

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK- ÖRGÜTSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR LİTERATÜR TARAMASI

A Literature Review on the Effects of Organizational Attractiveness- Organizational Motivation Relationship on Employees in Enterprises

Ceren CEYHAN

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Yönetimi Bölümü, İstanbul/ TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0664-5160>

ÖZET

Örgütsel çekicilik ve örgütsel motivasyon unsurları, son yıllarda, işletme yönetimi araştırmalarında, aralarındaki ilişki en fazla merak edilen konulardandır. Çünkü özellikle çalışanların tercihleri dahilinde iş hayatında olma konusundaki eğilimleri, işletmelerin seçiciliğini azaltırken çalışanların ve çalışan adaylarının seçicilik düzeylerinin artmasına sebebiyet vermiştir. Bu sayede çalışanların ve çalışan adaylarının ellerinin güçlendiği bir süreçten bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada, örgütsel çekicilik ve örgütsel motivasyon kavramlarının temelinde, literatürde, daha önceki süreçte bu konuya dair yapılmış araştırmaların sonuçlarına yönelik bir literatür taraması söz konusudur.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, Çalışan Adayı, İşletme, Örgütsel Çekicilik, Örgütsel Motivasyon

ABSTRACT

Organizational attractiveness and organizational motivation elements are among the most curious subjects in business management researches in recent years. Because the tendency of the employees to be in business life, especially within the preferences of the employees, while reducing the selectivity of the enterprises, it caused the selectivity levels of the employees and employee candidates to increase. In this way, it is possible to talk about a process in which the hands of employees and employee candidates are strengthened. In this study, on the basis of the concepts of organizational attractiveness and organizational motivation, there is a literature review on the results of previous studies on this subject in the literature.

Keywords: Employee, Employee Candidate, Enterprise, Organizational Attractiveness, Organizational Motivation

1. GİRİŞ

Kurumsal bir yapı içerisinde, işletmelerin en fazla önem verdikleri hususların başında çalışanlarından elde etmeyi planladıklarını verimlilik ve performans unsurları gelmektedir. İşletmeler, bu konuda, motivasyon unsurunun çalışanlar nezdinde yaratmış olduğu etkinin farkındadırlar. Bu nedenle de son yıllarda, kurumsal yönetim anlayışı içerisinde, motivasyon odaklı uygulamalara daha fazla önem verdikleri görülmektedir. İşletmelerin bu denli yoğun bir biçimde motivasyon konusuna odaklanmaları, çalışanların, iş dünyasındaki rekabette, işletmeler arasındaki rekabetin belirleyici unsuru olmalarından ileri gelmektedir. Buna göre son yıllarda, güçlü bir motivasyon ortamı yaratabilmek için işletmelerin daha sosyal bir bakış açısıyla kurumsal yönetim süreçlerine tasarlamaya çalıştıkları görülmektedir. Bu tasarım, nihai olarak işletmelerin çıkarlarına hizmet etmektedir.

İşletmeler açısından motivasyon konusu önemli bir husus olmakla birlikte çalışanlar açısından motivasyonun içeriğini belirleyen hususlar da son yıllarda ciddi bir değişiklik yaşamıştır. Örgütsel çekicilik kavramı, yeni nesil çalışanlar için artık gerçek anlamda bir motivasyon kaynağına dönüşmektedir. Çünkü çalışanlar, Özellikle de çalışan adayları, iş dünyası içerisinde, daha nitelikli bir kurumda çalışabilmek adına, işletmelerin çekicilik değerlerini ve derecelerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu konuya bilinçli

bir şekilde yaklaşan işletme yönetimleri de örgütsel çekicilik kavramına karşılık olarak kendilerini hem çalışanlar hem çalışan adayları hem de iş dünyası içerisindeki diğer paydaşlar ve rakipler için çekici bir kurum haline getirebilmek için gereken tüm unsurları kullanmak adına çaba sarf etmektedirler.

2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK

Örgütsel çekicilik kavramı, bir kurumun, faaliyetlerini sürdürdüğü belirli bir alanda üstlendiği misyon ve ortaya koyduğu sosyal ve ticari görüntüye istinaden sadece mevcut çalışanlarının zihninde oluşturduğu bir imge, imaj değil, aynı zamanda, kurumsal olarak kendisini hedef şeklinde belirleyen çalışan adayları için de geçerli olan değer unsurlarını ifade etmektedir (Çekmecelioglu ve Dinçel, 2014, s. 80). Örgütsel çekicilik hususu, sadece kurumların sahip oldukları nitelikler ve değerler ile kısıtlı olarak ele alınabilecek bir konu değildir. Bunun ötesinde, çalışanların, paydaşların, çalışan adaylarının ve iş hayatındaki tüm aktörlerin nezdinde, örgütsel çekicilik kavramı, değerlendirmeye tabi tutularak ön plana çıkarılmaktadır. Çekicilik düzeyinin yüksekliği ya da düşüklüğü, kurumların popülariteleri ve tercih edilme nedenleri konusunda bilgilendirici ve etkin bir unsur olarak görülmektedir (Akçay, 2013, s. 178).

Örgütsel çekicilik, algılama açısından, kurumlar arasında, birbirinden farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Buna sebebiyet veren temel husus, kimi kurumların, örgütsel çekicilik konusunda atılacak adımları, yalnızca, nitelikli çalışanlara ihtiyaç duydukları istihdam süreçlerinde görmeleridir. Kimi kurumlar için de örgütsel çekicilik bir imaj meselesi olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu kurumlar, örgütsel anlamda kendilerini güçlü bir şekilde ortaya çıkaracak türden tüm unsurları, birer çekicilik unsuru olarak kullanmak adına gayret etmektedirler. Bu tür kurumlarda, örgütsel çekicilik unsuru, sürdürülebilir bir şekilde önemsenmektedir ve konu geniş ölçekli ele alınarak sadece çalışanlar ve çalışan adayları nazarında değil, kurumların paydaşı ve rakibi olan tüm tarafları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır (Dural vd., 2014, s. 142).

Örgütsel çekicilik, kurum ile çalışanlar arasındaki uyum söz konusu olduğunda, sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Araştırmaların ve pratikteki uygulamaların ortaya koyduğu üzere, çalışanların ya da çalışan adaylarının, bir kurum ile aralarında bir bağ ve uyum olması, tüm bunların güçlendirilmesi adına örgütsel çekicilik son derece birleştirici bir unsurdur. Çalışan kesimi, söz konusu bağ ve uyumun olması adına, kurumlar ile aralarında bir yakınlık ararken, kurumlar, bu noktada sorumluluk sahibi olarak örgütsel çekiciliği tetikleyecek türden uygulamaların hayata geçirilmesi adına sorumluluk almaktadırlar (Yıldız, 2013, s. 155).

3. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON

İş dünyası özelinde, belirleyici bir unsur olarak motivasyon, örgüt yapısı içerisinde bir çalışanın, bağlı bulunduğu işletme tarafından verimlilik ve performans düzeylerinin üst bir seviyede tutulması adına kurumsal olarak gösterilen çabanın toplamını ifade etmektedir. Motivasyonda, çalışanların, bağlı oldukları işletmeye üst düzeyli bir hizmet karşılığı vermeleri adına işletme yönetimlerinin göstereceği çaba önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada, motivasyonun, tetikleyici bir unsur olarak işletmelerden, çalışanlarına doğru yönelen bir teşvik unsuru, bir destekleyici mekanizma olduğu söylenebilir (Ergül, 2005, s. 69).

Çalışanlar nezdindeki motivasyon anlayışına göre motivasyon, herhangi bir şekilde varlığını hissettirebilmektedir. Motivasyon, çalışanlar için maddi ve manevi unsurları, aynı anda içerisinde barındıran bir husustur. Çalışanların yüksek verimlilikte ve performansta hareket etmeleri adına, bağlı oldukları işletmenin bu süreçteki uygulamaları ve yaklaşımları önem arz ederken, aynı zamanda, çalışanların, kendilerine yönlendirilen motivasyon unsurları bazında işletmelerini değerlendirmeleri söz konusudur. Bu nedenle motivasyon, niteliğini işletmelerden ziyade, çalışanların değerlendirici olduğu bir konudur (Tunçer, 2013, s. 91).

İş yaşamı içerisinde motivasyon, çalışanların ortaya koymuş oldukları emeğin, sürdürülebilir bir başarı adına ne denli önemli olduğunun anlaşılması adına kritik bir husus haline gelmiştir. Modern iş hayatı içerisinde, çalışanların çok daha fazla kıymetli bir hale geldikleri ve bu vesile ile de işletmelerine sunabileceklerinin sayısının giderek artmış olduğu bir dönemde, motivasyon ile ilgili hususlar, işletmeler açısından hassasiyetle ele alınması gereken bir hal almıştır. Çünkü motivasyonun sağlanması ve kabulü arasındaki denge, süreç içerisinde son derece kritiktir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017, s. 144).

Mesleki anlamda sahip olunan motivasyon, çalışanlar açısından güçlü bir teşvik edici unsurdur. Bu noktada işletmeler hem sosyal anlamda hem de mesleklerini icra ettikleri süre zarfında, çalışanlarının motive edilmesi hususunda sorumluluk sahibi olan taraflardır. Mesleki anlamdaki motivasyon, çalışanların belirli bir hedef doğru yönelmeleri adına kendileri ya da işletmeleri tarafından sağlanan pozitif anlamdaki desteği ifade etmektedir. Bu noktada önem arz eden husus, işletmelerin sağlamış olduğu motivasyona bağlı olarak çalışanların artık motivasyon konusunda yeterli derecede desteğe erişmiş olmalarıdır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015, s. 219).

4. LİTERATÜR TARAMASI

Rynes, Gerhart ve Minett (2004, p. 392), konuyu finansal unsurlar dahilinde incelediklerinde, işletmelerin maaş düzeyi ve maaş ödeme konusundaki güvenilirliklerinin örgütsel çekicilik ve örgütsel motivasyon üzerinde ortak ve eşit düzeyli bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların değerlendirmesi, işletmeler çekici kılan unsurların en önemlisinin, çalışanlarına ödedikleri maaşın düzeyinin ne denli kabul edilebilir olduğudur. Bu şekilde, işletmeler kendilerini çekici bir şekilde piyasada konuşturırken, aynı zamanda hem mevcut çalışanları hem de çalışan adayları açısından finansal anlamda motive edici bir kurum kimliğine sahip olmaktadır.

Ölçer (2005, s. 20), çalışanların işletme yöneticileri tarafından almış oldukları görevlerin niteliklerinin çalışanlar için nasıl bir motivasyon unsuru koltuklarını araştırmıştır. Ölçer'in tespitlerine göre çalışanlar rutin olarak almış oldukları görevlerden zaman içerisinde sıkılmaktadırlar ve bu durum, onların motivasyon, verimlilik ve performans değerlerini alt düzeye indirmektedir. Bu nedenle, işletmeler, mümkün olduğunca, çalışanları için çekicilik yaratacak nitelikte görev ve işleri onlara vermek durumundadırlar. Bu tür bir davranış ve yönlendirme çalışanların motivasyon düzeyini, sürdürülebilir olarak arttıracaktır.

Ayhan (2009, s. 56), literatürdeki farklı araştırmaların ortaya koymuş olduğu sonuçları incelediği ve yorumladığı çalışmada, işletmelerin, örgütsel çekicilik açısından, belirli unsurlar üzerine fazlasıyla odaklandığını tespit etmiştir. Araştırmacının tespiti, işletmelerin, örgütsel çekicilik yaratabilmek adına, işin ve iş ortamını çalışanlar için çekici bir niteliğinin olmasını önemli bir faktör olarak görmektedirler. Özellikle de iş ortamının fiziksel koşullarının çekici ve rahatlık odaklı bir şekilde tasarlanmasının çalışanları doğrudan doğruya teşvik ettiği ve motivasyon düzeylerini arttırdığı fark edilmiştir.

Turunç ve Kabak (2009, s. 329) da yukarıdaki araştırmanın sonuçlarına paralel olarak çekicilik konusunda benzer tespitlerde bulunmuştur. Bu tespitlerin en dikkat çekici olanı, işin çekiciliği ile birlikte işin işletme ve çalışanlar için sahip olduğu önem ve değer, çalışanların zihinde, söz konusu iş için ciddi ölçekli bir çekicilik yaratmaktadır. Bu çekicilik neticesinde, çalışanlar öncelikle kendilerini motive etmekte, daha sonrasında da işin kendisinden kaynaklanan motivasyon unsurları ile birlikte nitelikli bir faaliyet süreci oluşturmaya gayret etmektedirler.

Öksüz (2012, s. 222), örgütsel çekicilik-örgütsel motivasyon ilişkisini araştırdığı çalışmada, örgütsel çekiciliğin belirleyici rolüne dair tespitlerde bulunmuştur. Buna göre Öksüz, örgütsel çekicilik yaratma konusunda, işletmelerin belirlediği yol haritasının, mutlak olarak güncel tutulmasını gerektiği konusunda tespitlerde bulunmuştur. Araştırmacının bu tespitine göre örgütsel çekicilik canlı bir şekilde varlığını sürdürmesi hem var olan çalışanlar açısından işlerini daha iyi yapmaları adına bir motivasyon aracı olmaktadır hem de çalışan adayları açısından, ciddi ölçekli olarak bir tercih sebebi yaratmaktadır.

Argon ve Ertürk (2013, s. 169), işsel motivasyonu ön plana çıkardıkları çalışmalarında, kurumsal yapı içerisindeki uygulamaların çekiciliğinin, çalışanlarda yarattığı bireysel motivasyonun düzeyini araştırmışlardır. Araştırmacıların tespitlerine göre kurum içerisinde, kurum kimliği ve faaliyetleri ile ilgili gerçekleştirilebilecek her türlü çekicilik odaklı uygulama ve söylem, çalışanların motivasyon düzeyini arttıracaktır. Fakat bu noktada araştırmacılar, söz konusu motivasyonun, öncelikli olarak bireyin kendi içerisinde ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bu motivasyonun etkisi zaman içerisinde kurumun geneline etki etmektedir.

Adıgüzel ve Kayadibi (2015, s. 115), örgütsel çekicilik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, kişi-örgüt uyumunu çalışmanın aracı unsuru olarak belirlemişlerdir. Araştırmacıların tespitlerine göre öncelikli olarak örgütsel çekiciliği oluşturmak adına, işletme yönetimlerinin önemli adımları atmaları gerekmektedir. Söz konusu adımlar atıldığı süre zarfında, çalışanlar, kendilerini, bağlı oldukları işletme ile uyumlu ve ortak olarak hareket edebilecek şekilde görmektedirler. Bu vesile ile

çalışanlar, uyumlu oldukları kadar kendilerine ait hissettikleri işletmelerine karşı motive olmuş bir şekilde hareket edeceklerdir. Bu motivasyon şekli, bireysel ve kurumsal performansı üst düzeye çıkarabilecektir.

Bakanauskienė, Bendaravičienė, Bučinskaitė (2016, s. 17), Y kuşağı üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, bu kuşağın, iş yaşamındaki beklentilerine ve onları iş dünyasının içerisinde olma konusunda teşvik eden unsurlara odaklanmışlardır. Araştırmanın ortaya koymuş olduğu verilere bakıldığında, Y kuşağının, iş dünyasından yana, yoğun ve güçlü bir motivasyon beklentisi bulunmaktadır. Çünkü Y kuşağı, iş hayatında var olmak ve başarı elde etmek adına, motivasyonun her şeklinin gerekli ve vazgeçilmez olduğuna inanmaktadırlar. Söz konusu jenerasyonun üyeleri açısından motivasyon konusundaki beceri, bir işletmenin çekici gözükmesi ve tercih edilmesi adına da en önemli unsur olmaktadır.

Kaur ve Syal (2017, s. 141), işletmelerin örgütsel çekicilik açısından faaliyetlerinin motivasyon duygusu dahil birçok farklı hususta yarattığı etkiyi değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar, örgütsel çekicilik algısı yaratma konusunun, tüm işletmeler açısından önem arz eden bir konu olduğunu tespit etmekle birlikte bunun, örgütsel kültürün bir parçası olduğunu düşünmektedirler. Buna göre araştırmada, örgütsel kültürün bir parçası olması beklenen örgütsel çekiciliğin önemine dair algının çalışanların giderek daha fazla ve daha güçlü bir şekilde motive edilmeleri adına tetikleyici bir unsur olduğu fark edilmiştir.

Bakanauskienė, Bendaravičienė ve Barkauskė (2017, s. 14-16), yaptıkları araştırmada, bir işletmeye dair oluşturulan çekicilik unsurlarının sürece etkisini hem işletme içerisinde çalışanlar hem de çalışan adayları açısından değerlendirmişlerdir. Araştırmacıların en önemli tespiti, mevcut çalışanların, motivasyonlarının sürekli olarak üst düzeyde tutulması adına, işletmeyi çekici kılabilecek unsurların da sürdürülebilirliğinin bulunması gerekmektedir. Öte yandan, işletmenin, çalışan adayları nezdinde çekiciliğinin olması adına, işletmeyi, kamuoyuna ve iş çevrelerine çekici gösterecek unsurların daha sık olarak kullanılması gerekmektedir. Bu durum, nitelikli çalışan adaylarının, bir işletmeyi tercih etmesi adına motive edici bir unsur olarak dikkati çekmektedir.

Arslan (2020, s. 125-127), Google Özelinde gerçekleştirdiği araştırmasında, şirketin kendisini çekici bir kurum olarak göstermek adına ortaya koyduğu performansı ve bunun çalışanlar nezdindeki motivasyon yansımalarını incelemeye çalışmıştır. Arslan'ın konuya dair tespitlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Google, iş ortamını diğer şirketlerden daha özgürlükçü bir bakış açısı ile şekillendirmek suretiyle çalışanların nezdinde çekici bir kurum imajı yaratmaktadır; bu İmaj çalışan adayları açısından da önemli bir çekicilik unsurudur.
- ✓ Google'ın, çekici bir şekilde tasarladığı iş ortamı, çalışanlarının rahat etmesine imkan sağlarken, söz konusu rahatlık duygusu çalışanların üretkenliğini gözle görülür bir şekilde artırmaktadır.
- ✓ Google'ın iş ve işletme çekiciliği konusundaki faaliyetleri diğer işletmeler içerisinde de bir örnek olarak değerlendirilmekte ve diğer çalışanların örgütsel çekicilik konusundaki görüşlerini şekillendirmektedir.
- ✓ Google'ın mevcut iş ortamı ve faaliyetleri çalışanlar için fazladan bir motivasyon çalışmasına gerek görülmesi için herhangi bir eksikliğe sahip değildir.

5. SONUÇ

Literatürde, konuya dair yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel çekicilik ve örgütsel motivasyon unsurlarının bir arada değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle de çalışanlar açısından örgütsel çekiciliği örgütsel motivasyon açısından tetikleyici bir unsur olduğu fark edilmektedir. Araştırmalara katılan çalışanlar, genellikle, işletmelerdeki çekici unsurları göz önünde bulundurarak bir iş başvurusu yapma ya da mevcut buldukları kurumda iş süreçlerini yürütmek adına karar vermektedirler. Çalışanlar ve çalışan adayları, artık seçilen ve tercih edilen taraflar gibi gözükmemektedirler. Aksine, çalışanlar, artık işletmeler konusunda tercihi yapan yegane taraf olarak gözükmemektedirler. Çünkü çalışanlar, işletmelerin gücünün temelini oluştururken, bu güç, onların tercih yapma konusunda ellerini kuvvetlendirmektedir. Bu noktada da örgütsel çekicilik çalışanların ve çalışan adaylarının tercihleri ve performansları konusunda belirleyici bir unsur olmaktadır.

Öte yandan, örgütsel çekiciliğin belirleyici bir unsur olduğunun farkında olan işletmeler, kendilerini sürekli olarak çalışanları ve çalışan adayları nezdinde güçlü, güvenilir, yenilikçi ve tercih edilebilir birer kurum haline getirmek için maddi ve manevi anlamdaki tüm unsurları aktif bir şekilde kullanmaya

çalışmaktadırlar. Bu güçlü eğilim, işletmelerin yönetim anlayışlarının değişimi ile birlikte bünyelerinde istihdam ettikleri çalışanlarına dair bakış açılarında değiştirmektedir. Söz konusu değişim, iş giderek Artan rekabet düzeyinin işletmelerin nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması adına önemli bir emareyi ortaya koymaktadır.

Son olarak literatürdeki araştırmalarda dikkati çeken husus, çalışanların işletmeleri ile ilgili olan görüşlerinde, çoğunlukla beklentilerine dayalı olarak bir sürecin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu süreçte, çalışanlar, motive olmak adına işletme yönetimlerinden yana, farklı şekillerde beklenti içerisinde olurlarken, aynı zamanda, bu motivasyon beklentilerinin içerisinde, örgütsel çekiciliği tetiklediği düşünülen tüm maddi ve manevi unsurlar yer almaktadır. Bu noktada, kimi çalışanlar için maddi unsurlar, örgütlerin çekiciliği açısından belirleyici olurken kimi çalışanlar, kendilerine sunulacak olan sosyal unsurlardan beslenmektedirler.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. ve Kayadibi, K. (2015). Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(4), 92-122.

Akçay, A. D. (2013). Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 175-185.

Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları. Educational Administration: Theory and Practice, 19(2), 159-179.

Arslan, E. (2020). İşveren Markası ve Örgütsel Çekicilik İlişkisinde Motivasyon Faktörlerinin Rolü: Google Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayhan, U. (2009). Çalışanlar Açısından Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri. Türk İdare Dergisi, (465), 45-58.

Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. & Bučinskaitė, I. (2016). Employer's Attractiveness: Generation Y Employment Expectations in Lithuania. Human Resources Management & Ergonomics, 6-22.

Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. & Barkauskė, L. (2017). Organizational Attractiveness: An Empirical Study on Employees Attitudes in Lithuanian Business Sector. Problems and Perspectives in Management, 15(2), 4-18.

Çekmecelioglu, H. G. ve Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal, 5(2), 79-94.

Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. Mediterranean Journal of Humanities, 7(1), 143-156.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), 37-61.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14), 67-79.

Kaur, J. & Syal, G. (2017). Determinative Impact of Employer Attractiveness Dimensions of Employer Branding on Employee Satisfaction in The Banking Industry in India. Business Analyst, 37(2), 129-144.

Öksüz, B. (2012). İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansması. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (25), 1-26.

Rynes, S. L., Gerhart, B. ve Minett, K. A. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do. Human Resource Management, 43(4), 381-394.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, (88), 87-108.



Turunç, Ö. ve Kabak, M. (2009). Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (34), 315-337.

Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi, 34(1), 153-173.

Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(3), 217-248.

