



İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (The Effects of Employer Brand on Brand Commitment, Employee Satisfaction, and Organizational Career Management: A Research on Hotel Employees)

*Özgür DAVRAS^a 

^a Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Tourism Management, Isparta/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:
12.09.2019

Kabul Tarihi: 11.12.2019

Anahtar Kelimeler

İşveren markası
Marka bağlılığı
Çalışan memnuniyeti
Örgütsel kariyer yönetimi

Öz

İşletmelerin rekabet üstünlüğü kurma stratejilerinden biri olan marka yönetimi konusunda tüketici temelli yaklaşımlar benimsenmesine rağmen, son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde işletmelerin rekabet üstünlüğü kurabilmeleri nitelikli işgücüne sahip olabilmelerine bağlı olabileceğinden çalışan temelli yaklaşımlar benimsenmiştir. Bu marka yönetimi yaklaşımlarından biri olan işveren markası, uygun niteliklere sahip ve vasıflı çalışanları elde tutarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin yanı sıra çalışanların işyerine bağlılığını artırmada, kariyer gelişimlerini planlamada ve iş memnuniyeti sağlamalarında önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada; otel işletmelerinde çalışanların işveren marka boyutlarını tespit ederek, bu boyutların marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup, toplam 517 veri elde edilmiştir. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analiz sonucunda; algılanan kalite, marka bilinirliği ve marka imajı olmak üzere işveren markasına ait üç boyut elde edilmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modeline göre işveren markasının tüm boyutlarının örgütsel kariyer yönetimi üzerinde; algılanan kalite ve marka imajının hem marka bağlılığı hem de çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Keywords

The employer brand
Brand commitment
Employee satisfaction
Organizational career management

Abstract

Although consumer-based approaches have been assumed in brand management, which is one of the strategies of establishing competitive advantage in enterprises, employee-based approaches have been assumed recently in human resource management since it may depend on the ability of enterprises to establish competitive advantage. The employer brand, which is one of these brand management approaches, is important in maintaining competitive advantage by retaining qualified employees, in addition to increasing employee loyalty planning career development and ensuring job satisfaction. Therefore, the aim of this study is to put forth employer brand dimensions of hotel employees and to determine the effects of these dimensions on brand commitment, employee satisfaction and organizational career management. For this purpose, a survey was applied to the employees of hotel establishments and a total of 517 data were obtained. As a result of the explanatory factor analysis were obtained three dimensions of the employer brand, including perceived quality brand awareness and brand image. According to the structural equality model created, all dimensions of employer brand are on organizational career management; perceived quality and brand image were found to be effective on both brand loyalty and employee satisfaction.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: ozgurdavras@sdu.edu.tr (Ö. Davras)

Makale Künyesi: 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.
DOI: 10.21325/jotags.2019.517

GİRİŞ

Ürün odaklı pazarlama anlayışından hizmet odaklı perspektife doğru paradigmaya yönelen modern pazarlama alanyazınında, bilgi, beceri ve bilim gibi maddi olmayan unsurların önem kazanmasıyla hizmet sektöründeki markalaşma faaliyetleri de değişime uğramıştır (King & Grace, 2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir pazarlama stratejisi olan marka değeri yaratma, işletmelerin üretmiş olduğu ürün/hizmetlerinin tüketiciler tarafından nasıl algılandığını kapsamaktadır (Çetinsöz & Artuğer, 2013). Alanyazınında marka değeri ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle tüketici temelli yaklaşımları benimsenmesine (Kim ve Kim, 2005; Kim, Jin-Sun & Kim, 2008; Shen, Yuan & Zhao, 2014) rağmen, son yıllarda Ambler & Barrow (1996) ve Barrow & Mostley (2007) gibi araştırmacılar, marka değerinin sadece tüketici algısı ile değil, aynı zamanda çalışanların algısıyla da ölçülebileceğini ileri sürmüş ve bundan dolayı bazı araştırmalar (Tsang, Lee & Li, 2011; Cheung, Kong & Song, 2014; King & So, 2015) işletmelerin marka değeri oluşturulması sürecinde çalışanların işletme ile ilgili marka değerine yönelik algılarına odaklanmıştır. Çalışanların bu algıları doğrultusunda Ambler & Barrow (1996) tarafından işveren markası kavramı ortaya konulmuş ve araştırmacılar bu kavramı mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde yer edinen kuruluşun itibar ve imajı olarak tanımlamışlardır. Rekabetçi iş ortamında en iyi insan yeteneğini işe almak ve elde tutmak için uygulanan bir strateji (Backhaus & Tikoo, 2004) olan işveren markası, hem işletmelerin kurumsal itibarını yükseltmede hem de uygun niteliklere sahip ve vasıflı çalışanları elde tutarak rekabet üstünlüğü sağlamada önem arz etmektedir.

Örgütsel kimliğin belirlenmesinde, kurumsal markanın oluşturulmasında ve potansiyel insan kaynağının karşılanmasında önemli bir misyona sahip olan işveren markası, İnsan kaynakları Yönetimi (İKY) açısından ürün markalama ilkelerinin mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili olarak insan kaynakları faaliyetlerine uygulandığı stratejileri kapsamaktadır (Sağır, 2016). Bundan dolayı işveren markasının oluşturulmasında; nitelikli çalışanları işe almak ve onları elde tutmak için onların markaya bağlılıklarını artırmak, kariyer gelişimlerini planlayarak, iş memnuniyet düzeylerini artırmak gibi uygulamalar yer almaktadır. Bununla ilgili olarak Cheung vd. (2014) içsel markalama faaliyetleri, marka performansı ve İKY uygulamaları (örgütsel kariyer yönetimi ve çalışan memnuniyeti) arasında olumlu yönlü ilişkiler tespit etmiştir.

Son yıllarda araştırmacıların ilginç çekmekte olan işveren markası, alanyazınında farklı değişkenlerle ele alınmıştır. Örneğin Miles & Mangoldt (2004) ile King & So (2015) işveren marka oluşturma sürecini; Sağır (2016) potansiyel çalışanların işveren markası algılarını; Kimpakorn & Tocquer (2009) işveren markasının marka bağlılığı üzerindeki etkilerini; Sokro (2012) işveren markası ile çalışanları cezbetme ve elde tutma arasındaki ilişkilerini; Tsang vd. (2011) ile Schlager, Bodderas, Maas & Cachelin (2011) işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini ele almışlardır. İşveren markasının daha çok İKY uygulamaları ile ilgili olmasına rağmen, turizm alanında bu ilişkileri ele alan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Alanyazınıdaki bu kısır alanı genişletmek amacıyla bu çalışmada, Ambler & Barrow'un (1996) işveren markasını tüketici temelli marka değerini aynı şekilde konumlandırmasından yola çıkarak; işveren marka değerinin boyutlarının tespit edilmesi ve her bir boyutun marka bağlılığı, örgütsel kariyer yönetimi ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca marka bağlılığı, örgütsel kariyer gelişimi ve çalışan memnuniyeti arasındaki etkileşimler de araştırılmıştır.

İŞVEREN MARKASI

İşletmeleri rakiplerinden ayırt etmede stratejik bir araç olarak görülen (Tsang vd., 2011) işveren markası, pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin bir karışımı olarak kabul edilmektedir. Bir ürün markası, ürün veya mallar arasında farklılık yaratıyorsa, işveren markası da işletmeyi diğerlerinden farklılaştırmaktadır (Tanwar & Prasad, 2016). İşveren markasını tüketici temelli marka değeri ile aynı şekilde konumlandıran Ambler & Barrow (1996), işveren tarafından çalışanlara sağlanan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların bütünü olarak tanımlayarak, işveren markasının çalışanlara fonksiyonel (gelişimsel faaliyetler), ekonomik (maddi kazanç ve ödüller) ve psikolojik (işletmeye bağlılık ve işletmenin amaçlarını anlama) faydalar sağlayacağını belirtmişlerdir. İşveren markasının tüketici temelli marka değerinden farkı müşterileri değil mevcut ve potansiyel çalışanları hedef almaktadır. Diğer taraftan da işten ayrılan çalışanların işletme hakkında iyi konuşmasını da kapsamaktadır (Öksüz, 2012). Rosethorn (2009: 19) işletme ve işgörenler arasındaki çift yönlü anlaşma olarak; Kimpakorn & Tocquer (2009), mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından algılanan işletme imajı olarak; Van Dam, (2006:3; aktaran Dursun & Eriş, 2018) bir işletme için mevcut durum ve gelecekte kaliteli ve nitelikli çalışanlara sahip olmaya yönelik bir amaca ulaşmada gerçekleşen süreç olarak tanımlamışlardır. İşletme tarafından yapılan spesifik bir kimlik düzenlemesi olarak ta tanımlanan işveren markası, işveren ile çalışan arasındaki duygusal bağıdır. Bu bağ güçlendikçe işveren markası daha da güçlenmekte ve işletmeyi daha da çekici hale getirmektedir (Özgen & Akbayır, 2011). Bundan dolayı çalışanların işletme ile ilgili “çalışılacak harika yer” olarak algılanan ve marka imajını oluşturan bir kavram olarak ta görülmektedir (Dursun & Eriş, 2018). Kısaca işveren markası, çalışanların bir işletmenin çalışmak için iyi veya kötü olduğuna yönelik algılarıdır. Yüksek işveren markasına sahip olan işletmeler, hem sektörde ve faaliyette buldukları bölgede bilinir olacaklar hem de mevcut/potansiyel çalışanlarda yüksek derecede çalışma isteği yaratacaklardır (Öksüz, 2012).

İşletmelerde işveren markasının oluşturulmasındaki temel amaç, verimliliği ve işe alımları artırarak, potansiyel çalışanları işletmede çalışmaya cezbetme ve mevcut çalışanları elde tutma gücüne sahip bir değer yaratmaktır. Başka bir ifadeyle, çalışanları kaliteli bir işyerinde çalıştıklarını ikna etmek onları hem işletmenin hedef ve amaçlarını daha anlamasını sağlamak hem de işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmektir. (Barrow & Mosley, 2007). Bununla ilgili olarak Sokro (2012) işveren markasının mevcut çalışanların işletmede çalışmaya devam etme niyeti ve potansiyel çalışanların işletmede çalışma istekleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu tespit etti. İşletme kimliğinin belirlenmesinde yeni bir akım olan işveren markası işverinin davranışlarına yön vermesi (Özgen ve Akbayır, 2011), çalışanların işletmeye olan bağlılıkların artırılmasında önemli bir misyon üstlenmesinin yanı sıra çalışanların memnuniyet ve motivasyonlarının artmasında önemli rol oynamaktadır (Öksüz, 2012). Ayrıca işletmeye çalışmak için başvuruların sayı ve niteliğindeki artış, çalışanların referanslarındaki artış, yönetici memnuniyetindeki artış, güçlü bir örgüt kültürü ve işe alım maliyetlerindeki azalış gibi olumlu etkileri de olabilmektedir (Demir, 2014). Bundan dolayı araştırmacılar, işletmelere işveren markası oluşturmaya odaklanmalarını önermektedirler.

İşveren markasının öneminden dolayı son yıllarda alanyazında yoğun bir şekilde ele alınmaya başladı. Bu araştırmalarda genellikle işveren markasını oluşturan boyutların tespit edilmesi, boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi, çalışanların işveren marka algılarının ölçülmesi ve işveren markasının örgütsel davranışı ile olan ilişkiler incelenmiştir. Örneğin King & So (2015) Çin’de otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında işveren

marka faaliyetlerinin işe alımları, diğer taraftan da işveren markasının ürün marka oluşturma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. King ve Grace (2009) işveren markasının çalışanların işte çalışmaya devam etme niyetleri olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. İçirgen (2016) işveren markasının işten ayrılma oranlarını azalttığını, Knox & Freeman (2006) işe başvurma oranlarını artırdığını ortaya koymuşlardır. Dursun & Eriş (2018) ise Eskişehir’de 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında işveren markasının çalışma yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Kimpakorn & Tocquer (2009), Tayland’ta lüks otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında, işveren markasını oluşturan dört boyut (marka bilinirliği, marka farkındalığı, algılanan kalite, genel marka algısı) tespit ettiler. Benzer şekilde Tsang vd. (2011) Hong Kong’ta otel çalışanların işveren marka değerini ölçtükleri çalışmalarında, işveren markasının marka bağlılığı, marka imajı, marka farkındalığı ve algılanan kalite olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu belirlemiştir. İşveren marka algısı üzerindeki en önemli boyutun algılanan kalite olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre, işveren markasını oluşturan boyutların tüketici temelli marka değeri boyutları (marka farkındalığı, marka imajı, algılanan kalite ve marka sadakati) ile benzerlik göstermektedir (King ve Grace, 2009). Dolayısıyla bu çalışmada işyeri boyutları bu şekilde ele alınacak olup, kavramsal açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Çalışan Marka Bilinirliği: Alanyazında “marka farkındalığı” olarak ta bilinen kavram tüketicilerin farklı koşullar altında markayı tanıyabilme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Bayrakdaroğlu, 2017: 445). Başka bir ifadeyle müşterinin markayı, tanıma, hatırlama veya benzerlerinden ayırt etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yüksek marka farkındalığı, tüketicinin ürün seçimine etki edebilmektedir (Kimpakorn & Tocquer, 2010). Marka farkındalığı tüketicilerde olduğu gibi çalışanların da iş başvurusunda bulunacakları işletme seçimine etki edebileceği söylenebilir.

Çalışan Marka İmajı: Pazarlama alanında oldukça yoğun bir şekilde ele alınan marka imajı, Keller (1993) tarafından, tüketicinin zihninde yer edinen ve ürün veya markaya ait öznel ve nesnel gerçekliği yansıtan markaya ilişkin algılar kümesi olarak tanımlanmıştır. Marka imajı, çalışanın kendisine ait kimliğinin işletme ile ilişkili olup olmadığının belirlenmesinde ve marka imajı trendinin gelişiminde stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle çalışan tarafından algılanan marka imajı çalışanı doğrudan etkilemektedir (Tsang vd., 2011)

Algılanan Kalite: Bir ürün veya hizmetin genel üstünlüğüne dayanan bütünsel bir yargı olarak ifade edilmektedir (Martin, Herrero & Salmones, 2018). Başka bir ifadeyle bir müşterinin beklediği kalite ile deneyimlediği kalite arasındaki fark algıladığı kalitenin belirleyicisi olacaktır (Tsang vd., 2011). Tüketici temelli marka değeri modelinde en önemli bileşen olan algılanan kalite, tüketici davranışını etkileyen en önemli boyut olarak tespit edilmiş olup marka sadakatini olumlu yönde etkilemektedir (Konecnik & Gartner, 2007). Benzer şekilde işveren marka boyutları arasında en önemli unsur olması beklenen algılanan kalite, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artırmasının yanı sıra iş memnuniyet seviyelerini de yükseltebileceği söylenebilir.

Çalışan Marka Bağlılığı: Pazarlama alanında marka değeri yaratmada vazgeçilmez bir unsur olan marka bağlılığı, tüketicinin bir ürünü sürekli olarak satın almaya yönelik bir tutum veya başka bir ifadeyle tüketicinin marka ile kurduğu duygusal bağlıdır (Bayrakdaroğlu, 2017). Çalışanlar açısından, çalışanların çalıştıkları işletmenin marka değerine yönelik özdeşleşme derecesi ve katılım duygusu (Kimpakorn & Tocquer, 2009); çalışanların psikolojik bağlanma veya çalıştıkları kuruma yönelik ait olma hissi (King & Grace, 2010) olarak tanımlanmaktadır. Turizm sektöründe, çalışanların hizmet kalitesinin belirleyicisi olmasından dolayı marka bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha

fazla performans ve verimlilikleri göstermelerinin yanı sıra müşteri memnuniyeti oluşturma da önemli rol oynamaktadır (King & So, 2015). Tsang vd. (2011), işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak için çalışan marka bağımlılığının artırılmasının doğru bir strateji olacağını ileri sürmüştür.

İşveren Markası ile Marka Bağlılığı, Örgütsel Kariyer Gelişimi ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkiler

İşveren marka değeri oluşturulmasında önemli rol oynayan çalışan marka bağlılığının (Kimpakorn & Tocquer, 2009; King & Grace, 2010), içsel markalama süreci sonucunda ortaya çıktığını ileri süren araştırmalar mevcuttur. Örneğin Javid, Monfared, & Aghamoosa (2016), Cheung vd. (2014) ve Preez & Bendixen (2014) çalışmalarında içsel marka yönetiminin çalışan marka bağlılığını güçlü bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Dönmez (2017) lojistik şirket çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada işveren markasının marka bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İşveren markasının hangi yönleriyle çalışan marka bağlılığını etkilediğinin tespit edilmesi, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını doğru yerlere aktarması açısından önem arz etmektedir. Bununla ilgili Kimpakorn & Tocquer (2009) işveren markasını oluşturan boyutların çalışan marka değeri üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, algılanan kalite ile marka imajının marka bağlılığı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan marka bilinirliği ve marka farkındalığının marka bağımlılığı üzerinde anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Kimpakorn & Tocquer (2010), yapmış oldukları çalışmalarında ise işveren marka değeri yüksek olan otel işletmesi çalışanlarının, işveren marka değeri düşük olan otel işletmesi çalışanlarına göre marka bağlılıklarının daha yüksek olduğunu da tespit etmişlerdir. Tsang vd. (2011) marka imajı, marka bilinirliği ve algılanan kalite ile marka bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler belirlemişlerdir. King (2009) işveren markası boyutlarından marka bilinirliğinin marka bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Tüm bu sonuçlara göre araştırmanın birinci hipotezi ve birinci hipoteze ait alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: İşveren markası çalışan marka bağlılığını olumlu yönde etkiler

H1a: Algılanan kalite çalışan marka bağlılığını olumlu yönde etkiler.

H1b: Marka bilinirliği çalışan marka bağlılığını olumlu yönde etkiler.

H1c: Marka imajı çalışan marka bağlılığını olumlu yönde etkiler.

İşveren markalama, çalışanlara ücret, iyi bir çalışma ortamı, iyi bir yaşam kalitesi, iş memnuniyeti sağlayabilmenin yanı sıra çalışanların kariyer yönetimleri süreçlerini de kapsamaktadır (Suikkanen, 2010: 8). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olan örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların kariyer planlarını işletmenin iş akış organizasyonu ile ilişkilendirilerek, örgüt tarafından planlanan bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Backhaus & Tikoo, 2004). Başka bir ifadeyle işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirerek, çalışanların kariyer planlamaları konusunda örgütsel desteğin sağlanması olarak ta ifade edilmektedir (Ay, Filizöz & Öncül, 2014). İçsel markalama faaliyetleri, işletme içinde çalışanlara işletmenin marka imajı, çalışma normları, başarı için gerekli ortam ve bilgi sağlamanın yanı sıra çalışanların kariyer planlamalarını da yönetir (Dalton, 1989). Ayrıca işletmede içsel markalamanın bütünleştirici rolü, örgüt içinde insan kaynağını geliştirmede önemli rol oynar. Bu açıdan ele alındığında, işveren markası örgüt içindeki kariyer gelişiminin artırılmasında önemli bir araç haline gelir. Kariyer planlaması olmazsa çalışanlar da işletmeler de rekabet gücünü kaybeder. İnsan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel hedeflerin uyumuna odaklanan işveren markası Schein'in (1971, 1978) koni modelinde yer alan kariyer gelişim

yönleri, kariyer çeşitliliği ve çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından kariyer beklentileri ile ilgilidir (Backhaus & Tikoo, 2004). Dolayısıyla işveren markasının örgütsel kariyer yönetimini destekleyen bir yapıya sahip olduğunu söylenebilir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi ve ikinci hipoteze ait alt hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2: İşveren markası örgütsel kariyer yönetimini olumlu yönde etkiler

H2a: Algılanan kalite örgütsel kariyer yönetimini olumlu yönde etkiler.

H2b: Marka bilinirliği örgütsel kariyer yönetimini olumlu yönde etkiler.

H2c: Marka imajı örgütsel kariyer yönetimini olumlu yönde etkiler.

İşveren markası, çalışanların olumlu tutum ve davranış göstermelerinde önemli rol oynadığı gibi hem çalışanların örgütsel kariyer yönetimini ve hem iş memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir (Cheung vd., 2014). King & Grace (2009) de kavramsal açıdan, işveren markasının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyebileceğini ileri sürmüştür. Bu görüşü destekleyen araştırmalar alanyazında mevcuttur. Örneğin Tsang vd. (2011) çalışan memnuniyeti ile işveren markası boyutları (marka imajı, marka farkındalığı ve algılanan kalite) arasındaki anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Benzer şekilde Demir (2014) üretim işletme çalışanları, Schlager vd. (2011) sigorta şirketi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında, işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir. Preez & Bendixen (2014) banka çalışanları, Cheung vd. (2014) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında içsel markalamanın çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini tespit etti. Davies, Mete & Whelan (2018) özel şirkette tam zamanlı çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada işletme imajının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Tüm bu bulgular doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi ve bu hipoteze ait alt hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3: İşveren markası çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler

H3a: Algılanan kalite çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

H3b: Marka bilinirliği çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

H3c: Marka imajı çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

Örgütsel davranış alanyazınında, içsel marka yönetimini ele alan kavramsal ve ampirik çalışmalarda, işveren marka değeri boyutlarından biri olan marka bağlılığının da çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Preez & Bendixen (2014), banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında marka bağlılığının iş memnuniyeti ile işyerinde kalma niyeti arasındaki aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Bataineh, Alfalah, Falah ve İdris (2017) çalışan memnuniyetinin marka bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık arasında aracılık rolünün olduğunu ortaya koymuştur. Kariyer aşamalarının çalışan marka bağlılığı üzerindeki etkilerini araştıran Modi & Patel (2012) de, kariyer aşamalarının çalışanların marka bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu tespit etti. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri oluşturulmuştur.

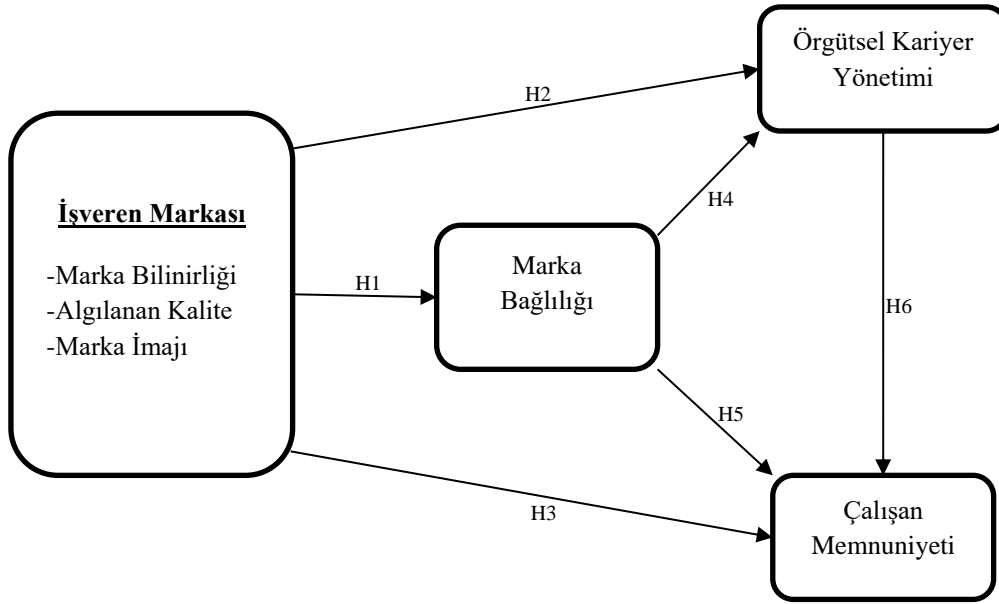
H4: Marka bağlılığı örgütsel kariyer yönetimini olumlu yönde etkiler.

H5: Marka bağlılığı çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

Yukarıda oluşturulan hipotezler doğrultusunda, işveren markasının çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer gelişimi üzerindeki etkileri incelenecek olmasından dolayı çalışan memnuniyeti ile örgütsel kariyer gelişimi arasında bir etkileşimin olup olmadığı sorusu akla gelebilir. İşletmelerde terfi almanın iş memnuniyetinin belirleyicisi olması (Davras & Gülmez, 2013), kariyer ile gelişimi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin olabileceğinin bir göstergesi olduğu öngörülebilir. Ay vd. (2014), kamu ve özel sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmalarında örgütsel kariyer yönetimi ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişkinin olduğu sonucunu ortaya koyması bu görüşü desteklemektedir. Rayton (2006), çalışanların algıladıkları kariyer fırsatlarının çalışan memnuniyetinin belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan Priyadarshi (2011), Hindistan'da mühendisler üzerinde yaptığı çalışmada, Örgütsel kariyer yönetiminin iş tatminin etkilemediği tespit etse de, Tanwar & Prasad (2016), Hindistan'da Bilgi İşlem departmanında çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında, işyeri markasının çalışan memnuniyetini etkilediğini ortaya koydu. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibidir

H6: Örgütsel kariyer yönetimi çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler

Oluşturulan altı hipotezin yer aldığı araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın verilerinin elde edilmesinde anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde otel çalışanlarının işyeri marka algılarını ölçmeye yönelik 21 madde; ikinci bölümde çalışanların marka bağlılıklarını ölçmeye yönelik 8 madde; üçüncü bölümde örgütsel kariyer gelişim algılarını ölçmeye yönelik 4 madde; dördüncü bölümde iş memnuniyetlerini ölçmeye yönelik 5 madde ve beşinci bölümde kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru yer almaktadır. İşyeri marka algısı ve marka bağlılığı ölçekleri için Kimpakorn & Tocquer (2007) çalışmasından yararlanılmış olup, bazı maddeler otel çalışanların yapısına uygun olmadığından

ölçekten çıkarılmış, bazı maddelerin de yapısı değiştirilmiştir. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer gelişim ölçeği Cheung vd. (2014) çalışmalarından aynen alınarak kullanılmıştır. Bu üç ölçekte yer alan maddeler 5’li Likert ölçeği (1: Kesinlikle katılmıyorum,... 5: Kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmüştür.

Araştırmanın evrenini Antalya bölgesinde faaliyet göstermekte olan zincir bir otel işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu zincire bağlı otel işletmelerinden üç tanesi Alanya’da, bir tanesi Side’de ve biri de Belek/Boğazkent turizm merkezlerinde faaliyet göstermektedir. Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği, iş durumu ve yoğunluğuna bağlı olarak sürekli değişkenlik göstermesinden dolayı bu zincir otel işletmelerindeki toplam çalışan sayısı tam olarak bilinmemekte, ancak İnsan Kaynakları Koordinatöründen alınan bilgiye göre yüksek sezonda yaklaşık 2500 işgören çalışmaktadır. Her bir otel işletmesi için 300 toplamda 1500 anket İKY koordinatörüne teslim edilmiştir. Çalışma Mayıs 2019 – Eylül 2019 dönemi arasında gerçekleştirilmiş olup, dağıtılan anketlerin 517 tanesinin geri dönüşü olmuştur.

BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özelliklerine yönelik bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Çalışanlara Ait Özellikler

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Erkek	340	66	Evli	189	37,4
Kadın	175	34	Bekâr	316	62,6
Toplam	515	100	Toplam	505	100
Yaş	n	%	Çalışılan Pozisyon	n	%
25 yaş altı	172	35	Departman şefi	32	6,3
25-35 yaş	197	40	Departman çalışanı	464	91,3
36 yaş ve üstü	123	25	Stajyer	13	2,6
Toplam	492	100	Toplam	509	100
Eğitim	n	%	Otelde Çalışma Süresi	n	%
İlköğretim	143	27,9	1 yıl ve daha az	201	43,8
Lise	277	54	2 yıl	107	23,3
Lisans ve üstü	93	18,1	3 yıl	94	20,5
Toplam	513	100	4 yıl ve üzeri	57	12,4
			Toplam	459	100
Çalışılan Departman	n	%	Sektörde Çalışma Süresi	n	%
Animasyon	22	4,6	1 yıldan az	68	13,8
Yiyecek-İçecek	341	70,7	1-5 yıl arası	212	43,1
Kat Hizmetleri	64	13,4	6-10 yıl arası	129	26,2
Teknik Servis	15	3,1	11-15 yıl arası	50	10,2
Önbüro	18	3,7	16 yıldan fazla	33	6,7
Güvenlik	12	2,5			
Diğer	10	2			
Toplam	452	100	Toplam	492	100

Tablo 1 incelendiğinde; çalışanların %66’sının erkek, %62,6’sının bekar olduğu görülmektedir. Yaş dağılımlarına göre %40’nın 25-35 yaş arası, %35’nin 25 yaş altı ve %25’nin 36 yaş ve üstü grupta yer almakta olup, %54’ü lise, %27,9’u ilköğretim ve %18,1’i lisans mezunudur. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%91,3) alt kademelerde

çalışmaktadır. Yiyecek İçecek departmanında çalışanların oranı %70,7'dir. Son olarak çalışanların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde, %43,1'i sektörde 1-5 yıl, %26,2'nin 6-10 yıl, %13,8'nin 1 yıldan az, %10,2'nin 11-15 yıl arasında deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Diğer taraftan %43,8'inin 1 yıldan daha az sürede mevcut otel işletmesinde çalıştıkları görülmektedir.

21 maddeden oluşan işyeri markası ölçeğinin boyutlu yapısını tespit etmek maksadıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, toplam varyansın %69,95'ini açıklayan özdeğeri 1'in üstünde olan üç faktör elde edilmiş ve bu faktörler algılanan kalite, marka bilinirliği ve marka imajı olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 2: Çalışanların İşyeri Marka Algılarını Etkileyen Faktör Boyutları

Boyutlar	Faktör Yükü	Varyans Açıklama Oranı (%)	Özdeğer
Faktör 1: ALGILANAN KALİTE (AK)		28,80	5,76
Yönetim her konuda çalışanları bilgilendirir	,829		
Çalışanlara daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitimler verilmektedir	,820		
Bu otelde, doğru işe doğru çalışanlar seçilmiştir	,814		
Bu otelde çalışanların sorunları çözüme kavuşturulmaktadır.	,780		
Otel yöneticileri liderlik vasıflarına sahiptir	,776		
Bu otel beni hiçbir zaman hayal kırıklığına uğratmadı	,750		
Bu otel çalışanların memnuniyeti ile ilgilenmektedir	,740		
Otel yöneticileri hizmet kalitesini artırmak için gerekli çabayı göstermektedir	,703		
Faktör 2: MARKA BİLİNİRLİĞİ (MBİ)		21,80	4,36
Davranışlarımın otelin hizmet kalitesini etkileyeceğini biliyorum.	,838		
Çalışmalarımın, otelin marka değerine katkı sağlayacağını biliyorum	,809		
Bu otelde marka değeri oluşturmadaki rolümü biliyorum	,768		
İşimin otelin başarısı için önemli olduğunu biliyorum	,742		
Bu otel markasının müşteriler için önemini biliyorum	,725		
Bu otelde konaklayan misafirlerin beklentilerini biliyorum	,643		
Bu otelin mükemmel hizmet sunduğunu biliyorum	,528		
Faktör 4: MARKA İMAJI (Mİ)		19,35	3,87
Davranışlarımın otelin hizmet kalitesini nasıl etkileyeceğini biliyorum.	,792		
Bu otelde konaklayan misafirlerin beklentilerini biliyorum	,758		
Çalışmalarımın, otelin marka değerine nasıl katkı sağlayacağını biliyorum	,754		
Çalıştığım otelin hedef ve politikalarını net bir şekilde biliyorum	,716		
İşimin otelin başarısı için önemli olduğunu biliyorum	,708		

KMO = 0,945; Bartlett Küresellik Testi = 7469,456 (p< 0,01) Toplam Varyans Açıklama Oranı: 69,95

Elde edilen üç boyutlu işveren markası ölçeği ile marka bağlılığı (8 maddeden oluşan), çalışan memnuniyeti (5 maddeden oluşan) ve örgütsel kariyer gelişim (4 maddeden oluşan) ölçeklerinin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla AMOS 22.0 paket programından yararlanılarak işveren ölçeği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, diğer üç ölçek (marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer gelişim) için birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda bulunan değerler, kabul edilebilir uyum değerler

içerisinde olmadığından dolayı önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. Bunun için algılanan kalite ve marka bağlılığı boyutları çalışan memnuniyeti ölçeğinde bazı hata terimleri arasında korelasyon oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen modifikasyonlar sonucunda, önerilen uyum değerleri elde edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Ölçeklerin Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
İşveren Markası (Birinci Düzey)	545,128	163	3,344	,901	,948	,070
Marka Bağlılığı (Tek Faktörlü)	12,290	8	1,536	,991	,998	,033
Çalışan Memnuniyeti (Tek Faktörlü)	5,956	3	1,985	,995	,998	,045
Örgütsel Kariyer Gelişimi (Tek Faktörlü)	4,702	2	2,351	,995	,999	,053
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	$> 0,900$	$> 0,970$	$< 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	$> 0,850$	$> 0,900$	$< 0,08$

*Kaynak: Kaynak: Joreskog & Sarbom (1993); Kline (1998); Anderson & Gerbing (1984)

Tablo 3 incelendiğinde, işveren markası ($X^2/df= 3,28$; RMSEA= ,069; CFI= ,931; GFI= ,856), marka bağlılığı ($X^2/df= 1,536$; RMSEA= ,033; CFI= ,998; GFI= ,991) çalışan memnuniyeti ($X^2/df= 1,985$; RMSEA= ,045; CFI= ,998; GFI= ,995) ve örgütsel kariyer gelişim ($X^2/df= 2,351$; RMSEA= ,053; CFI= ,999; GFI= ,995) ölçeklerine uyum iyiliği değerleri iyi uyum değerleri arasında yer aldığından tüm ölçeklerin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimi ölçeklere ait maddelerin faktör yükleri Tablo 4'te; araştırma modelinde yer alacak değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeklere Ait Faktör Yükleri

Ölçekler	Maddeler	Kod	Faktör Yüklü
Marka Bağlılığı (MB)	Bu otel markasının bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum	MB2	,757
	Bu otel çalışabileceğim tüm marka oteller arasında en iyisidir.	MB3	,857
	Bu otelden ayrılmak benim için oldukça zor olur	MB4	,854
	Bu otel markası altında çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum	MB5	,856
	Bu otel markasını gerçekten önemsiyorum	MB6	,827
	Bu otelde çalışmaya devam etmek için her türlü iş görevini kabul ederim	MB7	,788
Çalışan Memnuniyeti (CM)	Oteldeki işimden genel olarak memnunum.	ÇM1	,850
	Oteldeki çalışma arkadaşlarımdan memnunum.	ÇM2	,809
	Oteldeki müdürlerimden memnunum.	ÇM3	,869
	Oteldeki terfi olanaklarından memnunum.	ÇM4	,677
	Aldığım ücretten memnunum.	ÇM5	,648
Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖGK)	Çalıştığım otel kariyer gelişimimle ilgilenmektedir.	ÖGK1	,912
	Çalıştığım otel kariyer beklentilerimle ilgilenir.	ÖGK2	,903
	Çalıştığım otelde kariyer ile ilgili eğitimler verilmektedir	ÖGK3	,918
	Bu otelde kariyer hedeflerimi gerçekleştirebilmek için olanaklar sunulur	ÖGK4	,876

Tablo 5: Değişkenlere Ait Güvenilirlik, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Cron. Alfa	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1.Algılanan Kalite	,939	3,74	,957	1					
2.Marka Bağlılığı	,937	3,75	,920	,809**	1				
3.Marka Bilinirliği	,888	4,18	,643	,487**	515**	1			
4.Marka İmajı	,924	3,90	,949	,723**	,772**	587**	1		
5.Çalışan Memnuniyeti	,885	3,78	,890	,774**	,722**	,473**	,666**	1	
6.Örgütsel Kariyer Gelişimi	,946	3,52	1,111	,804**	,781**	,429**	,709**	,670**	1

** p<0,01

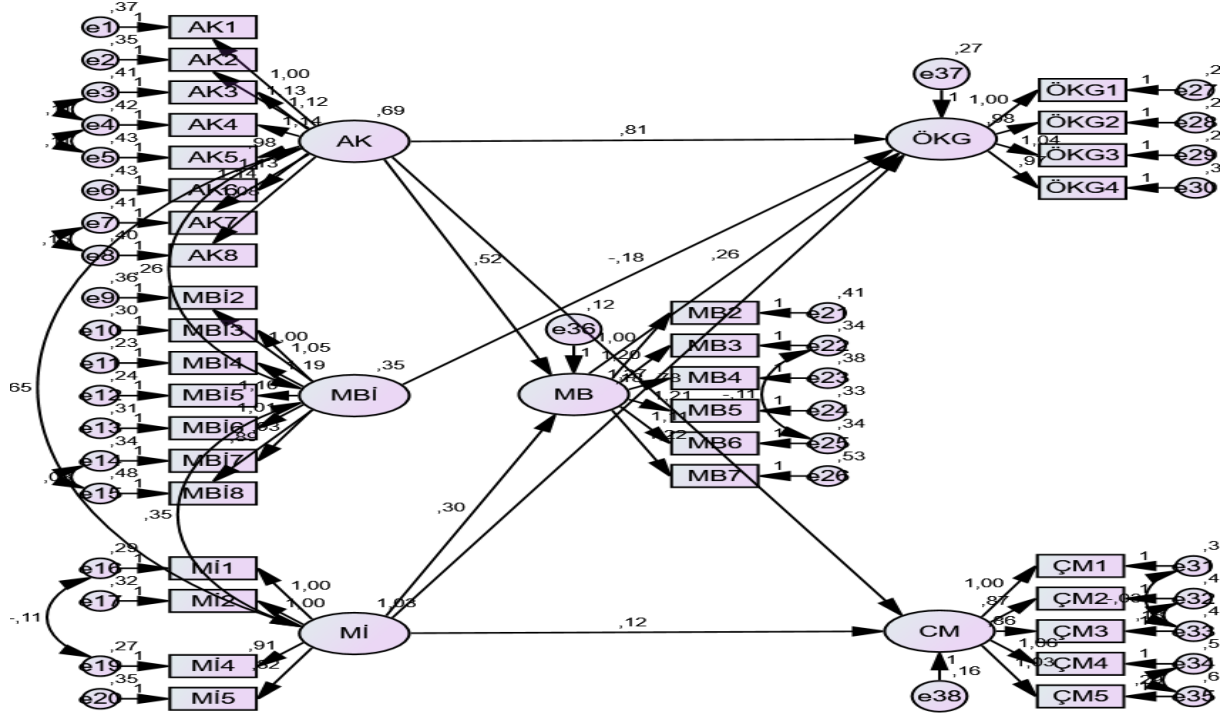
Tablo 4'te verilen marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimi değişkenleri oluşturan maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 5'te her bir değişkenin güvenilir olduğu elde edilen cronbach alfa katsayıları (,888 ile ,939 arasında değişen) ile sağlanmıştır. Değişkenlerin ortalama değerlerine göre çalışanların marka bilinirliği ve marka imajı algılarının yüksek olduğu, ancak algılanan kalite ile marka bağlılıklarının orta seviyede olduğu söylenebilir. Diğer taraftan çalışanların iş memnuniyet düzeyleri iyi sayılabilecek bir ortalamaya sahipken, örgütsel kariyer gelişim değişkeninin ortalama değeri orta seviyede olduğu söylenebilir. Değişkenlere ait pearson korelasyon değerlerine göre, tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında etkileşimlerin olabileceği öngörülmektedir.

Araştırmada oluşturulan hipotezlerini test etmek amacı ile yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur (Şekil 2). Yapısal modelde iyi uyum değerlerinin sağlanabilmesi için programın önerileri doğrultusunda bazı modifikasyonlar yapılmıştır. Bunun için marka imajı boyutundan bir madde çıkarılmış ve algılanan kalite ile çalışan memnuniyeti değişkenlerine bağlı bazı maddeler arasında kovaryanslar oluşturularak yapısal modelin iyi uyum değerleri sağlanmıştır (Tablo 6).

Tablo 7: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Yapısal Eşitlik Modeli	1461,640	507	2,883	,850	,934	,063
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	$> 0,900$	$> 0,970$	$< 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤ 5	$> 0,850$	$> 0,900$	$< 0,08$

*Kaynak: Joreskog & Sarbom (1993); Kline (1998); Anderson & Gerbing (1984)



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

Gerçekleştirilen yol analiz sonuçlarına göre araştırmanın hipotez test sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları

	Hipotezler	β	S.H.	C.R.	p	R ²	Sonuç
H1a	Algılanan Kalite → Marka Bağlılığı	,520	,049	10,68	***		Kabul
H1b	Marka Bilinirliği → Marka Bağlılığı	,063	,045	1,39	,162	,804	Red
H1c	Marka İmajı → Marka Bağlılığı	,304	,037	8,31	***		Kabul
H2a	Algılanan Kalite → Örgütsel Kariyer Yönetimi	,813	,087	9,36	***		Kabul
H2b	Marka Bilinirliği → Örgütsel Kariyer Yönetimi	-,180	,065	-2,77	,006	,771	Kabul
H2c	Marka İmajı → Örgütsel Kariyer Yönetimi	,181	,060	3,01	,003		Kabul
H4	Marka Bağlılığı → Örgütsel Kariyer Yönetimi	,258	,099	2,60	,009		Kabul
H3a	Algılanan Kalite → Çalışan Memnuniyeti	,776	,064	12,10	***		Kabul
H3b	Marka Bilinirliği → Çalışan Memnuniyeti	,099	,061	1,63	,103		Red
H3c	Marka İmajı → Çalışan Memnuniyeti	,122	,045	2,69	,007	,775	Kabul
H5	Marka Bağlılığı → Çalışan Memnuniyeti	,109	,091	1,20	,229		Red
H6	Örgütsel Kariyer Gelişimi → Çalışan Memnuniyeti	-,066	,059	-1,10	,268		Red

Tablo 7’de elde edilen değerlere göre standardize edilmiş beta katsayısı anlamlı olan H1a, H1c, H2a, H2b, H2c, H3a, H3c ve H4 hipotezleri kabul edilmiş, standardize edilmiş beta katsayıları anlamsız bulunan H1b, H3b, H5 ve H6 hipotezleri ise reddedilmiştir. Modele ait elde edilen R2 değerlerine göre, marka bağlılığının % 80’i algılanan kalite ve marka imajıyla; örgütsel kariyer gelişiminin % 77’si işveren markasının tüm boyutları ve marka bağlılığıyla ve çalışan memnuniyetinin % 78’i algılanan kaliteyle ve marka imajıyla açıklanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada işveren markasının çalışanların marka bağlılığı, örgütsel kariyer gelişimleri ve iş memnuniyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi ile işveren markası boyutları algılanan kalite, marka bilinirliği ve marka imajı olarak elde edilmiştir. İlk olarak, işveren markasına ait tüm bu boyutları ve marka bağlılığının çalışanların örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkileri anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç Dalton (1989) ve Backhaus & Tikoo’nun (2004) işveren markasının işletmedeki çalışanların örgütsel kariyer gelişimleri açısından önemli rol oynayabileceğini ileri sürdüğü kavramsal teoriyi bilimsel olarak ta desteklemektedir. Bu sonuca göre, otel işletmelerinin çalışanlar tarafından algılanan işyeri marka değerini artırmaları, çalışanları işletmede çalışmaya devam ederek geleceğe yönelik kariyer planlamalarını olumlu yönde etkileyecektir. Ancak algılanan kalite, marka imajı ve marka bağlılığı örgütsel kariyer gelişimini olumlu yönde etkilerken, sürpriz bir şekilde marka bilinirliğinin örgütsel kariyer gelişimini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun nedeni çalışanların otel işletmesinin marka bilinirliğine yönelik oluşturulan ifadeleri tam olarak anlayamamış olmasından veya otel işletmesinin müşterilere mükemmel ve kaliteli hizmet sunmasından ziyade kendilerine yönelik sunulan hizmet kalitesine önem vermelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

İkinci olarak işveren markası boyutlarından algılanan kalite ve marka imajı çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkiye sahipken, marka bilinirliği ve marka bağlılığının anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç işyeri markasının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan Schlager vd. (2011), Cheung’un (2014) ve Davies vd.’nin (2018) çalışmaları ile örtüşmektedir. Üçüncü olarak işveren markası boyutları arasında algılanan kalite, marka bilinirliği ve marka imajının marka bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmiş, analiz sonucunda, marka bağlılığını algılanan kalite ve marka imajının etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Kimpakorn & Tocquer (2009) ve Tsang vd.’nin (2011) çalışama sonuçları ile tamamen örtüşmektedir. Ancak marka bilinirliğinin marka bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığı sonucu ise King’in (2009) çalışması ile çelişmektedir. Son olarak beklentilerin aksine örgütsel kariyer gelişiminin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç her ne kadar Priyadarshi’nin (2011) çalışma sonucu ile paralelik göstermesine rağmen Ay vd. (2016) ve Tanwar ve Prasad (2016) çalışmaları ile çelişmektedir.

Özet olarak işveren markasının marka bağlılığı, örgütsel kariyer gelişimi ve çalışan memnuniyeti üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşveren markası boyutlarından marka imajı ve algılanan kalite tüm değişkenler (marka bağlılığı, örgütsel kariyer gelişimi ve çalışan memnuniyeti) üzerinde etkili olurken, marka bilinirliği sadece örgütsel kariyer gelişim üzerinde olumsuz yönde etkisi bulunmaktadır. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modelindeki yol katsayılarına (standardize edilmiş beta katsayıları) göre, işveren markası boyutlarından algılanan kalitenin hem marka bağlılığını hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel kariyer gelişimini güçlü bir şekilde etkilediği ortaya

koyulmuştur. Teorik açıdan bakıldığında, bu araştırmanın turizm ile ilgili alanyazına iki farklı yönden katkısı vardır. Birincisi, pazarlama alanındaki tüketici temelli marka değeri boyutlarının insan kaynakları alanında çalışan temelli işveren marka boyutlarına uyarlanmasıdır. İkincisi ise elde edilen işveren markası boyutları ile marka bağlılığı arasındaki etkileşimleri inceleyerek, işveren markası boyutlarının örgütsel kariyer gelişimi ve çalışan memnuniyeti üzerinde etkilerinin ele alınmasıdır.

Bu araştırma sonuçları otel işletmeleri insan kaynakları yöneticilerine marka yönetimi konusunda bazı katkılar sağlayabilir. Bulgular, işveren marka değerinin çalışanların hem otel markasına bağlılığı, hem örgütsel kariyer gelişimleri hem de iş memnuniyet düzeyleri üzerinde doğrudan etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Özellikle çalışanların otel işletmelerinden algıladıkları kalitenin işletmeye olan olumlu duygularını güçlü bir şekilde etkilemesi sonucu doğrultusunda; otel işletmesi insan kaynakları yöneticilerinin işgören alımlarında liyakate önem vermesi, her türlü konuda bilgilendirmesi, çalışanlara yönelik eğitimler vermesi ve çalışanların sorunlarına çözüm bulunması çalışanlar tarafından algılanan işveren marka değerini artıracaktır. İşveren marka değerinin artması insan kaynakları yöneticilerinin nitelikli çalışanları istihdam edebilmeleri ve elde tutabilmelerine, diğer taraftan da çalışanların hem işletmeye olan bağlılıkları hem de iş memnuniyet düzeylerinin yükselmesine katkı sağlayacaktır. Modern yönetim kuramında kalitenin, verimliliğin ve müşteri memnuniyetinin en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilen (Spinelli & Canavos, 2000) çalışan memnuniyetinin artması ile otel işletmeleri finansal performanslarını artırarak rekabet üstünlüğü sağlamada büyük avantaj elde edebileceklerdir.

Araştırmanın Antalya bölgesinde faaliyet göstermekte olan bir zincire bağlı beş otel işletmesi çalışanları üzerinde yapılması bu çalışmanın başlıca sınırını oluşturmaktadır. Çalışmanın farklı bir turizm bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanları veya başka bir turizm işletmesi çalışanları (seyahat acenteleri, yiyecek-içecek işletme çalışanları gibi) üzerinde uygulanmasıyla farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca işveren marka değeri algısının mevcut çalışanların yanı sıra potansiyel çalışanlar üzerinde yapılarak, her iki örneklem grubunun işveren marka algılarının karşılaştırılmasında veya algıların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-Of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155–173.
- Ay, F.A., Filizöz B., Öncül, M.S. (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(2), 45-61.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

- Barrow, S. & Mosley, R. (2007). The Employer Brand: Bringing th Best of Brand Management to People at Work. *Journal of Brand Management*, 15: 150-151.
- Bataineh, Q.A., Alfalah T.F., Falah J.F., Idris M. (2017). The Effect of Employee Based Brand Equity on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 423-436.
- Bayrakdaroğlu, F. (2017). Marka Yönetimi ve Konumlandırma, (Ed: Prof. Dr. Mehmet Marangoz) s.429-471, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Cheung, C., Kong, H. & Song, H. (2014). How to Influence Hospitality Employee Perceptions on Hotel Performance?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1140-1161.
- Çetinsöz, B.C. & Artuğer, S. (2013). Antalya İli'nin Marka Değerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 200-210.
- Dalton, G.W. (1989). Developmental Views of Careers in Organizations, (Ed: Arthur M.B., Hall D.T. ve Lawrence B.S.). s.89-109, *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Davies, G., Mete, M. & Whelan, S. (2018). When Employer Brand Image Aids Employee Satisfaction and Engagement. *Journal of Organizational Effectiveness, People nad Performance*, 5(1), 64-80.
- Davras, Ö. & Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 167-84.
- Demir, M. (2014). İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, H. (2017). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 12(47), 21-40.
- Dursun, M.T. & Eriş, E.D. (2018). Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Marka Algısı ile Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1), 160-179.
- İçirgen, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Javid, H., Monfared, F.S.A. & Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, 36, 408-413.
- Joreskog, K. & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The Simplis Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.

- Keller, K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kim, H. & Kim, W.G. (2005). The Relation Between Brand Equity and Firms' Performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
- Kim, W.G., Jin-Sun, B. & Kim, H.J. (2008). Multidimensional Customer-Based Brand Equity and Its Consequences in Midpriced Hotels. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 32(2), 235-254.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010). Service Brand Equity and Employee Brand Commitment. *Journal of Service Marketing*, 24(5), 378-388.
- King, C. (2009). One Size Doesn't Fit All: Tourism and Hospitality Employees' Response to Internal Brand Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534.
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Service Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C. & Grace, D. (2010). Examining the Antecedents of Positive Employee Brand-Related Attitudes and Behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- King, C. & So, K.K.F. (2015). Enhancing Hotel Employees' Brand Understanding and Brand-Building Behaviour in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 492-516.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Konecnik, M. & Gartner, W.C. (2007), Customer-Based Brand Equity for a Destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.
- Martin, H.S., Herrero, A. & Salmones, M.M.G. (2018), An Interagative Model of Destination Brand Equity and Tourist Satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 1-22.
- Miles, S.J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Modi, A. & Patel, J.D. (2012). Employees' Brand Commitment and Career Stages: Empirical Evidence From Indian Universities. *Journal of Brand Management*, 9(1), 28-40.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi, *Selçuk İletişim*, 7(2), 14-31.
- Özgen, E., Akbayır, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1): 76-86.

- Preez, R.D. & Bendixen, M.T. (2014). The Impact of Internal Brand Management on Employee Job Satisfaction, Brand Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Priyadarshi, P. (2011). Employee Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Rayton, B.A. (2006). Examining the Interconnection of Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Application of the Bivariate Probit Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), 139-154.
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Gower Publishing Limited, Surrey.
- Sağır, M. (2016). İşveren Marka 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.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, M. & Cachelin, L. (2011). The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Shen, H., Yuan, Y., Zhang, Q. & Zhao, J. (2014). An Empirical Study of Customer-Based Brand Equity Model for China Economy Hotels. *Journal of China Tourism Research*, 10(1), 21-34.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-174.
- Spinelli, M.A. & Canavos, G.C. (2000). Investigating the Relationship Between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 29-33.
- Suikkanen, E. (2010). *How Does Employer Branding Increase Employee Retention?*. Metropolia University of Applied Sciences the University of Lincoln European Management Degree Programme
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). The Effect of Employer Brand Dimensions on Job Satisfaction: Gender as a Moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tsang, K.F.N., Lee, L.Y.S & Li X.H.F. (2011). An Examination of the Relationship Between Employee Perception and Hotel Brand Equity. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28, 481-497.

The Effects of Employer Brand on Brand Commitment, Employee Satisfaction, and Organizational Career Management: A Research on Hotel Employees

Özgür DAVRAS

Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Tourism Management, Isparta/Turkey

Extensive Summary

Although the adopted of consumer-based approaches in the literature on product brand value (Kim and Kim, 2005; Kim, Jin-Sun & Kim, 2008; Shen, Yuan & Zhao, 2014), in recent years, such as Ambler & Barrow (1996) and Barrow & Mostley (2007) Researchers have suggested that brand value can be measured not only by consumer perception but also by employees' perception, and therefore some studies (Tsang, Lee & Li, 2011; Cheung, Kong & Song, 2014; King & So, 2015) focused on employees' perceptions of brand value related to the business in the process of creating brand value. This approach, which is described as an employer brand, is important both in increasing the corporate reputation of enterprises and in maintaining competitive advantage by retaining qualified and qualified employees.

The employer brand, seen as a strategic tool in distinguishing businesses from competitors (Tsang et al., 2011), is considered a mix of marketing and human resource management. Ambler & Barrow (1996), who positions the employer brand in the same way as the consumer-based brand value, defined the economic, psychological and functional benefits provided to employees by the employer. The difference between employer brand and consumer based brand equity is aimed at current and potential employees, not customers. On the other hand, it also includes the good speech of the employees who quit the job (Öksüz, 2012).

The main purpose of creating an employer brand in enterprises is to create a value that has the power to attract potential employees to work in the enterprise and to retain existing employees by increasing productivity and recruitment. Employer brand also plays an important role in increasing employee satisfaction and motivation as well as undertaking an important mission in increasing employee loyalty (Öksüz, 2012). In addition, the number and quality of applicants to work for the enterprise may have positive effects such as an increase in employee references, an increase in manager satisfaction, a strong organizational culture and a decrease in recruitment costs (Demir, 2014).

The dimensions of the employer brand, which are similar to the consumer-based brand equity approach, are revealed in three dimensions: brand awareness, brand image and perceived quality (King and Grace, 2009). Brand awareness is defined as the ability of employees to distinguish the company from other businesses or to recognize the brand. Brand image is defined as a set of perceptions of the brand that takes place in the mind of the employee and reflects the subjective and objective reality of the business or brand. Perceived quality is expressed as a holistic judgment based on the general superiority of a business or service.

Although the employer brand, which has attracted the attention of researchers in recent years, is mostly related to HRM practices, the number of researches dealing with this issue in tourism field is quite limited. In order to expand this vicious field in the literature, it is aimed to determine the dimensions of employer brand value and to examine the effects of each dimension on brand loyalty, organizational career management and employee satisfaction. The interactions between brand loyalty, organizational career development and employee satisfaction were also investigated.

Methodology

Survey method was used to obtain the data of the study. The questionnaire consists of four sections related to employer brand perception, brand loyalty, job satisfaction and organizational career management. The items in the scales were measured with a 5-point Likert scale (1: Strongly disagree,... 5: Strongly agree). In addition, eight questions were added to determine the personal characteristics of employees. The population of the research consists of the employees of a chain hotel enterprises in Antalya region. The study was conducted between May 2019 and September 2019 and 517 of the total 1500 questionnaires were returned.

Findings

In order to determine the dimensional structure of employer brand, explanatory factor analysis was used, and as a result of analysis, three dimensions were obtained. These dimensions are named as brand awareness, brand image and perceived quality. In order to test the validity of both employer brand scale and other scales (brand loyalty, employee satisfaction and organizational career management), confirmatory factor analysis (CFA) was conducted and good fit values of all scales were obtained according to the analysis results. Since these values were acceptable limits, the construct validity of all scales was confirmed.

Cronbach's alpha coefficients (ranging from 888 to 939) were found to be reliable for each scale. According to the average values of the variables, employees' perception of brand awareness and brand image is high, but perceived quality and brand loyalty are moderate. On the other hand, while the job satisfaction level of the employees has a good average, it can be said that the average value of organizational career development variable is medium. According to the Pearson correlation values of the variables, it is seen that there is a significant and positive relationship between all variables. Therefore, it is predicted that there may be interactions between the variables.

In order to test the hypotheses formed in the research, a structural equation model was performed. According to the analysis results; perceived quality and brand image positively affect brand loyalty, employee satisfaction and organizational career development. While brand awareness negatively affects organizational career management, it has no significant effect on brand loyalty and employee satisfaction. While brand loyalty affects organizational career management positively, it has no effect on employee satisfaction. Organizational career management has no effect on employee satisfaction.

Conclusion

As a result, it was determined that employer brand has an effect on brand loyalty, organizational career development and employee satisfaction. According to the beta coefficients in the structural equality model, perceived

quality from employer brand dimensions has a strong impact on brand loyalty, employee satisfaction and organizational career development. This study contribution at the theoretical level can be examined at two levels. Firstly, the assumed of the consumer-based brand equity dimensions in the marketing field to the dimensions of the employer-based employer brand in the human resources field. The second is to examine the effects of employer brand dimensions on organizational career development and employee satisfaction by examining the interaction between employer brand dimensions and brand loyalty.

The results of this research can provide some contribution to human resources managers in brand management. The findings reveal that employer brand value can have a direct impact on employees' commitment to hotel brand, organizational career development and job satisfaction levels. In particular, as a result of the fact that the perceived quality of the employees from the hotel businesses strongly affects their positive feelings towards the business; the fact that human resources managers attach importance to merit in employee recruitment, inform them on all kinds of issues, provide training for employees and find solutions to employees' problems will increase the value of employer brand perceived by employees. Increasing employer brand value will contribute to the ability of human resources managers to employ and retain qualified employees, while increasing employee loyalty and job satisfaction levels. Increasing employer brand value will contribute to both employing and retaining qualified employees and increasing employee loyalty and job satisfaction levels. With the increase in employee satisfaction, which is accepted as one of the most important driving forces of quality, efficiency and customer satisfaction in modern management theory (Spinelli & Canavos, 2000), hotel enterprises can gain great advantage in providing competitive advantage by increasing their financial performance.