

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞAN İŞVEREN MARKASI ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**İSMAİL HAKKI GÜRLER
16738031**

Dr. Öğr. Üyesi AHMET REŞAT SARAOĞLU

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞAN İŞVEREN MARKASI ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**İSMAİL HAKKI GÜRLER
16738031**

Dr. Öğr. Üyesi AHMET REŞAT SARAÖĞLU

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

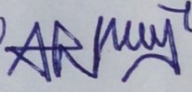
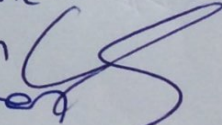
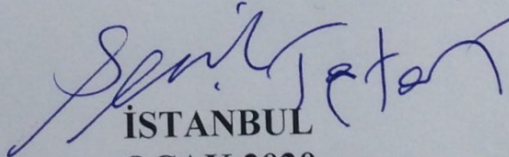
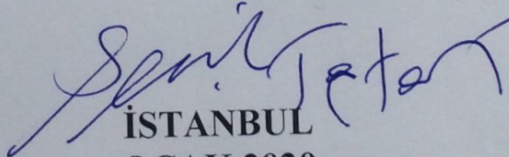
ÇALIŞAN İŞVEREN MARKASI ALGISININ İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İSMAİL HAKKI GÜRLER
16738031

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 19.02.2020

Tezin Savunulduğu Tarih: 04.02.2020

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekilişi~~ ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Resat SARAOĞLU 
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Emel Esen  Doç. Dr. Sevil Taştan 
 İSTANBUL OCAK 2020	

ÖZ

ÇALIŞAN İŞVEREN MARKASI ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İsmail Hakkı GÜRLER

Ocak 2020

İçinde bulunulan bilgi ve teknoloji çağı, bilginin hızlı yayılması, çevresel belirsizliğin artması, sürekli bir değişimin varlığı gibi çeşitli faktörler işletmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri bağlamında zorlamaktadır. Bunun bilincinde olan işletmeler proaktif bir çizgide stratejik hamleler geliştirmekte ve bunların üstesinden gelinmesi için kilit unsurun “insan” olduğu, insana değer verilmesi gerektiği görüşünde birleşmiştir. Bu sebeple en önemli sermayesinin insan olduğunu düşünen işletmeler, nitelikli ve yetenekli işgören adaylarını cezbetmek ve onlardan maksimum faydayı almak için stratejik faaliyetler yürütmektedir. İşveren markası kavramı, nitelikli ve yetenekli işgören adaylarını cezbetmek ve mevcut çalışanları muhafaza etme noktasında işletmenin gücünü gösteren bir kavramdır. İşletmeler bünyesinde barındırmayı arzuladığı mevcut nitelikli ve yetenekli çalışanlar ile rekabet avantajı elde etmek için, krizleri fırsata çeviren, proaktif olan, kendi içerisinde yenilikçi olan bir yapı kurmayı hedefler. Bunların neticesinde risk alarak iç girişimci davranışlar sergiler. İç girişimcilik, işletme içi girişimciliği ifade ettiği gibi, temel amacın değişen çevreye uyum sağlama ve işletmeyi rakiplerinden ileriye taşıma, farklılaştırma olduğu söylenebilir.

Çalışmada çalışanın işveren marka algısının iç girişimcilik ile olan ilişkisi incelenmiş olup işveren marka algısının iç girişimcilik düzeyi üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Çalışanların iç girişimcilik eğilimi göstermelerinin işveren marka algısına bağlı olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Yetenekli işgören adaylarından beklenen performanslardan birisi rekabet avantajı elde edilmesi, farklılık yaratılması, değer oluşturulması bağlamında son derece önemli olan iç girişimci performanstır. İşletmeler organizasyonlarını iç girişimciliği artıracak şekilde düzenlemeye çalışırken, iletişimden yapıya çeşitli kademelerde değişikliklere giderken algılanan işveren markasının çalışanlarının iç girişimciliği üzerindeki etkileri de bu bağlamda önemlidir. Araştırma, nicel yöntem kullanılarak tasarlanmıştır. Araştırma verileri, 2019 yılında hem yüz yüze hem de online anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş ve toplam 413 çalışana ulaşılmıştır. Çalışmada; frekans ve yüzde analizi, güvenilirlik analizi, temel bileşenler analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak; işveren marka algısının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Marka Algısı, İç Girişimcilik, Girişimcilik.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE IMPACT OF EMPLOYER BRAND PERCEPTION TO INTRAPRENEURSHIP

İsmail Hakkı GÜRLER

January 2020

Various factors such as the current age of information and technology, rapid dissemination of information, increased environmental uncertainty, and the existence of a constant change force the businesses in the context of their survival. Businesses that are aware of this are developing strategic moves in a proactive line and agree that the key element to overcome them is human and that human beings should be valued. For this reason, enterprises that consider their most important capital as human beings carry out strategic activities in order to attract and utilize qualified and talented employee candidates. The concept of employer brand is a concept that demonstrates the power of the enterprise in attracting qualified and talented employees and retaining existing employees. In order to gain competitive advantage with the existing qualified and talented employees that they desire to accommodate, the company aims to establish a proactive, innovative structure that transforms crises into opportunities. As a result of this, it exhibits intrapreneurial behaviors by taking risks. As intrapreneurship refers to intrabusiness entrepreneurship, it can be said that the main objective is to adapt to the changing environment and to move and differentiate the business from its competitors.

In this study, the relationship between employer brand perception and intrapreneurship was examined and the effect of employer brand perception on intrapreneurship tendency was questioned. It was aimed to determine whether employees' intrapreneurship tendency depends on employer brand perception. One of the expected performances of talented employees is intrapreneurial performance which is very important in terms of achieving competitive advantage, creating difference and creating value. The effects of perceived employer brand on the intrapreneurship of the employees are important in this context as enterprises try to organize their organizations in a way to increase intrapreneurship, and make changes at various levels from communication to structure. The research was designed using quantitative method. Research data were obtained by using both face-to-face survey method and the online survey method in 2019 and a total of 413 employees were included. Frequency and percentage analysis, reliability analysis, principal component analysis, correlation analysis and regression analysis were performed in the study. As a result, it was found that employer brand perception has a statistically significant effect on employees' intrapreneurship levels.

Key Words: Employer Brand Perception, Intrapreneurship, Entrepreneurship.

ÖN SÖZ

Tez konusu belirleme süreci dahil olmak üzere süreç boyunca bilgisini, deneyimini, zamanını benimle paylaşan, bilgi aktaran, yol gösteren, ilgisini esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Reşat SARAOĞLU'na en içten dileklerimle teşekkürlerimi sunarım.

Maddi, manevi her zaman her koşulda yanımda olan değerli aileme çok teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2020

İsmail Hakkı GÜRLER

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTLERDE İNSAN KAVRAMI	3
2.1. Bilgi Çağı ve İnsan	3
2.2. Entelektüel Sermaye	4
2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	4
3. MARKA KAVRAMI VE İŞVEREN MARKASI	8
3.1. Marka Kavramı.....	8
3.1.1. Marka Değeri	10
3.1.2. Marka Farkındalığı (Bilinirliği)	10
3.1.3. Marka Sadakati	11
3.1.4. Marka Çağrışımları	11
3.1.5. Algılanan Kalite	11
3.2. İşveren Markası	11
3.2.1. İşveren Markası Kavramı.....	13
3.2.2. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar.....	18
3.2.3. İşveren Markasının Önemi, İşletme ve Çalışanlar Açısından Faydaları ..	19
3.2.4. İşveren Markası Yönetimi (İMY) Süreci	21
4. İÇ GİRİŞİMCİLİK	28
4.1. Girişimcilik Kavramı.....	28
4.2. İç Girişimciliğin Tanımlanması.....	30
4.3. Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Karşılaştırılması	32

4.4. İç Girişimciliğin Önemi.....	33
4.5. İç Girişimciliğin Boyutları	34
4.5.1. Yeni İş/İşletme Başlatma Boyutu	35
4.5.2. Yenilikçilik Boyutu.....	36
4.5.3. Kendini Yenileme Boyutu	37
4.5.4. Proaktiflik	38
4.5.5. Risk Alma Boyutu	38
4.5.6. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu.....	39
4.5.7. Özerklik Boyutu.....	40
4.5.8. Bireysel Sosyal Ağlar Geliştirme Boyutu.....	41
4.6. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler.....	42
4.6.1. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler	43
4.6.2. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	46
5. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE İŞVEREN MARKA ALGISI İLİŞKİSİNE	
YÖNELİK ÇALIŞMALAR	50
6. ÇALIŞAN İŞVEREN MARKA ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DÜZEYİ	
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	53
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
6.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama.....	54
6.3. Araştırmanın Ölçekleri ve Yöntemi	54
6.4. Araştırmanın Modeli	55
6.5. Araştırmanın Hipotezleri	55
6.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	56
6.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	56
6.6.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	56
6.6.3. Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular.....	57
6.6.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	60
6.6.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	61
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA	68
EKLER.....	78
ÖZ GEÇMİŞ.....	81

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik İK Faaliyetleri.....	5
Tablo 2: Geleneksel İKY ve Stratejik İKY	6
Tablo 3: Tüketici Markası ve İşveren Markası.....	14
Tablo 4: Çalışılmak İstenen En Gözde Şirketler	15
Tablo 5: Girişimcilerin Taşınması Gereken Özellikler	29
Tablo 6: İç Girişimcilik Tanımları.....	31
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri	56
Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 9: İşveren Marka Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 10: İç Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 11: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 12: İşveren Marka Algısının Katılımcıların İç Girişimcilik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi	63
Tablo 13: İşveren Marka Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların İç Girişimcilik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşveren Markası Yönetim Modeli	22
Şekil 2: İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler ve Etkileri.....	42
Şekil 3: Araştırma Modeli	55

KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İM: İşveren Markası

İMY: İşveren Markası Yönetimi

ÇDÖ: Çalışan Değer Önermesi

TL: Türk Lirası

İG: İç Girişimcilik

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

VIF: Variance Inflation Factor

1. GİRİŞ

İnsanların hayata bakış açıları ve beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Yaşam standartlarının iyileşmesi ile beraber insanların tatmin olma noktası; yükselen farklı ihtiyaçları da alternatifli ve özel bir şekilde yaşamaya itmiştir. İçinde bulunulan dönemin az bulunan olması itibarıyla nitelikli ve yetenekli insanlar, aynı şekilde birer çalışanlar olarak da beklentilerini üst seviyeye çıkarmıştır. Günümüz teknoloji ve bilgi çağıyla beraber ihtiyaçları ve güdülenmeleri de birbirinden farklılaşan yetenekli ve nitelikli adaylara duyulan ihtiyaç giderek artmıştır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabette eksene insanı ve örgütü oturtması, onlara yatırım yapmayı ve ihtiyaçlarına benzersiz yaklaşarak kendi bünyesine katmasını gerektirmektedir. Bu adayları işletmeye çekmek de iyi bir imaja sahip olmayı, çalışanlar için çekici bir kurum olmayı gerektirmektedir.

İşveren markası kavramı, işletmelerin birer işveren olarak nasıl konumlandığını, markalaşma noktasında nerede bulunduğunu, örgüt içinde görmek istediği yetenekli adaylara ekonomik, psikolojik, fonksiyonel ve duygusal anlamda ne gibi faydalar vaat ettiğini açıklayan bir kavramdır. Tüketici markası ele alındığında; hedeflenen topluluk nasıl mevcut müşteriler ve yeni müşteri adayları ise, işveren markasında hedef topluluk mevcut çalışanlar ve potansiyel işgören adaylarıdır. İşletmelerin doğru insan kaynağı ve uyumlu örgüt yapısı için etkili bir işveren markasına sahip olması gerekmektedir.

Uzun vadeli amaçlara yönelen, stratejik yönetim anlayışı ile rekabet üstünlüğü elde etmeye ve ortalamanın üstünde getiri hedefinde olan işletmelerin, onları rakiplerinden öne çıkaran kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde; söz konusu kaynağın maliyet ve zamandan tasarruf edilerek temin edilmesi açısından işveren markası önemlidir. Yine aynı şekilde işletme içindeki insan kaynağına işletmeye değer yaratma noktasında, farklılaşma bağlamında önemli görevler düşmektedir. İç girişimcilik işletme içi girişimciliği ifade eden bir kavram olmakla beraber; yenilikçiliği, proaktif olmayı, risk almayı, sosyal ağlar geliştirmeyi, özerkliği ifade

eder. İşletme içinde yaratıcılığın, yenilikçiliğin, belirsizliklerden kurtulmanın, çevreye daha hızlı adapte olmanın ve işletmeyi rakiplerinden öne taşıyacak her adımın kilit unsuru, işletme içi girişimci faaliyetlerde bulunacak nitelikli ve yetenekli çalışanlardır. Teknoloji ve bilgi çağının kilit kavramları değişim ve dönüşümdür. Ve söz konusu kavramlar iç girişimcilik ile yakından ilişkilidir.

Çalışmanın amacı çalışanların işveren marka algılarının iç girişimcilik davranışına olan etkilerini araştırmaktır. Bu doğrultuda çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Girişi takip eden ikinci bölümde bilgi toplumu ekseninde insan kavramı, entelektüel sermaye kavramlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde işveren markasına yönelik olarak literatür incelemesi, kavramı, tanımı, işveren markası yönetimi süreci, işveren markasının faydaları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, iç girişimcilik kavramına dair bilgiler verilmiştir. Beşinci bölümde; işveren marka algısıyla iç girişimcilik arasındaki ilişkinin incelenmesi, son bölümde ise araştırmanın amacı, örnekleme, hipotezleri, veri toplama yöntemi, araştırmanın ölçekleri ve araştırmaya dair bulgular yer almaktadır.

2. ÖRGÜTLERDE İNSAN KAVRAMI

Günümüzde işletmeler, çağın gereklerine ayak uydurabilmek; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve en önemli amaçlarını gerçekleştirmek için, kilit faktörün “insan” olduğu üzerinde birleşmiştir. Teknolojinin gelişimiyle, bilginin çok hızlı bir şekilde dağılımı, söz konusu bilgiyi kullanacak insana verilen önemi arttırmıştır. İşletmeler yetenekli işgören adaylarını cezbetmek ve işgücü devir oranlarını düşürmek için en önemli kaynak olarak gördüğü insana, yatırım yapma eğilimine girmişlerdir. Literatür incelendiğinde, işgörenlerin tatminine, onlardan maksimum verimi almaya, örgüt içi dengeler üzerine, çalışan psikolojisinin önemine dair birçok araştırma yapılması örgütlerde insana verilen önemi göstermektedir. Artık sadece insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu olarak görülmeyen, işletmenin bütün birimlerini ilgilendiren bir insan yönetimine geçildiği söylenebilir. İnsanlardan yani işgörenlerden efektif olarak yararlanabilmek için, onların tatminine ve motivasyonuna yönelik olarak atılacak adımlarda işletmelerin pazarlık gücü düşme eğilimi göstermektedir. Özellikle insanı en önemli üretim faktörü olarak gören, işletme hedeflerinin insanları motive etmek ve doğru yönlendirmekten geçtiğini düşünen işletmeler söz konusu kaynağa en büyük yatırımı yapma eğilimine girmektedir.

2.1. Bilgi Çağı ve İnsan

Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu günümüz iş dünyasında; teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişim göstermesi, hızlı şekilde yayılan bilgiyi kullanacak yetenekli işgören sorununu beraberinde getirmektedir. Bu sebeptir ki içinde olunan dönemin gerektirdiği nitelikleri barındıran; araştırmacı, verimli, yenilikçi işgörenler işletmeler için birer fırsat ve değer olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüzde işletmeler, hızla artan rekabet ortamında varlığını korumanın kilit faktörünün ‘insan’ olduğu konusunda fikir birliğine ulaşmışlardır. Bu sebeptir ki insan, diğer üretim faktörlerinden çok daha kritik bir faktör olarak işletmenin karşısına çıkmaktadır.

Gelinen noktada bir işletmenin, arzu ettiği ilerlemeyi sağlaması, istikrarlı bir büyüme grafiği yakalaması ve en önemlisi rekabet üstünlüğünü elde etmesi; yetenekli, deneyimli, entelektüel işgörenler ile mümkün olmaktadır.

2.2. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için hayati önem taşıyan tüm bilgi ve bilme yeteneklerinin toplamıdır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Entelektüel sermaye kavramı başlangıçta bir işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı göstermek için kullanılmıştır (Stewart, 1994). Bilançoda tam olarak görülmeyen bir işletmenin gizli varlıklarının toplamı; işletmeye rekabet avantajı sağlayan bilgi ve deneyim gibi entelektüel kavramlar, işletmenin entelektüel sermayesi olarak tanımlanmıştır (Stewart ve Ruckdeschel, 1998).

Karacan'a göre (2004, 184); entelektüel sermaye; özünde farkındalığın, kabiliyetin, deneyimin, bilginin ve enformasyonun olduğu, işletmenin şimdiki ve ileriki zamanlarda muhtemel başarısına direkt etki eden ve rakipleriyle kıyaslandığında bulunduğu konumu ortaya koyan, mevcut bulundurduğu bilgi ve enformasyon sistemleri, patent, telifler vb. gibi soyut varlıkların toplamıdır. Tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi; insanın öncülük ederek bilgi ve teknolojiyi kullanması değer yaratarak, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak önemli bir unsurdur. Bu sebeptendir ki insanın işletmeler için önemi günümüz artan rekabet ortamında giderek artmaktadır. İşletmeler yetenekli ve deneyimli işgören adayları ile söz konusu değeri yaratma yoluna gitmek için yatırımlar yapmaktadır.

2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi; barındırdıkları en önemli kaynak olan insana bağlıdır. Bunun farkında olan işletmeler, insana yatırım yapmaya, mevcut deneyimli çalışanlarını işletme bünyesinde muhafaza etmeye yönelmekte, bununla beraber niteliği yüksek çalışanları ve gelecek vaat eden yetenekli işgören adaylarını kendilerine çekme bağlamında da kıyasıya rekabet halinde olmaktadır. Yine aynı şekilde, işletmelerin vizyonu, misyonu doğrultusunda ve bunlara ilave olarak belirledikleri amaçlara ulaşılması bağlamında söz konusu çalışanların işletme içi stratejik yönelimleri de önem arz etmektedir. İşletmelerin

uzun vadeli amaçlarına ulaşması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ve ortalama üstü getiri elde edebilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yönetimine düşen rolün önemi artmıştır. Nitelikli insan kaynağına olan gereksinimin artması ile bilgi ve iletişim çağı olarak görülen modern dönemin yine aynı şekilde insan kaynakları dönemi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Stratejik insan kaynakları kavramına değinmeden önce stratejik yönetim kavramının tanımına değinilecek olursa; Becker ve Huselid'e (1999) göre 'stratejik yönetim'; efektif stratejiler oluşturulması onların uygulanması ve arzu edilen sonuçların analizine yönelik olarak kontrol sağlanmasını içeren; ortak noktadaki kararların belirlenmesi ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, işletmeyi bütüncül bir yaklaşımla ele alırken, alt birimlerinde de stratejik yaklaşımın önemli olduğu bir kavramdır.

Stratejik bağlamda değerlendirilen insan kaynağını yönetim kavramı ve süreci; örgütün stratejik amaçlarına ulaşması noktasındaki en kritik unsurlardan birinin insan kaynakları olduğu gerçeğinden ilerleyerek, stratejik sonuçların İKY süreçleriyle bağdaştırılması ve insan kaynakları yönetimi işlevinin ve rolünün örgütsel düzen içerisinde değerlendirilmesi doğrultusunda makro açıdan bir örgütsel anlayışı ortaya koymasıyla çıkmıştır (Wright, McMahan, 1992, 298). Stratejik İKY, örgütün verimliliğini yükseltmeye odaklanan, bunu rekabet üstünlüğü elde etme amacıyla sonuçlandırma üzerinde duran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın paralelinde İKY, söz konusu insan kaynağının diğer faktörlerle beraber nasıl temin edileceği, istihdamın nasıl gerçekleştirileceği ve bu kaynağın nasıl yönetilmesi gerektiğine yönelik kuramsal bir değerlendirmedir (Şimşek ve diğ., 2007, 319).

Tablo 1: Stratejik İK Faaliyetleri

Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri	
<i>Felsefe olarak İK:</i> Tanımı yapılmış örgüt değerleri ve kültürü.	İnsanlara nasıl davranılması gerektiğini ve onların nasıl değerlendirmeye tabi tutulacağını ifade eder.
<i>İnsana yönelik politikaları:</i> Paylaşılan değerlerin ifade edilmesi.	İnsanların görev aldığı iş birimlerine ve insan kaynağına dair genel programa rehberlik eder.

İnsan kaynakları programları: İKY stratejileri olarak ifade edilenler.	İnsanların içinde olduğu temel iş problemlerine yönelik tespitlerde bulunarak bu konulardaki değişim çabalarını ifade eder.
İnsan kaynakları faaliyetleri: Liderlik, yöneticilik gibi faal görevlerin tanımı.	Arzu edilen rol biçimlerini harekete geçirmek için çaba sarf eder.
İK metotları: Diğer faaliyetlerin formüle edilmesi ve yürütülmesini ifade eder.	Bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiğini, nasıl başarılı olduğunu ifade eder.

Taştan Seçil'den akt. (2015), Yavan Öznur, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı** (Akademik Bakış Dergisi, 2012), 8'den uyarlandı.

Geleneksel İKY'nin aksine, stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynağını rutin personel işlemleri olarak görmenin çok ötesinde, o kaynağı stratejik amaçlar doğrultusunda temin eden, organize eden, geliştirme ve dinamizmi sürdürme faaliyetlerini yürüten, kısa süreli değil uzun vadeli planların doğrultusunda hareket eden yönetim anlayışıdır. Bu anlayışın gerektirdiği temel niteliklerden birisi de çevreye ve çevrenin getirdiği belirsizliklere ve değişimlere uyumdur.

Tablo 2: Geleneksel İKY ve Stratejik İKY

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
Sorumlu Düzeyi	İK uzmanına bakılması	Hat yöneticisine başvuru
Temel Dinamik	İşgören ilişkisi içermesi	İç ve dış müşteri kavramı
İKY'nin rolü	İşlem merkezli, değişim takip eden, koruyucu.	Değişime öncü, başkalarını da güdüleyen
İnisiyatif	Yavaş, tepkici, bölümlenmişlik	Hızlı ve proaktif, temelden
Zaman Ufku	Kısa dönemlilik	Kısa-orta-uzun vadeli (gereksinim ne ise)
Kontrol	Katı yapı, sert politikalar, süreçler	Organik ve esnek; başarı için gerekli olan neyse

	içermesi	onu getirmesi
İş Tasarımı	İşgücünün bölümlenmesi, bağımsızlık	Geniş, esnek, çapraz, eğitimsellik, takımlar olması.
Kilit Yönelimi	Sermaye ve ürünler içermesi	Veri, bilgi, teknoloji, insan
Mali sorumluluk (değer bağlamı)	Maliyet odaklı olması	Yatırım odaklı olması

Bingöl Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2013), 13'ten uyarlandı.

Tabloda gösterildiği gibi, geleneksel İKY insanı maliyet olarak gören, onların rutin işlemlerini gerçekleştiren, karar vermede rolü neredeyse olmayan, stratejik yönetim bağlamından kopuk bir yapıda seyir eden, yavaş hareket eden, çevre ile neredeyse hiç ilişkide bulunmayan, değişim yapmaktan ziyade değişim takipçisi olan bir felsefeyi temsil etmekte iken; stratejik İKY, istisnai durumlar hariç olmak üzere tamamıyla aksine, işletme yönetimi konusunda kilit kararlar alabilen, uzun vadeli programlara yönelik olarak personeli en önemli kaynak olarak gören, hızlı, proaktif, yenilikçi bir anlayışı temsil etmektedir. İşletmelerin en önemli amaçlarına ulaşabilmeleri noktasında stratejik İKY kilit önem taşımaktadır. Günümüzün bilgi çağında, veriyi alarak bilgiyi işleyecek yetenekli çalışanların işletmede iş tatmini yüksek bir şekilde çalışıyor olması söz konusu amaçlar ve daha ileri noktada gelişmeler için kilit unsurlardır.

3. MARKA KAVRAMI VE İŞVEREN MARKASI

3.1. Marka Kavramı

Marka, insanın temel özellikleri ile beraber kendini diğer insanlardan özellikli hatta üstün yansıtmak adına harcadığı eforun bir göstergesi, simgesi olarak düşünülebilir. Markalar da sembolize ettikleri firmayı ya da ürünlerini temsil ederler ve belli bir marka imajını sembolize ederler. Bir marka denildiğinde sadece logo veya isim olmanın da ilerisinde bir işletmeye ve onun ürünlerine dair tüketicinin hissettiği duygu ve düşüncelerin yansıtılması, aktarılmasıdır. Ürünün dış görünümü, iç özellikleri, ambalajı dışında; tüketicinin ürünü ya da hizmeti algılama biçimi, zihninde ne şekilde konumlandığı marka kavramının içinde yer almaktadır (Vuran, Afşar, 2016, 29). Markaya dair başlangıç; Eski Mısır çanaklarında bazı işaretler ve semboller ile kendini göstermiştir, daha sonraları ise Ortaçağ'ın Avrupası'nda ticaret bölgelerinde diğer ürünlerden farklılaşma itibarıyla marka niteliğindeki belirli işaretlerin seçildiği görülmüştür (Ercan ve diğ., 2010, 3).

Sanayi Devrimi ile beraber reklamcılığın artması ve pazarlama tekniği konusunda ilerlemeler yaşanmış ve bunun sonucu olarak ürünlerin pazarlarda kalite algılı bir marka ile gösterilmesi önem kazanmıştır. Sanayi Devrimi'nden sonra yaşanan nüfus artışı beraberinde talep artışını getirmiştir. Talepteki hızlı değişim de pazar yapılarında değişime ve pazarlarda çeşitlilik artışına sebep olmuş ve bu da perakende şekilde konumlanan sayısını arttırmıştır. Bu durum aynı şekilde üretimde artışa da yol açmıştır. Buna rağmen, o dönemde üretenler ile tüketenler arasındaki iletişim düzeyi beklenildiği gibi olmamıştır. Bu dönemlerde üreticilerin sundukları ürünlerde markalarına yer vermedikleri görülmektedir. Reklam yapma vb. herhangi bir iletişime geçme çabası söz konusu değildir ve üreticiler ürünlerinin dağıtım konusunda arzu ettikleri pazarlık gücüne sahip olamadıklarından toptancıların ucuz fiyat taleplerine uymak zorunda kalmışlardır. Yaşanan bu süreçler üreticileri alternatifler üzerinde durmaya yöneltmiş ve bu da markalaşma sürecine dair ilk

belirtilerini göstermiştir. Bununla beraber talepteki hızlı artış ve teknolojik gelişmelerin yaşanmaya başlaması, ürünlerde farklılaşmaya gitme ihtiyacını doğurmuştur. Bu farklılaştırmayı gerçekleştirmek için üreticiler, ürünlerine isimler vermeye başlamış, patentlere başvurmuş ve reklamın da içinde olduğu iletişim yöntemleriyle müşteriyle ilişki kurmaya başlamışlardır. Geline nokta üreticilerin bu çabaları marka yaratmanın başlangıcı olarak nitelendirilmekte olup; üreticiler marka adlarına ilaveten, işitsel görsel işaretler ve logo gibi simgeler de kullanma yoluna gitmişlerdir (Uztuğ, 2003, 14-16).

Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılan tanıma bakılacak olursa; herhangi bir satıcı ya da satıcı kitlenin, konumlandırmak istediği ürün veya hizmetleri tanıtan, onları rakiplerinden ayırt edici noktalarını göstermeyi amaç edinmiş; ad, kavram, işaret, terim, sembol, şekil ya da hepsinin uyumlaştırılmaya çalışılarak bir arada olmasıdır (Wood, 2000, 662). Markanın işletmeler açısından nihai amaçlarını gerçekleştirmesi ve rekabet üstünlüğünü elde etmesi bağlamında önemli bir noktada konumlanacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Ürün ve hizmetlerinin pazarlanması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için işletme markalarının; tüketicilere o işletmeye ait ürün veya hizmete çağrışım yaptıran, tüketicilerinin duygu ve düşünceleri arasında bağ kuran bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

Marka kavramı bir işletmenin rakiplerine kıyasla avantajlı yönlerini sunmasında, olumlu bir imaj barındırmasında, rekabet üstünlüğü hususunda sürdürülebilir bir gelişme sağlaması noktasında, tüketici nezdindeki sorumluluklarını ve güvenini şekillendirmesinde önemlidir. Hedef kitlenin değer verdiği unsurlar göz önünde bulundurularak oluşturulmuş ve geliştirilmiş bir marka; işletmenin arzu ettiği talebi yaratmasında, rakiplerine üstünlük kurmasında, stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde, toplumca algılanan sosyal sorumluluk rolünün anlaşılmasında büyük önem taşır.

Tüketicilerin satın alma davranışının gerçekleşmesinde markaya dair düşünceleri ve algıları önemli rol oynamaktadır. Bu durum işletmelerin ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazarlanması bağlamında algılanmak istedikleri biçim ile algılandıkları durum arasında karşılaştırma yapmasını, olumlu bir imaj yaratmak için etkin iletişim yöntemleri kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Markanın tüketiciyi harekete geçirici bir nitelik taşıması önem arz etmektedir.

Markanın tüketiciler için gerçekleştirdiği fonksiyonları sıralanacak olursa (Ceritoğlu, 2006, 137-138):

- **Yönlendirme fonksiyonu:** Marka, tüketicilerin pazarda bulunan çok sayıdaki ürün arasından birini tercih etmelerini sağlayacak özet bilgiyi sunarak ürünler arasındaki farklılıkların anlaşılmasını kolaylaştırır.
- **Alışkanlık ve kolaylık fonksiyonu:** Markalı ürünler yüksek bilinirliğe sahip olurlar ve bu da tüketicilerin belirsizliğe karşı korunmaları anlamına gelir. Böylece tüketici aynı markayı satın alma davranışını tekrarlamaya gitmekte ve alışkanlık kazanmaktadır.
- **Kalite güvencesi:** Marka, tüketicilere kalıcı bir kalite izlenimi vermektedir. Başka bir ifade ile açıklamak gerekirse; marka tüketiciye kalite hususunda sunulan bir garantidir.
- **Risk azaltma fonksiyonu:** Tüketiciler, bir marka ürünü satın alırken bazı kriterlere göre değerlendirme sürecinden geçtikten sonra söz konusu marka zihinlerinde konumlanırsa satın alma kararlılığına gitmektedir.
- **Özdeşleşme fonksiyonu:** Tüketiciler, satın alma davranışlarını tercih ettikleri markaya göre gerçekleştirmektedirler. Bunun sebebi, bireylerin arzu ettikleri imajı markanın sağlıyor olmasıdır.

3.1.1. Marka Değeri

Marka değeri kavramı, bir ürün veya hizmetin esas alınarak bir işletme nezdinde veya o işletmenin müşterileri perspektifinde sunulan değeri artıran veya azaltan, bir markanın ismine ve sembolüne yönelik aktif ve durağan varlıklar topluluğu olarak ifade edilebilir. Söz konusu markaya dair değere gösterge olan unsurlardan en önemlileri; marka bilinirliği, markaya yönelik sadakat, marka çağrışımları ve algılanan kalitedir (Aaker, 2010, 21). Marka değeri, kısaca marka isminin ürün veya hizmete eklediği bir değer olarak söylenebilir.

3.1.2. Marka Farkındalığı (Bilinirliği)

Marka farkındalığı denildiğinde, bir markanın dikkat çekmesi, fark edilmesi, anımsanması ve muadil diğer markalara kıyasla bir veya daha çok nitelikle farklılaşması ifade edilir (East, 1997, 41). Söz konusu marka ile karşılaşıldığında

ürün veya hizmete karşı zihinlerde konumlanmış olan, marka ile bütünleşik imajın hatırlanmasıdır.

3.1.3. Marka Sadakati

Marka sadakati, tüketicinin bir markayı algılayışı ile satın alma davranışı arasındaki olumlu ilişkinin kalıcılığını, uzun süreli oluşunu açıklamaya çalışan bir kavramdır. Markasına sadık olan birisi, markaya karşı takındığı olumlu tutum ile benzer kategorideki farklı markalardansa bu markayı daha çok seçer, markayı uzunca bir süre kullanır (East, 1997, 30).

3.1.4. Marka Çağrışımları

Marka çağrışımları, müşterinin beklentisi doğrultusunda markayı nasıl görmek arzuladığı ile ilişkilidir (Aaker, 2010, 39). Çağrışımlar, markanın tüketicilerin zihinlerinde konumlu olan yerini hatırlamaya yardımcı olan işaretlerdir. İşletmeler markalarının güçlü çağrışım yapması için etkin iletişim yöntemleri kullanmaktadır.

3.1.5. Algılanan Kalite

Aaker (2009), algılanan kaliteyi; tüketicinin sunulan mal ya da hizmete yönelik olarak alternatifleriyle karşılaştırma yaptığı arzu ettiği faydayı sağlaması hususunda; toplam kalite veya avantajını ifade eden algılayış olarak tanımlamaktadır. Algılanan kalitesi yüksek olan markalar rakiplerine göre kalitesiz ürün ya da hizmet sunsa dahi tüketicilerin satın alma tercihlerinde avantajlı olabilmektedir.

3.2. İşveren Markası

Rekabetin şiddetle yaşandığı günümüz iş evreninde; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri bağlamında markalaşma; bir taktik veya strateji olmaktan ziyade, zorunluluk haline gelmiştir. Markalaşma; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme noktasında farklılık yaratan, ayırt edici nitelikleri anımsatan bir süreç olmakla beraber sağladığı konumlandırma ile işletmelerin paydaşlarıyla uzun süreli ilişkiler gerçekleştirmesini sağlar. Marka kavramı insanlar tarafından 21. yüzyılın sonlarına değin; ürün veya tüketim mallarına ilişkin bir kavram olarak algılanmıştır. Günümüzde ise kavramın algılanması geniş bir konsepti barındırmaktadır. Genel anlamıyla, fark yaratıcı ve özgün bir tanıma/kimliğe sahip olan, farklılık yansıtan, kötü ya da iyi olsun fark etmeksizin

ünü olan her şey marka kavramına dahil olabilmektedir (Barrow, Mosley, 2005, 54). Farklılık ve rakiplere kıyasla ayırt edici özellikler barındıran isim, terim, sembol, tasarım markayı bir araya getiren etmenlerdir. İşletmeler, markalaşmanın zorunluluk halini aldığı günümüz iş yaşamında; marka kimliği oluşturmak için hareket etmektedirler.

Marka kavramı, işletmelerin; diğer işletmelere kıyasla farkındalık yaratmasını, arzu ettiği imajı kazanmasını, tanıtımını gerçekleştirmesini, rekabete cevap verme düzeyini geliştirmesini, uzun vadeli sürdürülebilir bir gelişme olanağı bulmasını, sağlamaktadır. Genel itibariyle markanın getirdiği olumlu özellikleri şu şekilde listelemek mümkündür (Ören, Yüksel, 2012, 37):

- Marka, pazardaki talebin oluşmasını, ürün veya hizmetlerinin piyasa tarafından kabulüne olanak sağlamaktadır.
- Kurum nezdinde ve ürün/hizmet bağlamında imajın pazara yerleşmesine ve hakimiyet kılmasına katkıda bulunmaktadır.
- Sürekli ve düzenli satış hacmini arttırarak işletmenin rekabet edebilirlik gücüne olumlu anlamda katkı sağlamaktadır.
- Kamuoyunu şekillendirerek marka imajının olumlu yönde büyümesine fayda sağlamaktadır.
- Kurum içi çalışanlar nezdinde motivasyonu sağlamaktadır.
- İşletmeleri olası krizlere karşı ve rekabet ortamının sert dinamiklerine yönelik dayanıklı hale getirmektedir.

Marka kavramına dair tanımlamalar ve avantajlarına dair bakış açıları görülmektedir. Tüketici algısındaki markanın işletmeye şüphesiz birçok avantajı olduğu söylenebilir.

Markanın üzerinde durursak; marka, çok çeşitli konseptlerde değerlendirilebilir, genişletilebilir. İnsan kaynakları bağlamında değerlendirildiğinde; markanın hedefinin çalışanlar olduğu görülebilir. Halkla ilişkiler, insan kaynakları, pazarlama birimlerinin faaliyetlerinin işgörenleri cezbetme noktasında birleşmesiyle “İşveren Markası” kavramı doğmuştur.

3.2.1. İşveren Markası Kavramı

Günümüz iş dünyasında; bilginin değerinin kabulü, hızlı yayılması, teknolojik gelişmelerin artarak devam etmesi kısaca içinde bulunulan bilgi dönemiyle beraber işletmeler, o bilgiyi kullanacak nitelikli, yetenekli işgörenlere ihtiyaç duyar olmuştur. İnsan kaynakları fiziki güce dayanan işleri gerçekleştiren işgörenlerin rutin işlemlerini değil, işletmeyi bütünden gören, insanı odak noktasına yerleştiren bir misyon üstlenmek durumunda kalmıştır. Yetenekli adayları cezbetmek ve mevcut çalışanları işletme içinde muhafaza etmek için büyük mücadeleler verildiği görülmektedir. Bir algı yönetimi ilkesi içinde işleyen bu sürecin; işletme bünyesine stratejileri doğrultusunda en iyi adayları katmasıyla paralellik gösterdiğini görmek mümkün. Günümüz rekabet ortamı, işletmeleri çeşitli arayışlara itmektedir. Söz konusu üstünlüğü elde etme bağlamında, insanın önemi en üst düzeyde düşünölmeye başlanmış olup; İKY'nin sorumlulukları, yetenekli adayları cezbetme, mevcut deneyimli çalışanları muhafaza etme, onların memnuniyetini ve bağlılığını artırıcı çalışmalar yapmaya yönelik olarak büyük önemde artmıştır.

Literatür incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine, çalışanların örgüte olan bağlılığına, iş tatminine, çalışan motivasyonuna yönelik çok sayıda çalışmalar yapıldığı görölmektedir. Gerçekten de işgücü devir oranı işletmeler için büyük bir problemdir. Günümüzün birçok köklü işletmesinin dahi problemlerinden biri olarak görölmektedir. Deneyim kazandırılan, işletmenin kültürünü tanıyan, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda misyona ve vizyona kendisini adapte etmiş bir çalışanın, işten ayrılma niyetine girmesi ve bunu eyleme dökmesi, işletmelere zaman ve maliyet açısından büyük problem teşkil etmekle beraber, yerini dolduracak işgörenin işletmeyi bütünüyle benimseyip benimseyemeyeceğı de büyük bir belirsizlik oluşturabilmektedir.

İşveren markası (İM) kavramına değinilecek olursa; kavram ilk kez 1990'lı yıllarda İngiltere'de tanıtılmış olup; insan kaynakları yönetimine ve bilhassa çalışanların bir işletmeyi tercih etmelerinin altında yatan faktörlere ilişkin araştırmalarla geliştirilmiştir. Sonrasında Simon Barrow, işveren markasının kavramını oluşturmuştur (Yılmaz, Yılmaz, 2010, 294). Ambler ve Barrow'a göre İM, "çalışanın istihdamı ile gerçekleşen ve onu istihdam eden işletme ile anılan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketidir". Söz konusu ekonomik ve işlevsel faydalar; maaş, yan ödemeler, sosyal imkanlar ve fiziksel çalışma koşullarını;

psikolojik faydalar ise; imaj arttırma, öz kimlik koruma, kendini gerçekleştirme imkanı, dolaylı açıdan da işletmenin değer algısını, kaliteye bakışını ve işin beraberinde getirdiği saygınlığı açıklamaktadır (Yılmaz, Yılmaz, 2010, 295).

İşletmelerin tüketici nezdindeki marka algısı nasıl işletmenin ürününün tercihinə yönelik tüketiciyi harekete geçiriyorsa; işveren markası da nitelikli işgörenlerin işletmeyi ‘çalışılabilecek en iyi yer’ algısıyla tercih etmesine dayanıyor. Tüketici pazarındaki marka ağırlıklı olarak pazarlama biriminin kontrolünde iken işveren markası kavramı ağırlıklı olarak İKY olmak üzere diğer birimlerin de desteğiyle oluşturulabilecek bir algı yönetimi çalışmasıdır. Backhaus ve Tikoo’ya (2004, 502) göre İM kavramı; “tanımı yapılabilir ve benzerlerinden farklı bir işveren görüntüsü oluşturma süreci ve İM’yi rakiplerinden farklı bir noktada kılan kurum konsepti” anlamına gelmektedir. İM, firmaların işveren olarak nasıl algılandığını yansıtmaktadır ve bu değer zinciri, muhtemel işgören adaylarını cezbeden, mevcut çalışanları ise elde tutan ve motivasyonlarını arttıran hareketlerden ve politikalardan meydana gelmektedir (Backhaus, Tikoo, 2004, 502).

Günümüzde marka kavramına değinilince çağrışımın en çok tüketici markasına gittiğini görmek mümkündür. Tüketici markası ile İşveren markası ilişkisi incelendiğinde; İM’de algı yönetiminin ve pazarlama tekniklerinin karşısında işgörenlerin olduğu, tüketici markasında ise hedefin tüketiciler olduğu, onların ürün veya hizmete yönelik tercihinı etkileyecek çalışmalar bütünü olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Tüketici Markası ve İşveren Markası

	Tüketici Markası	İşveren Markası
Hedef Kitle	Mevcut Müşteriler	Mevcut ve potansiyel müşteriler
Amaç	Mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri de çekmek	Mevcut çalışanları işletmede tutarken, yeni çalışanları da işletmeye çekmek

Baş Türker, **İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı** (İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım, 2011), 30’dan uyarlandı.

Tabloda vurgulandığı gibi işveren markasında hedef kitle, mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylardır. İşletme mevcut çalışanlarını muhafaza etmeye çalışırken,

potansiyel adayları da cezbetmek için İM modeli oluşturmak, uygulamalar yapmak ve kontrol sürecinde bulunmak zorundadır. Tüketici markasında ise, hedef kitleyi oluşturan mevcut müşterilerdir. Amaç ise; mevcut müşterileri muhafaza ederken; yeni veya mevcut pazarlarda yeni müşterileri çekmektir.

Günümüzde teknolojik gelişmeler, sanayideki yenilikler, bilginin ulaşımının her geçen gün daha da artması, nitelikli işgörene olan ihtiyacı artırmaktadır ve insanların tercihlerindeki değişimler de değerlendirildiğinde insanın içinde bulunduğu psikolojik ve diğer faktörler tatmin olma duygusunda seviyeyi farklı noktalara çekebilmektedir. İnsanların artık çok sık iş değiştirmeye başladığı günümüzde, mevcut işgörenleri muhafaza etmek için konumlandırmanın “çalışılabilecek en iyi yer” olarak seyir etmesi İKY’nin ve işletmenin diğer birimlerinin sorumluluğunu arttırmıştır. Bununla birlikte yetenekli, yetkinliğe ve gelişime açık yeni işgören adayları da işletmeler için rekabet üstünlüğünü elde etme noktasında önem arz etmektedir.

Tablo 4: Çalışılmak İstenen En Gözde Şirketler

En Gözde Denetim şirketi	PwC
En Gözde Bilgi Teknolojileri şirketi	Google
En Gözde Dayanıklı Tüketim/Elektronik şirketi	Arçelik
En Gözde e-Ticaret şirketi	Sahibinden
En Gözde Hava Ulaşım şirketi	THY
En Gözde Telekom şirketi	Turkcell
En Gözde Bankacılık/Finans şirketi	QNB Finansbank
En Gözde Hızlı Tüketim şirketi	Unilever
En Gözde İlaç şirketi	Pfizer
En Gözde Kamu şirketi	THY
En Gözde Otomotiv şirketi	Mercedes Benz Türk
En Gözde Perakende şirketi	Migros
En Gözde Savunma Sanayii şirketi	Aselsan
En Gözde Holding	Koç Holding

En Gözde Şirketler Araştırması (2019) Sonuçlandı, <https://www.brandingturkiye.com/en-gozde-sirketler-arastirmasi-2019-sonuclandi/> adresinden uyarlandı [30.04.2019].

Tablo 4’te Realta danışmanlık tarafından geliştirilen, Türkiye İş ve Kariyer Kulüpleri Birliği ve Pinaps Group tarafından gerçekleştirilmiş; “Çalışılmak istenen En gözde Şirketler” araştırmasının 2019 yılına ait sonuçlarını sektörlere göre listelemektedir. Yılda ortalama 200 şirket ve 20 bin katılımcının olduğu bu araştırmada, çeşitli başlıklar altında 62 soru yer almaktadır. Çalışanların işveren marka algısını

belirlemeye yönelik olarak; çeşitli kategorilerden soruların yer almasıyla sıralama belirlenmiş bulunmakta ve hangi şirketlerin çalışan marka algısının yüksek olduğu, hangi sebeplerle bunun gerçekleştiği gibi sorular yanıtlanmaktadır. Profesyonel anlamda işveren markası kavramına eğilen ve bir anlamda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yetenekli işgörenlerini muhafaza ederek veya cezbederek gerçekleştirmenin önemini bilen işletmelerin çalışanlara verdiği önemi göstermektedir.

Çalışanlar açısından gözde şirketlerin bünyesinde olmak istemelerinde en büyük etmenler; kariyer olanakları, yurt dışına çıkabilme fırsatları, uzun vadeli uygulamalar ile burs hakları, yan haklar, küresel anlamda tanınırlık, eğitim ve diğer geliştirme gereksinimlerinin karşılanması, yenilikçi oluşumlar kurabilmeleri gösterilebilir. Bu tablodan şu sonuçlar çıkarılabilir; işveren marka algısı yüksek firmalar listenin en üst basamaklarında kendilerine yer bulmakta iken; listeye dahi giremeyen işletmelerin işveren marka algılarının iyi olmadığı söylenebilir. Listede hızlı tüketim sektörünün en başarılısı “Unilever” örnek gösterilecek olursa; çalışanların veya adayların, Unilever’in sunacağı ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların neler olduğu ve onları ne derece tatmin edeceğine dair algıları olduğunu göstermektedir. İşveren markası tanımından yola çıkarak; ekonomik faydalar paketinin; maaş, yan haklar, diğer yardımlar olduğunu, psikolojik faydaların kurum içindeki iyi iletişim, tatmin olma, motive edici diğer faktörler olduğunu, kurum dışı için ise itibar, statü, saygınlık vb. diğer faktörlerin önemli olduğuna dikkat çekilmektedir. Fonksiyonel faydalarda ise; çalışma ortamı, iş içi rotasyon, gelişimi sağlayacak ve kariyer yolu çizecek diğer faydalardan bahsedilebilir. Bu bağlamda değerlendirdiğimizde Unilever, mevcut çalışanlarını muhafaza etmekte zorluk çekmeyeceği gibi, yetenekli adayları cezbetme konusunda ise işveren marka algısının yüksekliği ile gücünü kullanabilecektir.

İşveren markası; çeşitli organizasyon dizaynlarında ve farklı iş ortamlarında çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Önemli husus; işletmenin, kendi örgütü içinde uygulamalarını ve önermelerini işveren markası bağlamında tanımlayabilmesidir. İşveren markası tanımının yapılmasında 10 anahtar faktör yardımcı olacaktır.

10 İM kilit unsuru (Garber, 2007’den akt.Demir, 2014, 14-15):

i- Bağlı Olma: İM, işgörenlerin işletmeye olan bağlılık seviyesini tanımlar.

ii- Tutum: Gönüllü bir çalışan, organizasyonuna, içerdiği değerlere, aktif işleyişine ve ilkelerine karşı pozitif bir tutum gösterir. Organizasyon ve çalışan birbirlerinin değerlerine saygı duymakla beraber her ikisi de bundan yarar sağlar.

iii- Uyumlaştırma: Takdir ve ödül sisteminin adil olması sağlanmalı ve organizasyon ve çalışan hedefleri için uyum sağlanmalıdır.

iv- İletişim: Çalışan ve organizasyonun iletişimi, karşılıklı güvene dayalı ve tutarlı olmalıdır, iki yönlü bir iletişim bulunmalıdır.

v- Amaçlar: Gönüllü çalışanlar içinde bulundukları organizasyonun iş yönelimlerini kavrar ve bu amaçların gerçekleştirilmesi gayesiyle ekip arkadaşları ile beraber çaba harcar.

vi- Müşteri Odaklılık: Her çalışan kendi metodu ile müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik adanmışlık gösterir.

vii- Adanmışlık: Organizasyon içinde her düzeydeki çalışan, işini gerçekleştirmek için mümkün olan en büyük eforu sarf eder. Bu salt çabuk ulaşılabilecek amaçları değil gerçekleşmesi uzun sürecek amaçları da kapsar.

viii- Sadakat: Gönüllü çalışanlar nezdinde sadakat; maddi kazanımlar elde etme ve kurumun ferdi olduğu için ona tahsis edilen diğer tüm faydaların önüne geçer. Çalışan görülmek isteneni, bekleneni görev odaklılık mecburiyetinden değil içinden geldiği için yapar.

ix- Dahil Olma: Gönüllü bir çalışan, organizasyonun onun için sağladığı ödül, takdir ve diğer faydaları umursamadan ekstra işler gerçekleştirir ve ekstra efor sarf eder. Duygusu ve zekasıyla organizasyona bağlı olur, organizasyonun hedef ve amaçlarını kendisi ile bütünleştirir.

x- Sahiplik: Gönüllü çalışan, mensubu olduğu organizasyonu kendi işiymişçesine sahiplenir, ve her şartta benzer duygular ile hareket ederek istenilen eforu sarf eder.

İşveren markasının, işgören algısı nezdinde efektif olarak işgörenlere sunulması için, tüketici markası için gösterilen eforun gösterilmesi üst yönetim desteğinin de bu bağlamda gerektiğini belirtmek gerekir. İşveren markası tanımlanması ve önermesinin başından sonuna kadar koordineli ve üst yönetim destekli tutarlı bir akışın gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

3.2.2. İşveren Markasını Oluşturan Unsurlar

Martin ve arkadaşları (2005, 77), işveren markası kavramını maaş vb. somut etmenler ve organizasyon değerleri olarak maddi olmayan etmenlerden meydana gelen unsurlar olarak tanımlamaktadır. İşveren markası tanımından tekrar yola çıkılırsa; işletme tarafından çalışanlara sunulan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar paketi olması itibarıyla; tüm bu faydalar genişletilebilir, burada önemli olan çalışanın algısı ve beklentisini hangi kriterde ve ne ölçüde karşıladığıdır. Ekonomik faydalar olarak; ücret, sosyal imkanlar, yan ödemeler gibi ölçümü nispeten kolay faktörler yer alırken, psikolojik faydalar paketini; kimlik koruma, kendini gerçekleştirme, özsaygı vb. oluşturur.

Berthon, Ewing ve Hah (2005) işveren markasının çekiciliğini 5 boyutta incelemişlerdir. Bunlar; ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri, sosyal değer ve başvuru değeridir.

Ekonomik değer: Maddi kazanımlar veya dolaylı yoldan bunu sağlayacak olanaklar; maaş, yan hak, terfi fırsatlarını ifade etmektedir.

Gelişim değeri: Çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmelerini sağlayacak ortamın varlığı, sunulan deneyim fırsatları olarak gösterilebilir.

Fayda değeri: Çalışanın iş ortamından beklentilerini karşılayan, onları etkileyen, heyecan veren bir yapının olması, çalışanların kaliteli işler yapmalarına, yenilikçi yönlerini, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına olanak tanınması denilebilir.

Sosyal değer: Çalışanların keyif almalarını sağlayan bir çalışma ortamı, mutlu olarak çalışmalarını sürdürebilmeleri, birbirleriyle ilişkilerinin tatmin edici olması, takım çalışmasının etkinliği örnek gösterilebilir.

Başvuru değeri: Çalışanların bilgilerini ve tecrübelerini birbirlerine aktarmalarının sağlanması, insani yönden güçlü ilişkilere önem verilmesi, müşteri beklentilerine öncelikler tanınması vb. uygulamalarda bulunulması olarak ifade edilebilir.

İşveren markasının ana unsurları, belli başlıklar altında toplanıldığında şu şekilde bir listeye karşılaşılmaktadır:

- Organizasyonun kültürü: Vizyon, etik anlayış, misyon, yönetici ve işgörenlerin temel prensipleri olarak sıralanabilir.

- İKY politikaları: Maaş, yan haklar, fiziksel çalışma ortamı, sosyal ortam, iş-yaşam dengesi, işgörenlerin niteliği, işgörenler arası ilişkiler, ekip ruhu içinde hareket etmeleri, inovatif fikirlerin desteklenme imkanı, yeteneklere değer verme, eğitim olanakları, terfi imkanları, yurtdışına gidebilme olanakları olarak ifade edilebilir.
- Kurumsal Konum: Kurumun itibarı, sermaye olanakları, sosyal sorumluluk politika ve uygulamaları, makro ekonomik faydası, topluma duyduğu saygı, paydaşlarının konumu olarak belirtilebilir.
- Kurumsal imaj: Algılanan kimlik, ne ile çağrışım yaptığı web site dizaynı, sunulan ürün ya da hizmetin kalitesi, rekabette rakiplerine kıyasla nerede olduğu söylenebilir.

3.2.3. İşveren Markasının Önemi, İşletme ve Çalışanlar Açısından Faydaları

İşveren marka algısının iyi bir şekilde konumlandırılmasının hem işletme hem çalışanlar için yararlarına değinilecek olursa; işletmeler açısından değerlendirildiğinde, bilgi çağının içinde olmak dolayısıyla teknolojik gelişmelerin; işletmeleri ayakta kalmaları için savaşılmaya zorladığı görülmektedir. Rekabet üstünlüğü bağlamında günümüzün en önemli değeri insan olarak kabul edilmektedir. İnsan kavramı bu noktada açıldığında ise nitelikli, yetenekli işgören ile karşılaşmaktadır. İşletmeler güçlü bir işveren markası konumlandırması yaptığında, deneyim kazandırdığı çalışanlarını muhafaza etme noktasında büyük avantaj elde etmiş olacaktır. Bu, işletmeyi hem daha başka maliyetlerden kurtarma hem de kurulan düzenin standart işleyişi bağlamında yardımcı olacaktır.

İşveren markasının işletmeler için bir diğer faydasına değinilecek olursa; 21. yüzyıl çalışan beklentileri kuşkusuz farklılık arz etmektedir. Psiko-kültürel davranışlar incelendiğinde iş hayatındaki insanların ‘çalışabileceğim en iyi yer’ doğrultusunda hareket ettiği görülmektedir. İşletmenin nitelikli ve yetenekli adayları cezbetmesi onun rakiplerine karşı uzun vadede üstünlük sağlaması noktasında önemlidir. Geleceğin yönetici adaylarını yetiştirmek için işletmeler maliyet ve zaman bakımından sorunlarla karşılaşabilmektedir. Güçlü bir işveren markası konumlandırması, işletmeyi rakiplerinden öne çıkararak muhtemel yetenekli işgören adaylarını bünyesine katmasını sağlamış olup; stratejik hedefleri noktasında gerekli ve yeterli insan kaynağıyla hareket etmesine olanak sağlar.

İşveren markası kavramına yönelik Amerika Birleşik Devletleri'nde (2004 yılında Backhaus, Tikoo, 2006 yılında Knox, Freeman), bundan başka İngiltere'de (2008 yılında Davies, 2005 yılında Barrow, Mosley), Hindistan'da ise (2009 yılında Agraval, Swaroop, 2008'de Gaddam), Belçika'da (2007 yılında Lievens) Kanada'da (2009 yılında McMullan ve diğ.,) yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçlarında da gösterdiği gibi başarılı bir İMY'ne sahip olan işletmeler büyük bir ölçüde (Baş, 2011, 43);

- Çalışanlarının bağlılık seviyelerini arttıracak,
- Motive olmalarını ve potansiyel yeteneklerini geliştirecek
- Niteliği yüksek çalışanları cezbedecek,
- Başvuranların sayısını ve niteliğini arttıracak,
- Kritik mevkilerin istihdamı vakit almayacak; işe alım maliyetlerini düşürecek,
- Çalışanlara olan referans artacak,
- Tekliflerin kabul bulma yüzdesi artacak,
- Uzun vadeli hedeflerine olumlu etkiler yapabilecek,
- Rekabete karşı koyma gücünü arttıracak

İşveren markasının çalışanlar açısından önem ve faydalarına değinilecek olursa; mevcut işgörenler açısından değerlendirildiğinde, iş tatminlerini artıracığı, motivasyonlarını yükseltebileceği, kariyer rotası şekillendirme noktasında teşvik edebileceği söylenebileceği gibi daha değerli hissetmenin getireceği tatmin olma duygusunun yaşanabilmesini sağlayabileceği de söylenebilir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü için entelektüel sermayeye yönelmesi kuşkusuz çalışanları beklentilerinin dahi üstünde iyi koşullarda iş görmeye itebilmektedir. Bu açıdan genel anlamda sosyal haklar ve maaş beraber değerlendirildiğinde psikolojik olarak iyi hissetmelerinin sağlanabilmesi, işletmelerin içinde bulunacağı rekabetin şiddetine karşı onların da olumlu yönde etkilenmesini sağlayabilecektir. Ücretli iznin dahi ikinci dünya savaşının hemen öncesinde Fransa'da güçlkle kazanıldığı dönemden, geline noktada işgörelere ve muhtemel işgörel adaylarına sunulan şartların olumlu anlamda çok önemli derecede iyileştirildiği görölmektedir. Artan rekabetin ve insana verilen önemin daha da arttığı günümüzde şartların daha da iyileştirileceği öngörölebilir. Şartların daha tatmin edici noktaya sürökleneesi sadece yetenekli ve nitelikli işgörelere değil, sosyal adalet kavramının neticesinde, gelir dağılımı

eşitliğinin güdüldüğü ülkelerde aradaki farkın fazla biçimde açılmasının mümkün olmaması da diğer işgören adaylarını olumlu yönde etkilemektedir.

Genel olarak işveren markasının önem ve faydalarına değinilecek olursa;

Herman ve Gioia'ya (2001, 63-64) göre hayranlık beslenen ve bu doğrultuda çalışmak için seçilen işletmenin;

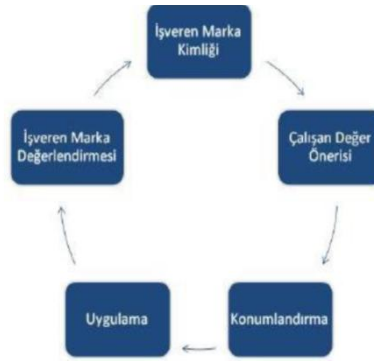
- İstihdam etme ve pazarlama giderleri azalır.
- İşgücü devir oranı azalır ve böylece örgütsel bağlılık artar.
- Kapasitesi yüksek çalışanların işletmeye kazandırılması sağlanır.
- Etketiflik ve etkinlik gerçekleşir.
- Yetenekli ve nitelikli aday havuzunun dolumu gerçekleşir.
- Uzun vadeli planlar yapma süreci kolaylaşır.
- Cezbediciliği/Çekiciliği artar

Ekonomik anlamda cazip bir işyeri çalışanları işletmeye çeker, ancak bu sadece yeterli değildir, İM; ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalarıyla bir bütündür. Önermesini bu doğrultuda geliştiren işletmeler bunun olumlu yönlerinden hem kendileri faydalanmış olacak hem de işgörenler kazandığı şartlarla kendileri daha iyi hissedecek ve bunun faydasını görecektir.

3.2.4. İşveren Markası Yönetimi (İMY) Süreci

İşletmeler için “çalışılabilecek en mükemmel işletme” olarak algılanma amacı doğrultusunda, işveren markası süreci (Baş, 2011, 53);

- İşveren markasının özünü tanımlamak,
- İşletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve çalışanlardan neler beklediğini açığa kavuşturmak,
- İşletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklı kılacak şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreçtir.



Şekil 1: İşveren Markası Yönetim Modeli

Baş Türker, **İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı** (İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım, 2011), 54.

Şekilde görüldüğü üzere Baş (2011, 54-57) işveren markası yönetimi modeli için beş temel basamağın varlığından söz etmektedir:

- i- **İşveren Marka Değerlendirmesi:** Hedef kitle olan mevcut çalışanlar ve muhtemel adayların, algısındaki işveren marka imajının nasıl olduğunun tanımlanışıyla birlikte işletmenin gerçekleştirdiği farkında olduğu ya da olmadığı İMY faaliyetleri ile bu faaliyetlerin her birinin işveren markası bağlamında imaja olan etkileri incelenmektedir.
- ii- **Marka Kimliğinin Tanımlanması:** Gerçekleştirilecek faaliyetler itibariyle işletmenin nerede görülmek istendiğiyle alakalıdır. İşletme, İM kimliğini oluşturarak algılanmak istediği doğrultuda tanımlama yapmaktadır.
- iii- **Çalışan Değer Önermesi:** ÇDÖ, işletmenin işveren olarak çalışanlarına ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik bağlamda neler vaat ettiğini gösteren ifadedir. ÇDÖ'yü oluşturan vaatler, İM kimliği içerisinde gizli olarak bulunur.
- iv- **Konumlandırma:** Etkili bir İM profili oluşturmanın ön şartı işletmenin rakiplerinden farklı kılan özellikleri içermesidir. Konumlandırma, hedef alınan zihinlerde markanın kimliği ile uyumlu farklı kılıcı değerlerin yaratılmasıdır. Bu aşamada, işletmeyi işveren olarak ayrı bir noktaya taşıyacak temel özellikler ya da yararlar belirlenir.

- v- **Uygulama:** İM politikasının özünde, çalışan değer önermesinde bahsedilen vaatlere bağlı kalınması, gerçekleştirilmesi yer alır. İMY sürecinin, söz konusu vaatleri gerçekleştirme yetkisini haiz üst yöneticilerinin kontrolünde yürütülmesi önemlidir. Uygulamaları gerçekleştirecek grubun şirketin çeşitli birimlerinden sorumlu yöneticiler tarafından oluşturulması faydalı olacaktır.

İMY süreci; durum tespitiyle başlamakta olup, bu aşama bir tanımlama sürecidir, hitap edilen kitlenin beklentileri, algılarının ne yönde şekillendiği ve işletmenin aradığı nitelikleri mevcut duruma yönelik harekete geçirmek üzerine aşamadır. Daha sonra, tanımlama aşamasına geçildiğinde; işletmenin tespit ettiği durumlara ilişkin olarak nasıl görünmek istediğine dair çalışmaların ve tanımlamaların yapıldığı aşamadır. Konumlandırma aşaması, işletmeden bilinçli veya bilinçsiz olarak beklentisi olan adaylara neler vaat edildiğinin göstergelerini barındıran genellikle kısa cümlelerle oluşturulan ifadelerin belirlendiği aşamadır. Konumlandırma aşaması için yapılacak faaliyetler, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, onu çalışanların zihninde farklı bir yere oturtan tekniklerin ve tanımlamaların, politikaların oluşturulduğu aşamadır. Nihayet, uygulama aşaması ise, İMY sürecinin, başlangıçta yapılan tespitlerin, tanımların, önermelerin gerçekleştirilmek üzere eyleme döküldüğü ve hedefin nihayetinde güçlü bir işveren markası algısı yaratmanın güdüldüğü aşamadır.

3.2.4.1. İşveren Markası Durum Tespiti

İMY sürecinin başlangıç aşaması, işletmenin mevcut marka imajının nasıl algılandığına dair tanımlamaların yapıldığı aşamadır. İşletme, bu noktada eksikliklerini, gereksiz çalışmalarını gözden geçirme fırsatı bularak; tespit ettiği durum ile istediği durum arasındaki açığın kapatılmasına yönelik sonraki aşama öncesinde bir tarama gerçekleştirir.

İşveren markasına yönelik değerlendirmelerde bulunmadan önce, işletmenin bazı konular itibarıyla bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Bu konular (Baş, 2011, 59-60):

- Muhtemel işgörenlerin işletmeyle ilgili farkındalık düzeyi,
- Mevcut ve potansiyel işgörenlerin algıladığı işverene yönelik imajı,

- Mevcut İM imajının, rakiplerden farklı kılacak niteliğe sahip olup olmadığı,
- İşletmenin yürüttüğü bağlantı, ağ, iletişim uygulamalarının işletme üzerinde etkili olup olmadığıdır.

Tespiti konu olan durumlar, işletmenin hedefindeki çalışan adaylarının işletmeyi nasıl gördüğü, algılamalarının nasıl bir gelişme gösterdiği ile ilgili olarak, işletmenin onu cezbedip etmeyeceği ile ilgilidir. Bu noktada işletmenin ne derece tanındığı, sunduğu hangi özellikler ile farkındalık yarattığı, eksik olduğu noktaların çalışan adaylarınca ne ölçüde değerlendirileceği önemlidir.

Durum tespiti yaparken kullanılabilecek başka ölçümler de bulunmaktadır. Bu ölçümler (Baş, 2011, 66-67):

- İşletmeye başvuran adayların sayısını, niteliğini ve sürekliliğini bilmek,
- Mevcut çalışanların iş tatminleri, performansları, bağlılıkları, adanmışlık seviyeleri devamsızlıkları ve işten ayrılma niyeti oranları konusunda bilgi sahibi olmak,
- Tüm bu bilgilerin finansal tablolara TL cinsinden etkilerini bilmektir.

Bilgiye çok hızlı erişimin olduğu dönemin içinde olduğu düşünüldüğünde, durum tespiti çalışmaları İMY süreci için; internetin etkin kullanımı, sosyal medyadan faydalanmayı, halkla ilişkiler birimince değerlendirme çalışmaları yapmayı gerektirebilir.

3.2.4.2. İşveren Markası Kimliğinin Tanımlanması

İşletme mevcut durumunu değerlendirdikten sonra nasıl bir işveren olmak istediğine dair marka kimliğini tanımlar. Marka kimliği, işverenin niyetini ve tercihini temsil etmektedir. İşveren, tercih edilen kimlik doğrultusundaki konumlandırma çalışmalarına başlamaktadır. İşveren bu basamakta algılanmak istediği işveren kimliği doğrultusunda işveren markasını yönlendirmektedir. Bu doğrultuda bazı firmalar kendini “gelenekselci” olarak tanımlarken bazılarıysa ‘yaratıcı’ olarak tanımlayabilmektedir (Kara, 2013, 64).

Marka kimliği, kurum kimliği ile karıştırılmamalıdır. Kurum kimliği çok geniş bir kavram olup, marka kimliğini de kapsamaktadır. İşletmeyi farklı açılardan tanımlayan kurum kimliğini, işverenin özellikleri ile sınırlamak doğru bir yaklaşım olmaz. Bu doğrultuda kurum kimliği İşveren Marka Yönetimi açısından yönlendirici

bir unsur olamamaktadır (Baş, 2011, 71). İşletmeler, İM açısından artılarının ve eksilerinin farkında olduklarında; daha etkili bir işveren markasına sahip olma noktasında stratejilerini daha efektif bir biçimde yönlendireceklerdir. Bu bağlamda, işletmelerin bütün işgörenlerinin İM’ye katkıda bulunacağı ya da onu olumsuz yönde etkileyebileceği gerçeğinin kabul edilmesi, tüm yönleriyle, bütüncül bakış açısıyla harekete geçilmesine dair önemi ortaya çıkarmaktadır.

3.2.4.3. Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) Oluşturulması

İşletmeler için çalışanlarına ve potansiyel çalışan adaylarına vaatlerin sunulduğu aşama olup İMY sürecinin üçüncü aşamasıdır. Hedef kitlenin beklentileri ve algıları göz önünde bulundurularak oluşturulacak önermeler önemlidir. Böylece rakiplerden daha farklı bir konumda bulunulmuş olunacak bu da potansiyel adayların işletmeyi cezbetmesi noktasında işletmeye avantaj sağlayacaktır.

Taahhüt, vaat anlamını yansıtan “Çalışan Değer Önermesi”; organizasyonun yönetim stili, kültürü, mevcut çalışanların nitelikleri, yöneticilerin hizmete yönelik kaliteleri hakkında bilgilerin kullanılmasıyla belli başlı değerler arz eden bir kavramdır. Çalışanlara sunulan ve firmayı temsil etmek maksadında olarak iletilen ana mesajın gönderildiği bir öneridir (Backhaus, Tikoo, 2004, 502). Pazarlama bölümüyle İK arasındaki kesişme noktası tüm İşveren Markalama Yönetimi süreci boyunca oluşmaktadır. Bu yüzden her iki alan yöneticilerinin marka için değer önerileri yaratırken, mevcut ve potansiyel çalışanlara aktarırken dikkatli olmaları gerekmektedir. Sonrasında da rakipleriyle kıyas yaparak onların değer önerilerini de takip etmeleri gerekmektedir (Tüzüner, 2009, 57-58).

Baş’a göre değer önerisinin taşınması gereken özellikler şu şekildedir (Baş, 2011, 77-81):

- Çalışanlara (potansiyel/mevcut) ilham verecek ve onlarda heyecan uyandıracak değerler, yani çalışanların yaşamlarını zenginleştirecek bir çalışma ortamı tanımlamalıdır.
- ÇDÖ ile çalışanlara artı değer sunulmalı ve rakiplerden farklı duygusal/fonksiyonel yararlar içermelidir. Piyasa ortalamasına yakın ücreti, sosyal imkanları bir çok işveren sunabilir, önemli olan rakiplerden farklı şekilde duygusal yararları ön plana çıkarmaktır. Artı değer ancak duygusal

yararlar ile yaratılabilmektedir. Çünkü fonksiyonel yararların taklit edilmesi kolaydır; rekabet avantajı yaratacak olan duygusal yararlardır.

- İşverenin, vaatlerini karşılayabilecek nitelikte ÇDÖ oluşturması kurumun itibarını ve imajını koruyacak, işveren markasının niteliğini artıracaktır.

Çalışan değer önermesi oluşturulması aşamasında; amaç rakiplerden farklı bir noktada konumlanmak olduğu için işletmenin vaat ettiği önermelerin taklit edilmesinin zor olması, işletmeye uzun vadede avantaj sağlayacaktır. Bu sebeple, ekonomik paketler gibi taklidi kolay önermelerden çok psikolojik ve duygusal önermeleri ön plana çıkartıcı ve farklılık arz edilmesine bunu da tutarlı şekilde gerçekleştirilmesine çalışılması önemlidir.

3.2.4.4. Konumlandırma

Markanın konumlandırılması İMY sürecinin en önemli aşamalarından olup dördüncü aşamasıdır. Bu aşamada hedef kitle üzerinde rakiplere göre zihinde farklı bir noktada olmak; İMY sürecinin etkin ve başarılı olarak sürdürülebilmesi ve olumlu sonuçlar alınması açısından önemlidir. Konumlandırma aşaması da tutarlılığın sürdürülmesinin gerektiği bir aşamadır. Herhangi bir olumsuzluk imajda düzeltilmesi zor hasarlara yol açabilir. Seçilen mesajların, tekniklerin insan zihninde varacağı yer de konumlandırma çalışmalarının önemli detaylarıdır. Baş'a göre (2011, 93-94), bir insan günde ortalama yaklaşık 1000 ila 1500 düzeyinde mesaja maruz kalmakta ve bu kadar yoğun iletişime kayıtsız kalmak mümkün değildir. Söz konusu mesajların % 99'u akıldan çıkmaktadır. Akılda tutulan ve sadece %1'ine giren mesajlar da alakalı, benzersiz, net ve hitap edenlerdir. Kapsamlı bir iletişim tasarısı hazırlarken hazırda bulunan çalışanlar ve muhtemel adaylar için anlam ifade eden ve farklı özellikler barındıran kampanyalar oluşturulmalıdır. Bu bağlamda iletilen mesajların;

- Rakiplerin sunduklarından farklı özellikler taşıması,
- Mevcut ve muhtemel adaylar için anlam ifade etmesi
- Açık ve sade olması
- İnsanın duygusal yönüne hitap etmesi ve zihnindeki etkiyi artırabilmesi önemlidir.

İşveren Markası yönetimi süreci konumlandırma çalışmalarından bağımsız düşünülemez. Farklı kılan özelliklerin zihinlerde yer edilmeye çalışıldığı bu süreçte;

taklidi zor, farklılık arz eden bir imaj çizmelidir ki rakiplere karşı avantaj sağlanabilmesi noktasında belirleyici olsun.

3.2.4.5. Uygulama

İMY süreci boyunca en başta yapılan tespitlerin, tanımların ve nihayetinde önermelerin ve konumlandırma faaliyetlerinin tutulmak üzere eyleme döküldüğü ve hedefin nihayetinde güçlü bir işveren markası algısı yaratmanın güdüldüğü aşamadır. Sadece insan kaynaklarının sorumluluğunda olmayıp, tepe yöneticilerinin de katılımını gerektiren, tutarlılık doğrultusunda İMY sürecinin eyleme döndüğü, gelişmelerin ve sonuçların takip edildiği aşamadır. Üst düzey yöneticilerin katılımı, konferans, seminer vb etkinliklere katılarak potansiyel işgören adaylarına işveren olarak neler vaat ettiğini açıklaması uygulama sürecinin bir parçasıdır. İşgören üzerindeki algının şekillendirilmesi için yapılan çalışmaların ağız yoluyla, basın yoluyla potansiyel işgörelere tutarlılık doğrultusunda aktarılması, tanıtım aşamaları, genel olarak, İKY ile tepe yönetiminin koordineli bir şekilde işveren markası algısına yönelik çalışmalarının yapıldığı aşamadır.

Uygulamada yaşanacak tutarsızlıklar imaja olumsuz olarak yansıyacaktır. Mevcut çalışanların işveren marka algısı da olumlu yahut olumsuz tanıtıma yol açtığından son derece önemlidir. İşletmedeki mevcut adaylarla işverenin sunduğu vaatler uyumlu değilse, çalışanlar bunu mutlaka başkalarına aktaracaktır. Bunun sonunda bireylerin zihninde de duyduklarıyla bağlantılı bir imaj oluşacaktır (Yılmaz, Yılmaz, 2010, 296).

4. İÇ GİRİŞİMCİLİK

4.1. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik bir işletmenin kurulması, yönetim faaliyetlerinin sürdürülmesi, üretim, pazarlama, finansman ile ilgili organizasyonun planlanması, risklerin üstlenilmesi ile ilgili faaliyetler bütünüdür (Küçük, 2015, 29). Girişimcilik, insanların fikirlerini üretim faktörlerini bir araya getirerek çeşitli faydalar sağlamak amacıyla mal veya hizmet üretmesini, böylece ekonomiye, istihdama katkı sağlamasını; doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli gereksinimlerin giderilmesinin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir. “Fikir” kelimesinden de anlaşılacağı gibi; girişimcilik; fırsatların öngörülmesi, oluşabilecek gereksinimlerin tahmin edilmesi, mevcut hizmet veya üretimlerinin geliştirilmesi amacıyla üretim faktörlerinin risk almayı ve yenilik yapmayı içerecek bir şekilde bir araya getirilmesini ifade eden bir kavramdır.

Sanayi toplumundan bilgi ve teknoloji toplumuna geçilen süreç ile çok daha fazla önem arz eden girişimcilik kavramı ilk dönemlerinden günümüze gelene kadar, pek çok araştırmacının tanımladığı, incelemede bulunduğu; ekonomi ve işletme dalında en çok ilgi duyulan konulardan biri olmuştur. Günümüzde hala teorik bağlamda ve uygulama anlamında büyük bir önem verilerek üzerinde mutabakata varılmaya çalışılan bir alandır (Marangoz, 2016,41). Girişimciliği, farklı bilim dalları ile ilişkilendirmek mümkündür. Ekonomi anlamında değerlendirildiğinde; üretim faktörlerinin bir araya getirilerek mal veya hizmet üretilmesi, ekonomik olarak arzu edilen tatminin sağlanmasına yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesi denilebilir. Psikoloji bağlamında değerlendirildiğinde; farklı şeylerin denenerek yeni tatminler sağlanması, kişilik özellikleri gereği risk alınarak kişinin başarıma ihtiyacının gerçekleştirilmesi, farklı olma arzusunun güdülenmesi, başkalarının emri altında çalışmak istemeyiş ve benzeri güdüleyici etmenlerle içinde bulunulan durum denilebilir. İşletmeler ve girişimciler, girişimcilik sürecinde gereksinim duyduğu

zaman ve emeği kullanarak mevcut finansal, psikolojik ve sosyal riski de üstlenmekte ve yeni bir şey ortaya çıkarmaktadır (Johnson, 2001).

Girişimciler, doğru zamanda doğru yerde bulunan, fırsatları değerlendirerek risk alan, yeni şeyler sunan kişiler olarak tanımlanabilir.

Girişimci davranış göstermek isteyenlerin sahip olması gerekli özelliklerin başında; ekip çalışmasına önem vermek, risk almayı ve yenilikçiliği ödüllendirmek, hataları hoş görebilmek, değişime sürekli açık ve esnek olma gibi durumlar gösterilebilir. Buna göre girişimciler ve girişimci işletmeler fırsat ve tehditlerin farkına varma, örgütsel esneklik, yenilikçi ve özgün davranışları ölçebilme, motivasyon bağlamında da ödüllendirme ve cesaretlendirme gibi yeterlilikler göstermektedir (Ahmad ve diğ., 2008). Girişimci, diğer insanlardan farklı olarak kimsenin göremediğini görebilen, değişimin ve yeniliğin öncüsü olan insandır. Girişimcilik vizyon taşımayı, olaylara değişik açılardan bakabilmeyi, ilerleme arzusunu ve yenilikçi bakış gerektirir. Girişimciler başlattığı yenilikler ile idoller, kahramanlar olarak algılanırlar. Çünkü değişim sürecini titiz olarak gözlemlemekte, fırsatları görmekte, problemlerin incelemesini ve analizini yapmakta, değişimi gerekli kişilik özellikleri ile yöneterek rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik kararlar almaktadır (Karadal, 2014, 24). Tablo 5’te girişimcilerin taşıması gereken özellikler gösterilmiştir.

Tablo 5: Girişimcilerin Taşıması Gereken Özellikler

Schumpeter (1954)	Yenilik Yapma ve İnisiyatif Yüklenme
Carland (1961-1984)	Risk Alma ve Başarı Güdüsü
Hansemak (1998)	Başarı Güdüsü ve Kontrol Odaklı Olma
Thompson (1999)	Yenilik ve Yaratıcılık, Risk Yüklenme Zorluklarla Mücadele Etme, Fırsatlardan Yararlanırken Fark Yaratma, Bilgi ve Becerileri ile Kaynak ve Sermaye Bulma ve Böylece Ağ Bağlantıları Kurup Değer Yaratma
Witt (2004)	Ağ Bağlantıları Kurma
Hisrich (2005)	Yenilikçilik ve Risk Alma, Değişim Odaklı ve Proaktif Olma
Kutanis (2006)	Risk Alma ve Başarma Güdülü Olma
Kenney ve Mujtaba (2007)	Başarının Peşinden Giderken Kaderin Kontrolüne inanan, Hesaplanabilir Riskleri Yüklenen, Hayal Gücü Kuvvetli, Yaratıcı, Özerk, Esnek, Sorun Çözücü, ikna Edici, İnisiyatif Kullanan
Raposo (2008)	Özerk ve Bağımsızlık Tutkusu, Ekonomik Hırslara Sahip, işe Adanmış, Özgüven Sahibi, İyimser

Bozkurt ve Alparslan (2009)	Yenilikçi Düşünen, Özgüvene Sahip, Dürüst ve Risk Yüklenen
--------------------------------	---

Ocak Metin, **Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014), 15'ten uyarlandı.

Girişimcilik, girişimcilerin fırsatları değerlendirerek üretim faktörlerini bir araya getirip doğru yerde ve zamanda risk alarak yenilik veya değişim gerçekleştirmesini, böylece arzu ettiği faydayı sağlamasını ifade eder. Kamu girişimciliği, sosyal girişimcilik, eko girişimcilik ve benzeri türlere ayrılmaktadır. İşletmeler de içinde bulunduğu teknoloji ve bilgi çağının getirdiği şiddetli rekabet ortamında; farklılık ve yenilik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etme bağlamında, sahip olduğu kaynakları en etkin şekilde kullanmaya gereksinim duymaktadır. İşletme bünyesinde söz konusu kaynakların ve çalışanların bir araya gelerek gereksinim duyulan büyüme ve gelişmeyi; farklılık ve yenilik ile sağlama çabalamaları bir diğer girişimcilik türü olan iç girişimcilik kavramını ortaya çıkarır.

4.2. İç Girişimciliğin Tanımlanması

Son zamanlarda oldukça popüler bir kavram haline gelen iç girişimcilik kavramı, ilk olarak 1980'li yılların ortalarına doğru Pinchot tarafından kullanılmıştır. İç girişimcilik, Pinchot (1985)'a göre; mevcut yeterlilikte çalışan barındıran ve kaynaklarını bu doğrultuda sağlayan büyük ölçekli işletmelerde, kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda girişimcilik ruhunun ortaya çıkmasıdır. Literatür incelendiğinde iç girişimciliğin, girişimciliğin bir alt alanı olarak kabul edildiği; bir kurum, organizasyon içindeki girişimci kişileri ifade ettiği görülmektedir. Girişimcilik kavramı incelendiğinde; bazı şart ve durumların şekillendiği yapının, benzer olarak organizasyon içinde meydana gelmesi iç girişimcilik kavramını oluşturmaktadır. Chua ve diğerleri (1999)'ne göre iç girişimcilik; bir işletme içerisindeki kişi veya kişilerin bulundukları işletmenin işi gereği, yeni bir işletme kurulmasına öncülük etmesi veya ürün, pazar, üretim vb. süreçlere ilişkin yenilikçilik yapması, ihtiyaç duyulan yenilenmeye katkı sağlamasıdır.

Antoncic (2007)'e göre iç girişimcilik, işletmelerin karşılaşacağı problemlere yeni ve farklı çözümler sunarak üstesinden yaratıcılıkla gelinmesini sağlayan, rakiplerle olan mücadelede geliştirilen ürün ve hizmetlerle avantaj sağlayan, ileriye dönük yenilikçilik faaliyetlerinin bir strateji haline getirilerek teknik altyapı, süreçler

dolayısıyla kalite ve farklılık anlamında işletmeye kazandırılacak her türlü avantajda kilit rol oynayan bir kavram olarak, genel anlamda işletmelerin yenilikçi hareketlerde bulunmasıdır. Girişimcilik ile iç girişimciliği birbirinden ayıran nokta; girişimci hareketin yapıldığı yer ile ilgilidir.

Girişimciler girişimci faaliyetlerini kendi hesaplarına ve kendilerine gelecek fayda doğrultusunda gerçekleştirirken, iç girişimcilerde bu durum; söz konusu girişimci hareketi işletme hesabına gerçekleştirmesidir. İç girişimcilik, bir işletmede tüm organizasyon ile bütün içinde üretimden pazarlamaya her alanda yeniliklerin gerçekleştirilmesi, geliştirmelerin yapılması ve bu hareketlerin ve yeniliklerin ticari hale getirilmeye çalışılmasındaki çabalar ve sonuçlardan oluşur (Ürper, 2016, 9). İç girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları Tablo6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: İç Girişimcilik Tanımları

Kaynak	Tanım
Pinchot (1985)	Örgüt içi yönelimi yenilik ve yaratıcılık olan kişilerin fikirlerinin girişimciliğe dönüştürülmesi
Engle, Mah, Sadri (1997)	Yenilikçilik adına daha önce benimsenmiş fikirleri kabul etmeyen ya da değiştiren yaratıcı fikirler
Borch, Huse, Senneseth (1999)	İşletmelerin yeniliği kavrayarak girişimcilik için yapacağı faaliyetlerine uygulamasıdır.
Chang (2001)	Girişimcilik faaliyetlerinin işletmeye göre uygulanmasıdır.
Antoncic, Hisrich (2001)	İşletme çalışanlarının mevcut olanakları dikkate almadan yeni fırsatlara odaklanmalarıdır.
Saetre (2004)	Çalışır bir işletme içindeki girişimcilik faaliyetleridir.
Hayton, Kelley (2006)	Organizasyonun bütününde yenilik, yeni yaklaşım, iş dizaynı bulma, geliştirme ve daha başka fırsatları kovalama faaliyetlerinin tümüdür.
Antoncic (2007)	Çalışanın kurum içinde olan girişimcilik faaliyetleridir.
Farahmand ve diğ., (2011)	Yeni ürünlerin veya yeni pazarların geliştiği süreç
Maier, Zenovia (2011)	İşletmenin yenilenme sürecini ve dolayısıyla değişimini sağlayan devrimdir.
Felicio, Rodrigues, Caldeirinha (2012)	Hangi aşamasında olursa olsun işletmede yapılan yeni çalışmalar, yenilikçi fikirler ve girişimlerdir.
Kocjancic, Stefan, Bojnec (2013)	Pazardaki rekabetin gereği ve işletmedeki verimliliğin kaynağıdır

Moriano, Molero, Topa, Mangin (2014)	Mevcut bir işletme içindeki girişimci hareketleri ifade eden bir kavramdır
--	--

Kanbur Engin, **Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü** (Yayımlanmış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2015), 37'den uyarlandı.

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi iç girişimcilik, işletme içindeki girişimcilik faaliyetleridir. İşletmelerin vizyonları doğrultusunda değer yaratmaları, farklılık sunmaları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmeleri; temel yeteneklerini kullanma ve iç girişimci faaliyetleri destekleme ile mümkün olacaktır. İşletmelerin değişime ayak uydurması, sürekli yenilenme süreci, verimlilik arttırma çalışmaları, bütün perspektiften işletmeyi ilgilendiren bir durum olup; bu bağlamda örgüt içi motivasyon, girişime olan destek önem kazanmaktadır.

Genel olarak bakıldığında iç girişimcilik ile ilgili tanımlamalar farklı ve yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni bakış açıları, yeni yetenekler elde etme ve geliştirme, değer yaratımı, yönetim yapısında değişimler, yenilikçi taktikler, stratejiler, özgün işler yaratma, organizasyonel anlamda değişim ve dönüşüm, rekabetçi pozisyonu güçlendirme, sürekli gelişim ve iyileştirme gibi kavramlar ile değerlendirilmektedir (Zeki, Erçelik, 2017, 166). Girişimcilik ve iç girişimcilik, benzerlikleri ve farklılıkları olan iki kavram olduğu gibi girişimci ve iç girişimci arasında da farklılıklar bulunmaktadır. İç girişimcinin güdülenmesini sağlayan etmenler de bu bağlamda farklılık gösterebilmektedir.

4.3. Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Karşılaştırılması

Literatür incelendiğinde iç girişimcilik en genel anlamıyla; mevcut işletme veya örgüt içerisinde girişimciliğin benimsenip uygulanmasıdır (Antoncic, Hisrich, 2004, 520). Girişimcilik ise yeni, başka bir girişimin yaratılmasıdır. Her iki kavramda da ortak nokta yeniliktir. İç girişimcilik; mevcut işletme içerisinde kaynakların bir araya getirilip etkin kullanımıyla yenilikçi eylemlerin işletme içerisinde gerçekleştirilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve işletmeye bu bağlamda değer katılmasıdır. Risk faktörü girişimcilik için daha baskın bir etmen iken, iç girişimcilikte bu faktörün girişimciliğe nazaran daha gölgede olduğu söylenebilir. Çünkü girişimciler sıfırdan bu faktörü göz önünde bulundurarak harekete geçerken; iç girişimciler fırsatları öngörüp alternatifler arasında seçim yapmaktadır. Bununla birlikte; iç girişimcilikte

risk faktörünün devre dışı olduğu söylenemez. Amaç işletmeyi geliştirmeye yönelik faaliyetlerde rol almaktır. Bir diğer bağlam kaynak konusudur. Girişimciler, yani bağımsız hareket edenler kaynaklarını bir şekilde kendileri bulmak zorunda iken, iç girişimciler içinde bulunduğu işletmeden faydalanmaktadır. İç girişimciler işletmenin kaynaklarından faydalanma avantajına sahipken, bağımsız girişimciler için kaynak kısıtı önemli bir sorundur. İç girişimciler işletmenin itibarına marka kimliğine güvenir, ancak bağımsız girişimciler kendi marka kimliklerini geliştirmek imajlarını güçlendirmek zorundadırlar (Ağca, Yörük, 2006, 166).

Girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklardan bir diğeri de özerklik konusudur. Girişimciler bu bağlamda bağımsız hareket etme gücüne sahip iken, söz konusu durum iç girişimcilikte farklılıklar göstermektedir. İç girişimci üstlerince yönlendirilme gibi bir handikap ile karşılaşabilmektedir. Örgüt içi kültür, yapı, ödüllendirme iç girişimcinin başarısında etkili iken, bağımsız girişimci için böyle bir adaptasyon sürecinin çok daha düşük olduğu söylenebilir. Sorumluluk kavramı bu noktada önemli bir detay olmaktadır. Girişimciler kendi stratejilerini kendileri oluşturabilmekte ve bundan dolayı kendilerine karşı sorumlu olmakta iken, iç girişimcilikte bu durum farklıdır. İç girişimciler stratejilerini oluştururken genellikle bağımsız değildir. İç girişimcilik ve girişimciliği başlatan kişiler için benzerlik ve farklılıklar çeşitlendirileceği gibi, iki kavramın da birbirlerine karşı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

4.4. İç Girişimciliğin Önemi

Günümüz rekabet dünyasında, işletmeler rakiplerinden farklılaşmak, benzersiz bir konuma ulaşma, böylece ortalama üstü gelir elde etme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanma amacı ile faaliyetlerini stratejik bağlamda yürütmek zorundadır. İç girişimcilik mevcut işletme için karlılığı, yeniliğe gitmeyi, bilgi kazanımı ve nihayetinde başarıyı vurgulamaktadır. İç girişimcilik, yeni ve farklı stratejik bağlam, yenilikçi yapı ve kapasite elde etme gücünü kuvvetlendirmeye, dolayısıyla değer yaratmaya odaklanmaktadır. Bunu gerçekleştirebilen işletmeler rakiplerinden daha avantajlı konuma sahip olabilmektedir (Naktiyok, Kök, 2006, 80).

İşletme içinde mevcut çalışanların girişimi faaliyeti olarak adlandırılan iç girişimcilikte çalışanlara verilmesi gereken önem kilit unsurdur. Çalışanların fikirlerinin alınması, çalışılan işletmenin itibarı, ödüllendirme sistemleri, örgütsel

yapı ve bunlarla beraber motive edici unsurlar önem taşıdığından iç girişimciliğin gerçekleşmesini isteyen işletmelerin işletmeyi bütün olarak görerek çalışan odaklı stratejiler geliştirmesi önem arz etmektedir. Uygun koşullar gerçekleştiğinde mevcut kurumsal tecrübe ve sektör ile iş deneyimi kombinasyonu bir araya geldiğinde işletme çalışanlarından işletmeye değer katacak, rakiplerinin önüne geçirecek fikirler çıkabilecektir. İç girişimciliğin gerçekleşmediği işletmelerde, fırsatlar göz ardı edilir, değişim ve yenilik isteği beklentileri karşılamayabilir ve işletme teknolojinin yoğun olarak yaşandığı belirsizliğin yüksek olduğu günümüz iş dünyasına ayak uydurmakta güçlük çekebilir. İç girişimciliği tetikleyici unsurlardan uzak bir işletme bazı durum ve koşullarda kendisine rakip bir bağımsız girişimci dahi bulabilir. Söz konusu girişimci, iç girişimciliğin teşvik edilmediği, uygun şartların oluşturulmadığı, motivasyonel ve diğer faktörlerin önemsiz bırakıldığı bir işletmeden ayrılmış bir eski çalışan bile olabilecektir.

Süreçlerin karmaşıklaşması, hiyerarşik yapının getirdiği güçlükler vb. sebeplerden dolayı büyük işletmeler, iç girişimciliğin gerektirdiği esnek yapıya ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu sebeple esnekliğini kaybetmiş ve yeniliğe cevap verebilme yeteneğini yitirmiş işletmelerin bu sorunlara çözüm bulmasında onlara yardımcı ve destek olan iç girişimcilik, işletmeler için mevcut faaliyetlerin gözden geçirilmesini sağlamak ve sistem anlamında sürekli değişim ve yenilenme imkânı sunmaktadır (Akdoğan, Cingöz, 2006, 52).

4.5. İç Girişimciliğin Boyutları

Girişimcilik özelliği gösteren her işletmenin kendi içinde iç girişimci nitelikler barındırdığı söylenebilir. Bu nitelikler iç girişimcilik eğiliminin oluşumunu sağlar. Eğilimin şiddeti ise, iç girişimciliği etkileyen diğer faktörler ve barındırılan niteliklerin gücü ile ilişkilidir. Literatür incelendiğinde iç girişimciliğin boyutları üzerinde bir fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir.

Miller (1983) iç girişimcilik boyutlarını; öngörücü olma, risk alma ve yenilikçilik olarak tanımlarken. Lumpkin ve Dess (1996) yenilikçi olma, proaktiflik, risk alma, özerklik ve rekabetçi girişkenlik olarak üzerinde durmuştur. Antoncic (2000) ise, iç girişimciliği 7 boyut olarak değerlendirmiş; yeni iş girişi, ürün veya hizmet inovasyonu, kendi kendini yenileme, proaktiflik, risk alma, süreç inovasyonu ve rekabetçi girişkenlik. Dolayısıyla, literatür incelendiğinde iç girişimciliğe yönelik

olarak: yeni is girişimi başlatma, yenilik yapmak, süreç yenileme, stratejik olarak yenilenme, özerklik(otonomi), kendini yenileme, risk alma, rekabetçi girişkenlik ve proaktiflik olmak üzere çeşitli boyutların üzerinde durulduğu görülmektedir (Lumpkin, Dess, 1996, 140-142).

İşletme içindeki girişimsel faaliyetlerin temelinde yer bulan anlayış, risk alma, aktif rekabet stratejisi ve yenilik yaklaşımıyla işletmenin rakiplerine üstünlük kurmasına, canlılığını arttırmasına böylece performansını arzu ettiği seviyeye getirmesine olan yöneliminden gelmektedir. Bununla beraber üst yönetimlerin strateji geliştirmesinde risk unsurunu göz ardı etmeyerek rakiplerine kıyasla hareketli ve agresif kalmasında iç girişimcilik etkili olmaktadır (Naktiyok, 2006, 83). Buradan iç girişimciliğin; işletme içi çeşitli boyutlar ile gelişen bir süreç olduğu sonucu çıkarılabilir.

İç girişimciliğin boyutlarına dair yapılan bu tanımlamalar, iç girişimciliğin birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili çok sayıda boyuttan meydana geldiğini göstermektedir. Yeni işe girişme iç girişimciliğin en önemli boyutu olarak görülmekle beraber, literatürde en yoğun biçimde üzerinde durulan boyutlara aşağıda değinilecektir.

4.5.1. Yeni İş/İşletme Başlatma Boyutu

Mevcut bir organizasyon düzeninde, üretim faktörlerinin yeniden değerlendirmeye alınarak, ürünlerin ve oluşumunu sağlayan kaynakların gözden geçirilmesi, yeni bir değerlendirmeye alınması ile yeni bir iş veya yeni bir Pazar geliştirilmesidir (Antoncic, Hisrich, 2003, 16). Buradan da çıkarılabileceği gibi, yeni girişim, özerk işletme birimi, farklı iş akımı oluşturma, kurumsal bir biçimde desteklenmiş girişim faaliyetleri yeni iş/işletme başlatma boyutunu oluşturan unsurlardır. İç girişimcilikte üzerinde en fazla dikkat çekilen boyutlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yeni iş veya işletme başlatma esnasında iç girişimcilik ile ilgili olarak risk alma, proaktiflik, yenilikçilik gibi diğer boyutlar yeni iş veya işletme girişiminin gerçekleştirilmesi için zorunludur. Çünkü bu boyutlar yeni iş veya işletme başlatırken zaten göz önünde bulundurulacak boyutlardır. Bu da göstermektedir ki iç girişimciliğin boyutları arasında yakın bir ilişkiden söz etmek mümkündür. (Ağca, Kurt, 2007, 97).

Mevcut ürün veya pazar üzerinde değerlendirmeler yaparak; geliştirmeler yapmak, fırsatları değerlendirmek amacıyla kurulacak yeni iş birimleri, işletmeler; işletmenin çevreye karşı proaktif tutumunun göstergesi olmakla beraber, rekabet üstünlüğü elde

etme bağlamında, avantajın elde edilmeye çalışılması hususunda işletmelerin risk üstlenmesini ve dikkatli olmasını zorunlu kılmaktadır. Yeni iş veya işletme başlatma; üretim faktörlerinin efektif şekilde yeniden düzenlenmesini, mevcut organizasyonel yapıların geliştirilmesini ve örgüt olarak gelişim gerekliliğini, yaratıcı öğrenmeyi, kritik durum analizlerini ve problemlerin giderilmesini gerektirecek yapıyı kurmak gibi değişiklikleri de beraberinde gerektirmektedir (Heinonen, Korvela, 2014, 4).

Yenilikçi fikirlerin oluşumu ve bu fikirlerin hayata geçirilmesinin büyük işletmelerde bürokratik yapı veya resmi düzen gibi zorlayıcı faktörlere rağmen yeni bir işletme başlatma olarak sonuçlanmaktadır (Antoncic, Hisrich, 2003, 16).

4.5.2. Yenilikçilik Boyutu

Yeni ve farklı ürünlerin yaratılması, yeni yöntemlerin geliştirilmesi, yeni pazarlar keşfetme ve bu pazarlara girme, değişimi ve yeniliği hedef alan yeni, farklı bir örgüt dizaynı kurma ve bu hareketlere bir standart getirerek gerçekleştirmeyi hedefleyen yönelimdir (Naktiyok, 2007, 214). Yenilikçilik yalnızca yeni şeyler çıkarmaktan da öte mevcut ürün, hizmet, teknolojik yapı ve süreçlerde de yeniliğe gidilmesini ve değişimin gerçekleştirilmesini içermektedir. Yenilik, kavramı itibariyle, hem bir süreci (yenilik yapma/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir (Ağca, Kurt, 2007, 93). Rakiplerini izleyerek proaktif biçimde onlarla rekabet etme zorunluluğu bulunan işletmeler ürün veya hizmetlerinde değişime gitmek, farklılıklar sunmak, sürekli yenileştirmeler yapmak; netice itibariyle yaygınlaştırma yapmak zorundadır. Bu sebeptendir ki teknolojik ilerlemeleri yakından izlemeleri önemlidir (Covin, Slevin, 1991, 10). İşletmelerin yeni ürünler veya hizmetler geliştirme yeteneklerinden farklı olarak, müşteri beklentileri göz önünde bulundurularak ürün veya hizmetlerinde onların değişen tercihlerine cevap verecek gelişimler yapması, bu gelişimleri sağlayacak süreç ve teknolojide değişimler yapması, yenilikçi adımlar atması da yenilik çalışması olarak değerlendirilebilmektedir (Heinonen, Korvela, 2003, 4).

İşletme düzeyinde yenilikçilik ekseninde yeniliği gerçekleştirilmiş ürün veya iyileştirilmiş farklı hizmetlerin ortaya çıkarılmasına ilişkin olarak yenilik gerçekleştirilen konular şunlardır (Ağca, Kurt, 2007, 93-94):

- Yenilik odaklı ürün iyileştirmeleri veya hizmet hatları sunma,
- İçinde olunan pazara yepyeni ürün ya da hizmet sunma,

- Dünyaya, gereksinim duyduğu yeni bir ürün veya hizmet sunma,
- İşletmenin üretim bandında yeni veya iyileştirilmiş ürün ya da hizmet sunma,
- Üründe veya hizmette kapsamlı iyileştirme,
- Mevcut ürün veya hizmete yönelik farklı kullanım alanları geliştirme,
- Mevcut ürün veya hizmetlerin mevcut pozisyonunda revizyon.

İç girişimciliğin temelinde yeniliğin yattığı söylenebilir. Girişimci örgütler risk alırken, şiddetli biçimde yenilikçilik isteğinde bulunur (Miller, Friesen, 1982,8). Çalışanların beklentileri doğrultusunda oluşan yenilikçi fikirlerin gerçekleştirilmesine destek olan işletmelerin, rekabet üstünlüğü kazandıkça iç girişimciliğe ve onun getirilerine olan bağımlılıkları da artar (Kuratko, 2007, 2).

4.5.3. Kendini Yenileme Boyutu

Kendini yenileme, işletme içi mevcut düşünce yapısının örgüt olarak yenilemeye gitmesi, bu bağlamda temel düşünce yapısında meydana getirilecek gerekli dönüşümlerin yapılmasıdır (Guth, Gingsberg, 1990, 11). Mevcut kaynakların değerlendirilerek, onlar üzerinden yeni değerler yaratılması olarak da ifade edilebilir. Stratejik olarak yapılacak dönüşümlerin değer olarak geri dönüşümünde mevcut temel fikirlerin uğradıkları yenilenme, değişim önemlidir. Örgüt yapısındaki değişiklik ve stratejik dönüşümle tanımlanan bu boyut ile işin yeniden tanımlanması, organizasyon dizaynında değişiklikler yapılması, yenilikçi faaliyetler için gerekli köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesi sağlanır (Antoncic, Hisrich, 2003, 17).

İşletmelerin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilme noktasında, örgüt içi canlılık, fırsatların değerlendirilmesi, çevreye adaptasyon, belirsizliğe karşı önlem gibi durumlar önemli olmakla beraber bu gibi durumlara karşı esnek, canlı, yenilik eksenli bir örgüt düşünce yapısı gereklidir. Bu bağlamda stratejik olarak örgüt içi temel düşünce yapısının değişimlere açık olması, yenilikçi olması, söz konusu durumlarda işletmeye avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin büyüklüklerine bağlı olarak yapılacak değişimlerin, düşünce anlayışlarının vizyonu gerçekleştirme bağlamında ne derece yenilikçi, dönüşüme açık olması gerektiği farklılık gösterebilmektedir. Başarılı işletmelerin bu denli köklü ihtiyaçlara ihtiyaç duymaları, arayış içinde olmaları, değişim mühendisliği gibi yönelimlere gitmeleri, işletme içindeki iç girişimci hareketlerin varlığına kanıt olarak gösterilebilir (Akdoğan, Cingöz, 2006, 53).

4.5.4. Proaktiflik

Proaktiflik, işletmenin mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit ederek karşılamaya, planlı, istekli ve kararlı bakmasını, hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında engel olabilecek tehditlerin farkına varabilmesini, talepteki değişimlerin tahmin edilebilmesini, bu bağlamda yeni iş girişimlerine öncelik tanınmasını, örgüt düzeyinde öngörü ile farkındalık yaratmasını ifade eder (Dess, Lumpkin, 2005, 150). Proaktif olan işletmeler, pazardaki duruma karşı yüksek bilinç ile pozisyon almış durumdadır. Piyasadaki tehditleri, dalgalanmaları, fırsatları iyi analiz ederek, mevcut ürün veya pazar yolu ile yeni girişimlerde bulunarak rakiplerinin önüne geçer.

Proaktiflik boyutunda önemli husus, söz konusu stratejik hamlelerin rakiplerden daha önce öngörülerek harekete geçilmesidir. Antoncic ve Hisrich (2001) proaktif işletmeleri, rekabetin önemini bilen, risk almaya eğilimi olan, cesareti yüksek işletmeler olarak tanımlar. Proaktif olmak, mevcut piyasa koşullarında sadece değişim odaklı öngörüler oluşturmak değildir, bu öngörülerini uygulamaya yönelik olarak istekli, kararlı olmaktır aynı zamanda (Dess, Lumpkin, 2005, 150). Proaktiflik boyutunun bu bağlamda, diğer iç girişimcilik boyutları olan risk alma, rekabetçi girişkenlik ile ilişkili olduğu, bu boyutları bir anlamda içinde taşımakta olduğu söylenebilir. Proaktif olmayan işletme, mevcut pazar koşullarında rakiplerinin stratejilerine cevap vermekte zorlanacak, fırsatlardan değer yaratmakta güçlük çekecek ve belirsiz çevre koşullarında değişime uyum sağlamak konusunda zayıf kalarak girişimsel performansını arttıramayacaktır.

4.5.5. Risk Alma Boyutu

Dess ve Lumpkin (2005)'e göre belirsizlik altında, muhtemel sonuçların belli olmadığı durumlarda karar alarak harekete geçme eylemi risk almayı ifade eder. Girişimcilik içerisindeki risk ise; işletmelerin yeni süreçlere, ürün veya hizmetteki yeniliklere, pazar değişimlerine kısacası rakiplerine üstünlük kurmak adına belirsizlik altında aldığı bütün kararlardır. İşletmelerin uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek için atılımlar yapması, büyümeye gitmesi, stratejik değişimler geçirmesi gibi önemli kararları yeni kaynakları gerektireceği gibi yeni kaynaklar da fon gerektirecektir. Olası sonuçların belli olmadığı bu gibi durumlarda alınan kararlar risk almak olarak değerlendirilir.

İşletmelerin yeni girişimler başlatmaları, yeni süreçler geliştirmeleri, kaynak ve kapasite artırımı yapmaları, ürün veya hizmette farklılaşmaya gitmeleri iç girişimciliğin risk alma boyutunu gerçekleştirdiğini göstermektedir. Ağca ve Kurt (2007)'a göre risk almak cesaret gerektirir. İşletmelerin organizasyon içerisinde aldığı kararları uygularken hızlı olması, kaynaklarını bu doğrultuda etkin kullanması, rakiplerinden çok daha önce eylemde bulunması risktir ve bunu gerçekleştiren işletmeler cesaret örneği göstermektedir. Bağımsız girişimcilikte olduğu gibi iç girişimcilikte de cesaret önemli bir unsurdur.

Dess ve Lumpkin (2005)'e göre işletmeler ve yöneticiler karar alırken üç tür risk altındadırlar.

İş riski: Girişimde bulunurken başarılı olma durumunun belirsizliği altında karar vermektir. Tecrübe edilmemiş pazarları denemek, başarısı kesin olmayan teknolojiler kullanmak bu tür riske örnektir.

Finansal risk: İşletmelerin stratejileri doğrultusunda kaynak ve kapasite artırımı için borçlanma altına girmeleri birer finansal risk taşımaktadır.

Personel riski: Tepe yöneticilerin alacakları kararlar bütün işletmeyi ilgilendirirken aynı zamanda kariyerlerine dair belirsizlikleri de beraberinde getirecektir.

Risk almak, cesaret ile ilişkilendirilecek olsa da başarı ile sonuçlanan risklerin; planlı olarak, iyi analiz edilerek, fırsatları efektif kullanarak alındığı görülmektedir. Sadece cesaret örneği göstererek hakkında yeterli bilginin edinilmediği, planın yapılmadığı bir konuda risk almak büyük zararlar doğurabilir.

4.5.6. Rekabetçi Girişkenlik Boyutu

Rekabetçi girişkenlik, işletmelerin mevcut pazarda oluşan taleplere ve oluşması muhtemel trendlere nasıl karşılık vereceği, rakiplerine karşı konumunun ve tutumunun nasıl olacağı ile ilişkili bir kavramdır. İşletmelerin, fırsatlar söz konusu olduğunda rakiplerine karşı agresif tutum içinde olması onun rekabetçi girişken olmasından ileri gelmektedir (Lumpkin, Dess, 2005, 153). İşletmenin pazarda rakiplerine karşı konumunu güçlendirmek için harekete geçmesi, rakiplerine bu bağlamda saldırgan bir tutum içerisinde stratejik karşılık vermesi rekabetçi girişkenliğini yansıtmaktadır (Ağca, Kurt, 2007, 99).

İşletmelerin stratejik yönetimi, uzun vadeli stratejik kararlar alınmasını, planlamalar yapılmasını ve bu doğrultuda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ve ortalama üstü gelir elde etme amacını içermektedir. İşletmeler, bu bağlamda rakiplerine karşılık vermek üzerine pozisyon alırlar. Mevcut pazarda rakibi geride bırakmak için atılacak adımlar, yatırımlar işletmenin rekabetçi yönünü ortaya koymaktadır. Üründe yapılacak yenilikler, yeni pazarlar, maliyet liderliği elde etme vb. tüm stratejiler işletmelerin rakiplerine karşı rekabet için ortaya koyduğu çabayı ifade etmektedir.

Lumpkin ve Dess (2005)'e göre rekabeti odak noktası yapan işletmeler, rakipleri ile savaşıma arzusu taşırlar. Bu doğrultuda ne gerekiyorsa yaparlar; fiyatlardan taviz vererek pazar payını artırmaya çalışma içerisinde olabileceği gibi, üretim kapasitesini artırmaya giderek kaynaklarını da kolayca harcayabilirler.

4.5.7. Özerklik Boyutu

İşletme dışı bireysel veya takım halinde olan girişimler bağımsız girişimler olarak nitelendirilmektedir. Bağımsız girişimleri bir açıdan bağımsız yapan, bağlamında temellenen özgürlük kavramıdır. İç girişimciliğin özerklik boyutu da girişim eyleminde bulunacak kişinin bağımsızca hareket edebilmesini ifade eder. Fırsatların öngörülüp değerlendirilmeye alınmasında, iç girişimi gerçekleştirecek kişi veya takımların kendilerini yönlendirmesi, arzu ve isteklerini yerine getirebilme gücü özerklik boyutuyla ilgilidir (Lumpkin, Dess, 1996, 140). Diğer bir ifade ile özerklik, girişimcinin atılımını nasıl gerçekleştireceği, neler kullanarak bunu yapacağını, hangi prosedürlere bağlı kalacağını, teknik ve stratejisinin nasıl olacağı ile ilgili edindiği serbestliği ifade eder. Söz konusu insan psikolojisi olduğu düşünüldüğünde iç girişimcinin de baskı altında rahat davranamayacağı, arzu ettiği serbestinin sağlanması durumunda motivasyonun artacağına dair motivasyon ile ilgili literatürde çalışmalar bulunmaktadır.

İşletmelerde özerkliğin artırılmasıyla yaratıcılık seviyesinde de artma olacağı bilimsel çalışmalarla kanıtlanmıştır (Saraçoğlu, Duran, 2009, 144). Yaratıcılık yeni bir fikrin, projenin ön koşullarından biri olarak düşünüldüğünde, yaratıcı olmakla beraber özgün fikirleri olan, ancak işletme içi özerkliği, serbestiyi hissedemeyen çalışanlar mevcut baskı ortamında arzu ettikleri atılımı yapamayabilirler. Bu sebeptendir ki, özerklik iç girişimciliğin diğer boyutlarıyla da ilişkili bir kavramdır. Uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmek isteyen, bu bağlamda rakipleriyle rekabet

içerisinde olan ve bir adım önde olmak isteyen işletmelerin, iç girişime vereceği önemde, örgütsel yenilenme bağlamında çalışanlarına hissettireceği ortamın benimseteceği algının iç girişime destek olacak seviyede olması önemlidir.

4.5.8. Bireysel Sosyal Ağlar Geliştirme Boyutu

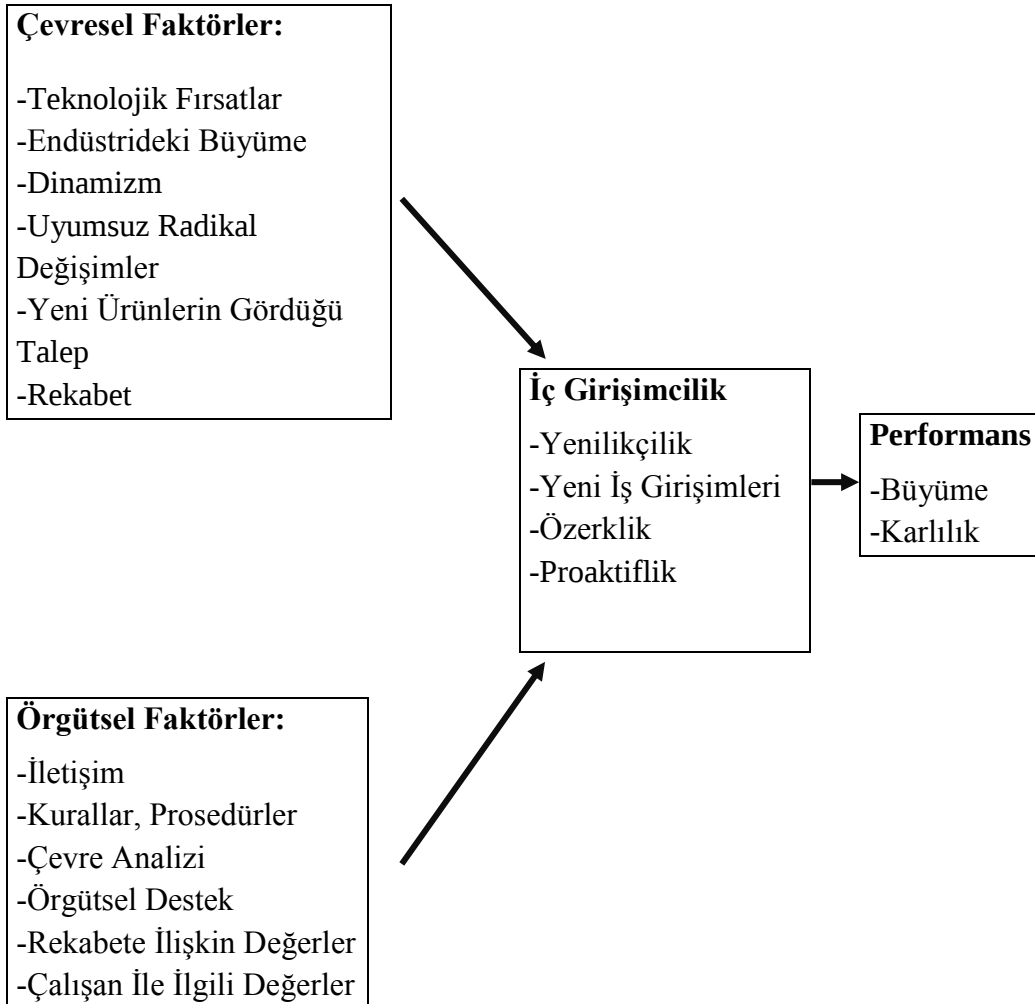
Sosyal ağ, çok çeşitli toplumsal ilişkilerin kurulmasını sağlayan bağlar olup, kişilerin bu bağlar ile birbirlerine bağlanması anlamını ifade etmektedir. Sosyal ağdaki temel prensip, bir topluluğun oluşturulması ve bu toplulukla benzer özellikler taşıyan insanların benzer durumlarda benzer tepkilerini, paylaşımlarını, hareketlerini barındırmasıdır. Bireysel ağlar geliştirme, her ne kadar iç girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik, özerklik, rekabetçi girişkenlik, risk alma gibi diğer boyutlarının arasında bulunmasa da iç girişimciliğin söz konusu bu boyutlarının tamamında etkililik taşıyan önemli bir unsurdur (Lumpkin, Dess, 1996, 144-163).

Günümüzde sosyal bilimler literatüründe etkisini hızla ve çokça göstermeye başlamış olan sosyal ağ kuramı ilk olarak 20. Yüzyılın başlarında insanların sosyal ilişkilerindeki yapıların tanımlanmaya çalışması ile başlamıştır. Günümüzde kuramsal olarak ağın oyuncular arasındaki ilişkiyi barındıran çizgi, ilişkinin oyuncular arasındaki bağı göstermekte ve bu bağların birleşimleri de sosyal ağları oluşturmaktadır. Sosyal bağların ne ölçüde kuvvetli olduğu da ilişkilerin gücü ve etkililiği ile de ilişkili olmaktadır. Güçlü sosyal bağlar, paylaşılacak çok fazla ortak paydanın olduğu, insanlar arasında uyum ve dayanışmanın fazla olduğu ve böylece de insanlar arasında güvene dayalı iş ilişkilerinin olumlu olarak sonuçlanacağı durumlar oluşturmaktadır (Gargiulo, Benassi, 2000, 189). Güçlü sosyal ağlar da ilişkilerin güçlü olmasını sağlamak ile bilginin akışının etkili olmasını, ihtiyaçların karşılanmasını sağlamakta ve herhangi bir konuda başarılı olabilmek için gerekli kaynakların toplanmasında önemli rol oynamaktadır. Aksi olan zayıf sosyal ağlar, ilişkiler arası bağların zayıf ve yetersiz olması, etkili iletişim problemlerine neden olmakta, çeşitli kaynakların ve bilginin paylaşımına dolayısıyla başarılı girişimlerde bulunmanın güçleşmesine sebep olmaktadır. Ancak bağlar zayıf da olsa, çok sayıda sosyal ağın olması daha çok bilgi ve kaynağa erişilebileceği gerçeğini değiştirmeyecektir. Sosyal ağların çok olması iç girişimcilik açısından önemlidir (Irwin, 2000, 257). Irwin (2000), girişimcinin, sosyal ağlarını sürekli yenileme ve genişletmesinden bahsederken, bunun altında yatan sebep; girişimcilik süresince

karşılaşılabilecek problemlerde her basamakta ayrı bir ilişki ile içinden çıkılabileceğidir. Irwin, başarılı girişimcilerin sosyal ağlarını iyi kullanan, bağlarını geliştiren, sosyal ağlarını genişleten kişiler olduğunu belirtmiştir.

4.6. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimciliğin boyutlarından da anlaşılacağı gibi yeni iş girişimleri başlatma, yeni süreçler geliştirme, kaynaklarda değişim yapma, kendini yenileme, rekabetçi ve proaktif olma gibi eylem ve tutumların uygulamada kendisini göstermesi onları etkileyen birtakım faktörlerle ilişkisine bağlıdır. İç girişimci performansı etkileyen faktörler çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Antoncic, Hisrich, 2001, 501; Sadler, 2000, 30).



Şekil 2: İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler ve Etkileri

Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich, **Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation**(Journal of Business Venturing, 16(5). 495-527, 2001), 505.

Şekilde iç girişimciliği etkileyen çevresel ve örgütsel etkenler gösterilmektedir. Bu etkenlerin iç girişimcilik gelişimine yönelik etkisi ve iç girişimciliğin de aynı şekilde işletmeler için kritik büyüme ve karlılık anlamında performans ile olan ilişkisi gösterilmektedir.

4.6.1. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

İçinde barındırdığı çok çeşitli unsurlar ile içinde gerçekleşen olayların birbirleriyle ilişkisini yaratan çevrenin işletmeler için de kritik rolü vardır. İşletmelerin içinde bulundukları çevre her bakımdan işletme faaliyetlerinde belirleyici olduğu gibi iç girişimcilik faaliyetlerinin oluşması, sürdürülebilmesi ve olgunlaşmasında da önemlidir. Çevrenin taşıdığı nitelikler, iç girişimci eylemlerin niteliğini de belirlemektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar göstermektedir ki canlı, heterojen, rekabetçi bir dış çevre ile beraber teknolojik gelişmeler ve getirdiği fırsatlar, endüstrideki büyüme ve yeni ürünlere talepteki artış gibi faktörler, iç girişimciliği pozitif etkilemektedir (Zahra, 1991, 263; Sadler, 2000, 30; Antoncic, Hisrich, 2001, 503).

Girişimcilerin çevreden etkilenmeleri, onları çevrenin gerektirdiği şartları sağlamaya, fırsatları değerlendirerek çevreye cevap vermeye itmektedir. Bu bağlamda girişimci faaliyetlerin aslında çevrenin getirdiği karmaşıklığa, belirsizliğe bir cevap olduğu söylenebilir (Naktiyok, Kök, 2006, 83). Çevre, işletmelere fırsat ve tehditler sunarak onları ayakta kalmaları ve rekabet gücünü koruyabilmeleri hususunda cevap vermeye zorlamaktadır. Çevrenin bu zorlamalarına yanıt verebilen işletmeler amaçlarını gerçekleştirme hususunda başarılı olurken, yanıt veremeyen işletmeler büyük problemlerle karşı karşıya kalmaktadır.

İşletmenin içinde bulunduğu çevrede değişimin yoğun olması beraberinde birtakım avantajlar getirerek işletmelerin iç girişimciliğini olumlu yönde etkilemekte iken çevrenin heterojen olması da pazar segmentlerinde ve müşteri gereksinimlerinde farklılıklar sağlayarak; işletmelere pazarlarını geliştirme, daha farklı yeniliklere gitme gibi olanaklar sunmaktadır (Zahra, 1991, 264) Çevrenin sunduğu fırsatların, avantajların dışında getirdiği olumsuzluklar da işletmelerin iç girişimci performansı açısından önemlidir. Endüstrideki radikal değişimler; pazarların az fırsat tanınması, endüstrideki kısıtlayıcı düzenlemeler, pazara veya ürüne ait belirsizlikler, birbirine rakip işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti gibi faktörler bu olumsuzluklara örnek

verilebilir. Buna yönelik olarak; Covin ve Slevin yaptıkları araştırmada girişimcilik performansı iyi olan işletmelerin çevresel belirsizliklere en iyi cevabı veren, en iyi performans gösteren işletmeler olduklarını, girişimci performansı düşük olan işletmelerin ise, çevrenin belirsizlik ve tehditlerine cevap vermekte zorlanan işletmeler olduğunu tespit etmiştir (Naktiyok, Kök, 2006, 83)

İç girişimci performansı etkileyen birçok faktör olmakla beraber, çevrenin iç girişimci performans üzerinde etkisinin üzerinde durmak da bu bağlamda önemlidir. Teknolojik fırsatlar, endüstrideki büyüme, dinamizm, yeni ürünlere olan talep, rekabetin şiddeti gibi özellikler iç girişimci performansı etkileyen çevresel faktörlerdendir (Antoncic, 2007, 311).

4.6.1.1. Teknolojik Fırsatlar

İşletmelerin rakiplerinden farklılaşması, rekabet üstünlüğü sağlaması, çevrenin sunduğu teknolojiye uyum sağlaması ve onu geliştirmesiyle mümkün olacaktır. Üretim kaynaklarının etkin kullanılması, süreçlerin iyileştirilmesi, donanım, teçhizat yatırımlarının yapılması, yenilikler yapılması teknolojik fırsatların değerlendirilmesi ile ilişkilendirilebilir. Teknolojik fırsatların mevcut olup olmaması durumu iç girişimciliği destekleyebilmekte veya iç girişimciliğe engel olabilmektedir (Zahra, 1993, 322).

4.6.1.2. Endüstrideki Büyüme

Zahra'ya (1993) göre işletmelerin içinde bulundukları sektördeki küçülmeler, işletmelere kendilerini yenilemeleri gerektiğini göstererek atılımlar yapmasını sağlayacakken, endüstrideki büyüme de iç girişimci faaliyetlerin oluşumunu sağlayıcı fırsatlar sunacaktır. Örneğin bir sektördeki kriz durumu, işletmelerin kendilerini yenilemeleri ve yeni fırsatlar peşinde koşmaları hususunda itici güç olmaktadır. Endüstride yaşanan büyümeler ise işletmeleri ürün veya hizmette farklılaşmaya, yeni süreçler geliştirmeye teşvik edici fırsatlar yaratarak iç girişimciliği olumlu olarak etkileyecektir.

4.6.1.3. Çevredeki Dinamizm

Çevredeki değişimlerin süreklilik arz etmesi, diğer bir ifade ile istikrarlı biçimde teknolojiye gelişimlerin olması, rekabet kültürünün oluşması ve çevrenin bu sürekliliği sağlaması, dinamik olması ile ilgilidir. Dinamik olmayan, gelişimin kısıtlı

ve düzensiz olduğu bir çevrede fırsatlardan söz edebilmek güçleşecektir. Fırsatların olmaması da iç girişimci performansı düşürecektir. Oysa dinamik bir çevre fırsatlar sunarak, teknolojik gelişmelere ortam hazırlayarak işletmeleri iç girişimci performans göstermeye yönlendirmektedir (Guth, Gingsberg, 1990, 7-8).

4.6.1.4. Yeni Ürünlere Olan Talep

Bu özellik, teşvik edici unsur olarak açıklanabilir. Bir işletme bulunduğu sektörde yeni bir ürün çıkartarak bu ürüne olan talebi sektörün bütününün gözlemlemesini sağlamaktadır. Yeni olan bu ürünlere talebin fazla olması; bu bağlamda yenilikçiliği, dolayısıyla iç girişimci faaliyetleri özendirmekte onların gelenek haline getirilmesini teşvik etmektedir. Yeni ürünlere olan talebin tatmin edici olması, ürün anlamında stratejik kararlar alınmasını ve bu kararların uygulanması yolunun da yenilikçilik, yeni süreçler geliştirme, teknolojik atılımlar yapma gibi iç girişimci faaliyetler neticesinde oluşacağı bilincini işletmelere kazandırmış olur. Ürün bazlı değer yaratmak için işletmelerin mevcut teknolojik altyapı, yönetsel yapı gibi kritik unsurları geliştirmesine zemin hazırlayacak ve iç girişimci performans ile bu aşama geçilebilecektir.

4.6.1.5. Rekabet

İçinde bulunulan endüstrideki rekabet ortamı işletmelerin dinamik olmasını zorunlu kılmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde; işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmek amacıyla ürünlerinde, kullandığı teknolojide, süreçlerinde, kaynaklarının daha etkin kullanımı gibi konularda değişime, yeniliğe başvurmak durumunda kalırlar. Bu da işletmeleri söz konusu gelişimleri yapmaya veya yeni pazarlar keşfetmeye, yeni fırsatlar aramaya, rakiplerinden kendilerini farklılaştıracak özellikler üzerinde yeterli olabilmek için gelişmeye teşvik eder. Rekabetin şiddetli olması bazen de işletmeleri riskli yatırımlar yapmak veya yenilikçi olmak yerine sektörden çıkmayı zorlamaktadır (Zahra, 1993, 324).

4.6.1.6. Radikal Değişimler

İşletmelerin içinde bulundukları sektördeki radikal değişimler, işletmelerin mevcut çevre adaptasyonunu sarsarak, işletmeler için uyumsuz durumlar oluşturmakta ve bu da işletmelerin faaliyetlerini olumsuz olarak etkilemektedir. Sektördeki teknolojide

köklü değişimler, talepteki azalmalar, takip edilmesi zor teknolojik değişimler, sektörü düzenleyici yasal prosedürlerde değişim vb. gibi unsurlar bu radikal değişimlere örnek olarak verilebilir.

4.6.2. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

İç girişimciliği etkileyen dış çevre faktörleri olduğu gibi organizasyon içi çevre faktörleri de önemlidir. İç girişimci eğilime girmekten başarılı bir iç girişim atılımına kadar birçok aşamada iç girişimciliğe etkisi olan unsur vardır. Bürokratik yapı, yönetim desteği, yaratıcılığı, risk almayı teşvik eden bir yapı, örgüt kültürü, çalışan motivasyonunu artıran diğer detaylar iç girişimi etkileyen örgütsel kavramlardan bazılarıdır. Aşağıda bu aşamalarda kilit rol oynayan faktörlerden bazılarına değinilecektir.

4.6.2.1. Organizasyon Yapısı

İç girişimci performansın oluşabilmesi için onu planlayıp gerçekleştirecek kilit unsur insandır. İnsanın, bu işletme içinde çalışan olarak ifade edildiğinde, içinde bulunduğu organizasyon ile kimyasının uyuşması önemlidir. Organizasyon yapıları değerlendirildiğinde performansı artıracak en önemli parametrelerden birisinin iletişim olduğu düşünüldüğünde mekanik bir yapıdan ziyade organik bir örgüt yapısının iç girişimcilik için etkili olacağı söylenebilir. İşletmeler büyüdükçe yönetim kademelerinin sayısı çoğalır, dolayısıyla çalışanların görev ve sorumlulukları açık bir biçimde belirlenir, kararların alınma şekli merkezileşir, standardizasyon artar ve organizasyonun yönetimi biçimsel kurallar dahilinde olur (Parboteeah, 2000, 32). Bu tür organizasyonların esnekliğinden, dolayısıyla dinamizm ve yaratıcılık eğilimlerinin yüksek olacağından söz etmek güçleşecektir. İç girişimcilik boyutları düşünüldüğünde, proaktif olmanın, risk alabilmenin, yaratıcı olmanın yolunun daha organik yapıdan, iletişimden, esnek bir yapıdan geçtiği söylenebilir (Sadler, 2000, 30). Bir diğer husus olan özerklik, mekanik yapıların katı kontrol anlayışından dolayı düşük olacağından bu da iç girişimci eğilimi etkileyecektir. İç girişimcilik organizasyon içerisinde belli departmanların başvuracağı bir girişim olmadığı gibi, işletmenin tümü ile bir anlayış gerektirdiğinden organik bir organizasyon yapısında, üst yönetimin esnekliğe, yaratıcılığa, risk alma eğilimlerine geçiş süreci daha alt kademedeki çalışanları kolayca etkileyebilecektir (Kaufman, 2012, 259). Buradan çıkarılabilecek sonuç,

esnek, organik yapıdaki organizasyonların girişimsel etkinliklere, yenilikler yapmaya daha açık olmasıdır.

4.6.2.2. İletişim

İç girişimciliğin boyutları incelendiğinde; ekip çalışmasının, fikir birliğinin, kültürün, değerlerin ve bunların aktarımının, diğer bir ifade ile uyumun proaktif olmada, yeni bir girişim başlatmada, risk almada etkin olduğu söylenebilir. Söz konusu uyumu gerçekleştirecek en önemli araçlardan birisi de iletişimdir. İletişimin de anlaşılır şekilde açık olması ve nitelik olarak kaliteli olmasının iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Christensen, 2005, 315). Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda üstüne organizasyon içi iletişimdeki yetersizlik ve kalitesizlik de eklenmesi belirsizlik yaratacaktır ve bu da işletmelerin çevreye yanıt vermesini güçleştireceği gibi daha başka sorunların oluşmasına sebep olabilecektir. İletişim, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini artırmada önemli bir araç olduğu gibi değer yaratma, farklılık oluşturma, değişimi takip etme, yenilikler başlatma konularında da işletmelere yardımcı olan kilit bir unsurdur. İletişim, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasından, hiyerarşik kararların uyumuna, müşteriler ile ilgili geri bildirimlerin alınmasından işletme içi yasal prosedürlerin uygulanmasına pek çok alanda rol oynayan bir araçtır (Cialdini, 2013, 38). Bu nedenledir ki, etkili bir iletişim, sorunların tespiti ve çözümünde, belirsizliğe karşı önlem almada, işletme içi etkinlik ve verimliliği artırmada işletmelerin en çok ihtiyaç duyacağı işlemlerden birisi olacaktır. İç girişimci performansın oluşumu ve gelişimi de etkili iletişim ile mümkündür.

4.6.2.3. Yönetmel Destek

İç girişimcilik ile en çok anılan boyutun yenilik, yeni bir iş girişimi başlatma olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmeler değer yaratmak ve rekabet üstünlüğünü elde etmek amacıyla yenilik yapma gereği duyarlar. Bu bağlamda, çalışanların yeteneklerinin, deneyimlerinin yanı sıra üst kademedeki yöneticilerin destek de önemli olmaktadır. Bazı durumlarda iç girişimci performansın oluşmasını engelleyecek hiçbir sebep olmamasına rağmen iç girişimci eğilimin düşük olmasının altında yatan etkenler olabilir. Bu gibi durumlarda tepe yönetimin çalışanların iç girişimci potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlayacak yollar araştırması gerekmektedir (Seshadri ve diğ., 2006, 18). Çok başarılı olacak bir girişim yönetmel

anlamda destek bulmadıkça, doğru şekilde yönlendirilmedikçe fayda almak zor olacaktır.

4.6.2.4. Kontrol Sistemi

İç girişim faaliyetini gerçekleştirmek kadar, iç girişim faaliyetinin uygulanma aşamasındaki sistemin kaliteli olması da özgün, değer yaratan bir girişim olarak sonuçlanmasını sağlayacaktır. Rakiplere cevap vermek, çevreye uyum sağlamak kadar iç girişim faaliyetinin nasıl bir süreç ile oluştuğu; işleyişin kaliteli olarak yapılması için izleme prosedürlerinin nasıl olması gerektiği de önemlidir. Bu konuda da rakiplerden ayrılmak, benzersiz olmak işletmelere avantaj sağlayacaktır. Bu bağlamda organizasyon içindeki iç girişimci faaliyetleri takip etmek, gözlemlemek için resmi olarak oluşturulmuş kontrol sistemlerinin olması, iç girişimi pozitif olarak etkileyen etmenlerdendir (Antoncic, 2007, 312) Bunun dışında kontrol sistemleri ile iç girişimci faaliyetlerin finansal açıdan oluşturacağı tablo izlenebilir ve işletmenin risk unsurlarını yeniden gözden geçirmesi sağlanabilir. Çalışanları kısıtlayan, performanslarını artırmalarına ve iç girişimci potansiyellerini açığa çıkarmalarına engel olacak yasal prosedürlerin, kuralların olduğu bir ortamda iç girişimci faaliyetin oluşmasından ve gelişmesinden söz edebilmek zor olacaktır.

4.6.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerler

Örgüt kültürü iç girişimcilik ile ilişkilendirildiğinde; iç girişimci faaliyete konu işlerin nasıl oluşacağı, hangi durumda neler yapılacağı, beklentilerin nasıl şekilleneceği, organizasyon içi uyumun nasıl gerçekleşeceği konularında bir örgütün taşıdığı değerleri, normları, varsayımları içermesi itibari ile önemlidir. Yenilikten uzak duran, risk almaktan sakınan, çalışanlarına değer vermeyen bir organizasyonun kültürü ile çalışanlarını destekleyen, ekip ruhuna önem veren, çalışanlarını ödüllendiren, girişime teşvik eden, cesaret veren bir organizasyonun taşıdığı kültürün iç girişimci performanslarının farklı olacağı söylenebilir. Kültür, organizasyondaki iç girişimci faaliyetlerin şekillenmesinde başlangıç adımı olarak görülür (Covin, Slevin, 1991, 16). Yeniliği benimsemiş organizasyonlar kültürleri itibariyle, fikirlerin uygulanmaya konulmasını destekleyen süreçler tasarlarlar ve risk almaları konusunda çalışanlarını teşvik ederler (Sadler, 2000, 31).

Örgütsel değerler de yönetimin sahip olduğu felsefeye, organizasyonun inançlarına, bulunulmak istenilen konuma vurgu yaptığından dolayı, iç girişimci faaliyetin

oluşması ve sürecinde performansı yönlendiren unsurlardır. Örgütsel değerler iç girişimci faaliyette önemli rolü olan çalışanların yenilikçi olmalarını, yeni bilgiler öğrenmelerini, fikirler geliştirmelerini, çözüm odaklı olmalarını etkileyen unsurlardandır (Antoncic, 2007, 313). Organizasyon içinde olabildiğince resmi dil kullanmaktan kaçınmak, esnek hareket edebilmek, sonuç odaklı ve değişime yönelimli olmak, olumsuzlukları tolere etmek, çalışanların yenilik için verdikleri eforu takdir etmek ve sürekli teşvik etmek iç girişimci faaliyetlerin gelişmesi bakımından önemlidir (Luchsinger, Bagby, 1987, 12).

4.6.2.6. Çevresel Analiz Yoğunluğu

Çevreyi analiz etmek, işletmelerin çevrelerinde olup bitenlerden habersiz olmamasını, tehditleri ve fırsatları önceden görebilmesini sağlayarak rakiplerine rekabet üstünlüğü kurmak ve çevreye uyum sağlamak konularında işletmelerin ihtiyaç duyacağı aktivitedir. Bu bağlamda işletmeler dış çevreden verileri sürekli almak zorundadır. Çevrenin analiz edilmesi yoğunluğu dış ortamdan ne derece haberdar olunduğu ile ilgili olmakla beraber dış ortamdan alınan verilerin işlenerek hareket planları belirlenmesi ve çalışanların bu doğrultuda koordine edilmesi iç girişimci faaliyetin şekillenmesinde rol oynamaktadır. İçinde bulundukları çevreden kopuk işletmeler fırsat ve tehditleri analiz etmekte ve çevreye cevap vermekte zorlanır. Çevre analizleri ile işletmeler çevrelerindeki fırsat ve tehditleri analiz ederek iç girişimci faaliyetlerinin oluşumuna ve gelişimine katkı sağlayabilir (Antoncic, 2007, 312).

4.6.2.7. Çalışanların Ödüllendirilmesi

İşletme içinde çalışanların motivasyonları çok farklı şekilde artırılabilir. Bununla beraber herhangi bir konuda başarılı olmuş çalışanların vaat edilen kazanımları elde etmesi, yapılan eylemin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu bağlamda iç girişimci faaliyetlerin oluşumu ve gelişimini isteyen işletmelerin, onu gerçekleştirecek çalışanların maddi ve psikolojik faydaları elde etmelerini sağlamaları gerekmektedir. Maaşların düzenli ödenmesi, ikramiye ve prim verilmesi, yükselme olanaklarının gerçekleştirilmesi, fon tedariki gibi ödüllerin iç girişimci performansı olumlu etkilediği düşünülmektedir (Zimmerer, Scarborough, 1996, 486).

5. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE İŞVEREN MARKA ALGISI İLİŞKİSİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

İç girişimciliği etkileyen çevresel ve örgütsel faktörlere değinildiği gibi, çevresel faktörlerin aynı sektör ve iş çevresinde yer alan bütün işletmeler için benzer etkiler yapacağı söylenebilmektedir. Ancak örgütsel faktörler söz konusu işletme ile anılacak olan faktörlerdir. Örgütsel faktörler önceki bölümlerde açıklandığı gibi çok çeşitlilik göstermektedir.

İç girişimci performans için en kilit unsurun “insan” olduğu düşünüldüğünde, işletme içi faktörlerin insana ne ölçüde çağrışımlar yaptığı da önemlidir. Örgütsel değerlerden yönetsel desteğe kadar pek çok faktörün iç girişimci performans üzerinde etkisinin olduğu bir durumda, iç girişime yönelik her adımın, örgütsel faktörlerden her birinin olumlu olarak gelişmesiyle destekleneceği söylenebilir. İşletmelerin çalışanlara ne derece uyumlu bir yapı sunduğu bu bağlamda son derece önemlidir. Aynı şekilde çalışanın içinde bulunduğu organizasyona ve kuruma yönelik algılamaları söz konusu iç girişimsel performansın oluşumu noktasında önem arz edebilir. İşveren markası, işletmenin çalışanlarına sunduğu ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar paketi olarak ifade edilmekle beraber, çalışanlar tarafından bu algılamanın oluşumunda söz konusu örgütsel faktörlerin etkisinden söz edilebilecektir. Çalışanların “çalışabileceğim en iyi yer” algılamalarına yönelik bir kavram olan işveren markasının, çalışan tarafından işletmeye yönelik olumlu olarak değerlendirilebilmesi için örgüt kimliğinden, uygun organizasyonel yapıya ve yönetsel desteğe kadar pek çok konuda beklentisine yanıt alabilmesi önemlidir.

“Çalışılabilecek en iyi yer”, algısının oluşumu için işletmelerce sunulması beklenen paketler olduğu açıklanmıştır. İç girişimci performansın gelişimi için etkili olan söz konusu faktörlerin bir diğer anlamda altında toplandığı kavramın işveren markası olduğu söylenebilir. İşveren markası kavramının çalışanlara sunulan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar paketi olması ve bunun genişletilebilen unsurlardan oluştuğu düşünüldüğünde; iç girişimci performansın oluşumunda etkili

olan örgütsel faktörlerin beklentilere cevap verebilmesi önemli olmakla beraber aslında çalışan nezdinde işletmeye ait algılamaların oluşması sağlanmaktadır. İşveren marka algısı yüksek olan işletmeler çalışanlarına sunmakta olduğu faydalar ile organizasyon yapılarını uyumlaştırmakta ve örgütsel diğer faktörler itibariyle de çalışanlarının iç girişimci düzeylerini artırmayı hedeflemektedir.

Literatürde çalışanların iç girişimcilik düzeylerini etkileyen faktörlere ilişkin yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Kanbur 2016 yılında yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. 384 çalışana anket uygulayan Kanbur, sonuç olarak; algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerinde etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, risk alma performansı dışında tüm iç girişimcilik alt boyutları üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Akdoğan ve Cingöz 2015 yılında yaptıkları çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 74 insan kaynakları yöneticisine anket uygulayan Akdoğan ve Cingöz, sonuç olarak; stratejik insan kaynakları yönetiminin ve boyutlarının iç girişimciliği olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bakan ve arkadaşları 2017 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel demokrasi algısının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 201 çalışana anket uygulayan Bakan ve arkadaşları, sonuç olarak; şeffaflık algısının (örgütsel demokrasi alt boyutu), yenilik ve proaktifliği (iç girişimcilik alt boyutu), hesap verebilirlik algısının (örgütsel demokrasi alt boyutu) ise yeniliği ve özerkliği (iç girişimcilik alt boyutu) pozitif olarak etkilediğini bulgulamışlardır. Bununla birlikte örgütsel demokrasinin diğer alt boyutlarından katılım-eleştiri, adalet ve eşitlik boyutlarının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Atar ve Konaklıoğlu 2016 yılında yaptıkları çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 209 orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulayan araştırmacılar, sonuç olarak; stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tüm alt boyutlarının yöneticilerin iç girişimcilik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Gürbüz ve arkadaşları 2010 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel faktörlerin (ödül sistemi, örgütsel yapı, örgütsel iletişim, iş tatmini) çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 236 beyaz yakalı çalışana anket uygulayan araştırmacılar, sonuç

olarak; örgütsel faktörlerin çalışanların iç girişimcilik düzeylerini olumlu etkilediğini bulgulamışlardır. Literatürde işveren marka algısının çalışanların iç girişimcilik düzeylerine etkisine ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak yukarıda değinilen söz konusu çalışmalar, örgütsel faktörlerin çalışanların iç girişimcilik düzeylerine etki edebileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu bilgiler ışığında tezin ana hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır.

H₁: Çalışanların işveren markasına ilişkin algılamaları onların iç girişimcilik düzeylerini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

6. ÇALIŞAN İŞVEREN MARKA ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, işveren marka uygulamaları ile şekillenen; çalışanın işveren marka algısının, iç girişimcilik ile olan ilişkisi incelenmiş olup, çalışan işveren marka algısının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Çalışanların iç girişimci performans göstermelerinin işveren marka algısına bağlı olup olmadığı belirlenmek istenmiştir.

İşgücü devir oranının işletmelerin karşısına önemli bir problem olarak çıkması, işletmelerin çalışanlarına yönelik olumlu uygulamalarının artmasını sağlamış olup çalışanların en önemli sermaye oldukları konusunda yaklaşım önem kazanmıştır. Ancak günümüzün teknoloji çağında, bilginin hızlı yayılması; işletmeleri sadece mevcut çalışanları işletmede tutma amacının da ötesine götürmekte olup, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama, değer yaratma gibi kritik amaçlar için nitelikli ve yetenekli adayların da işletmelere kazandırılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işletmeler işveren marka uygulamalarıyla arzu ettikleri insan sermayesini işletme bünyesine katmayı ve muhafaza etmeyi amaçlamaktadır. Bununla beraber, aynı şekilde muhafaza edilen yetenekli işgören adaylarından beklenen bir diğer performans ise, rekabet avantajı elde edilmesi, farklılık yaratılması, değer oluşturulması bağlamında son derece önemli olan iç girişimci performanstır. İşletmeler organizasyonlarını iç girişimciliği artıracak şekilde düzenlemeye çalışırken, iletişimden yapıya çeşitli kademelerde değişikliklere giderken algılanan işveren markasının çalışanlarının iç girişimciliği üzerindeki etkileri de bu bağlamda önemlidir. Literatürde işveren marka algısının işten ayrılma niyetinden, örgütsel bağlılığa pek çok kavram ile ilişkisi incelenmiş olup, iç girişimcilik düzeyini ne ölçüde etkilediğine dair herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

6.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama

Araştırmanın örneklemi Türkiye’de çeşitli sektörlerden çeşitli alanlardan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş işletme çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmadaki anket formları hem yüz yüze hem de online olarak 450 katılımcıya sunulmuş olup, 427 dönüş alınmış olmakla beraber bunlardan 413 tanesi eksiksiz yanıtlanmış ve örneklemi oluşturmuştur.

6.3. Araştırmanın Ölçekleri ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü demografik bilgilere yönelik bilgiler oluştururken ikinci bölüm çalışanların işveren marka algısını belirlemeye yönelik 23 sorudan, üçüncü bölüm ise iç girişimcilik düzeyi ile ilgili olarak 22 sorudan oluşmaktadır.

İşveren Markası Ölçeği

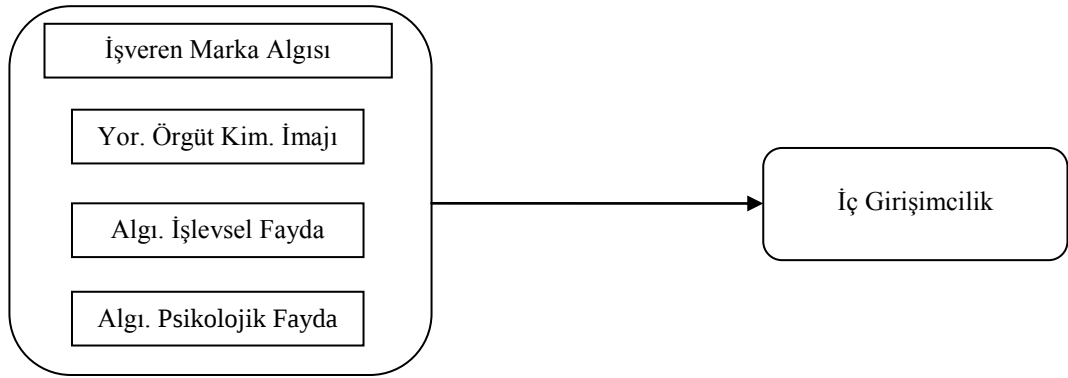
Çalışmadaki işveren markası ölçeği, İçirgen (2016) tarafından düzenlenmiştir. 3 alt boyuttan oluşan ölçekte 23 ifade bulunmaktadır. Bu çalışmada işveren markasının alt boyutları; yorumlanan örgüt kimliği imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik faydadır (İçirgen, 2016, 52). 5’li likert tipi hazırlanan ölçek, “1= kesinlikle katılmıyorum”, “2= katılmıyorum”, “3= ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4= katılıyorum”, “5=kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Yüksek skorlar çalışanların işveren markası kavramına dair algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

İç girişimcilik Ölçeği

Çalışanların iç girişimcilik düzeyini ölçmek amacıyla Lumpkin ve Dess (1996)’in geliştirdiği Türkçe geçerliliğini Şeşen (2010)’in yaptığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, 5 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmadaki iç girişimcilik boyutları; yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, özerklik ve sosyal ağlar genişletmedir. 5’li likert tipi hazırlanan ölçekte; “1= hiçbir zaman”, “2= nadiren” , “3= bazen” , “4= çoğu zaman” ve “5= her zaman” cevap seçeneklerini oluşturmaktadır. Yüksek skorlar çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin yüksekliğine dair sonuçlar göstermektedir.

6.4. Araştırmanın Modeli

Çalışmada işveren marka algısı ve işveren marka algısının alt boyutlarının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Öncelikle işveren marka algısı alt boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkisini daha sonra ise genel olarak işveren marka algısının iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla araştırma modeli oluşturulmuş ve söz konusu bu model Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

6.5. Araştırmanın Hipotezleri

Oluşturulan araştırma modeli ve literatürde yer alan çalışmalarda bulgularan etkiler ışığında kurgulanan araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Çalışanların işveren markasına ilişkin algılamaları onların iç girişimcilik düzeylerini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

H_{1a}: Çalışanların yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutuna ilişkin algılamaları onların iç girişimcilik düzeylerini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

H_{1b}: Çalışanların algılanan işlevsel fayda boyutuna ilişkin algılamaları onların iç girişimcilik düzeylerini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

H_{1c}: Çalışanların algılanan psikolojik fayda boyutuna ilişkin algılamaları onların iç girişimcilik düzeylerini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

6.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

6.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla Frekans ve Yüzde Analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kişi	%	Çalışma Süresi	Kişi	%
Kadın	186	45,0	1 yıldan daha az	71	17,2
Erkek	227	55,0	1-3 yıl arası	99	24,0
Eğitim Durumu	Kişi	%	4-6 yıl arası	102	24,7
Lise ve altı	52	12,6	7-9 yıl arası	51	12,3
Ön Lisans	79	19,1	10 yıl ve üzeri	90	21,8
Lisans	181	43,8	Yaş	Kişi	%
Lisansüstü	101	24,5	18-24 yaş arası	73	17,7
Medeni Durum	Kişi	%	25-34 yaş arası	151	36,6
Bekar	193	46,7	35-44 yaş arası	96	23,2
Evli	220	53,3	45-54 yaş arası	62	15,0
			55 yaş ve üzeri	31	7,5

Katılımcıların %45’i kadın, %55’i ise erkektir. Katılımcıların %46,7’si bekar, %53,3’ü ise evlidir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %43,8’inin lisans, %24,5’inin lisansüstü, %19,1’inin ön lisans ve %12,6’sının lise ve daha alt düzey mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların oranının % 17,2; 1-3 yıl arası olanların oranının %24; 4-6 yıl arası olanların oranının %24,7; 7-9 yıl arası olanların oranının %12,3 ve 10 yıl ve üzeri olanların oranının ise %21,8 olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaşları incelendiğinde 18-24 yaş arası katılımcıların oranının %17,7; 25-34 yaş arası olanların oranının %36,6; 35-44 yaş arası olanların oranının %23,2; 45-54 yaş arası olanların oranının %15,0 ve 55 yaş ve üzeri olanların oranının %7,5 olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada katılımcıların önemli bir çoğunluğunun orta yaşlı olduğu ifade edilebilir.

6.6.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik, bir değişkenin veya değişken kümesinin ölçülmek istenen ile tutarlı olup olmadığıdır. Birden fazla ölçüm yapıldığında güvenilir ölçümlerin hepsinin kendi değerleri ile tutarlı olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2014, 2). Güvenilirlik,

gözlenen değişkenin “gerçek” değerini ölçme derecesidir (Hair ve diğ., 2014, 8). Güvenilirlik, bir değişkenin çoklu ölçümleri arasındaki tutarlılık derecesinin bir değerlendirmesidir (Hair ve diğ., 2014, 123). Değişkenlerin güvenilirlik dereceleri, Cronbach’s Alpha katsayısı ile ölçülmektedir. Bu katsayı, 0 ile 1 arasında değişmektedir (Hair ve diğ., 2014, 90). Bu katsayı için genel kabul görmüş değer 0,70’dir. Ancak keşfedici araştırmalarda ise 0,60’ın üzerindeki bir değer kabul edilebilir olduğu varsayılmaktadır (Hair ve diğ., 2014, 123). Bu doğrultuda Güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyut	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
Yorum. Örgüt Kimlik İmajı	5	0,850
Algılanan İşlevsel Fayda	6	0,897
Algılanan Psikolojik Fayda	12	0,919
İşveren Marka Algısı	23	0,921
İç Girişimcilik	22	0,968

Tablo incelendiğinde; anket formunda yer alan bütün ifadeler için Cronbach’s Alpha değerinin 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, değişkenlerin ölçülmek istenen ile tutarlı olduğunu göstermektedir.

6.6.3. Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bu değişkenleri ortak temel boyutlar (faktörler) cinsinden açıklamak için kullanılabilecek istatistiksel bir yaklaşımdır. Amaç, birkaç asıl değişkenden yer alan bilgileri, asgari bilgi kaybıyla daha küçük değişkenler (faktörler) kümesinde yoğunlaştırmanın bir yolunu bulmaktır (Hair ve diğ., 2014, 16). Faktör analizi yapılırken sağlanması gereken varsayımlar bulunmaktadır. İlk varsayım örneklem büyüklüğüne ilişkin olup faktör analizi yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün 100 veya daha fazla olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2014, 100). Diğer iki varsayım ise Bartlett ve Kaiser-Mayer-Olkin testlerine ilişkindir. Bartlett testi, değişkenler arasındaki korelasyonun varlığına dair istatistiksel bir testtir. Korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bazıları arasında önemli korelasyon ($p < 0,05$) olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 2014, 102). Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin derecesini ve faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ortaya koyan bir testtir. Bu

testten elde edilen değer 0 ile 1 arasında değişmektedir (Hair ve diğ., 2014, 102). Ayrıca bu değer 0,50 ve daha yüksek olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2014, 103). 0,30-0,40 arası bir faktör yükünün kabul edilebilir olduğu ancak uygulamada 0,50 ve üzeri faktör yüklerin anlamlı kabul edildiği ifade edilmektedir (Hair ve diğ., 2014, 116). Bu varsayımlar ışığında öncelikle işveren marka ölçeği daha sonrasında ise iç girişimcilik ölçeği için faktör analizi yapılmış ve sonuçlar sırasıyla Tablo 9'da ve Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 9: İşveren Marka Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktörler		
	1	2	3
İM-13 Çalıştığım kurum, eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir	0,846		
İM-15 İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.	0,834		
İM-19 Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	0,808		
İM-21 Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	0,802		
İM-17 Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	0,735		
İM-23 Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	0,709		
İM-20 Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	0,705		
İM-14 Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	0,700		
İM-12 Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	0,544		
İM-18 Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	0,512		
İM-22 Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.	0,494		
İM-7 Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.		0,888	
İM-9 Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.		0,859	
İM-11 Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.		0,845	
İM-10 Bu kuruma, yetkin çalışanlar seçilir.		0,770	
İM-8 Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.		0,732	
İM-6 Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.		0,699	
İM-5 Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.			0,923
İM-2 Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.			0,895
İM-4 Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.			0,642
İM-1 Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.			0,560
Özdeğer	8,088	3,089	1,988
Açıklanan Varyans %	38,516	14,708	9,466
Faktörlerin Toplam Açıklanan Varyansı	62,690		

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi	0,834
Bartlett Testi	$\chi^2 = 7459,387$ p=0,000

Tablo incelendiğinde; İM-22, İM-16 ve İM-3 hariç tüm değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. İM-22 ifadesi için faktör yükü değeri 0,50'ye çok yakın olduğundan çıkarma işlemi yapılmamıştır. Ancak İM-16 ve İM-3 ifadelerine ilişkin faktör yükü 0,50 değerinin altında olduğundan çıkarma işlemi yapılmıştır ve bu iki ifade sonraki analizlerde kullanılmamıştır. KMO testi sonucu 0,50 değerinin üzerindedir. Bu durum, örneklem büyüklüğünün uygun ve yeterli olduğunu göstermektedir. Ek olarak ölçeklerin altında toplanan maddelere ilişkin korelasyonun anlamlı olup olmadığını ifade eden Bartlett Testlerinin de anlamlı (Sig.=0,000) bir değer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla değişkenlerin en az bir kısmı arasında anlamlı ve yeterli bir korelasyonun varlığından söz etmek mümkündür. Bununla birlikte ölçeklerin tek boyutlu olmaları göz önünde bulundurulduğunda yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda; yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda değişkenlerinin tek boyutlu yapıda oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte faktörlerin açıklanan toplam varyansı yaklaşık olarak %61'dir.

Tablo 10: İç Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör
	1
İG-15 Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.	0,825
İG-16 Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	0,825
İG-5 Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	0,822
İG-17 Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	0,818
İG-18 Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	0,817
İG-19 Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.	0,814
İG-22 Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.	0,804
İG-12 Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	0,798
İG-13 Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	0,789
İG-14 Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	0,788
İG-21 Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.	0,788
İG-10 Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım.	0,786

İG-4 Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.	0,777
İG-1 Çalıştığım kurumda işimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	0,777
İG-2 Çalıştığım kurumda yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	0,767
İG-7 Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.	0,752
İG-11 Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	0,748
İG-6 İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.	0,733
İG-20 Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.	0,730
İG-3 Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.	0,715
İG-8 İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.	0,694
İG-9 Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	0,622
Özdeğer	13,172
Faktörlerin Toplam Açıklanan Varyansı	59,873
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi	0,975
Bartlett Testi	$\chi^2 = 7234,038$ p=0,000

Tablo incelendiğinde; iç girişimcilik boyutu içerisinde yer alan bütün ifadelerle ilişkin faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda KMO testi sonucu 0,50 değerinin üzerindedir. Bartlett Testinin de anlamlı (Sig.=0,000) bir değer aldığı görülmektedir. İfadelerin açıklanan toplam varyansı yaklaşık olarak %60'dır.

6.6.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığına, yönüne ve gücüne ilişkin çıkarımda bulunmamızı sağlayan bir analiz türüdür (Çekmecelioğlu, 2007, 90-91). İlişkiye ilişkin yorum yapabilmek için korelasyon katsayısı dikkate alınmaktadır. Bu katsayı, iki değişken arasındaki ilişkinin bir ölçüsüdür ve -1 ila +1 arasında bir değer almaktadır. Katsayıya ilişkin 0.00-0.25 arası değerler çok zayıf bir ilişki, 0.26-0.49 arası değerler zayıf bir ilişki, 0.50-0.69 arası değerler orta düzey bir ilişki, 0.70-0.89 arası değerler yüksek bir ilişki ve 0.90-1.0 arası değerler çok yüksek bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, katsayının negatif olması iki değişken arasında ters yönlü (biri artarken diğerinin azalması gibi) bir ilişki, pozitif olması ise iki değişken arasında doğrusal (biri artarken diğerinin de artması gibi) bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Köse, [25.07.2018]).

İşveren marka algısı alt boyutları ile iç girişimcilik boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Yor. Ör. Kimlik İmajı	Algılanan İşlevsel Fayda	Algılanan Psikolojik Fayda	İç Girişimcilik
Yor. Ör. Kimlik İmajı	1			
Alg. İşl. Fayda	0,362**	1		
Alg. Psikolojik Fayda	0,477**	0,345**	1	
İç Girişimcilik	0,838**	0,400**	0,761**	1

**p<0,01; *p<0,05

Tablo incelendiğinde; yapılan korelasyon analizi sonucunda yorumlanan örgüt kimlik imajı ile iç girişimcilik ve algılanan psikolojik fayda ile iç girişimcilik arasında %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı (Sig.=0,000), pozitif (doğrusal) yönlü ve yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile algılanan işlevsel fayda, algılanan psikolojik fayda ile algılanan işlevsel fayda ve iç girişimcilik ile algılanan işlevsel fayda arasında %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı (Sig.=0,000), pozitif (doğrusal) yönlü ve zayıf ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Son olarak, yorumlanan örgüt kimlik imajı ile algılanan psikolojik fayda arasında %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı (Sig.=0,000), pozitif (doğrusal) yönlü ve zayıf düzey ilişki olduğu belirlenmiştir.

6.6.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Basit doğrusal regresyon analizi; tek bir bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmek için yararlanılan bir yöntemdir (Arı, Önder, 2013, 168). Çoklu regresyon analizi ise, tek bir bağımlı (kriter) değişken ile birkaç bağımsız (tahmin edici) değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılabilecek istatistiksel bir tekniktir. Çoklu regresyon analizinin amacı, araştırmacı tarafından seçilen tek bağımlı değişkeni tahmin ettiği bilinen bağımsız değişkenleri kullanmaktır. Her bağımsız değişken, bağımsız değişkenler kümesinden maksimum tahmini sağlamak için regresyon analizi prosedürü ile ağırlıklandırılmaktadır (Hair ve diğ., 2014, 157). Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan R^2 değeri, bağımlı değişkende açıklanan varyansın yüzdesel olarak bir

karşılığıdır. Bu değer, bağımsız değişkenlerin değerlerine göre ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda ortaya çıkan diğer bir değer Sig. değeridir. Bu değer 0,05'ten küçük olması araştırmacı tarafından kurgulanan regresyon modelinin anlamlı olduğu göstermektedir. Ayrıca her bir bağımsız değişkene ait bir sig. değeri de bulunmaktadır. Her bir bağımsız değişkene ait bu değer 0,05'ten küçük olması ise o bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte hangi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha büyük etkiye sahip olduğunu öğrenmek için beta (β) değeri dikkate alınmaktadır. Beta değeri en yüksek olan bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde en büyük etkiye sahip olan değişkendir (Büyüköztürk, 2007, 105). Kurgulanan regresyon modelinde sağlanması gereken varsayımlar da bulunmaktadır. Bunlardan birisi çoklu doğrusal bağlantıya ilişkindir. Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonun çok yüksek olduğu bir durumu ifade etmektedir. Bunun tespiti için varyans arttırıcı faktör (VIF) değerine bakılmakta olup bu değer 10 ve üzerinde olması gerekmektedir (Albayrak, 2005, 109-110). Son olarak kurgulanan regresyon modelinde otokorelasyon olmadığını belirlemek için Durbin-Watson değerine bakılmaktadır. Bu değer 1,5-2,5 arasında olması kurgulanan modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Demirel, Seçkin, 2011, 112).

İşveren marka algısının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: İşveren Marka Algısının Katılımcıların İç Girişimcilik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi

İşveren Marka Algısı	Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik		
	β	P	VIF
İşveren Marka Algısı	0,841	0,000**	1,000
Sig. Değeri		0,000**	
R ² Değeri		0,707	
F Değeri		991,509	
Durbin-Watson Katsayısı		1,945	

**p<0,01; *p<0,05

Tablo incelendiğinde; söz konusu ölçeğin alt boyutlarına ilişkin kurgulanan regresyon modelinde olduğu gibi bu modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu

(sig.=0,000) görülmektedir. İşveren marka algısının, çalışanların iç girişimcilik düzeylerini yaklaşık olarak %71 oranında açıklayabilmektedir. Kurgulanan modelde işveren marka algısı ölçeğine ilişkin olarak varyans arttırıcı faktör değerinin (VIF) 10'dan küçük olduğu, dolayısıyla regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca söz konusu modelde oto-korelasyon sorunu olmadığı (Durbin-Watson=1,945) tespit edilmiştir. Dolayısıyla kurgulanan H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda boyutlarının çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: İşveren Marka Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların İç Girişimcilik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi

İşveren Marka Algısı Ölçeği Alt Boyutları	Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik		
	β	P	VIF
Yorum. Örgüt Kimlik İmajı	0,610	0,000**	1,373
Algılanan İşlevsel Fayda	0,019	0,323	1,204
Algılanan Psikolojik Fayda	0,464	0,000**	1,354
Sig. Değeri		0,000**	
R ² Değeri		0,871	
F Değeri		921,883	
Durbin-Watson Katsayısı		1,766	

**p<0,01; *p<0,05

Tablo incelendiğinde; kurgulanan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (sig.=0,000) görülmektedir. İşveren marka ölçeğinin üç alt boyutu çalışanların iç girişimcilik düzeylerini yaklaşık olarak %87oranında açıklayabilmektedir. Çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerinde en büyük etkiye (istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif, p=0,000) sahip olan işveren marka ölçeği alt boyutu, “Yorumlanan örgüt kimlik imajı” (β =0,610) boyutudur. Bu boyutu “Algılanan psikolojik fayda” (β =0,464)boyutu izlemektedir. Bununla birlikte “Algılanan işlevsel fayda” boyutunun çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (sig.= 0,323) anlaşılmıştır. Kurgulanan modelde bütün işveren marka ölçeği boyutlarına ilişkin olarak varyans arttırıcı faktör değerlerinin (VIF) 10'dan küçük olduğu, dolayısıyla regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca söz konusu modelde oto-korelasyon sorunu olmadığı (Durbin-Watson=1,766) tespit edilmiştir.

Dolayısıyla kurgulanan H_{1a} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilirken H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşveren markalaşması, işveren markası bağlamında durumun tespiti, kimliğin tanımlanması, çalışan değer önermesi, konumlandırma ve uygulama aşamalarının gerektiği, imaj ve çekicilik ekseninde yürütülen disiplinli bir çalışmadır. İşletmelerin, çalışanları ve muhtemel işgören adaylarının zihninde farklı bir konuma oturması ve imajının olumlu olarak daimi bir seyir içinde olması için bu beş aşamanın işletmenin stratejik amaçları, misyonu ve vizyonu doğrultusunda adım adım gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Uzun vadeli amaçlara yönelen, stratejik yönetim anlayışı ile rekabet üstünlüğü elde etmeye ve ortalamanın üstünde getiri hedefinde olan işletmelerin, onları rakiplerinden öne çıkaran kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde; söz konusu kaynağın maliyet ve zamandan tasarruf edilerek temin edilmesi açısından işveren markası önemlidir.

İşletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelik markalaşma çabaları nasıl sürdürülebilir rekabet üstünlüğü amacıyla gerçekleştiriliyorsa; günümüzün yoğun rekabet ortamı işletmeleri, çalışanlar için de birer marka olmaları gerektiği gerçeğiyle yüzleştirmektedir. Bilgi çağının gerektirdiği yüksek nitelik ve yetenek taşıyan insanları kendi bünyesinde toplamak isteyen işletmelerin insan kaynakları politikalarının eksenine insanı yerleştirmeleri kaçınılmaz olmuştur. İşveren marka algısı güçlü olan işletmeler nitelikli ve yetenekli işgören adaylarını cezbedecek ve bu doğrultuda yeniliğin, yaratıcılığın, dolayısıyla değişimin ve dönüşümün değer yaratmanın önündeki temel engellerden birisini kaldırmış olabilecektir.

İç girişimcilik kavramı işletme içi girişimciliği ifade etmekte olup, yeni ürün veya hizmet üretme, süreç geliştirme, farklılaşma, değer yaratma, dönüşüm ve değişim gerçekleştirme, proaktif olma gibi faaliyetler ile ilişkilidir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, çeşitli stratejilerine başarıyla ulaşabilmeleri iç girişimci faaliyetlerinin etkinliğinden geçmektedir. Arzu edilen iç girişimci davranışların görülmesi çeşitli faktörlere bağlı olmakla beraber, iç girişimci faaliyetin en kilit kavramı insan olduğundan, çalışanların iş girişimci davranışa

yönelimleri bağlamında içinde bulundukları işletmeden ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydaları beklentileri doğrultusunda sağlaması beklenmektedir. Çalışabileceği en iyi yerin halen çalışmakta olduğu işletme olduğunu düşünen çalışanlar işletme içinde girişimci faaliyetlerde bulunma, yenilikçi olma ve sosyal ilişkiler geliştirme gibi konularda, çalıştığı işletmenin markasına dair algısı düşük olan çalışanlara göre daha etkin olmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde işveren markalaşması yetenekli ve nitelikli adayları cezbedtiği gibi, aynı şekilde çalışanlara iç girişimci motivasyon ve mantalite kazanmaları noktasında yardımcı olarak işletmeye avantaj sağlamaktadır.

İşveren marka algısı ve işveren marka algısının alt boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan doğrusal ve çoklu regresyon analizleri sonucunda; işveren marka algısının, çalışanların iç girişimcilik düzeylerini yaklaşık olarak %71 oranında açıklayabildiği görülmüştür. İşveren marka algısının üç boyutu ise çalışanların iç girişimcilik düzeylerini yaklaşık olarak %87 oranında açıklayabilmektedir. Ayrıca yorumlanan örgüt kimlik imajı boyutunun diğer iki boyuta kıyasla çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerinde daha büyük etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte algılanan işlevsel fayda boyutunun çalışanların iç girişimcilik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle çalışanlarını iç girişimcilik konusunda teşvik etmek isteyen veya onların var olan iç girişimcilik düzeylerini daha da arttırmak isteyen yöneticiler; çalışanlarının iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olmalarını, çalıştıkları kurumu çevresindeki insanlara önerecek kadar memnun olmalarını, çalıştığı kurumun sektöründe çalışılacak en iyi kurum olduğuna inanmalarını ve kendisinden beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazır halde hissetmelerini sağlamalıdır.

Araştırmanın bazı bulguları, daha önce yapılmış olan araştırmaların bulgularıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Örneğin; Turgut (2014) algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünü araştırdığı çalışmada 23 farklı işletmeden 191 çalışana anket uygulamıştır. Sonuç olarak; algılanan örgütsel desteğin iç girişimciliği olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Çiftçi ve arkadaşları (2018) algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenmenin iç girişimcilik üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada 100 çalışana anket uygulamışlardır. Sonuç olarak; açık fikirliliğin (örgütsel öğrenme boyutu), iç girişimcilik alt boyutlarından

yenilikçilik, risk alma, özerklik ve bireysel ağırları genişletme üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca örgütsel destek algısının yenilikçilik ve proaktiflik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmada ulaşılan örneklem her ne kadar istatistiksel olarak yeterli olsa da Türkiye genelindeki tüm çalışanların görüşlerini yansıtmamaktadır. Ayrıca araştırma verileri, çalışanların belirli bir dönemdeki veya belirli sayıdaki deneyimlerinden sonraki görüşlerini kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların daha sonraki günlerde yaşayabilecekleri olumlu veya olumsuz tecrübeler farklı sonuçların elde edilmesine neden olabilecektir. Bununla birlikte araştırmacılar sonraki çalışmalarda çalışanların iç girişimcilik düzeylerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceklerini düşündükleri faktörleri araştırabilirler. İşveren marka algısı ile birlikte ikinci bir faktörün daha iç girişimcilik üzerindeki etkisinin incelenebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, David. 2009. **Managing Brand Equity**. New York: The Free Press.
- _____. 2010. **Güçlü Markalar Yaratmak**. Çev.: Erdem Demir. İstanbul: MediaCat.
- Ağca, Veysel, Durmuş Yörük. 2006. Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. c. 8, s. 2: 155-173.
- Ağca, Veysel, Mustafa Kurt. 2007. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 29: 83-112.
- Ahmad, Nadim, Anders Hoffmann. 2008. A Framework For Addressing And Measuring Entrepreneurship. **OECD Statistics Working Paper**. No. 2.
- Akdoğan, Asuman, Ayşe Cingöz. 2006. İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma. **Uluslararası Girişimcilik Kongresi**, 25-27 Mayıs 2016, Bişkek.
- _____. 2009. **Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü**. Ed.: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- _____. 2015. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. **Öneri Dergisi**. c. 11, s. 43: 1-25.
- Albayrak, Ali Sait. 2005. Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. c. 1, s. 1: 105-126.
- Ambler, Tim, Simon Barrow. The Employer Brand. **Journal of Brand Management**. c. 4, s. 3: 185-206.

- Antoncic, Bostjan. 2000. Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Case Western Reserve University, Ohio.
- _____. 2007. Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. **Industrial Management & Data Systems**. c. 107, s. 3: 309-325.
- Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich. 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**. c. 16, s. 5: 495-527.
- _____. 2003. Clarifying the Intrapreneurship Concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. c. 10, s. 1: 7-24.
- Arı, Arzu, Hasan Önder. 2013. Farklı Veri Yapılarında Kullanılabilecek Regresyon Yöntemleri. **Anadolu Tarım Bilimleri Dergisi**. c. 28, s. 3: 168-174.
- Atar, Ayşe, Ece Konaklıoğlu. 2016. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Oteller Üzerinde Bir Araştırma. **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 5, s. 2: 104-123.
- Backhaus, Kristin, Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. **Career Development International**. c. 9, s. 5: 501-517.
- Bakan, İsmail, Ergün Kara, Bilge Güler. 2017. Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris'teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. **Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**. c. 6, s. 14: 115-138.
- Barrow, Simon, Richard Mosley. 2005. **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. Chichester: John Wiley&Sons.
- Baş, Türker. 2011. **İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı**. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Becker, Brian E, Mark A. Huselid. 1999. Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. **Human Resource Management**. c. 38, s. 4: 287-301.

- Berthon, Pierre, Michael Ewing, Li Lian Hah. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. **International Journal of Advertising**. c. 24, s. 2: 151-172.
- Bingöl, Dursun. 2006. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Borch, Odd Jarl, Morten Huse, Knut Senneseth. 1999. Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 24, s. 1: 49-70.
- Büyüköztürk, Şener. 2007. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ceritoğlu, A. B. 2005. Markanın Gerçek Konumu: Tüketici Algısı. **Marka Yönetimi Sempozyumu**. TMMOB Makine Mühendisleri Odası. Gaziantep, 14-15 Nisan.
- Chang, Jane. 2001. Intrapreneurship and Exopreneurship in Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications. **Journal of Enterprising Culture**. c. 9, s. 2: 153-171.
- Christensen, Karina Skovvang. 2005. Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge-Intensive Industrial Company. **European Journal of Innovation Management**. c. 8, s. 3: 305-322.
- Chua, Jess H, James J. Chrisman, Pramodita Sharma. 1999. Defining The Family Business By Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 23, s. 4: 19-39.
- Cialdini, R. B. 2013. **On Communication**. Harvard Business Review Press. Çev.:İ. Gülfidan. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Cornwall, Jeffrey R, Baron Perlman. 1990. **Organizational Entrepreneurship**. McGraw-Hill/Irwin.
- Covin, Jeffrey G, Dennis P. Slevin. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 16, s. 1: 7-26.

- Çekmecelioğlu, Hülya G. 2007. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 9, s. 1: 79-97.
- Çiftçi, Gamze Ebru, Bengü Hırlak, Lütfi Doğan. 2018. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma. **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**. c. 3, s. 7: 230-244.
- Çorum, G. 2018. The Perception of Innovation Effect on Intrapreneurship: A Study on Private Companies, Yayınlanmış Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M.2014. İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Yavuz, Zehra Seçkin. 2011. Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **Bilgi**. s. 56: 99-119.
- Dess, Gregory G, G. T. Lumpkin. 2005. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**. c. 19, s. 1: 147-156.
- Dursun, Mehmet Tahir, Engin Deniz Eriş. 2018. Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Marka Algısı İle Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi. **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**. c. 8, s. 1: 160-179.
- East, R. 1997. **Consumer Behaviour: Advances and Applications in Marketing**. London: Prentice Hall.
- Engle, Diedre E, Joe J. Mah, Golnaz Sadri. 1997. An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation. **Creativity Research Journal**. c. 10, s. 1: 45-49.
- Ercan, Metin K, M B Öztürk, K Demirgüneş, E S Başçı, İ Küçük Kaplan. 2010. **Marka Değerinin Tespiti**. İstanbul: İMKB Yayınları.
- Farahmand, Naser, H Tagizadeh, M Kheirandish. 2011. A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship in Industrial Firms

- of Iran. **Australian Journal of Basic & Applied Sciences**. c. 5, s. 12: 1221-1230.
- Felício, Augusto J, Vitor R Caldeirinha, Ricardo Rodrigues. 2012. Global Mindset and The Internationalization of Small Firms: The Importance of Characteristics of Entrepreneurs. **International Entrepreneurship Management Journal**. c. 8, s. 4: 467-485.
- Garber, Peter. 2007. 50 Activities for Employee Engagement. **Human Resource Development**.
- Gargiulo, Martin, Mario Benassi. 2000. Trapped In Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and The Adaptation of Social Capital. **Organization Science**. c. 11, s. 2: 183-196.
- Guth, William D, Ari Ginsberg. 1990. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**. c. 11, s. 5: 5-15.
- Gürbüz, Sait, Mustafa Bekmezci, Sani Mert. 2010. Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi?. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 2, s. 2: 127-135.
- Hair Jr, Joseph F, William C Black, Barry J Babin, Rolph E Anderson. 2014. **Multivariate Data Analysis**. 7. Edition. Pearson New International Edition.
- Hayton, James C, Donna J Kelley. 2006. A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. **Human Resource Management**. c. 45, s. 3: 407-427.
- Heinonen, Jarna, Kaisu Korvela. 2003. How About Measuring Intrapreneurship. **Small Business Institute**. Turku School of Economics and Business Administration.
- Herman, Roger E, Joyce L Gioia. 2001. Helping Your Organization Become An Employer of Choice. **Employment Relations Today**. c. 28, s. 2: 63-78.
- Irwin, David. 2000. Seven Ages of Entrepreneurship. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. c. 7, s. 3: 255-260.
- İçirgen, Hazal. 2016. İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir

- Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Johnson, David. 2001. What Is Innovation and Entrepreneurship? Lessons For Larger Organisations. **Industrial and Commercial Training**. c. 33, s. 4: 135-140.
- Kanbur, Engin. 2015.Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- _____. 2016. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 7, s. 14: 443-460.
- Kara, Melike Nur. 2013. İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Karacan, Sami.2004. Entelektüel Sermaye ve Yönetim. **İSMMMO Mal Çözüm Dergisi**. c. 69: 177-199.
- Karadal, Himmet. 2014.**Girişimcilik Bilgisi ve Stratejik Girişimcilik**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kaufman, Josh. 2012. **The Personal MBA**. Worldly Wisdom Ventures LLC.
- Kocjančič, Joze, Štefan Bojnec. 2013. Intrapreneurship, Competition and Company Efficiency. **Managing Global Transitions**. c. 11, s. 2: 161-179.
- Kuratko, Donald F. 2007. Corporate Entrepreneurship. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**. c. 3, s. 2: 1-53.
- Küçük, Orhan. 2015. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Luchsinger, Vince, Ray Bagby. 1987. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. **SAM Advanced Management Journal**. c. 52, s. 3: 10-13.

- Lumpkin, G T, G Dess Gregory. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review**. c. 21, s. 1: 135-172.
- Marangoz, Mehmet. 2016. **Girişimcilik**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Martin, Graeme, Phillip Beaumont, Rosalind Doig, Judy Pate. 2005. Branding: A New Performance Discourse for HR?.**European Management Journal**. c. 23, s. 1: 76-88.
- Miller, Danny. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**. c. 29, s. 7: 770-791.
- Miller, Danny, Peter H Friesen. 1982. Innovation In Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**. c. 3, s. 1: 1-25.
- Moriano, Juan A, Fernando Molero, Gabriela Topa, Jean-Pierre Levy Mangin. 2014. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**. c. 10, s. 1: 103-119.
- Nahapiet, Janine, Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. **Academy of Management Review**. c. 23, s. 2: 242-266.
- Naktiyok, Atılhan. 2007. Yenilik Yönelimim ve Örgütsel Faktörler. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 21, s. 2: 211–230.
- Naktiyok, Atılhan, Sabahat Bayrak Kök. 2006. Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 8, s. 2: 77-96.
- Ocak, M. 2014. Bazı Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Kurumsal Girişimcilik: Görgül Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öktem, Mustafa Kemal, Doğan N Leblebici, Mahmut Arslan, Mustafa Kılıç, Mehmet Devrim Aydın. 2003. Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 21, s. 1: 169-188.

- Ören, Kenan, Hasan Yüksel. 2012. Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. c. 12, s. 3: 31-52.
- Pinchot, Gifford, III. 1985. **Intrapreneuring: Why You Don't Have To Leave The Corporation To Become An Entrepreneur**. New York, NY: Harper&Row.
- Parboteeah, Praveen, K. 2000. Choice of Type of Corporate Entrepreneurship: A Process Model. **Academy of Entrepreneurship Journal**. c. 6, s. 1: 28-47.
- Sadler, Robert J. 2000. Corporate Entrepreneurship in The Public Sector: The Dance of The Chameleon. **Australian Journal of Public Administration**. c. 59, s. 2: 25-43.
- Saetre, Alf. 2003. Entrepreneurial Perspectives on Informal Venture Capital. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**. c. 5, s. 1: 71-94.
- Sağır, Mehmet. 2016. İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 8, s. 14: 415-439.
- Saraçoğlu, Metin, Cengiz Duran. 2009. Yaratıcı Girişimcinin Gelişinde Çevrenin Rolü. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 8, s. 30: 131-151.
- Seshadri, D. V. R, Arabinda Tripathy. 2006. Innovation Through Intrapreneurship: The Roadless Travelled. **Vikalpa**. c. 31, s. 1: 17-30.
- Stewart, T. A. 1994. Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital. **Fortune**. c. 130, s. 7: 68-74.
- Stewart, Thomas, Clare Ruckdeschel. 1998. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. **Performance Improvement**. c. 37, s. 7: 56-59.
- Şeşen, Harun. 2010. Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt içi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek M. Şerif, Adnan Çelik, Ayten Akatay. 2007. **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Taştan Seçil. 2015. The Associates of Manager Relations Human Resources Practices and Autonomy With Employee Innovativeness and The Moderating Effect Of Organizational Culture Evidence From Several Innovative Firms In Turkey. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c. 26: 33-57.
- Turgut, Hakan. 2014. Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 6, s. 3: 29-62.
- Tüzüner Lale V, Cenk Arsun Yüksel. 2009. Segmenting Potential Employees According To Firms' Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept. **Journal of Academic Research In Economics**. c. 1, s. 1: 46-62.
- Uçar, Zeki, Mehmet Akif Erçelik. 2017. Küreselleşme Bağlamında Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi İçin Psikolojik Sahiplenme ve İç Girişimciliğin Rolü: Kuramsal Bir Analiz. **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 6, s. 2: 158-176.
- Uztuğ, Ferruh. 2003. **Markan Kadar Konuş**. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Ürper, Y. (Ed.). 2016. **Girişimcilik ve İş Kurma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Vuran, Yunus, Alican Afşar. 2016. İşletmelerde Marka ve Marka Stratejileri. **International Journal of Academic Values Studies**. s. 7: 28-40.
- Yavan, Öznur. 2012. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı. **Akademik Bakış Dergisi**. c. 32: 1-21.
- Wood, Lisa. 2000. Brands and Equity: Definition and Management. **Management Decision**. c. 38, s. 9: 662-669.
- Wright, Patrick M, Gary C McMahan. 1992. Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**. c. 18, s. 2: 295-320.
- Yılmaz, Gözde, Emel Güler Yılmaz. 2010. **Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi**. Ankara: Turhan Kitapevi.

- Zahra, Shaker. 1991. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **Journal of Business Venturing**. c. 6, s. 4: 259-285.
- _____. 1993. Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. **Journal of Business Venturing**. c. 8, s. 4: 319-340.
- Zenovia, C. P. 2011. Entrepreneurship Versus Intrapreneurship. **Journal Review of International Comparative Management**. c. 12, s. 5: 971-980.
- Zimmerer, Thomas, Norman M Scarborough. 1996. **Entrepreneurship and New Venture Formation**. Prentice Hall.
- Köse, Kenan. [25.07.2018]. Korelasyon ve Regresyon Analizi. http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf.
- En Gözde Şirketler Araştırması (2019) Sonuçlandı. [30.04.2019]. <https://www.brandingturkiye.com/en-gozde-sirketler-arastirmasi-2019-sonuclandi/>.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı:

Bu anket formu, “Çalışan İşveren Markası Algısının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini” ölçmeye yönelik yürütülen bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında KESİNLİKLE KULLANILMAYACAK olup isim belirtmenize gerek yoktur. Anket uygulaması için gerekli yasal izinler alınmıştır. Ankete sağlayacağınız gönüllü katkılarınızdan dolayı TEŞEKKÜR ederiz...

BÖLÜM I

1. Cinsiyet:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni Durum:

☐ Bekar ☐ Evli

3. Yaş:

☐ 18-24 yaş ☐ 25-34yaş ☐ 35-44yaş ☐ 45-54 yaş ☐ 55 yaş ve üzeri

4. Eğitim Durumu:

☐ Lise ve öncesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

BÖLÜM II

6. Aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecenizi belirtiniz.						
1= Kesinlikle Katılmıyorum		2=Katılmıyorum		3= Kararsızım		
4= Katılıyorum		5= Kesinlikle Katılıyorum				
İfadeler		1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.						
Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.						
Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.						
Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.						

Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.					
Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.					
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.					
Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.					
Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.					
Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.					
Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.					
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.					
Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.					
İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.					
Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.					
Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.					
Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.					
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.					
Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.					
Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.					
Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.					

BÖLÜM III

7. Aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecenizi belirtiniz. 1= Hiçbir Zaman 2=Nadiren 3=Bazen 4=Çoğu Zaman 5=Her Zaman					
İfadeler	1	2	3	4	5
İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.					
Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.					
Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.					
Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya					

standart prosedürleri aşabilirim.					
İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.					
Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					
Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.					
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.					
Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.					
Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.					
Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.					
Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.					
Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.					
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım.					
Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.					

ÖZ GEÇMİŞ

İsmail Hakkı GÜRLER, 25 Haziran 1993'te Gaziantep'te doğmuştur. İlk, orta ve lise eğitimini Gaziantep'te tamamlamıştır. 2016 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. Sonrasında aynı üniversitede MBA yapmıştır. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim tezli yüksek lisans programına devam etmektedir. Bir süre özel sektörde pazarlama sorumlusu olarak çalıştıktan sonra, kendi girişimini kurmuştur. İyi derecede İngilizce bilmektedir.