Aras, M. ve Bayraktaroğlu, S. (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, Kongre Bildiri Kitapçığı, 602-607.
- Aravamudhan, N. R. (2009). Employer Branding: Critical Imperatives Of The Time. *Journal Of Contemporary Research in Management*, 4 (4), 1-19.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 163-178.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M. and Avci, T., 2003. The Effect of Management Commitment To Service Quality On Employees' affective And Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 272-286.
- Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best Of Brand Management to People at Work*. Newyork: John Wiley & Sons.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bayrak, M. E. (2016). *İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. ve Aras, M. (2019). Beş Yıldızlı Kıyı Otellerinde İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Çekiciliğe Etkisi, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (11), 217-228.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal Of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Cater, B. (2006). A Three Component Model Of Commitment in Professional Service Relationship on Business to Business Markets. *14th International Colloquium in Relationship Marketing*. Leipzig, Germany: ICRM2006, 1-17.
- Chi, C. G. ve Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, And Financial Performance: An Empirical Examination, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140-1157.
- Davras, Ö. (2019). İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (4), 3088-3107.
- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M. and Arazi, Z. K. (2012). The Effect Of Spiritual Values On Employees' Organizational Commitment And Its Models, *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 62, 159-166.
- Demir, M. (2014). *İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Dönmez, H. (2017). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp olmasında Duygusal bağlılığın Aracılık Rolü. Bir Uygulama. *ABMYO Dergisi*, 47, 21-40.
- Edwards, M. R. (2005). Employer and Employee Branding: HR or PR, Bach, S. and Edwards, M. R. (Eds.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (p.266-286). Oxford: Blackwell.
- Erol, E. (2013). *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. and Blasco F. (2016). Affective Commitment to The Employer Brand: Development and Validation of A Scale, *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 40-54.
- Georgy, B., Margaret, A. N, (1990), "Organizational Behavior-A Management Challenge". New York: The Dryden Press.
- Gözen, E. (2016). Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4 (1), 70-80.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kara, M. N. (2013). *İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Kesoğlu, N. ve Bayraktar, O. (2017). Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, 120 (2), 2-15.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. (Ninth Edition). New Jersey, USA: Prentice- Hall International Inc.
- Köse, G. (2017). *Reklam Ajanslarına İşveren Markası Bakışı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, G. ve Yeygel Ç., S. (2018). İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 29, 165-184.
- Kucherov, D. and Zavyalova, E. (2012). HRD practices and Talent management in companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 86-104.
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2): 139-153.
- Kuzu, L. (2019). *İşveren Markasının Çalışanların İş Memnuniyetine Etkisi: Kobilerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, C.A: Sage.
- Nayır, B ve Afacan Fındıklı, D. (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.
- O' Malley, M. (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationship That Last*. Newyork: John Wiley & Sons.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7 (2), 14-31.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi, *Kamu-İş*, 12 (3), 31-52.
- Ötken, A. B. ve Okan, E. Y. (2015). *Şimdi "İşveren Markası" Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımlarıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2 (1), 76-86.
- Permarupan, P. Y., Ahmad S., R., Raja K., R. S. and Balakrishnan, B. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment, *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 107, 88-95.
- Reichers, A. E. (1985). A Rewiev and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academic Management Rewiev*, 10 (3), 465-476.

- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sageer, A., Rafat, S. ve Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1): 32-39.
- 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 Dergisi*, 8 (14), 415-439.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research Methods For Business. A Skill Building Approach*. John Wiley Sons Inc: USA.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Dönem Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4 (18), 164-173.
- Tepeci, M. ve Wildes, V. J. (2002). Recruiting the Best: A Study in Attracting Hospitality Management Students for Entry-Level Management Positions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(1-2), 95-107.
- Terlemez, A. G. (2012). İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Turizm Ajansı. (2018). <https://www.turizmajansi.com/haber/turizoom-acikladi-turkiye-deki-yerli-ve-yabanci-marka-zincir-otel-sayisi-942-adet-h28698> (Erişim tarihi: 19 Aralık 2018).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Vardarlıer, P. (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9 (4), 628-648.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yazıcıoğlu, E. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yee, R. W.Y., Yeung, A. C.L. ve Cheng, T.C. E. (2008). The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries. *Journal of Operations Management*, 26, 651-668.
- Zeffane, R., Ibrahim, M. E., ve Al Mehairi, R. (2008). Exploring The Differential Impact Of Job Satisfaction On Employee Attendance And Conduct: Thecase Of A Utility Company In The United Arab Emirates. *Employee Relations*, 30 (3), 237-250.