T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN MARKASI İLE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Kübra DEMİR

200006777

İstanbul, 2020

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞVEREN MARKASI İLE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Kübra DEMİR
200006777

Danışman: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

İstanbul, 2020

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans programı öğrencisi Kübra DEMİR

İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinde Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **16.01.2020** tarih ve 2020-504/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	: Doç.Dr. Osman Baykoloğlu	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof.Dr. Hüner Şencan	
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğr. Üyesi Elif Baykal	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

İTHAF

Kıymetli anneme ve babama…

TEŞEKKÜR

Tezi hazırlama sürecinde bilgi ve deneyimleri bana ile destek olan, beni yönlendiren danışmanım Doç. Dr. Osman Bayraktar'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte samimi yaklaşımlarıyla her konuda görüşlerini alabildiğim hocalarım Prof. Dr. Hüner Şencan'a, Prof. Dr. Yahya Fidan'a ve analiz sürecinde desteklerini esirgemeyen Sayın Mefule Fındıkçı'ya ayrıca teşekkür ederim.

Araştırmanın anket uygulaması aşamasında destek ve ilgilerini esirgemeyen otel yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Bu yorucu süreçte her zaman yanımda olan, destek ve moral veren sevgili arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak maddi ve manevi yönden desteklerini cömertçe veren, yaşadığım zorlukları kolaylaştıran aileme sevgi ve saygılarımı sunuyor, her zaman yanımda oldukları ve bu zorlu süreçte desteklerini esirgemedikleri için kendilerine çok teşekkür ediyorum.

ÖZ

Araştırmanın amacı; otelcilik sektöründe, işveren markası ve yetenek yönetimi ilişkisinin çalışanların örgütsel adanmışlık algısı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmanın temel hipotezi katılımcıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi faktörlerinin etkileşiminden oluşan katalizör puanları Örgütsel Adanmışlık puanlarını etkiler" olarak belirlenmiştir. Temel hipotezle bağlantılı olarak araştırmada işveren markası ile yetenek yönetiminin örgütsel adanmışlık algısı üzerindeki etkisi ayrı boyutlar olarak test edilmiştir. Araştırmada ayrıca temel değişkenlerle demografik değişkenlerin ilişkisi de araştırılmıştır.

Çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda toplamda 150 otel çalışanına ulaşılmıştır. Veriler kolayda anket yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan verilerin analizini yapabilmek için IBM SPSS Statistics 23.0 ve STATA 16 programına başvurulmuştur. Verilerin analizi sonucunda araştırmanın temel hipotezi ve temel hipoteze bağlantılı olarak kurulan diğer iki hipotez kabul edilmiştir.

Araştırma iki açıdan orijinallik taşımaktadır. Birinci olarak; alanyazında işveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmakta olup, işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık değişkenlerinin birlikte ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır. Alanyazında işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık değişkenlerinin etkisel ilişkisi ilk defa değerlendirilmiştir. İkinci olarak otelcilik sektöründe bu nitelikte bir araştırma bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Yetenek Yönetimi, Örgütsel Adanmışlık

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effect of employer brand and talent management relationship on employees' organizational engagement perception in the hotel industry. The main hypothesis of the research was determined as catalyst scores of the participants, which are formed by the interaction of employer brand and talent management factors, affect the organizational engagement scores. In connection with the basic hypothesis, the effect of employer brand and talent management on the perception of organizational commitment was tested as separate dimensions. In the research, the relationship between basic variables and demographic variables were also investigated.

The study was carried out in four and five star hotels operating in Istanbul. In this context, 150 hotel employees were reached in total. The data were collected through easily survey method. IBM SPSS Statistics 23.0 and STATA 16 programs were used to analyze the collected data. As a result of the analysis of the data, the basic hypothesis of the research and the other two hypotheses established in connection with the basic hypothesis were accepted.

The research has originality in two aspects. Firstly, in the literature, there are studies examining the relationship between employer brand and talent management, but no studies involving employer brand, talent management and organizational commitment variables are encountered. In the literature, the effective relationship of employer brand, talent management and organizational commitment variables was evaluated for the first time. Secondly, there is no such qualitative research in the hotel industry.

Keywords**:** Employer Brand, Talent Management, Organizational Engagement

İÇİNDEKİLER

Öz i
Abstract ii
İçindekiler iii
Tablolar Listesi v
Şekiller Listesi vi

I. GİRİŞ 1
A. Sorunun Tanımlanması 2
B. Amaç ve Önem 2
C. Kapsam ve Kısıtlar 3
D. Ön Kabuller 3

II. KURAMSAL TEMEL 5
A. İşveren Markası 5
1. Marka Tanımı 6
2. İşveren Markası Tanımı 8
3. İşveren Marka Modeli 10
4. İşveren Marka İmajı 11
5. İşveren Çekiciliği 12
6. İşveren Marka Farkındalığı 12
7. İşveren Marka Sadakati 13
8. İşveren Markasının Oluşmasında İnsan Kaynaklarının Rolü 14
9. İşveren Markasının Faydaları 18
10. İşveren Markası Konusunda Yapılan Çalışmalar 19
B. Yetenek Yönetimi 20
1. Yetenek Kavramı Tanımı 21
2. Yetenekle Benzer Kavramlar 22
3. Yetenek Yönetimi Tanımı 24
4. Bilgi Toplumuna Geçiş 26
5. Küresel Etkiler ve Artan Rekabetin Etkisi 27
6. Yetenek Yönetiminin Yararları 28
7. Yetenek Yönetiminde Sorumluluğun Dağılımı 29
8. Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları 30
9. Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar 39

C. Örgütsel Adanmışlık 40
1. Örgütsel Adanmışlığın Tanımı 40
2. Örgütsel Adanmışlığın Önemi 41
3. Örgütsel Adanmışlığın Düzeyleri 42
4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler 45
5. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları 49
6. Adanmışlık Konusunda Yapılan Çalışmalar 50
D. İşveren Markası İle Yetenek Yönetimi İlişkisi 50

III. YÖNTEMBİLİM 52

A. Tasarım, Model ve Hipotezler 52
1. Araştırmanın Tasarımı 52
2. Araştırma Modelleri ve Hipotezleri 52
B. Ana Kütle, Örneklem, Örnekleme yöntemi 56
1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi 56
2. Örneklem Büyüklüğü 56
3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi 56
C. Ölçüm Araçları ve Ölçme Yöntemleri 57
1. Ölçeklerin Uyarlama Süreci 57
2. Etiketleri ve Dereceleme Biçimi 58
3. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları 58
4. Ölçüm Uygulaması 58
5. Pilot Araştırma Uygulaması 59

IV. BULGULAR 60

A. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular 61
1. Frekans Dağılımları 61
2. Ölçeklerin Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı 64
B. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular 72
1. Temel Araştırma Hipotezi Analiz ve Bulguları 72
2. Hipotez Sonuçları 77

V. SONUÇ VE ÖNERİLER 80

A. Sonuçlar 80
B. Öneriler 81

EKLER 83

Ek A. Anket Formu 83
Ek B. Etik Kurul Yazısı 87

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 88

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Lewis ve Heckman (2006) Göre İşlerin Sınıflandırılması İşlerin Sınıflandırılması 32
Tablo 2. Yetenek Yönetiminde İş Sınıflarına Göre Roller 33
Tablo 3. Cronbach's Alpha Sonuçları 60
Tablo 4. Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Test Sonuçları 60
Tablo 5. Yaş Grupları ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Kruskal Wallis Testi 64
Tablo 6. Faktörleri Etkileyen Demografik Değişkenlere Dayalı Mann Whitney U Testi (1-3. Grup) 65
Tablo 7. Faktörleri Etkileyen Demografik Değişkenlere Dayalı Mann Whitney U Testi (2-3. Grup) 66
Tablo 8. Kıdem Yılı ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Kruskal Wallis Testi 67
Tablo 9. Faktörleri Etkileyen Toplam Kıdem Yılına Dayalı Mann Whitney U Testi 68
Tablo 10. Pozisyon ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Mann Whitney U Testi 69
Tablo 11. Yönetici Kademesi ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Kruskal Wallis Testi 70
Tablo 12.Faktörleri Etkileyen Yöneticilik Statülerine Dayalı Mann Whitney U Testi 71
Tablo 13. Faktörleri Etkileyen Yetenek Yönetimi Uygulama Durumuna Dayalı Mann Whitney U Testi 71
Tablo 14. İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin Örgütsel Adanmışlığa Etkisi 73
Tablo 15. İşveren Markasının Örgütsel Adanmışlığa Etkisi 74
Tablo 16. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Adanmışlığa Etkisi 74
Tablo 17. İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin Bilişsel Adanmışlığa Etkisi 75
Tablo 18. Yetenek Yönetiminin Fiziksel Adanmışlığa Etkisi 76
Tablo 19. Yetenek Yönetiminin Duygusal Adanmışlığa Etkisi 76
Tablo 20. İşveren Markasının Yetenek Yönetimine Etkisi 77
Tablo 21. Araştırmanın Hipotez Sonuçları 77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşveren markası tablosu. 8
Şekil 2. Backhaus ve Tikoo işveren marka modeli. 11
Şekil 3. İşveren marka yönetimi modeli. 15
Şekil 4. İşveren markası modeli. 19
Şekil 5. Araştırmanın temel hipotezine ilişkin modeli. 52
Şekil 6. İşveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinin adanmışlığın alt boyutlarına ilişkisi. 53
Şekil 7. İşveren markasının örgütsel adanmışlığın alt boyutlarına ilişkin hipotezleri. 54
Şekil 8. İşveren markasının örgütsel adanmışlığın alt boyutlarına ilişkin hipotezleri. 55
Şekil 9. İşveren markasının yetenek yönetimine ilişkin hipotezi. 56
Şekil 10. Katılımcıların yaş grupları. 61
Şekil 11. Katılımcıların eğitim durumları. 61
Şekil 12. Katılımcıların işletmelerindeki çalışma süresi. 62
Şekil 13. Katılımcıların toplam kıdem yılı. 62
Şekil 14. Katılımcıların pozisyonu 62
Şekil 15. Yöneticilerin sınıflandırılması. 63
Şekil 16. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki toplam çalışan sayısı. 63
Şekil 17. Katılımcıların işletmeler yetenek yönetimi uygulaması. 63

I. GİRİŞ

Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için işletmelerin sahip olduğu insan kaynağı, her geçen gün daha önem kazanmaktadır. Büyüyen piyasa koşullarına bağlı olarak işletmelerde işgücü devir oranı da gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde çalışanların, işletmelerini nasıl gördükleri ve işletmelerine ne düzeyde adandıklarını ölçmek, markanın stratejik hedeflerine ulaşmada önemli rol üstlenmektedir.

İnsan odaklı yönetim anlayışına sahip olan işletmelerin; kaynaklarını yeteneklere göre yönetmesi ve bu anlayışta geribildirimde bulunması durumunda yüksek itibar görecekleri bilinmektedir. Sahip olduğu yetenek havuzunu iyi yöneten işletmeler, çalışanlara sağladığı motivasyon sayesinde markalarını büyüterek, uzun dönemli paydaşlarının örgüte adanmışlığını sağlayacaktır.

İnsan kaynaklarında yaşanan temel değişimler işletmelerin politikalarını da etkilemiştir. Personelcilik anlayışını geride bırakan insan kaynakları, markalaşmanın kaynak kullanımında önemli olduğunun farkına vararak, işveren markasını her açıdan politikalarına dâhil etmek zorunda kalmıştır. İşveren markası bugün işletmelerin hedeflerini belirlemede önemli bir hal almış ve işletmeler marka kazanmak için imajlarını geliştirme yarışına girmişlerdir.

İşveren markası hem mevcut yetenekli çalışanı hem de potansiyel yetenekleri hedef alması açısından işletmelerin gündemlerinden eksik edemeyeceği önemli yönetim politikası olduğu bilinmektedir. Yetenekli çalışanların işletmeye dâhil edilmesi ve elde tutulması kadar yeteneklerin örgüte adanmışlıklarının sağlanması önemli noktalardan biridir. İnsan kaynaklarından artan rekabet göz önünde bulundurulduğunda, yetenekli çalışanların örgüte adanmışlığını sağlanması durumunda örgüte başarı getireceği öngörülmektedir.

A. SORUNUN TANIMLANMASI

Yapılan bu araştırma hizmet sektöründe görev yapmakta olan çalışanların işveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye bağlı olarak çalışanların örgütsel adanmışlıkları analiz edilmeye çalışılmıştır. Kavramlar üzerinde demografik değişkenlerin ne şekilde etkisi olduğu araştırılmıştır. Konu başlığından yola çıkarak en önemli noktanın güvenilir bir işveren markasının yeteneklerine değer vermesi durumunda onların örgütsel adanmışlığını sağlamak olarak tanımlanabilir. Çünkü küreselleşen rekabet ortamında hem işletmeler daha fazla insana ulaşabilmekte hem de çalışanlar gelişen teknoloji sayesinde kolaylıkla iş değişikliği yapabilmektedirler.

İşverenin güçlü bir marka haline gelmesi için çalışanlarına sunduğu faydalar, kişileri cezbedici olması gerekmektedir. İşletmelerin başarıya ulaşmasında, çalışanlar rol almaktadır. Çalışan psikolojisine göre elde edilen başarıda kişi, en büyük katkının kendisinin olduğunu düşünmektedir. Bundan kaynaklı olarak çalışan değer görmeyi arzulamaktadır. Yeteneklerin başarıya ulaşabilmeleri için maddi ve manevi olarak tatmin olmaları gerekmektedir. Çalışanları kendilerini örgüte adanmasını sağlamak için işletme ile birey arasında bağ kurulması gerekmektedir. Çalışanların yeteneklerine göre değer görmesi örgüte adanmışlığını sağlayacaktır.

Bu çalışmada ilk olarak işveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki kurularak çalışanların örgütsel adanmışlık üzerindeki etkiye değinilecektir. Diğer taraftan bu kavramlar, demografik değişkenler göz önünde bulundurularak değerlendirilmesine yer verilmektedir.

B. AMAÇ VE ÖNEM

Bu çalışmada amaç, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve işletmelerin üzerine hassasiyetle durdukları işveren markası kavramından yola çıkarak, markanın büyümesinde etkin rol alan yeteneklerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada "İşveren Markası İle Yetenek Yönetimi İlişkisinin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi" olup olmadığını belirlemektir. Bu çalışmayla işveren markası ile yetenek yönetimi arasında ilişki kurup, çalışanların örgütsel adanmışlıkları üzerine araştırma yapılması amaçlanmaktadır.

Yapılan çalışma sonucu elde edilen bulgu ve sonuçlara istatistiksel olarak yer

verilmiştir. Alanyazın çalışmalarına bakıldığında "İşveren Markası İle Yetenek Yönetimi İlişkisinin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi" başlığı adı altında hizmet sektöründe hiç bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışmada araştırma İstanbul ilinde yer alan 4-5 yıldızlı otel yönetici ve çalışanlarına yönelik yapılmıştır. İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında ilişki bulunması durumunda hizmet sektöründe çalışanların örgütsel adanmışlıkları üzerine araştırma yapmak bu çalışmanın amacıdır.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Çalışmanın amacı işveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisine bağlı olarak çalışanların örgütlerine adanmışlık düzeyleri incelemektir. Araştırmada bağımsız değişken "işveren markası" ile "yetenek yönetimi" ve bağımlı değişken "örgütsel adanmışlık" olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın coğrafi bölge olarak kapsamı İstanbul ilidir. Çalışma zaman kısıtlılığı ve mali imkânlar göz önünde bulundurularak sadece İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma hizmet sektörünü hedef almıştır. Oteller araştırma kapsamı içinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın ana kütle ve örneklem birimi açısından kapsamı İstanbul'da yer alan otellerin beyaz yakalı çalışanları ve yöneticileridir.

D. ÖN KABULLER

Üç ölçekteki ifadelerin net bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını görmek amacıyla bir grup katılımcı ile yüzeysel geçerlilik çalışması yapılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşıldığı varsayımı birinci ön kabulü oluşturmaktadır.

İkinci ön kabul ise katılımcıların gönüllü olarak katıldıkları anket çalışmasına tereddüt duymadan yanıt verdikleridir. Bu sonuca ulaşılmasında çalışmanın bilimsel bir nitelik taşımasından dolayı uygulayıcı kişilere ve işletmeye ait bilgilerin gizli tutulacağı bilgisi katılımcılara verilmiştir. Bu nedenle anket formundaki soru ve ifadelerin doğru sonuçlar elde edilebilmesi sağlanmıştır.

Üçüncü ön kabul ise, anket sorularını cevaplayan katılımcıların işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık konusundaki algılarının çalışma esnasında ve çalışma sonrasında farklılık göstermeyeceğidir.

Dördüncü ve son ön kabul ise, seçilen örnek ana kütlenin kurumdaki ana kütleyi temsil edebilmesidir. Kurum içinde yönetici ve yönetici olmayan tüm çalışanların araştırmaya katılması örneklemin ana kütleyi temsil etme yönünü arttırmıştır.

II. KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde araştırmamıza konu olan işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık kavramları ile ilgili alanyazın taraması yapılmıştır.

A. İŞVEREN MARKASI

Gelişen ve değişen teknolojiyle birlikte insanların sosyal yapılarında, kültürlerinde, ekonomik şartlarında ve psikolojik yapılarında küreselleşme görülmektedir. Bu küreselleşme iş hayatına rekabet tehdidi olarak yansımaktadır. Rekabet koşulları göz önünde tutulduğunda işletmelerin yetenekli ve liyakat sahibi kişilerle birlikte çalışması, işletme ömrü için kritik anlamda önem kazanmıştır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duydukları yetenekli adayı işletmelerine çekmek ve mevcut yetenekleri işletmelerinde tutmak, işletmeler için bir amaç haline gelmiştir. Bu süreç insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesine zemin hazırlamaktadır.

İşveren markası işletmenin büyümesinde stratejik rol oynayan; pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve marka yönetimi gibi yönetim kanallarının, birbirine bağlanması sağlayan yenilikçi bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu yenilikçi yapı işveren markalaşması, markalaştırma, tanıtma, imaj oluşturma, itibar kazandırma gibi temel pazarlama konularının bir araya gelmiş halidir.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte işletmeler kaynak temelli yaklaşım odak noktasını maddi varlıklardan, maddi olmayan varlıklara doğru kaydırmaktadır. Özellikle odaklanılan nokta, sürdürülebilir bir işletme için başarılı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum beraberinde yetenekli aday havuzu oluşturmayı getirmektedir. Teknoloji merkezli değişen iş dünyası, yetenekli çalışana olan talebi ve beklentileri artırır hale getirmektedir. Beklentileri karşılayan yetenekler, işletmelerin sürekli büyümesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır.

İşletmeler bir marka oluşturup, müşterileri kendilerine çekmeyi ve onların sadakatini kazanmayı amaç ediniyorsa, işletme için yetenekli kişilerin işgücüne dâhil edilmesi ve işletmede kalması amaç haline gelmesi gerekmektedir. Bu amaçlar bütün olarak

değerlendirildiğinde işveren markasının işgücüne sağlayacağı ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel yarar paketlerinin işletmeler tarafından vaat edilmesi gerekmektedir (HBR, 2016).

1. Marka Tanımı

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (2006) markayı "bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya belirti anlamına gelmektedir." şeklinde tanımlamıştır (tdk.gov.tr). Marka, bir satıcının mallarını veya hizmetlerini belirtme ve rakiplerinden ayırt edilmesine yarayan; logo, arma, isim, simge, tasarım, iz, şekil veya bunların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Güler ve Basım, 2018, s. 3660). Bir tüzel veya özel kişiliğin, faaliyetlerini, üretimini, hizmetini yaparken; benzerlerinden farklı olmasını sağlayan, ismine özel olan, ayırt ediciliğini sağlayan ve parayla ölçülemeyen toplam değerlerine marka denir.

Marka kişiliği. Kişilik kavramı bir insanın kendine özgü değer, davranış, düşüncelerin tümü olarak tanımlandığı gibi marka kişiliği de insan kişiliğine benzetilmektedir. Benzetilen bu marka kişiliği kavramı belirgin, ayırt edici, tutarlı olması gerekmektedir.

Dursun (2009) marka kişiliğini; "Tüketicileri duygusal açıdan uyarılmasını sağlayan, insana özgü karakteristik özellikler ve nitelikler toplamıdır. Markanın bir insan gibi değerlendirilmesi durumu" olarak tanımlamıştır (s. 82). Bir markanın, rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan sosyal, kültürel, demografik özelliklerinin bulunmasına marka kişiliği denir (Tosun, 2014, s. 95). Bir markanın amacı; tüketicilerinin beklentilerini karşılamasını sağlayarak, pazarlama yapmaktır. Marka kişiliğinden söz edebilmek için markanın kendi değerini, çizgisini, kişiliğini, hizmetini pazarlarken, bunu hedef kitleyle uyumlu hale getirmeli, markayı kişilerin beklentileriyle özdeşleştirmesi gerekmektedir.

Markalar insan hayatına fayda sağlayan, ruhları ve kişilikleri olan varlıklardır. Markaların tercih edilmesindeki sebep; performanslarıyla birlikte insan beklentilerini karşılamasıdır. Bu sebeple memnun kalınan markalar, insan hayatında defalarca tercih edilir ve insan hayatına dâhil olur.

Marka İmajı. Bir markanın, ürünün, hizmetin tüketiciler tarafından algılanış biçimine "marka imajı" denmektedir. Kişilerin markayı içerik olarak önemseme şekilleridir. Farklı bir deyişle tüketicilerin sosyal ve psikolojik olarak ihtiyaçlarını karşılamak

maksadıyla imaj kendini gösterir. Marka imajına dair alanyazında birçok tanım ve görüş mevcuttur. İlk kez 1955 yılında Dobni ve Zinkhan tarafından "marka imajı" kavramı, Gardner ve Levy'in makalesinde ortaya atılmıştır (Yıldız, 2015, s. 21).

Markalar, ürünlerinden ve hizmetlerinden çok onları sembolize eden simgesel tanımlarla ön plana çıktıklarını düşünmektedirler. Bu sebeple kişiler duygu ve düşüncelerini aktarırken, kendilerini ifade etmek, güçlendirmek maksadıyla markayı kullanmaktadırlar (İnce ve Uygurtürk, 2019).

Marka Yönetimi. Rekabetin yoğunlaşması sebebiyle marka belirgin farklılıklarla güncel kalmalı, gündeme ayak uydurarak pazarda yerini korumalı ve geliştirmelidir. Marka yönetimi bir markanın vizyonu, misyonu, hedefleri, planları ile tüm süreçleri ile ela alan, yönetimsel olarak değerlendirilen basamaktır.

Pazarın küresel hale gelmesiyle birlikte ürün ve hizmetler arası belirgin farklılıklar ortadan hale kalkar gelmektedir. Bu sebeple ürüne veya hizmete bağlı özellikler önemini kaybederek, marka ve markalaşma ön plana çıkmaktadır. Bu durumla birlikte verimlilik ve kârlılık çalışmaları göz önünde tutularak, marka yönetimi süreci oluşmaktadır (Aktuğlu, 2017, s. 45). Markaların pazarda söz sahibi olabilmesi için farklı uygulamalarla beklentileri karşılaması gerekmektedir.

Kişilerin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarıyla birlikte memnuniyet, farklılık ya da bilişsel duygularının giderilmesini sağlayan ihtiyaçları da bulunmaktadır. Marka çıktıları kişilerin bu beklentilerini göz ardı etmeden, ihtiyaçları giderici hale getirmesi ve planlarını bu gereksinimleri göz önünde bulundurarak oluşturması gerekmektedir (Hankinson ve Cowking, 1993, s. 3).

Marka Entegrasyonu. Entegrasyon, bir araya gelme, bütüncül olma, bütünleşmedir. Marka entegrasyonu; markaya ait vizyon, misyon, faaliyet, imaj ile işletme davranışlarının dışa vurulmasıdır. Marka entegrasyonu, bir markanın hedef kitle tarafından tercih edilmesini, markayı hayata entegre ederek, markanın tüketicilere ulaşmasını sağlamaktır.

Güçlü bir marka; müşterilerini, medyayı, firmaları, potansiyel adayları ve çalışanları etkilemesi gerekmektedir. Etki etmek istediği hedefte çalışanlarını da bulunduran bir marka, güçlü bir işveren markasının oluşumuna destek vermektedir. Kurumsal

bir marka, ürün ve hizmet markası işveren markası konumlandırılmasında önemli bir basamaktır (Oğuz, 2012, s. 5). Marka entegrasyonu aynı zaman ürünün ya da hizmetin pazarlama aşamasında çevreye tutarlı bir mesaj, kişilik, itibar ve imaj sunan bir yapıdır. Bu yapı, bir markanın tutarlı ve bütüncül olmasını da sağlar. Markanın neyi temsil ettiği konusunda tutkulu bir tutum sergilemesi gerekmektedir.

2. İşveren Markası Tanımı

İşveren markası kavramı ilk kez Ambler ve Barrow (1996) tarafından "işverence sağlanan ve işverence tanımlanan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların tümü" olarak tanımlanmıştır. İşveren markanın temel amacı ise "yönetmek, öncelikleri belirlemek, önceliklere odaklanmak, üretkenliği artırmak, işe alım sürecini geliştirmek, yetenekli çalışanları elde tutmak ve işletmeye bağlılıklarını artırmak için tutarlı bir iş ortamı sağlamak" olarak belirtilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996, s. 187).

İşveren markası; potansiyel adaylar nezdinde, "çalışmak için arzu edilen yer" anlamı taşımaktadır (Edwards, 2010, s. 12). Adayların, kendilerinin de bir parçası olarak çalışmayı diledikleri işyerleridir.

İşveren Markasının Önemi. Sosyal, ekonomik, siyasi, demografik ve teknolojik alanlardaki değişim ve gelişmeler işletmeler açısından birçok fırsatı ortaya çıkarırken aynı zamanda bir takım tehditleri de beraberinde getirmektedir. Yetenek savaşlarının yaşandığı yıllardan, 1990'lı yıllara uzanan zaman diliminde işveren markası ortaya çıkmıştır. Yetenekli çalışanların başarıları doğrudan işverenin marka değerini büyüteceğinden işletmeler, bünyelerindeki yetenekli çalışan havuzunu büyütmeyi ve dolaylı olarak marka oluşturmayı hedef haline getirmişlerdir.

Çalışan Değer Önerisi Çalışanlara ve potansiyel çalışanlara yönelik kendine özgü ve farklılaştırıcı vaadi	+	**Çalışan Deneyimi** Çalışanın yaşam döngüsünün tümünde vaadin gerçekten yerine getirilmesi	=	**Marka Gücü Doğru** Çalışanların çekilmesi Çalışan bağlılığı ve kurumda kalması Rakiplerinden farklılaşmak Müşteri bağlılığı

Şekil 1. İşveren markası tablosu.

Kaynak: Burcu Öksüz, 2014. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim Dergisi,* 7(2), 14-31.

İşveren markası, işletmenin hedef kitlesinin gözünde çalışılacak işletmeyi cazip veya itici kılan imajıdır. İşletmenin mevcut insan kaynağına ve potansiyel adaylarını

etkileyen vaatler, işveren markası sayesinde oluşmaktadır. Kısaca, işveren markası işgücü piyasasında adaylara, işletmenin bir parçası olduğu takdirde kazanımlarının neler olacağını açıklayan söylemler ve eylemlerin bütünüdür.

İşveren Markasının Kuramsal Temelleri. Alanyazın taramasında işveren markasının kuramsal olarak alt yapısını ele alan çalışmaların sayıca az olduğu görülmektedir. Backhaus ve Tikoo (2004) işveren markası kavramını şekillendiren öncü yazarlardan birisidir.

İşletmelerin nitelikli insan kaynağı, sürdürülebilir rekabette fayda sağlamaktadır. Belirtilmek istenen insan kaynağı; kıymetli, paha biçilemez, taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerekmektedir. İşletmelerin birbiriyle rakip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu anlayış işletmelere avantaj sağlamaktadır. Taklidi olmayan, ikamesi bulunamayan kaynaklar rekabete dayalı ortamda işletmelere avantaj sağlamaktadır (Yıldız ve Bayraktar, 2018). Stratejik anlamda işletme adına fark oluşturan bir strateji uyguladığında ve bu stratejinin işletmenin rakiplerince uygulanmaması durumunda, işletme rekabette avantajlı duruma geldiği kabul edilmektedir (İçirgen, 2016, s. 29).

Boxall (1996) tarafından kaynak temelli yaklaşımı ele alırken insan kaynakları yönetimi anlayışını göz önünde bulundurmuştur. Bu anlayışa göre, işletmelerin nitelikli adayları bulmaları, insan kaynağının sağlayacağı avantaj sayesinde olacaktır. Potansiyel adaylardan yetenekli adayları işletmeye dahil edip, onları geliştirerek, onların işletmeye sağlayacağı katkılar sayesinde işletmeler rekabet avantajını oluşturabililecektir. Bu durumda insan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmenin performasına katkı sağlayacaktır (ss. 66-67).

İşveren Markası Boyutları. İşveren markasına dair yapılan çalışmalarda, farklı boyutlar altında sınıflandırmalar yapılmaktadır. Adler ve Ghiselli (2015) işveren markasını dört boyuta ayırmışlardır. Bunlar; maaş ödül, iş dengesi, çalışma programı ile oluşan ekonomik boyut; kişilerarası olumlu ilişki, güçlü bir kurum kültürü, takım çalışması ile oluşan psikolojik boyut; eğitim, kariyer, işin içeriği gibi şartlarla oluşan fonksiyonel boyut ve faaliyet alanı, işletmenin tarihi, işin içeriği, işletmenin pazardaki yeri, tüketici itibari, üst yönetimin itibari gibi durumlardan oluşan ekonomik boyut şeklindedir (s. 2). Ambler ve Barrow (1996) ise işveren markasını üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar; fonksiyonel boyut, psikolojik boyut, ekonomik boyut şeklindedir.

Bu çalışmada işveren markası; ekonomik, psikososyal ve itibar olmak üzere üç boyutta incelenecektir.

a. Ekonomik boyutu. Çalışan için en önemli motivasyon unsurlarından biri ekonomik olarak yaşadığı tatmin düzeyidir. İşveren markasının maddi özellikleri marka değeriyle orantılı olması gerekmektedir.

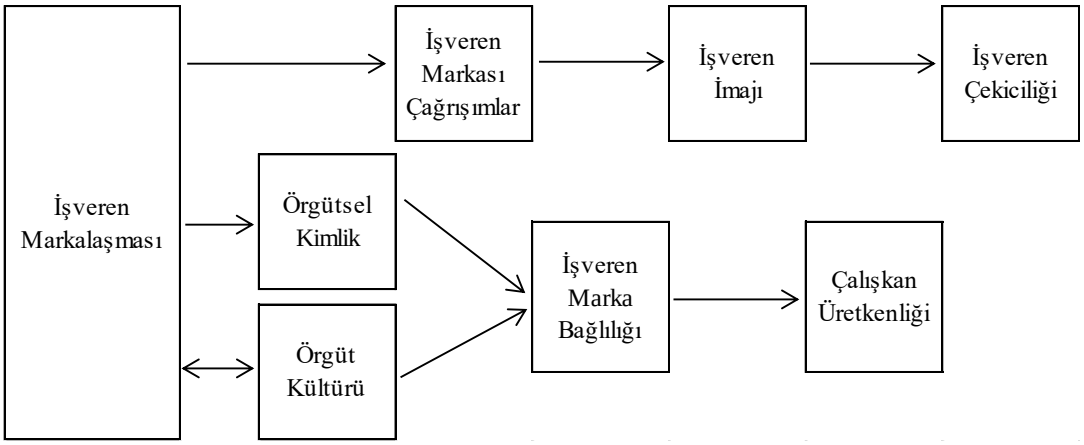
b. Psikososyal boyutu. Çalışanların psikolojik açıdan iyi hissetmeleri, işe motive olmaları, sosyal açıdan doyuma ulaşmaları ve stres yaşamamaları önemlidir. Çalışanların iş ortamında diğer çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilmesi, yaptığı işe doğrudan etki edebilmektedir. Çalışan, kendisine değer verildiğini hissetmesi durumunda çalışanın motivasyonunda yaşanacak artış hem yapılan işe hem de diğer çalışanlarla olan ilişkileri etki edeceğinden dolayı yöneticilerin çalışanlara verdiği değeri göstermesi gerekmektedir. Yöneticiler ve liderler çalışanları cesaretlendirmeli, onlara kendilerini ispatlama şansını vermeleri gerekmektedir.

c. İtibar boyutu. Çalışanlar kendi öz saygılarını, kurumun itibarı ile özdeşleştirmektedirler. İşletmeler kurumsal itibarları sayesinde nitelikli iş gücü açısından cazibe oluşturmaktadır. İşletmenin köklü olması, bilinirliğinin yüksek olması, saygın ve güvenilir olması çalışanlar açısından önemlidir (Gözen, 2016, s. 71-72).

3. İşveren Marka Modeli

İşletmeler değişen iç ve dış şartlara bağlı olarak, iş süreçlerini yönetebilmek ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak için stratejilerini yenilemek zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin, yetenekli çalışanları elinde tutmaları adına çaba göstermeleri gerekmektedir. İşgücünde sıkıntı yaşamamaları ve en etkin işgücünü elinde bulundurmaları, işveren markalarını geliştirmektedir. İşletmeler bu süreci bir plan çerçevesinde yürütmeleri gerekmektedir.

Potansiyel çalışanın zihninde işveren markasının oluşturduğu çağrışımlardan biri de marka imajıdır. Potansiyel çalışanlar aynı zamanda işverenin kontrolü dışında kalan bilgi kaynaklarına bağlı olarak marka çağrışımlarını geliştirmektedir. Etkili ve güçlü bir işveren marka yönetimi için istenen marka ilişkileri belirleyerek, marka ilişkilerini geliştirmeye çalışmalı ve proaktif bir yaklaşımla sürekliliği sağlamaya çalışması gerekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 505-506).



Şekil 2. Backhaus ve Tikoo işveren marka modeli.

Kaynak. Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004).

4. İşveren Marka İmajı

İşveren marka imajı, üretilen ürün ya da sağlanan hizmetin hedef kitle tarafından algılanış biçiminin tümüdür. İmajın algılanış biçimi kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bir hizmet ya da üretilen bir ürünün algılanışında, hedef kitlede yer alan her bireyin yaşantısı, eğitimi, psikolojisi, inancı, kültürü gibi değer yargıları temel oluşturmaktadır. Bundan dolayı markanın hitap ettiği tüm kitlede olumlu bir imaj oluşturabilmesi, başarı unsuru olması açısından önem göstermektedir.

İşletmelerin adaylara çalışmak için en uygun işletme olduğuna dair müspet bir izlenim oluşturabilmesi zorlu bir süreç olarak bilinmektedir. Adaylar, işletmelere dair bir iş seçme sürecine girdiklerinde işletmeye dair o güne kadar edindiği izlenimler, karar sürecinde etkili olmaktadır. Bu izlenimler uzun sürede oluşmakla birlikte, zaman içerisinde değişebilmekte, olumlu ya da olumsuz yönde fikir oluşturabilmektedir. Şirket imajı, işletmelere nitelikli adayların çekilmesi konusunda stratejik bir konuma sahiptir (Erdemir, 2007, s. 83-84).

İşveren markasının bir sonucu olarak potansiyel çalışanların zihinlerinde marka imajı oluşmaktadır (bkz. Şekil 2). Bununla birlikte işverenin kontrolü dışında kalan bilgi kaynaklarına bağlı olarak potansiyel adaylar marka çağrışımlarını geliştirir (Özgen ve Akbayır, 2011, s. 83). İşveren marka imajı, hedef kitleler tarafından kontrolde olduğu dikkate alınarak, olumlu bir işveren markası imajı için işveren markasının kim olduğuna

açıklayan bir kimliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Çünkü güçlü bir kimlik ve güçlü bir işveren markası imajı sayesinde işletmeler itibarı kazanımları artacak, yetenekli kişileri cezbetme kolaylaşacak ve işletmede kalması sağlanacaktır. Yaratıcı, özgün, tutarlı, beklentilere yanıt niteliğinde bir imaj sayesinde adayların işletmeye başvurusu sağlanabilecek ve işletme rakiplerinden farklı bir yer edinebilecektir (Köse ve Çakır, 2018, s.167).

5. İşveren Çekiciliği

İşveren çekiciliği kavramı işe ve işletmeye özgü özelliklerle birlikte iş aramakta olan kişilerin işe alım sürecinin başlangıcındaki zihinsel süreçleri anlamaya yöneliktir. Kişilerin alışveriş yaptığı sırada birçok ürün arasından seçim yapması gibi potansiyel çalışan adayların, farklı işverenler arasından hangisine başvuru yapacağı ya da hangi işvereni tercih edeceği işe alım sürecinde önemli bir aşamadır (Akçay, 2014, s. 176). Bu bağlamda yapılan iş çalışmalardan biri Lievens ve Highhouse (2003) tarafından marka imajı alanyazındaki araçsal ve sembolik özellikler açısında yapısını işe alma alanyazınına uyarlayarak; araçsal ve sembolik ayrımların işveren çekicilik çalışmalarında uygulabilir olduğunu ve iş aramakta olan kişilerin zihinlerine göre farklılaştırmanın geleneksel yapıda olan ,i ve işletme özelliklerine göre farklılaştırmak kolay olduğunu belirtmektedirler.

Bireyler tarafından herhangi bir işletmenin çalışabilecek işletme olup olmaması algılarını ifade eden işveren çekiciliği kavramına dayalı çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. İşveren çekiciliği, işletmenin kendisi ve aynı zamanda işletme ile kurulacak olumlu ilişkiyi, dışa vurulan arzuyu ifade etmektedir. İşletmeler işveren çekicilik faaliyetleriyle işletmedeki boş pozisyonlarını kolaylıkla doldurmayı amaçlamaktadır. İşgücü tedariki sürecinde doğru potansiyel adayın tespiti ve işletmeye dâhil edilmesi önemli bir süreçtir (Guliyeva, 2018, s. 40-41).

6. İşveren Marka Farkındalığı

Farkındalık, marka bilinirliği ile hedef kitlenin algılarında farkındalık oluşturacak markanın tanınırlığını artırma durumudur. Bir markanın zihinde yer edinmesi için öncelikle fark edilmeyi sağlaması gerekmektedir.

Marka farkındalığı, marka değerinin önemli ve bazen değer biçilmeyen bir bileşenidir. Bazı bağlamlarda, marka seçiminde ve hatta sadakatinde bir itici gücü farkındalığı oluşturmaktadır (Aaker, 1996, s. 114). Bir markanın bilinirliğinin fazla olması, ra-

kip markalara kıyasla daha kolay hatırlandığı ve tanındığı söylenebilmektedir. Marka farkındalığının en önemli bileşenleri tanınırlık ve hatırlanmaktır (Ötken ve Okan, 2015, s. 41). Markanın başarısı ve güçlü oluşu yüksek farkındalıkla, rakiplerinden farklı oluşuyla, zihinlerde farklı bir yer edinmesiyle mümkün olmaktadır.

İş arayan kişiler, tercih edecekleri işletmenin marka büyüklüğünden, bilinirliğinden, uygulamalarından etkilenmektedir. İşletmeler, iş aramakta olan kişilerin davranışlarına yön verecek uygulamaların yanı sıra, bu kişilerin inançlarını etkili bir şekilde nasıl şekillendirebileceklerini de bilmeleri gerekmektedir (Collins ve Kanar, 2014, s. 289).

İşveren markası farkındalığı, bireylerin işletmeler hakkında sahip olduğu olumlu ve/veya olumsuz düşüncelerin tümünde oluşmaktadır. İşletmeler potansiyel kişilerin zihninde "çalışılacak en güzel yer" algısını oluşturması gerekmektedir (Ötken ve Okan, 2015, s. 41).

7. İşveren Marka Sadakati

Sadakat, genel anlamda; bir ulus, ülke, grup, aile veya kişiye bağlılık hissettiren duygu durumudur. Sadakat, insanın tutum ve davranışlarına mantık kadar yön veren bir duygudur. İşletmeler markalarını büyütmek için çalışanlarının kendilerine sadık çalışan olduklarından emin olmaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için diğer işletmelere oranla daha iyi çalışma şartları, yan haklar havuzu, sosyal haklar ve tatmin edici ekonomik koşullar sunması gerekmektedir. Bir markanın, güçlü bir işveren markası haline gelebilmesi için çalışanlarını hem duygusal hem de ekonomik olarak tatmin etmesi gerekmektedir.

İşverenin çalışan bağlılığını artırmak için emek harcaması ve çalışanın özel olduğunu kendisine hissettirmesi gerekmektedir. Çalışanların işletmelerine bağlı olması işletme performansı için önemlidir. Bir işletme yönetim politikası olarak da çalışanlarının sadakat duygusu içinde çalışmalarını sağlamak, sürdürülebilirlik için stratejik derecede önemlidir (Ötken ve Okan, 2015, s. 61-62).

İşveren marka faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi durumunda; potansiyel kişileri elde etmek için katlanılan maliyet düşmekte, çalışan ilişkileri kuvvetlenmekte, çalışan sadakati artmaktadır. Bunun dışında çalışanlarının sadakatine kazanan işletmeler için rakiplerine göre daha düşük ücret verebilmektedir (Priyadarshi, 2011, s. 511).

Markanın psikolojik kısmı, marka çıktısıyla çalışanın hafızasındaki yeri, değeri ve kişiliği ile ilişki içindedir. Yani çalışanın marka çıktılarını nasıl algıladığı, çıktı hakkında neler düşündüğü ve hissettiği ile ilgilidir. İşletme, çalışanın beklentisi yönünde tepki vermesi çalışanların duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemekte ve işveren marka sadakati oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Marka sadakati oluşturmak için markaya kimlik, kişilik ve imaj kazandırmak gerekmektedir. İşletmenin burada farkında olması gereken en önemli nokta; çalışan ve potansiyel adaylar nezdinde işletmenin nasıl bir imaja sahip olduğunu bilmektir. İşletme, benzerlerinden farklı bir algı uyandırıyorsa marka kişilik kazanmış demektir.

Çalışanlar, aslında marka elçileri haline gelmişlerdir. Bu sebeple, marka yönetimi açısından hem markayı deneyimleyen hem de markayı temsil eden kişiler çalışanlar olduğundan iyi bir ilişki içinde olmak markanın imajı için önemlidir (BS, 2019).

8. İşveren Markasının Oluşmasında İnsan Kaynaklarının Rolü

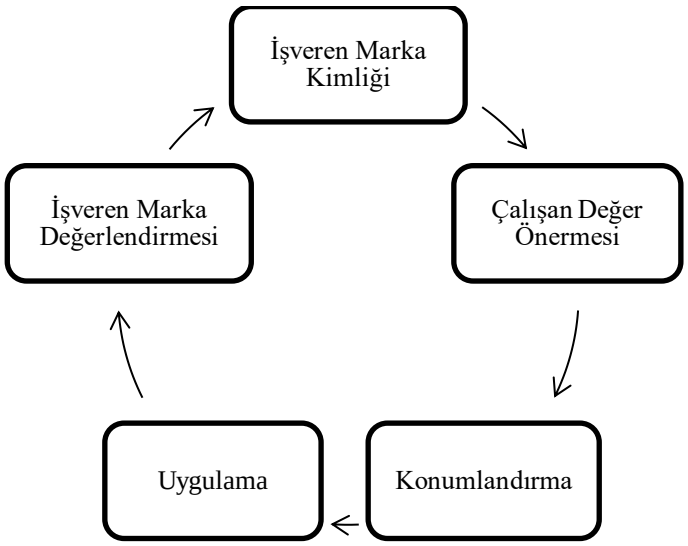
İşveren Markası, potansiyel adayları çekmek ve mevcut çalışanların şirkette bağlılığını artırmak için insan kaynakları yönetiminin bir alt dalı olarak kullanılabilmektedir. Adaylar nezdinde işletmeyi cezbedici kılmak, işveren markalarını geliştirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile marka arasında ilişki kurulduğunda, işveren markası olarak da isimlendirilebilmektedir.

Gaddam (2008) adaylar gözünde "harika bir işyeri" algısı oluşmadığı sürece işveren marka imajından bahsetmenin imkansız olduğunu ve insan kaynakları uygulamanın marka oluşum süreci için stratejik düzeyde öneme sahip olduğunı belirtmiştir (s. 54). Nitelikli çalışan sayısının yetersiz olması ve çalışan etkinliğinde yaşanan azalma, işletmeleri uzun dönemde çözüm bulmaya zorlamaktadır. Bu problem, işveren markasını oluşturmakla çözülmektedir (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016, s. 3).

İşveren markası oluşturmak için insan kaynaklarının üzerine düşen sorumluluklar; iş gücü planı oluşturma, etkili işe alım stratejileri belirleme, yıpranma oranlarını azaltma, kariyer gelişimi sağlama, iş-yaşam dengesini oluşturma, üst yönetimin isteklerini insan kaynakları uygulamalarıyla özdeştirmek şeklindedir (Gaddam, 2008, s. 54).

Kişiler tarafından çalışılacak yer algısı uyandıran her işletme, bir işveren markasına sahiptir. İşletmelerin bu durumun bilincinde olarak, işveren markalarını yönetmek

zorunda kalmaktadır. Bu yönetim basamaklarını Doğru ve Çakır (2015) beş aşamaya ayırmıştır (bkz. Şekil 3).



Şekil 3. İşveren marka yönetimi modeli.

Kaynak. Doğru ve Çakır (2015) İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'Deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 8(40) s. 678.*

İşveren marka değerlendirmesi. hedef kitlenin zihinlerindeki işveren markasının oluşturduğu imajı tanımlama basamağıdır. İşletmenin işveren marka yönetimi sürecinde uyguladığı faaliyetler marka imajına etki etmektedir. İşletmelerin, bu etkinin ne yönde olduğu hakkında fikir sahibi olmaları gerekmektedir.

İşveren marka değerlendirmesinin işletmeye özgü analizlerle yapması gerekmektedir. Değerlendirme noktasında başlangıç noktası, işletmenin nerede olduğunu ve yapılacak faaliyetlerle birlikte işletmenin nereye gideceğinin görülmesini sağlamaktır. Yapılacak olan analizlerin doğru bir şekilde değerlendirilmesiyle birlikte işveren markası güçlü hale geleceği ve insan kaynakları uygulamalarının işveren markasının desteklediği görülmektedir. Yapılan araştırmalar işletmeye dair detaylı bilgileri gözler önüne sererken, rakip firmalar ile karşılaştırma yapma gibi birçok imkân da sağlamaktadır (Baş T. , 2011, s. 59).

İşveren marka kimliğinin tanımlanması. İşveren markası değerlendirme süreci mevcut durumu tanımlarken; marka kimliğinin tanımlanma aşaması, markanın ne olmak istediğini, niyetini, tercihini tanımlama basamağıdır. İşveren markasının algılarda

edinmek istediği yere göre faaliyetler sunması gerekmektedir.

Baş (2011) marka kimliğini "İşletme işveren marka kimliği oluşturarak ne tür bir işveren olmayı tercih ettiğini tanımlamalıdır." şeklinde belirtmiştir (s. 55). Ötken ve Okan (2015) ise "Markanın temelinde; rakiplerinden farklı taşıdığı değerleri markaya yansıtma ve temsil ettiği sosyal gruplara çağrışımda bulunması vardır. Markaya dair bu unsurlar kullanılarak oluşturulan imaja marka kimliği denmektedir." şeklinde tanımlamışlardır (s. 45).

Güçlü bir işveren markası oluşturmak isteyen işletmelerin, tüm stratejik planlarını markanın güçlü bir hale gelmesine olanak sağlayacak şekilde oluşturması gerekmektedir. İşletmenin ekonomik, sosyal ve duygusal yönden vaadlerinin neler olacağı yöneticilerle belirlenmeli, bu vaadlerin uygulanabilmesi için işletmenin zemin hazırlaması gerekmektedir. İşletmenin ortak değerleri belirlenmeli, ortak kültür oluşturularak çalışanların ve adayların tutumlarını etkilemelesi gerekmektedir. Marka kimliği oluşturulurken, eşi benzeri olmayacak, taklit edilemeyecek kadar farklı marka oluşturmak ve özgünlüğün peşinde koşmak gerekmektedir. Ancak pazarda devamlılığı sağlamak için yaratıcı ve farklı olmaktan ziyade bu sürecin stratejik planlar ile öne çıktığı ve ortak dilin konuşulduğu bir ortamın olması gerekmektedir.

İşletmeler, markalarının mevcut durumlarını bilmeden hedefledikleri noktaya gelmekte sıkıntı yaşamaları söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden markanın güçlü bir hale gelmesi için hangi aşamada, ne yapmaları gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Planlı bir şekilde kimliği oluşan markanın güçlü ve güvenilir bir konuma geleceği öngörülmektedir.

Çalışan değer önermesinin oluşturulması. Mevcut çalışanların gözünde bir değer oluşturma sürecidir. Örgüt kültürüyle uyuşan hizmetlerin, mevcut çalışanların nitelikleri de göz önünde tutularak oluşturulan değerlerin bütünüdür. Çalışanlara, işletmeyi temsil edecekleri inancıyla, çalışana markayı benimsetme durumudur. Çalışan değer önermesi diğer bir ifadeyle bir çalışanın, bir örgüte üye iken deneyimlediği ve yaşadığı iş tatmini, iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, ücret, iş ve sosyal çevre gibi birçok etkenin oluşturduğu bir bütündür. Çalışan değer önermesi oluştuğunda çalışan yaptığı işin karşılığında işletmeden ne bekleyebileceğini bilmektedir. Ayrıca çalışan değer önermesi oluştuğu vakit hem mevcut çalışanların hem de potansiyel adayların gözünde

işletme, çalışmak için en güzel yer konumuna gelebilmektedir (Hatum, 2010, s. 37).

İşletme açısından çalışanlara sağlanan fiziki çalışma ortamı ve ücrete dayalı haklar zorunlu gibi görülse de çalışanları tatmin konusunda yeterliliği sağlayamamaktadır. Bu tür fonksiyonel yararların işletmeler tarafından yapılması kolay olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte nitelikli çalışanları yüksek ücret gibi fonksiyonel bir yararla, çalışanının başka bir işletmeye geçmesi söz konusu olmaktadır (Ötken ve Okan, 2015).

Çalışan değer önermesinde önemli sorulardan biri; birbirinden farklı olan kişileri işletmeye çekme ve elde tutma durumunu işveren marka tutarlığıyla nasıl muhafaza edilmesi gerektiğidir. İşveren markası işletme stratejileri için önemli bir noktadır. İlginin odağı olmak için farklı tipten çalışanlara farklı şartlar sunmak gerekmektedir. İşgücü pazarında rekabet edebilmek ve büyüyebilmek için farklı insanları işletmeye çekmek ve kaybetmemek için bazı faydalar sunmak gerekmektedir. Kişiye özel olanaklar, çalışan değer önermesi olarak bilinmektedir. Çalışan değer önermesi, yalnızca bir kişinin gereksinimlerine uygun bir maddi imkanlar paketi olmamakla birlikte, diğer hedef kitle gruplarına da vaat edilen spesifik faydaların özetidir (Barrow ve Mosley, 2005, s. 125).

Konumlandırma. Ürün ve/veya hizmeti, işletmeyi ya da markayı tercih edilen pazar bölümlerinde, işletmenin olanak ve markanın özellikleriyle birlikte en uygun yere yerleştirmedir (Baş, 2015, s.152). Başka bir ifadeyle konumlandırma, ürün ya da hizmeti, seçilen pazar bölümüne yerleştirebilmek için hedef kitlenin algılarını, ihtiyaçlarını düşüncelerini, tutumlarını ve tercih etme alışkanlıklarının yönlendirilmesi sürecidir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2016, s. 227).

Konumlandırma, pazarlama açısından stratejik bir öneme sahiptir. Kişiler, marka tercihi yaparken algılarına göre tercih yapmaktadırlar. Kişilerin markalar içinden kendilerine uygun olanı, değeri en yüksek, kendine en yakın ve uygun olan markayı tercih etmektedirler.

Markaların mal veya hizmetleri, zihinlerde edindiği yerler birbirinden farklılık göstermektedir. Bazı markalar ürünlerinin nitelikleriyle ön plana çıkarken, bazıları duygusal, bazıları ise sunduğu kimlik ve kişilik özellikleriyle ön plana çıkmaktadır. Markalar arası tercih edilme durumu, olanaklar dâhilinde zihinlerde yer alan pozisyonlara göre şekillenmektedir (Bayrak, 2016, s. 32-33).

Günümüz pazarında, insan ihtiyaçlarını karşılayabilecek çok sayıda alternatif bulunduğundan, markaların dikkatleri üzerine çekmesi, insanların sempati ve beğenilerini kazanması gerekmektedir. Aksi takdirde rekabette başarısız kalması söz konusu olacaktır. Çünkü işletmelerin rekabet alanı pazar alanıyla sınırlı kalmayıp, insanların zihinlerine kadar hitap etmektedir. Dolayısıyla konumlandırma insanların kalplerini ve zihinlerini kazanma süreci olarak anlaşılabilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2016, s. 227).

Uygulama. Bir işletmenin işveren markası haline gelebilmesi için bilinir, güçlü, saygın ve değerli olarak bilinmesi gerekmektedir.

Uygulama aşamasının temel yaklaşımı verilen vaatlerin yerine getirilmesidir. Sunulan vaatleri hayata geçirme hakkına sahip olan yöneticilerin, üst düzey yöneticilerle süreci yürütmesi bu aşamanın stratejik süreçlerinden biridir. İşveren markası aslında insan kaynakları profesyonellerinin tek başına yürüteceği bir süreç değildir. İşletmede bulunan kurumsal iletişim, reklam, halkla ilişkiler, pazarlama birimleriyle birlikte yürütülmesi gereken bir süreçtir. İşveren markasına dair başarılı bir sonuç elde etmek için markanın konumlandırılması, yönetilmesi ve uygulanması sürecinde ekip halinde çalışılması gerekmektedir. Ayrıca bu sürecin yürütülmesine dâhil olan kişilerin, uzman kişiler olması gerekmektedir.

9. İşveren Markasının Faydaları

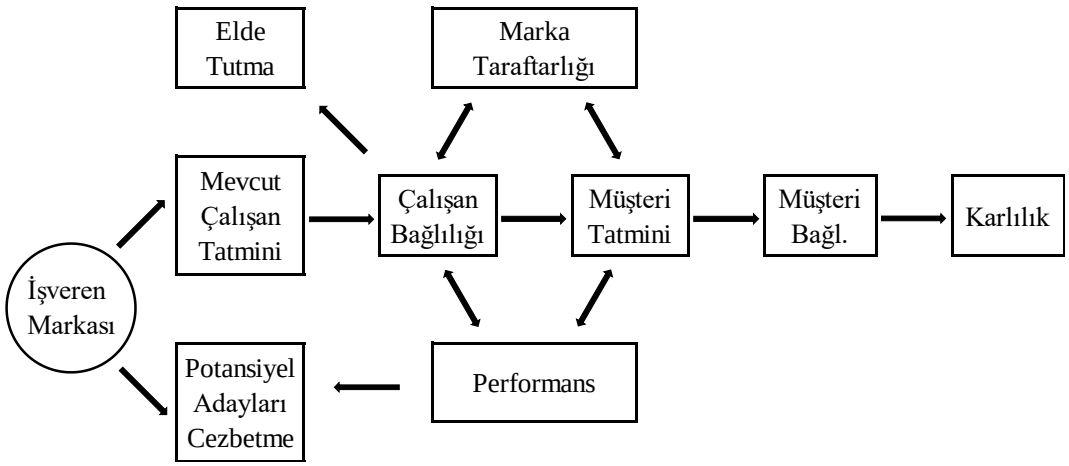
İşveren markasının işletmeye sağladığı faydalar hem kısa hem de uzun vadede işletmeye fayda sağlamaktadır. İşletmenin iç iletişiminden, diğer işletmeler ile yürüttüğü süreçlere kadar birçok maddi veya maddi olmayan fayda sağlamaktadır.

Baş (2011) işveren markasının güçlenmesi durumunda işletme çalışanlarının işletmeye olan bağlılıklarının artacağını, işe alım maliyetlerinde düşüş olacağını, işe odaklanmada ve yönetici memnuniyetinde artış olacağını belirtmektedir (ss. 43-44).

İşveren markasının oluşumu, konumlandırması ve uygulaması başarılı bir şekilde tamamlanırsa, işletmenin iç ve dış ilişkilerinde birçok fayda söz konusu olacaktır. İşveren markasına dair yapılan araştırmaların bulgularına göre başarılı bir işveren markası yönetimine sahip olan işletmeler iş süreçlerinde birçok faydayla karşılaşmaktadır. Bu sayede çalışanın motivasyon ve performansı artacak, yetenekli adaylar işletmeye daha kolay çekilebilecek, ilanlara başvuru sayısı artacak, açık pozisyonların yeri hemen

doldurulabilecek ve rakiplerine karşı rekabette üstün konuma gelerek uzun vadeli faydalar oluşturabilecektir (Küçükgökdemir ve Bal, 2018, s. 1098).

Güçlü bir kurumsal imaja sahip olan işletmeler, yetenekli kişileri ödüle dayalı iş ilişkisi sunarak, uygulamalarıyla cezbetmektedir. Yetenekli adaylar tarafından tercih edilmesini sağlamak için markasını imajını kilit faktör olarak kullanmaktadır. İşveren tarafından sunulan ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel yararlar hem çalışanlar hem de işletmeler adına çeşitli faydalar sağlamaktadır (Tuna, 2018, s. 69).



Şekil 4. İşveren markası modeli.

Kaynak. Katoen, R. J. ve Macioscheck, A. (2004). *Employer Branding and Talent-Relationship-Management-Improving the Organizational Recruitment Approach.*

İşveren markasının sağladığı faydaları detaylı olarak belirtmek gerekirse; çalışanlara ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel açıdan güç sağlamaktadır. Bununla birlikte hem mevcut çalışanlara hem potansiyel adaylara hitap ederek, bireylerin cezbedilmesini sağlamaktadır. İşletme tarafından ise güçlü bir örgüt kültürü oluşturma, işe alım maliyetlerini düşürme ve artan rekabet ortamında güçlü bir kar artışı gibi uzun dönemli faydalar sağlamaktadır.

10. İşveren Markası Konusunda Yapılan Çalışmalar

Dursun ve Eris (2018) tarafından yapılan araştırma kuşaklar bağlamında işveren marka algısı ile çalışma yaşam kalitesi ilişkiyi konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine incelenmiştir. Elde ettiği veriler doğrultusunda işveren markası algısının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkinin kuşaklara göre farklılık göstermediği ancak

işveren markası algısının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir (s. 172).

Davras (2019) tarafından İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma başlıklı araştırmasını Antalya'da yer alan bir zincir otelin çalışanlarına yönelik incelemiş ve işveren markasının, işletme çalışanlarının kariyer gelişimleri açısından önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir. Yaptığı araştırma sonucuna göre konaklama işletmelerinin çalışanları tarafından algılanan işyeri marka değerini arttırmaları durumunda; çalışanlarının gelecekte işletmede çalışmaya devam edeceklerini ve geleceğe yönelik kariyer planlamalarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmiştir.

Yorulmaz ve Yavan (2018) tarafınfan Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği başlıklı araştırmasını turizm sektörü üzerinde incelemiştir. Yaptıkları araştırma sonucunda elde ettiği bulgulara göre; pozitif psikolojik sermayeden alınan puanların işveren markalaşması üzerindeki etkisine yönelik analizi sonucu işveren markalaşması puanlarının arasında istatiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işletmede çalışmasının işveren markalaşması için son derece önemli olduğunu belirtmiş ve rekabette üstün olabilmesinin bir koşulunu işveren markasıyla olabileceğine değinmiştir.

B. YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek, bireyin belli bir alanda sahip olduğu bilgi, beceri ve potansiyelleri tanımlamak amacıyla karşımıza çıkan bir tanımdır. Ancak yetenek kavramı, zaman zaman tanımlanması noktasında güçlük çekilen kavramlardandır. Çünkü yetenek kavramı bireyin zekâsı, kişilik özellikleri, algılayış biçimi, genetik özellikleri ve çevresel faktörleri gibi unsurlarla ilişkisi olduğundan tanımın anlam alanını belirsizleştirmektedir.

İşletmelerin hedeflerini hayata uyarlayabilecek nitelikteki kişiye ulaşıp, işletmeye dâhil etmek ve o kişilerin performanslarını takip ederek gelişmelerine olanak oluşturmak, işletmede kalmalarını sağlamak ve yedekleme süreçlerini oluşturmak yetenek yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

1. Yetenek Kavramı Tanımı

Derin ve geniş düzeyde tanımlanan yetenek, Türk Dil Kurumu (2006) tarafından; "Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite." şeklinde tanımlamıştır. Yetenek kavramı Alayoğlu (2010) tarafından "Bireyin üretken bir şekilde tekrar düşünebilme, hissedebilme ve davranabilme yetilerinin uygulayabilmesidir." şeklinde tanımlamıştır. Akar ve Balcı (2016) ise yetenek kavramını "Doğuştan gelmesi, sistematik olarak geliştirilebilen yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi, bireyin performans ve potansiyeliyle ilişkili olması, bireyi bir ya da birden fazla alanda ustalık seviyesine getiren yüksek kabiliyetleri içermesidir." şeklinde tanımlamaktadır (ss. 956-957). Yetenek kavramı başarı, beceri, liderlik, işleri kolaylaştırmak, yaratıcılık, yenilikçilik ile zamanı etkin şekilde kullanma unsurlarıyla ilişkilidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001).

1970'li yıllardan sonra rekabet üstünlüğünün artması sebebiyle işletmeler, rekabette avantaj sağlaması ve piyasa değerini koruması amacıyla yetenek kavramı işletmeler için önemli hale gelmiştir. Yetenek; örgütte istenen başarılara ulaşmak için işletmenin kaynaklarının fonksiyonel olarak kullanılmasını ve rakiplerinden daha iyi faaliyet gerçekleştirmesi için gerekli olan bireysel gerekliliklerdir (İpçioğlu, 2017, s. 5). Günümüz çalışma koşullarında "yetenek" kavramının güçlenmesinin gerekçesi; işletmenin sürdürülebilirliği için yeteneklerin kilit pozisyonları doldurmasıdır. İşletme dilinde yetenek karşımıza; bireyin bir olayı ya da olguyu anlama, anlamlandırma ve yapabilme becerisi olarak çıkarken, eğitim bilimlerinde yetenek; kişinin genetik özelliklerine dayanan ve öğrenmesini sınırlandıran, dışarıdan gelen olay ve olguları alabilme gücü olarak çıkmaktadır (Altınöz, 2009, s. 3).

Yetenek olgusunun bireylerde doğuştan geldiği yönünde birçok görüş vardır. Yeteneğin doğuştan gelmesi sonradan ilerletilemeyeceği ya da kazanılamayacağı anlamına gelmemektedir. Kişinin kendini tanıması, ilgi duyduğu alanları bilmesi, yeteneklerini keşfetmesi sonucunda çeşitli eğitimlerle kendini geliştirmesi mümkündür. Arar (2016) bireyin yeteneğini geliştirmesi kendi iradesine göre göstereceği çaba ve alacağı eğitim seviyesine bağlı olduğunu belirtmiş ve ustalık düzeyine erişmiş yeteneğin insanlar arasında farkedilir hale geleceğini ve bireyi farklı kılacağını belirtmiştir (ss. 48-49). Kişinin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak bilgi ve becerisini geliştirmesi

sonucunda sergilediği performans da doğal olarak artacaktır.

2. Yetenekle Benzer Kavramlar

Alanyazında yetenekle ilgili araştırmalar yapıldığında yetenek kavramıyla ayrıştırılmayan, hemen hemen tüm tanımlarda yer alan benzer kavramlar olduğu görülmektedir. Yetenek kavramı yüzyıllar boyunca insanların ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple geçmişten günümüze yetenek kavramı farklı şekilde incelenip, değerlendirilip ve yorumlanmıştır. Bu kavramlar yetenek kadar önemli olup ancak doğru şekilde değerlendirebilmek için yetenekle karıştırılmaması gerekmektedir.

Bilgi. Bireyin yaşadığı tecrübeler, aldığı eğitimler akabinde elde ettiği bulgular sayesinde zihninde gerçekleştirdiği anlama, anlamlandırma, tanıma ve tanımlama şeklinde ifade edilebilir. İnsan aklının erdiği gerçek ve ilkeler bütünüdür. Bilgi, varlığı kesin olarak kanıtlanmış ve bilimsel olarak kabul edilmiş her türlü olgudur.

Yetkinlik. Belli bir alandaki görev ve sorumluluk bilincinde olma, üstlenilen sorumlulukların yerine getirilebilecek olgunlukta olma durumu olarak tanımlanabilir. Şahin (2015) tarafından "Bireyin kendi rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışların tümüdür." şeklinde tanımlarken; Ünsar (2009) tarafından "Yüksek performans sergileyenin, düşük performans sergileyenden ayırt edilmesini sağlayan, bireyin üstlendiği sorumluluğu başarılı bir şekilde yerine getirmek için sergilediği davranışlar, tutumlar ve diğer kişisel özelliklerdir." şeklinde tanımlamıştır.

Beceri. Bireyin bir işi başarabilmek için psikolojik ve fiziksel olarak amaca uygun şekilde sonuçlandırabilme maharetidir. Beceri, zaman içerisinde eğitim ve öğretimle, deneme yanılma yoluyla edinilen özelliklerdir (Akar H. , 2018, s. 9).

Performans. Belirlenen hedefler doğrultusunda, bireyin sergilediği tüm çaba, gayreti, emek çıktısı, işi gerçekleştirmek adına üstlendiği rolü ve aldığı inisiyatifi ölçmek ve derecelendirmek için diğer çalışanlarla kıyaslanması durumuna denmektedir. Bir işi yapan bireyin veya grubun belirlenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi elde ettiği nitel ve nicel olarak ölçülmesini ve/veya değerlendirilmesini sağlayan kavramdır. Performans, ulaşılmak istenilen amaç yönünde bireyin veya grubun kendisi için belirlenen hedef ve standartlara hangi düzeyde ulaşılabildiğinin göstergesidir.

Potansiyel. Bireyin, gelecekte yüksek düzeyde yaratıcılık gerektiren görevlerde

başarı performansının ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Yetenekler netleştirilirken, performansın belirlenmesinin dışında potansiyelinde belirlenmesi de faydalı olacağı Tuna (2018) tarafından belirtilmiştir (s. 53).

Deneyim. Bireyin hayatı boyunca edindiği bilgilerin, gördüğü, geçirdiği olay ve olgulardan elde ettiği pratik davranış ve görgünün tümüdür. Deneyim belli ereklere ulaşmada, yeni koşullar yaratılması noktasında olayları analitik olarak değerlendirmede önemli bir olgudur.

2. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Yetenekli çalışanlar, değişen ve büyüyen piyasa koşullarında kendini sürekli yenilemek ve büyümek isteyen işletmeler için stratejik düzeyde önemlidir. Çağın gereksinimlerini karşılayabilecek yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip çalışanlar, işletmelerin hedeflerine ulaşmada büyük paya sahiptir.

Günümüz koşullarında işletmeler, başarıya ulaşma noktasında yetenekli çalışanlara ihtiyacı olduğunu bilmesine karşın, işletmelerin yeterli düzeyde bilgi ve donanıma sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak zorlaşan rekabet koşullarında işletmeler yetenekli çalışanlarını belirleme, işletmeye bağlılıklarını artırma, elde tutmanın önemli olduğunun farkına varmak zorunda kalmışlardır (Altınöz, 2009, s. 10). Yöneticiler, bu zorunlulukla birlikte yetenekli çalışanların işletme adına ne kadar stratejik öneme sahip oldukları konusunda daha bilinçli hale gelmektedirler.

Çalışma yaşamında her işletme bünyesinde hem sadece kendine verilen görevi rutin olarak yapan hem de yaptığı işle ilgili değer yaratmaya çalışan, yüksek performansa sahip yetenekli çalışanlar yer almaktadır. İşletmeler bünyelerinde yetenekli çalışanların sayısını ne kadar fazla olursa, işletmenin elde edeceği maddi ve manevi kazanımlar o kadar fazla olacaktır.

Yetenekli çalışanların işletmelerde varlığı kadar önemli olan bir diğer konu ise çalışanlarına yetenekli olduğu alanlara göre çalıştırılmasıdır. Bir kişinin birçok farklı alanda uzman olması mümkün olan bir durum değildir. Bir kişinin yeteneklerinin çok yönlü olmasının, onun her işte çalışması gerektiği anlamına gelmemektedir. İşletmeler açısından aksayan yönlerde yetenekli çalışanlardan istifade edilerek, aksayan yönlerin giderilmesi planlanabilir ancak genel anlamda uzmanlık alanlarının sınırlı olduğu düşü-

nüldüğünde çalışanların doğru yerde değerlendirilmesi gereken kabul edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Uludağ, 2016, s. 50).

İşletmeler tarafından yetenekli çalışanlarda aranan özellikler; inisiyatif kullanma, yeni fikirler üretebilme, kişilerarası iletişimi sağlama, pazara hakim olma ve odaklanabilme, ürettiği işle ilgili anlam oluşturma, değişim ile başa çıkabilme, öğrenme isteği ve becerisine sahip olma, değişimi yönetebilme, öğrendiklerini paylaşma, takım çalışmasına yatkın olma, liderlik vasıflarına sahip olma ve etkin iletişim kurma gibi davranışlardan oluşmaktadır. (Fulmer ve Conger, 2004). Böyle özelliklere sahip çalışanlar hem kendi kişisel gelişimi için hem de gerçekleştirdiği işin gelişimi için değer yaratacaktır. Örgütlerin hedeflediği başarılar için önemli rol oynayan bu çalışanlar "yetenekli çalışanlar" olarak nitelendirilmektedir.

Yüksek niteliklere sahip yetenekli çalışanlar sahip olduğu bilgi, beceri, performansıyla ön plana çıkmaktadır. Yetenekli çalışanlar, gelişim güdüsüyle sürekli öğrenen ve öğrendiği yenilikleri başka insanların üzerinde kullanarak, onların gelişimine katkı sağlayan kişiler olduklarından iyi bir takım oyuncusudur ve çalışma arkadaşlarına ilham verici davranışlar sergilemektedir. Böyle çalışanların, çalışma hayatında başarılı olma ihtimali yüksektir.

3. Yetenek Yönetimi Tanımı

Günümüz rekabet ortamında işletmeler açısından yetenekli çalışanlar ne kadar önemliyse bu yetenekleri işletmenin kısa ve uzun dönemli planlarıyla uyumlu hale getirip, yetenekli kişilerden etkin düzeyde istifade edecek yöntemler geliştirmeleri de aynı derecede önemlidir. Bu bütüncül durum karşımıza "yetenek yönetimi" olarak çıkmaktadır.

İşletmeler, hedeflerini yerine getirebilmek ve hayata uyarlayabilmek için doğru işe doğru insanı arayıp bulması, onları istihdam ettirmesi, onların performanslarını takip ederek, gelişmelerini sağlaması, onları kaybetmemek için cezbedici uygulamalar geliştirmesi, onlara eğitim vermesi ve onların yedeklenmesinin sağlaması gibi çok yönlü süreçlere yetenek yönetimi denir. Yetenek yönetimi, şirketin karşılaşması muhtemel zorlukların üstesinden gelebilmesi ve şirket stratejilerini hayata uyarlarken hedeflerini yerine getirebilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile elinde bulundurduğu yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak entegre etmeye çalışan, merkezinde insan kaynağını bulunduran bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 112).

İşletmeler mükemmel bir yapı oluşturmak için yetenek yönetimiyle entegreli bir süreç oluşturmaları gerekmektedir. Yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişinin bulunduğundan emin olma durumudur. Bu yapı, kendini geliştirebilecek mevcut çalışanların yüksek yeteneğe sahip çalışanlarla birleşmesiyle tanımlanabilir (Çelik ve Zaim, 2012, s. 34).

Yetenek yönetimi, McKinsey tarafından yürütülen araştırmalar sonucunda alanyazına Yetenek Savaşı olarak giren ve stratejik iş hayatının rekabet unsuru ve örgütsel performans düzeyinin en önemli faktörü olarak empoze edilmiş önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001). Yetenek kavramı hem Türkiye'de hem dünyada uygulamaları kapsamında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin rekabette üstün olmasını sağlayan temel dayanak; insan kaynağının bilgisi, zekâsı, tecrübesi ve yeteneğidir. 1980'li yıllardan sonra işletmelerde nitelik sahibi çalışanların en değerli kaynak olarak görülmeye başlanmış olmasıyla insan kaynakları yönetimi olarak kayda değer gelişmeler göstermiş olup, işletmeler için öncelikli unsur olma yönünde nitelik kazanmıştır (Alayoğlu, 2010, s. 74).

Küreselleşmenin oluşturduğu etkinin büyümesiyle gelişen teknoloji, iş hayatında bir zorunluluk haline gelmiş, çalışma hayatına değişim getirmiş ve çalışma hayatı kendini yenileme sürecine girmiştir. Bu süreçle birlikte insan kaynakları yönetimi anlayışında yeni bakış açıları oluşmuştur. İşletmeler, insan kaynağını etkin kullanmakla faaliyetlerini kusursuz bir şekilde yerine getirebileceğinin farkına varmış böylece insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi fark edilmiştir. Böyle bir yenilenme süreci stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının önemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1990'lı yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda yetenek savaşları, yetenekli çalışan ve yetenek yetersizliği gibi kavramların ortaya çıktığı bilinmektedir. Yetenek Savaşları terimi ilk kez McKinsey tarafından 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde 6.900 yönetici ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilmiştir. Buna göre evrensel olan işletmeler arasında yüksek yeteneklere sahip olan bireyleri istihdam etme konusunda bir savaş olduğu görülmektedir. İşletmeler hem emeklilik, yaşlılık durumu gerekçesiyle deneyimli ve nitelikli çalışanlarını yitirmekte hem de iş hayatında bilgi, beceri ve yüksek yetenekleri kaybetmektedir. İşletmelerin istediği kriterlere göre aday bulma

ve onları işletmeye çekme sıkıntısı yaşaması durumuna yetenek kıtlığı denmektedir. İşletmeler genç nüfusta aradığı yetenekleri bulma konusunda demografik problemlerle karşılaşmaktadır (Akar ve Balcı, 2016, s. 956).

İşletmeler, sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için bulunduğu çağa ayak uydurmak ve geleceğe hitap etmek zorundadırlar. Bu zorunluluk insan kaynaklarında yetenekli çalışanlardan faydalanılmasını da sağlayan, yetenek yönetimi kavramının oluşmasına temel hazırlayan gelişmelerden biri olmuştur (Gündüzalp ve Özan, 2018, s. 23). İşletmeler, yüksek performans sergileyen yetenekli çalışanları nadir bulabilmektedir. Bu kişiler istihdam ediliyor olsalar dahi işletmelerde yaşanan küçülmeler, çalışanı tatmin etmeyen şartlar, teknolojinin sağladığı kolaylıklar, internet aracılığıyla kolaylıkla işe girebilme gibi durumlara bağlı olarak kolayca iş bulabilmekte ve iş değiştirebilmektedirler. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için yetenekli çalışanlarını elde tutabilmesi stratejik bir yönetim faktörü oluşturmaktadır (Akar ve Balcı, 2016, s. 956).

Yapılan alanyazın taramalarıyla birlikte yetenek yönetimi kavramının genellikle 2000'li yıllarla birlikte alanyazına girdiği görülmektedir. Yetenek yönetimi alanyazında yer edindikten sonra işletmeler tarafından önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmış ve stratejik düzeyde önemli olan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetimi, alanyazında yönetim anlayışı olarak incelenebilmekle birlikte farklı bilim dalları olan sosyoloji, psikoloji, sağlık, karar bilimi, bilgisayar bilimi, mühendislik… vb. alanlarda da uygulamaları görülmektedir (Aksakal ve Dağdeviren, 2015, s. 251).

4. Bilgi Toplumuna Geçiş

1980'li yıllar, yetenek yönetimi açısından yeni bir evrenin başlangıcı olması noktasında önemli bir nitelik taşımaktadır. Yetenek savaşlarının ortaya çıktığı 1990'lı yıllarda, yetenek yönetimi kavramı konuşulmaya, yazılmaya ve alanyazına girmeye başlamıştır. Yetenek savaşları iş dünyasına ciddi anlamda 1980'li yılların sonrasında ortaya çıkan büyük değişimler ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile girmeye başlamıştır.

Yetenek savaşları, öncelikli olarak bilişim alanında ciddi anlamda yaşanmaya başlamıştır. Geçtiğimiz yüzyılın sonuna doğru başlayan ve bilgi paylaşımının hızlanmasıyla ve bu kısımdaki teknolojinin ilerlemesiyle beraber şirketlerde gelişen rekabet, iş hayatının dengelerini de değiştirmiştir. Rekabette başarının sağlanabilmesi için insan faktörüne verilen değer artmış, bunun beraberinde şirketlerin yetenek yönetimi alanına

yatırım yapmaya başladıkları gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları anlayışının yapısı itibariyle değişmesi bilgi toplumuna geçişle başlamış ve insan odaklı bir yönetim anlayışı oluşmuştur. Çalışanlar tarafından faaliyette olabilmesi için zaman ve mekân faktörü de değerini yitirmiştir (Erdemir, 2006, s. 31). Böylece bireyler her an, her yerde teknoloji sayesinde çalışabilir duruma geldikleri görülmektedir.

5. Küresel Etkiler ve Artan Rekabetin Etkisi

1980'li yıllarda başlayan küreselleşmeyle birlikte çalışanların yeteneklerini geliştirmeye, yeniliklere yön veren yaratıcı düşüncelere önem verdikleri görülmektedir. Küreselleşme, teknolojinin ilerlemesini sağladığından rekabetin artmasını da sağlamaktadır. Bu durumda işletmelerin sürekli bir değişimin ve gelişimin içinde olmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler, uluslararası anlamda iş hayatında ve insan ilişkilerinde rol gösterdiğinden hem yetenekli çalışanların önemli olduklarının farkına varılmasında hem de insan odaklı bir yaklaşım anlayışı olan yetenek yönetimi uygulamalarının oluşmasını sağlayan etkenlerden biri olmuştur. Böylelikle insanın sahip olduğu güç ve yetenek, işletmelerin rakiplerine karşı rekabette avantajlı olmalarını ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bir ilke haline gelmiştir. Böylelikle her çalışanın birbirinden farklı yeteneğe sahip olabileceği görülmüş ve sahip olunan yeteneğin yönetilmesi ile birlikte yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç artmıştır (Alayoğlu, 2010, s. 69).

İşletmelerin varlıklarına en büyük tehdit unsuru, değişen ve kendini yenileyen dünya pazarına adapte olamamaktır. Değişim ve yenilenme kontrol edilemediğinden, işletmeler söz konusu olan değişimlere tam anlamıyla uyum sağlamak ve ahengi yakalamak zorunda olduklarından insan odaklı yaklaşım ve yetenek faktörleri önem kazanmıştır. Rekabet ortamında fark yaratanlar, yeteneği yönetmeyi başarabilen işletmelerdir.

Rekabet koşullarına dayalı iş hayatında işletmelerin öncelikli amacı, varlıklarını koruyabilmek ve büyümektir. Bu hedef doğrultusunda insanın ne derece önemli olduğu görülmüş, insan odaklı bir anlayış işletmeler tarafından benimsenmiştir. Beraberinde insanın sahip olduğu yeteneğin koyulan hedefler noktasında yüksek derecede önemli olduğu bilinci öncelik kazanmıştır. Bir işletmenin rekabette üstün olması ancak rakiplerine nazaran daha çok ekonomik değer üretebilmesi koşuluyla sağlanabilmektedir. Ancak rekabette üstün olması işletmenin varlığını koruyabilmesi ve büyümesi için yeterli değildir. Aynı anda sürdürülebilirliğini de sağlaması gerekmektedir. Üretilen değerin

farklılığı, özgünlüğü, taklit edilememesi ve çoğaltılamaması sürdürülebilirlik için belirleyici unsurdur. Bunun için ise farklı niteliklere sahip, yenilikçi çalışanların projeler üretmesi önemlidir (Alayoğlu, 2010, s. 77).

Günümüz koşullarında yöneticiler, çalışanlarının işletme adına en önemli faktör olduğunu kabul etmektedir. Rekabete dayalı çalışma koşullarında en yüksek verimi almak öncelik haline gelmiştir. Varlığını yarınlara taşımak ve geliştirmek isteyen işletmeler yatırım, haberleşme teknoloji, donanım faktörlerinde dünyaca kalitesi kabul görmüş standartları hedef koymalı ve iş süreçlerini o yönde ilerletmesi gerekmektedir. Tabii ki bu hedeflerin gerçekleşmesinde önemli olan faktör insan ve yetenekleridir.

6. Yetenek Yönetiminin Yararları

İşletmeler, yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında mevcut durumlarını etkin bir şekilde yöneterek, performanslarını artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu sebeple yetenek yönetimi işletmelere yarar sağlayacağı düşünülerek değerlendirilmektedir. Etkin bir yetenek yönetimi uygulamasının faydalı çıktılar sağlayabileceği de öngörülmektedir.

Yetenek yönetimi; sürekli öğrenme açısından önemli bir etki oluşturmaktadır. Yapılan işin kaliteli, nitelikli olması ve gelişmesi emek çıktısı için oldukça önemlidir. İşletmelerdeki insan kaynağını en iyi şekilde kullanmasını da yetenek yönetimi sağlar. Yetenek yönetiminin sağlamış olduğu tüm faydalar, işletmelerin kâr edebilmesi açısından istatistiki olarak önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Şahin, 2015, s. 69).

Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde çıktılarının analiz edilebilmesi sayesinde potansiyeli yüksek çalışanların tespit edilmesi, kariyer planın oluşturulması ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Yetenekli çalışanların ileri zamanlarda gerçekleştirilmesi zorunlu olan önemli işleri yapabilmeleri için gerekli olan eğitimlerin alınmasına zemin hazırlamaktadır. Bu yararlarla birlikte yetenek denetimcileri işten ayrılan yetenekli çalışanların yapabileceği muhtemel tehlikelere dikkat çekerek, onları kaybetmemek için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda majör görev üstlenmektedir. (Armstrong, 2006, s. 392). Yetenek yönetimi uygulamasının faydalarından biri de öznel davranışları yok etmesidir. İşletmelerdeki olumsuz durumlardan biri de terfi ve işe yerleştirmede bireylerin kayrılmasıdır. Herhangi bir kurum veya kuruluşta ya da işletmede kişilerin kayrılması ya da kayırmanın olduğu yönündeki şüpheler işletmeler adına olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Yaşanan bu tür olumsuz durumlar, objektif ölçüt ve yollarla

performans değerlemesi yapılması ve performansın etkin bir şekilde değerlendirilebilmesiyle engellenebilmektedir. Fakat performans değerlendirme konusunda hiçbir araştırma ve çalışma yapmayan işletmelerin, gelecekleri net olmayan durumlarla dolmaktadır. Yetenek yönetimi, kamu ya da özel tüm kurum ve kuruluşlarında, ulusal ya da uluslararası alanda faaliyet gösteren tüm işletmeler tarafından hangisi uygularsa uygulasın etkin olacak ve başarıyla uygulanması durumunda torpili yok edecektir (Şahin, 2015, s. 69).

7. Yetenek Yönetiminde Sorumluluğun Dağılımı

Bir işletmede tüm çalışanları ilgilendiren ve insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan yetenek yönetimi, sadece insan kaynaklarının bölümünü ilgilendiren bir süreç değildir.

Yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler için çok hassas dengeler oluşturmaktadır. Burada güçlü dengeleri oluşturabilmek; iletişimi yönetebilmek, yeniliklerin uygulanabileceği bir ortam oluşturmak ve başarılı bir yenilenme için duygusal bağları yönetmek gerekmektedir. Bu süreçte temel yapı olarak tepe yönetimin, orta kademe yöneticilerin ve insan kaynakları bölümünün sorumlulukları vardır (Atlı, 2012, s. 114-115).

Tepe yönetimin sorumluluğu. İşletmelerin yapısına ve büyüklüğüne göre farklılık göstermekte olan hiyerarşik yapı, işletmeye göre yönetim kurulu, en üst kademede yer alan profesyoneller ya da patronun ta kendisi üst yönetim, tepe yönetim olarak tanımlanabilmektedir. Burada temel olan, tepe olarak isimlendirilen kişilerin şirkette en üst noktada yer alan, tam yetkili ve şirketle doğrudan ilgilenebilen kişilerden oluşmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009, s. 115).

Tepe yönetim şirketin durumuna göre uygun stratejiler geliştirmeli, hedefleri doğrultusunda önemli rolleri üstlenmeli ve uygulama adımlarına her anlamda destek olduğunu tüm çalışanlarına göstermesi gerekmektedir. Yetenek yönetiminin sistemi şirketlerde uygulandığında tepe yönetimden tam ve yeterli düzeyde destek göremediğinde başarılı olması söz konusu olamayacaktır (Altınöz, 2009, s. 91).

Orta kademe yönetimin sorumluluğu. Yetenek yönetiminin şirkette başarılı şekilde uygulanabilmesi için orta kademe yöneticiler, önemli rol oynamaktadır. Potansiyel yeteneklere sahip olan kişilerin farkına varacak olan yöneticilerdir. Bununla birlikte uygulamalar noktasında şirkette köprü görevini de üstelenen kişilerdir. Orta kademe

yöneticiler, yetenek yönetimi uygulama sürecinde tepe yönetim ve insan kaynaklarıyla eşzamanlı olarak çalışarak, çalışanların uygulamaları benimsemesi sürecinde tepe yönetimi temsil etmektedir (Atlı, 2012, s. 121).

Yetenek yönetimi uygulamasında potansiyel çalışanlar yetiştirmek yöneticiler tarafından zaman ve emek açısından külfet olarak görülmektedir. Bunun dışında yöneticiler tarafından geliştirilip, yetiştirilen potansiyellerin zaman içerisinde kendi yerlerine getirilme endişesi de oluşmaktadır. Bu endişelerle baş edebilmek için yöneticilerin kararlı olması ve iletişim kanallarını açık tutması gerekmektedir (Altınöz, 2009, s. 92).

Yetenek yönetimi kapsamında yöneticilerin üzerine düşen tüm görev ve sorumluk, sistemin başarısını engelleyecek olan tutum ve davranışlardan kaçınarak, sisteme uygun hâlde, belirlenen potansiyel kişilerin yetiştirilebilmesi için gereken emek ve zamanı harcamalarıdır (Çırpan ve Şen, 2009, s. 116).

İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu. İnsan kaynakları bölümü yetenek yönetimi sisteminde; tamamlayıcı, sistemin alt yapısının oluşturucusu, yöneticisi, koordinatörü, denetleyicisi, sürekli iyileştiricisi rollerini üstlenmektedir. Başka bir deyişle insan kaynakları bölümünün sorumluluğu çok yönlüdür. Hem süreçleri kontrol eden hem de bir iş ortağı konumundadır.

Yetenek yönetimi uygulama sürecinde rekabette avantajlı olabilmek için işletmeye nitelikli adayları çekmek, cezbetmek insan kaynaklarının en önemli sorumluluktan biridir. İnsan kaynakları bölümü bu konuda ne kadar yüksek performans harcarsa o kadar başarılı olacaktır (Bahadınlı, 2013, s. 49)

Diğer tüm süreçlerde olduğu gibi yetenek yönetimi sürecinde de insan kaynakları bölümünü, aktif oyuncuları olması gerektiğini Ulrich ve Beatty (2001) tarafından belirtmiştir (s. 301). Yetenek yönetimi uygulamalarını; işe alım, ücretlendirme, kariyer planlama, eğitim, performans değerlendirme gibi insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarıyla entegreli bir şekilde yürütmek insan kaynaklarının sorumluluğundadır.

8. Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları

Yetenek yönetimi süreci bir bütün olarak değerlendirildiğinde ve doğru zamanda, doğru adımların atıldığında başarılı sonuçlar getirmektedir. Bu sürecin sırasıyla adımları; yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, yetenek modelini çıkartarak yetenekli çalışanların kategorize

edilmesi, yetenekli adayların işletmeye çekilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve yedeklenmesi şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi Aşaması. Yetenek yönetimi uygulamasında ilk aşama kurum kültürüne uygun olarak amaç ve hedefler bütüncül bir hâlde stratejiler belirlemektir. Sürdürülebilir rekabet ve şirketin amaçları için işletmede yetenek yönetimi kültürünün, herkes tarafından kabullenilmiş ve benimsenmiş olması gerekmektedir (Altunoğlu, Atay ve Terlemez, 2015, s. 50).

Yetenek yönetiminin uygulamasının şirketlerde başarılı olabilmesi ve döngünün sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için işletmeler kendi faaliyetlerine, atmosferine, kültürüne en uygun olan uygulamayı tercih etmeleri gerekmektedir. Bunun için de derinlemesine ar-ge çalışmaları yapması, olası maliyetlere katlanması gerekmektedir. Ancak işletme tarafından zaman ve emek açısından kayıp olarak görünen ilk adım, uygulamanın diğer basamaklarının sağlıklı ilerleyebilmesini sağlayan temel basamaktır. İşletmeler bu temel basamağa önem vermeleri gerekmektedir. Uygulama bütün hâlde sistematik şekilde tamamlanırsa başarılı sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir.

Kilit Pozisyonların Saptanması. Uygulamanın ikinci aşamasında işletme için teknik ve yönetimsel anlamda kilit pozisyonların saptanması yer almaktadır. Bu pozisyonlar için iş tanımları ile iş gerekliliklerinin tespiti ve pozisyonlar için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletme içinden veya dışından, potansiyel adayların tespitindeki can alıcı soru "doğru adayın kim olduğu ve nasıl belirlenmesi gerektiği" şeklindedir. Adayın düşünülen pozisyon için gereken niteliklere ne düzeyde sahip olduğunun ölçülmesi gerekmektedir (Alayoğlu, 2010, s. 79).

Yüksek performans sergileyen ve kilit pozisyonları dolduran çalışanları elde tutmak için tatmin etmek gerekmektedir. Ancak işletmelerin maddi kaynakları göz önüne alındığında her pozisyon için istediği nitelikte oyuncuya ulaşması zor bir durum haline gelmektedir. Bu neden yetenek yönetimi uygulama sürecinde işletme için pozisyonların belirlenmesi gerekmektedir. Kilit pozisyonların işletme başarısında ileri gitmesine olanak sağladığından, işletmedeki diğer pozisyonlardan ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir.

İnsanlar geleneksel olarak bir işletmedeki işlerin göreceli değerini iki yoldan değerlendirmektedir. İnsan kaynakları uzmanları tipik olarak, bir işin gerektirdiği bece-

ri, çaba, sorumluluk düzeyine ve çalışma koşullarına odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında en önemli pozisyonlar, en zorlu ortamlarda faaliyet göstermeye devam eden, en yetenekli, en çalışkan kişiler tarafından doldurulan pozisyonlardan oluşmaktadır (Huselid, Beatty ve Becker, 2005).

Lewis ve Heckman işletme içinde yapılan işler için işletmeye sağladığı katma değere ve işin yerine koyulma zorluk derecesine göre kategorize etmiştir. Bu sınıflandırma Tablo 1'de gösterilmektedir (bkz. Tablo 1). Burada önemli olan nokta işletme için yerine koymanın zor olduğu ve işletme için yüksek katma değere sahip olan işlerdir.

Tablo 1. Lewis ve Heckman (2006) Göre İşlerin Sınıflandırılması İşlerin Sınıflandırılması

İşlerin Sınıflandırılması		İşin Katma Değeri	
		Düşük	Yüksek
Yerine Koyma Zorluğu	Zor	(1) Yerine Koymak Zor Düşük Katma Değer	(4) Yerine Koymak Zor Yüksek Katma Değer
	Kolay	(2) Yerine Koymak Kolay Düşük Katma Değer	(3)Yerine Koymak Kolay Yüksek Katma Değer

Kaynak. Altunoğlu, A. E., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 37(1)* s. 50.

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada kilit pozisyonlar önemli bir sahiptir. Kilit yetenekler ise işletmenin stratejilerine göre belirlenmiş ve bu pozisyonları doldurabilmesi için gerekli niteliklere sahip olunması istenen kişilerden oluşmaktadır. Kilit yetenek, alanyazında "*Kritik İşgücü*" olarak da çıkmaktadır. Kilit pozisyonların belirlenmesi çalışanların da sınıflandırılmasını sağlamaktadır. Bu sınıflandırmada işletmeler kendi faaliyetlerine göre en gerekli ve piyasada bulunması zor, işten ayrılması durumunda ise işlerin aksamasına sebep olabilecek, işe alması ve iş için eğitilmesi zaman alan, işletme içinde akışa yön veren, müşterilerle doğrudan iletişim içinde olan kişilere odaklanmaktadırlar (Atlı, 2012, s. 126).

Huselid, Beatty ve Becker (2005) tarafından işler; işlerin önem düzeyi ve öncelik sıralaması göz önünde bulundurarak, işleri yetenek yönetimine göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma Tablo 2'de gösterilmiştir (bkz. Tablo 2).

Tablo 2. Yetenek Yönetiminde İş Sınıflarına Göre Roller

İşleri Sınıflandırma Ölçütleri	A Sınıfı Pozisyonlar (Stratejik İşler)	B Sınıfı İşler (Destek İşler)	C Sınıfı İşler
Tanımlayıcı özellikler	Doğrudan stratejik bir gücü vardır. Bu konumda yer alan kişiler arasında yüksek performans değişkenlik sergiler, yüksek performans çeşitlilik gösterir.	Potansiyel olarak stratejik etkiye sahiptir, ancak pozisyondakiler arasında çok az performans değişkenliği sergiler.	İşletmede işlerin yürümesi için gerekli olabilir ancak çok az düzeyde stratejik etkisi vardır.
Yetki seviye	Bağımsız olarak karar verme	Belirli süreçler takip edilerek karar verme	İnisiyatif alma yetkisi düşük
Ücret belirleyici unsurları	Performans	Mesleki seviyesi	Piyasa koşulları
Değer yaratmada etkisi	Önemli derecede gelir oluşturarak veya maliyeti azaltarak değer yaratır.	Değer yaratan birimleri destekler.	Ekonomik etkisi düşüktür.
Hatanın sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir; fakat gelir kaybı işletme için önemlidir.	Yüksek maliyetli olabilir ve değeri azaltır.	Maliyetli olması gerekli değildir.
Yanlış istihdamın sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları açısından masraf	Göreceli olarak kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur.	Yeni kişinin bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır.

Kaynak. Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2005). A players or positions. Harvard Business Review, ss. 54-55

Kilit pozisyonların belirlenmesini Atlı (2012) genellikle üç yol izlenebileceğini ve bunu şu şekilde ifade etmiştir; birincisi, görev sorumluluk derecesine ya da organizasyon şemasını baz alan yaklaşımdır. Bir görevin gerektirdiği bilgi, beceri, yetkinlik, sorumluluk, çaba ya da organizasyon şemasına bakılarak, kilit pozisyonların belirlenmesi gerekmektedir. En önemli noktalar, en zor ortamlarda çalışan, en fazla sorumluluk gerektiren, en yüksek düzeyde bilgi ve beceriye sahip, azimli kişiler tarafından doldurulur. İkincisi, kilit pozisyonları ücret açısından değerlendiren yaklaşımdır. bu yaklaşımda göre çalışanların işletme için oluşturduğu değerlerin karşılığı aldıkları ücretlerdir. Ancak bu bakış açısında önemli olan nokta piyasadaki beceri ve yeteneklerin az bulunurluğu dikkate alınarak, kişilerin aldıkları ücretin değeri yansıttığıdır. Bu bakış açısına göre en yüksek ücreti alan kişinin görevinin en önemli olduğu düşünülmektedir. Üçüncüsü ise, stratejik temelli yaklaşımdır. Bir pozisyonun stratejik önemini tespit edebilmek için işletme stratejisinin net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Buna göre yetenek yönetimi uygulamasında kilit pozisyonlar

organizasyon şemasına göre ya da ücret miktarına göre değil, işletmenin stratejisine göre belirlenmesi gerekmektedir. Bu bakış açısına göre kilit yetenek görevi üstlenen pozisyonlar, işletme stratejilerinin hayata geçirilmesinde en çok katkıda bulunabilecek önemli pozisyonlardır (ss. 126-127).

Gerekli Yetkinliklerin Saptanması. Uygulamanın üçüncü aşamasında işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerine göre ihtiyaç duyulan yetkinliklerin ve niteliklerin belirlenmesidir. Bu aşama yetenek yönetimi uygulamasında kritik bir basamaktadır. Çünkü ihtiyaç duyulan yetkinlikler, yetenek yönetimi için birçok hususta veri sağlamaktadır. İşletmelerin kilit pozisyonları saptandıktan sonra bu pozisyonlar için hangi yetkinliklerin gerekli olduğu ve bu yetkinliklere ne düzeyde ihtiyaç duyulduğu öncelikli olarak ölçülmesi gerekmektedir. İhtiyacın tam olarak ne olduğu ölçülmeden kilit pozisyonlar için çalışanları eğitmek işletme adına zaman kaybına yer açacağı gibi maddi kayıplar yaşanmasını da sebep olabilmektedir. Bunun sonuncunda da yetenek yönetimi sisteminin başarısız olmasına sebep oluşturmaktadır (Akar H. , 2018, s. 34).

Yetkinlik şeması geliştirilirken her işletme kendi faaliyetine göre model oluşturması gerekmektedir. Fakat genellikle tercih edilen üç model söz konusudur. Bunlar; araştırmaya dayalı, stratejiye dayalı ve değerlere dayalı yaklaşım şeklindedir.

Araştırmaya dayalı yaklaşım. David McClelland ve Hay/McBer danışmanlık firmasının geliştirmiş olduğu bu yaklaşım türünde üstün performansı olan yöneticilerin davranışları incelenerek, başarılarına etki eden kritik faktörlere dayalı somut örnekler dikkate alınmaktadır. Söz konusu olan örnekler analiz edilerek, başarı faktörleri tespit edilmektedir.

Stratejiye dayalı yaklaşım. İşletmenin stratejileri doğrultusunda işletmedeki tepe yöneticileri ile tahmin edilen yetkinlikler hakkında görüşmeler yapan yaklaşımların türüdür.

Değerlere dayalı yaklaşım. Yetkinlikler, işletmenin yapısı biçimsel olsun veya olmasın iki şekilde olan yaklaşımdır. Bunlardan birinci işletmenin kültür ve değerlerine göre dayalı oluşan yaklaşımdır. İkincisi ise zaman zaman tepe yönetimin duygu ve düşüncelerine dayalı olan yaklaşımıdır (Atlı, 2012, s. 130).

Yetenekli Çalışanları Tespiti ve Sınıflandırılması. Yetenek yönetimi uygulamasında yüksek potansiyele sahip ve işletme faaliyetleri için oldukça önemli olan faktörlerden biri de yetenekli çalışanlardır. Yetenekli çalışanlar, işletmeye katma değeri fazla olan, rekabette avantaj sağlayan, örgütsel başarılarda payı büyük olan kişilerdir. İşletmeler, yetenekli çalışanları hedefleri doğrultusunda yönlendirip, sağlıklı sınıflandırmalar yaptıkları takdirde işletmelerin başarıları artmaktadır.

Her çalışanın işletmeye aynı düzeyde katkı sağladığını söylemek mümkün olmadığı için belirli kriterlere göre çalışanları tespit ettikten sonra yetenek grubuna göre sınıflandırmak gerekmektedir. Bu tespit ve sınıflandırma yetenek yönetimi uygulamasının kilit noktalarından biridir.

İşletmelerin başarılarında çalışanların payı büyüktür. Fakat bu başarılarda kimlerin ne derece rol aldığı tespit edilmesi, analiz edilmesi gerekmektedir (Keçecioğlu, 2003, s. 178). Her işletmenin başarısında rol alan entelektüel sermaye yer almakta ancak zaman zaman bu potansiyeller gizli kalmakta ve tespit edilememektedir. Bu potansiyeller tespit edilerek, sağlıklı şekilde faydalanılması yetenekli çalışanların tespit edilebilmesiyle mümkün olmaktadır (Tuna, 2018, s. 65).

Ölçümler yapılırken çalışanların bilgileri, becerileri, deneyimleri, potansiyelleri, güçlü yönleri gibi birçok kriterin ve bu kriterlerin işletmenin beklentileriyle ve işletme kültürüne göre değerlendirmeleri yapılır. Bu değerlendirmeler için ilk etapta çalışanın genel hatlarıyla profilini çıkartacak standart bir form oluşturulur. Bunun dışında yeteneklerin değerlendirilmesi için komite kurulur. Komite, farklı uzmanlık alanları olan ehil kişilerden oluşturulur. İşletme ihtiyaçları gözetilerek, yetenekli çalışanlar saptanır. Değerlendirme ilkelerinde yetenek komitesi belirleyici olur. Tepe yönetim adına değerlendirme yetkisi komitede olur ve değerlendirme raporunu tepe yönetime sunar. Tepe yönetim değerlendirme komitesinin raporunu onaylar. Oluşturulan yetenek matrisine göre çalışanlar uygun pozisyonlara yerleştirilir. Ayrıca yetenek matrisi yetenek yedekleme havuzu için de önemli veri sağlar. Bunun ardından çalışanlar için işletme stratejileri ve kültürü doğrultusunda gerekenler tespit edilir (Atlı, 2012, s. 133).

Yeteneği Çekme. Geleceği için hedeflerini netleştiren işletmeler, kritik pozisyonların neler olduğunu belirledikten sonra yetenekli olarak sınıflandırabilecek potansiyelleri işletmeye çekmek için çalışmalara başlar. Bu aşamada yetenekli çalışanların algı-

larında çalışan değeri oluşturarak, işletmeyi tercih etmelerini sağlayacak koşullar oluşturmaktadır. Yetenekli potansiyelin işletmeye çekme aşamasında en önemli nokta, işletmeye çekilecek olan kişinin değerlendirilmesinde sadece pozisyon değil, örgütün kültürü, yetenekleri, vizyonu ve faaliyeti gibi faktörlerle uyumu ve gelecekte hem kendine hem de diğer çalışanlara da katkı sağlayabilecek kişilik özelliklerine sahip kişilerin sürece dâhil edilmesidir (Akar H. , 2018, s. 84).

Yetenekli olarak sınıflandırabilecek potansiyellerin işletmeye katılımını sağlamak, onları cezbetmek için işletmeler rakiplerine göre farklı olabilecek, üstün kılacak koşullar oluşturmalıdır. Uygun çalışma ortamları, sektör koşullarına kıyasla ücret ve ödüllerinin daha yüksek olması, kariyer fırsatları, yan haklar ve sosyal haklar gibi durumlar bu amacın gerçekleşmesini sağlayabilecek uygulamalardadır (Alayoğlu, 2010, s. 81). Ayıca piyasa koşullarından üstün şartlara sahip olan işletmeler, markalaşma konusunda ileri gelmektedirler.

Yeteneği Yerleştirme Aşaması. Yeteneği yerleştirme aşamasında, yetenekli çalışanın sergilediği performans, edindiği yeterlilikler düzeyine bağlı olarak doğru yol veya pozisyonlarda çalıştırmak için gerçekleştirilen çalışmalardır. İşletmenin ihtiyacı doğrultusunda doğru çalışanların, doğru işlerde, doğru zamanlarda, doğru uygulamaları yapabilecek yeterlilik düzeyinde olmasıdır. Yerleştirme yetenekli olarak belirlenen çalışanın performansının sistematik olarak değerlendirilmesi ve kariyerinin yönetilmesine bağlı olarak terfi ettirilmesinin sağlanması, ödüllendirilmesi veya geliştirilmesi için gerekli eğitimlere yönlendirilmesinde bir aracı işlevdir. Yeteneğin yerleştirilmesi boyutunda temel işlev performans değerlendirme ve kariyer yönetimidir (Akar ve Balcı, 2016, s. 959).

Yetenekli çalışanların yerleştirilmesinde ayrıca takıma dayalı işe alma metodu uygulanmaktadır. Takıma dayalı işe alma metodunda çalışan kısa süreli olarak deneme maksadıyla işe yerleştirilmektedir. İşe yerleştirilirken kişinin takımda devamlı olarak kalabilmesi için mevcut çalışan ekibin çoğunluğunun onay vermesi gerekmektedir. Bu sebeple ilk olarak işe alma ve stajyer belirlemede referanslar değil, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek çalışkan kişilerin seçilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Erickson ve Gratton, 2008).

Yetenek Eğitimi ve Yeteneği Geliştirme Aşaması. Yetenekli çalışanların işlerinden ayrılmasının asıl sebebi genellikle başka işletmelerde daha iyi koşullar ve fırsatlar bulmalarıdır. Dolayısıyla bu adımda potansiyel olarak belirlenmiş ve işletmeye kazandırılmış çalışanların, gelişmelerini sağlayan faaliyetler planlanır. Fakat yetenekli çalışanların geliştirilmesi için gerekli olan her bir gereksinim adına duyulacak ihtiyacın farklı olabileceğinin kabul edilmesi gerekmektedir. Yetenekleri geliştirmek için yapılan her türlü faaliyet, işletme açısından maliyetli olmaktadır. Bu sebeple katlanılan maliyet, işletme tarafından bir yatırım olarak görülmeli ve geri dönüşünün sağlanacağı bilinmesi, mümkün mertebe uzun süre korunması amaç edilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın koşulu ise, işveren ve çalışanın çıkar dengelerinin doğru şekilde kurulmasıdır (Alayoğlu, 2010, s. 81-82).

Yeteneği geliştirme aşaması çalışanlara yeni sorumluluklar alabilmesi için onları hazırlamak, devamlı olarak yeni kabiliyetler ve yapabilirlikler kazanmasını sağlama sürecidir. İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı kabiliyet ihtiyacını gidermek için geliştirme programları oluşturmaktadır (Akar ve Balcı, 2016, s. 959).

Yetenek faktörüne odaklı ve yenilikçi işletmelerde çalışanlar güçlendirilmekte, kendilerini geliştirebilecekleri kariyer ve iş fırsatları sunulmakta, bireysel gelişim programları oluşturulmakta, çeşitli eğitimler verilmekte ve profesyonel gelişim düzeyleri için birçok faaliyetler eşzamanlı olarak yürütülmektedir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 155). Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamalarıyla çalışanlarının geliştirme sürecini desteklemiş olur.

İşletmelerin başarı elde edebilmesinin yolu entelektüel sermayenin başarısından geçmektedir. Her bir çalışanın işiyle ilgili anlam oluşturması, işine değer katması; sürekli öğrenme ve geliştirme ile sağlanabilmektedir. Bir değişim süreci sonunda, işletme tarafından önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmanın eğitimden geçmektedir. Bu sebeple eğitim çalışmaları üzerinde özverili ile durulması gereken bazı kurallar söz konusudur. Bunlar; bireysel ayrımlar, motivasyon kaynağı, iş analizine bağlı olma, pratik çalışma yöntemleri, eğitimci kişilerin ve eğitim alacak kişilerin eğitim sistemidir. Yetenekli kişilerin eğitilmesinin işletmeye sağladığı faydaları; iş verimliliğinde artış oluşturma, işin kalitesini yükseltme, çalışanların motivasyonunu arttırma, terfi olanağı yaratma, yöneticilerin iş yükünü azaltma, beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme, bakım-

onarım giderlerini azaltma, öğrenme süresini kısaltma olarak sayılabilmektedir. İşletmeler çalışanlarının yetenekli olduğu uzmanlık alanları ile ilgili bilgi ve becerilerinin etkinliği ile geçerliğini artırmak amacıyla eğitim ve geliştirme yöntemlerine başvurmaları gerekmektedir (Altınöz, 2018, s. 88).

Yeteneği Tutma Aşaması. Yeteneği işletmeye çekmek kadar yeteneğin işletmede uzun soluklu olarak kalmasını sağlamak, yaptığı işten tatmin olmasını sağlamak da bir o kadar önemlidir.

İşletmenin elde ettiği başarılarda, çalışanlar her zaman kendi katkılarının en önemli pay olduğunu düşünmektedir. Bu gerekçeyle çalışanlar kendilerini bir yatırımcı olarak görmekte ve bu durumdan kendisine ekstra bir getiri beklemektedir. Çalışanın bu anlamda beklentisi karşılanmazsa birey yaşadığı tatminsizlik durumundan dolayı düşük motivasyonla çalışmaya devam edebilmekte hatta işinden ayrılabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması için liderlerin, yeteneklerin işletme adına ne kadar önemli olduğunun bilincinde olması gerekmektedir. Liderler, çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırarak, işletme adına sağlayabileceği verimin artırılmasını sağlayıcı koşullar oluşturmaktadır. Çalışanlara işletme adına önemli oldukları, sergiledikleri performansın, sağladıkları katkıların önemli oldukları kendilerine hissettirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin ortaya çıkabilecek iş gücü ihtiyacı durumunda başarı sağlayabilmesinde temel faktör, yetenekli çalışanların işletmede kalmasını ve motivasyonun artmasının sağlanması olacaktır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 156). Çalışanlar fikirlerine, katkılarına saygı gösterilen bir ortamda hünerlerini sergilemeyi tercih ederler. Buna bağlı olarak böyle bir ortamda çalışanlar daha üretken, daha yüksek performansla çalışırlar. Böyle bir ortamın sağlanamaması durumunda işletmeler yeni yetenekler için arayış sürecine girmek ve farklı maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklardır.

Yedekleme Aşaması. İşletmelerde yedekleme, insan kaynağında gelecek dönemlerde meydana gelebilecek bir ayrılma durumuna bağlı olarak boşalacak olan kilit ve yönetici pozisyonlarında eksikliği yok edebilmek için ardıl yetiştirme durumudur. Yedekleme uygulaması için aday havuzu oluşturma sisteminden yararlanılmaktadır. Bu havuz sayesinde ihtiyaç duyulan pozisyon için en uygun ve uyumlu kişilere ulaşılmaktadır.

İnsan kaynağını yedeklemek isteyen bir işletmenin öncelikli olarak belirlemesi

gereken konular; işletmenin ana faaliyetleri için kritik düzeyde öneme sahip pozisyonların saptanması, bu pozisyonların tahmini olarak ne zaman boşalacağının öngörülmesi, kritik pozisyonların gerektirdiği bereci düzeyinin tanımlanması ve işletme içinde istihdam edilen çalışanlar için bu beceriye sahip olan adayların değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle planlama, gelecekteki liderlik fırsatları için bir yetenek havuzunun oluşturulması ve beslenmesidir (Ruggiero ve Botsford, 2008, s. 14). Etkili bir yedekleme planlaması doğru zaman ve pozisyonlar için doğru kişileri tespit etmeyi ve hazırlamayı gerektirir. Bunun yapılabilmesi için işletmede uygulanan performans değerlendirme çıktılarından yararlanılmaktadır. Diğer taraftan çalışandan istenen yetkinliklerin neler olduğunun netleştirilmesi gerektiği konusu göz önünde tutulması gerekmektedir (Altınöz, 2009, s. 72).

9. Yetenek Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar

Yetenek yönetimi alanında yapılan ve alanyazında yer alan çalışmalardan bazıları bu bölüm altında toplanmıştır. Yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda yetenek yönetiminin bugüne kadar incelendiği çalışmalarda daha çok yetenek yönetiminin işletmeler için yeni bir vizyon olması, yeni bir yönetim stratejisi, örgütsel bağlılık kariyer yönetimi ile ilişki kurularak bu açıdan değerlendirildiği dikkat çekmektedir.

Atlı (2012) yetenek yönetimini insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu olduğunu kabul etmiştir. Hatta yetenek yönetimi uygulamasında, yetenekli çalışanların işletmenin üst yönetimince en önemli üretim ve başarı faktör olarak görülmesinin yetenek stratejileri ile eşit tutulabildiği, yetenekli çalışanların tedarik edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını kapsayan süreçlerin, yetenekli çalışanların kendilerini ifade etmeye en uygun çalışma ortamı oluşturan bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir (s. 238).

Demir (2017) yetenek yönetimi üzerine yaptığı araştırmayı bankacılık sektörü üzerine değerlendirmiştir. Araştırma sonucu elde ettiği bulguları incelediğinde; işletmelerin yetenek yönetimi konusunda yeteri kadar donanımlı olmadıklarını, bu nedenle işletmelerin öncelikli olarak yetenek matrislerini çıkartması ve elde edilen verilere göre işletmenin sahip olduğu işveren markası durumunu belirlemesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca işletmelerin yetenek yönetimine göstermiş oldukları önem ve harcamış olduklarını çama güçlü bir işveren markası oluşumunu sağlayacağına değinmiştir (s. 135-139).

C. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

Adanmışlık, toplum bilincinin oluştuğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal olarak ifade edilme şeklidir. İnsanın belli bir hedefe ulaşması için duygu ve düşünceleri ile bütün olarak yoğunlaşması, hayatını en önemli duygularından biri olarak hedefini görme şeklidir.

Astın üste olan bağlılığı sadakat duygusu adanmışlığı ifade etmektedir. Kölenin efendisine, askerin yurduna, memurun görevine sadık olma durumudur. Adanmışlık, kişinin en yüksek derecede yaşadığı duygu durumudur. Adanma duygusu; bir kişiye, bir düşünceye, bir hedefe, bir kuruma karşı bağlılık gösterme ve ona karşı zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukların olduğu düşüncesidir.

Örgütsel adanmışlık genel tanımı itibariyle çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilebilmektedir. Adanmışlık duygusu, çalışan ve işletme yapısı çerçevesinde birçok unsur ile birlikte etkileşim göstermektedir. Keçecioğlu ve Yılmaz (2017) tarafından bu unsurlar; örgüt kültürü, işletme içi iletişim, bireylerin tutum ve davranışları çalışanın adanmışlık duygusuna etki eden faktörler olarak belirtmektedir.

İşletmeler faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için yetenekli çalışanlara ihtiyaç duydukları gibi kendilerini örgüte adamış çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Kendisini işine ve örgüte adamış çalışanlar, örgütte bir kültür oluşmasına olanak sağlamaktadır.

1. Örgütsel Adanmışlığın Tanımı

Örgütsel adanmışlık çalışanın çalıştığı işletmeyi hayatının önemli bir kısmı olarak görmesi, yaptığı işe fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan yüksek performans harcamasıdır. Yapılan alanyazın araştırmalarına Türkiye'de örgütsel adanmışlıkla ilgili farklı şekilde tanımların olduğu görülmektedir.

Örgütsel adanmışlık kavramı ilk olarak Lodahl ve Kejner (1965) tarafından öne sürülmüş ve bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine etkili bir şekilde bağlı olma durumu şeklinde belirtmektedir**.** Ancak yapılan alanyazın taramalarında bu kavrama ilk kez Kahn (1990) tarafından yer verildiği de öne sürülmektedir. Kahn'a (1990) göre adanmışlık ise bireyin fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjisini aktif bir şekilde, iş performansına yatırım yapılmasını sağlayan bir motivasyon kavramı şeklinde

tanımlamaktadır.

Wiener (1982) adanmışlık kavramını; çalışanın, işletmenin hedef ve değerlerini kabul ederek, bu hedef ve değerleri kendi kişisel hedef ve değeri olarak benimseyen, kendisini işletmeye entegre eden çalışanların yaşadığı duygu şeklinde tanımlarken, benzer bir ifadeyle Gaertner ve Nollen (1989) adanmışlığı işletmede kalma isteği duyarak, işletmenin hedeflerini birincil hedef olarak benimseme, maddi kaygılar gütmeksizin işletme ile özdeşleşme duygusu şeklinde tanımlamıştır. Celep (2000) tarafından ise adanmışlık kavaramı "Çalışanın işletmede maddi yararlardan çok, örgütün faaliyet ve hedeflerini benimse duygusu" olarak tanımlamaktadır (s.15).

2. Örgütsel Adanmışlığın Önemi

İşletmeler açısından belirlenen hedeflere ulaşabilmek, başarılı sonuçlar elde edebilmek ve piyasada sürdürülebilirliği sağlamak için işletmeye kendini adamış çalışanlar kilit düzeyde önemlidir.

Çalışanlar kendi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için işletmelere dâhil olmaktadır. İşletmeler de kendi hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu karşılıklı alışveriş devam ettiği süre boyunca çalışan ve işletme arasındaki uyum önem kazanmaktadır (Çetin, Basim ve Aydoğan, 2011, s. 62).

Sürekli değişen ve büyüyen çalışma koşullarında çalışan görev ve sorumluluklarını kesin bir şekilde belirlemek zorlaşan hale gelmektedir. Bu ortamda çalışanlar belirsiz ve öngörülemez karar verme durumlarıyla karşılaşması söz konusu olabilmektedir. İşletmeler de bu durumlara karşın çalışanlarına güvenmeyi istemektedirler. Ekonomide yaşanan yüksek dalgalanmalar hizmet ve bilgi sektörlerine doğrudan sirayet ettiğinden, örgüte kendini adamış çalışanlar işletmeler için stratejik bir zorunluluktur (Castellano, 2016, s. 99).

Üyesi olduğu örgüte adanmışlık gösteren çalışanlar; kurumlarına sadık, üretken, verimlilik ve sorumluluk bilinci yüksek olduğu ileri sürülmektedir. İşten ayrılma, işgücü devir oranı, çalışma performansı, devamsızlık gibi durumlar iş tatmini, iş doyumu gibi bilişsel ve duygusal durumlar çalışanın işine ve rolüne ilişkin özellikleriyle örgütsel adanmışlığın ilişki halinde olduğu görülmektedir. Çalışanın herhangi bir üretim faktöründe devrede olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının işletmeye yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, sonraki yıllarda yaşanan rekabet koşullarıyla müca-

dele edebilmek için daha yetenekli çalışanlarla çalışma düşüncesi, çalışanların örgütsel adanmışlık artırılması gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Her işletme, çalışanlarının adanmışlığını arttırmayı istemektedir. Çünkü örgütsel adanmışlık çalışanları problem çözen, iş bitiren çalışanlar haline getirmektedir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve refah içerisinde olmayı istiyorlarsa çalışanlarının örgüte adanmışlığını sağlamaları gerekmektedir (Altunel, 2015, s. 64).

3. Örgütsel Adanmışlığın Düzeyleri

İşletmelerin bünyesinde istihdam eden çalışanların örgüte adanma dereceleri farklılık göstermekle birlikte işletme için farklı sonuçlar getirmektedir. Örgütsel adanmışlık düzeyi; düşük, ılımlı ve yüksek adanmışlık düzeyi olarak incelenmektedir. Her bir düzey olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Düşük Adanmışlık Düzeyi. Düşük düzeyde adanmışlık gösteren çalışanlar; yeterli seviyede çaba harcamadıkları ve kişisel görevleri için düşük seviyede adanmışlık duygusu yaşadıkları için "duygusuz çalışan" olarak adlandırılmaktadırlar. Bu adanmışlık düzeyine göre çalışanlar işletmeye karşı tutum ve davranışlarında özverili olmadıkları için yeterli seviyede adanmışlık düzeyi sergileyememektedirler. Düşük adanmışlık düzeyinde çalışan, kendisini işletmeye bağlayan güçlü tutum ve davranışlardan yoksundur (Altunel, 2015, s. 86). Düşük örgütsel adanmışlığın kişiye ve işletmeye dönük önemli sonuçları vardır.

Çalışan için olumlu sonuçları. Çalışanın adanmışlık düzeyinin düşük olduğu durumda, net bir şekilde ifade edilemeyen bir çatışma ortamına sebep veren, yenilenmenin gerekli olduğunun anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Bu gerekliliği hissetmeyen, durumun koruyucusu olan yöneticiler yenileşmeye gitmede kendilerinin sorumlu olarak görmemektedirler. Çalışanlar için yeni iş arayışına girmede itici güç bu ortam olmaktadır. Düşük adanmışlık düzeyinde çalışan bireyin işletmeden ayrılması psikolojik durumunu olumlu yönde etkilemektedir. Birey yeni bir işletmeye dâhil olduğunda kendisi için yeni bir adanma ortamına sahip olacağından kendisini daha mutlu hissetmesi söz konusu olabilecektir (Altunel, 2015, s. 86-87).

Çalışan için olumsuz sonuçları. Çalışanın düşük seviyede adanmışlık göstermesi sonucu kişi kendini işletmenin bir parçası olarak görememektedir. Çalışanın kendisini çalışma ortamından, işletmesinden soyutlamasıyla birlikte görev ve sorumluluklarında

tatminsizlik yaşaması söz konusu olabilmektedir. Çalışan için düşük düzeyde adanmışlık söz konusu ise bazı kişisel bedeller ödemek zorunda kalabilmektedir. İşletmede yaygınlaşan informal iletişim giderilmediği takdirde işletmenin otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin sorgulanır hale getirmektedir. Böylece çalışan yeni durumlara karşı hazırlıksız olmakta ve gelir kayıpları yaşanmasına neden olmaktadır (Randall, 1987, s. 600).

İşletme için olumlu sonuçları. Düşük örgütsel adanmışlıktaki çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte işletmedeki çalışanların motivasyon ve morallerinde artışa, yüksek düzeyde performans sergilenmesine, yeni çalışanların işletmeye dahil olmasıyla işletme atmosferinin iyileşmesine olanak sağlamaktadır.

İşletme için olumsuz sonuçları. Düşük düzeyde adanmışlık gösteren çalışanlar, çalışma ortamında engelleyici davranış gösterilmesine sebep olduğu gibi işletmenin amacından sapma durumuna da sebep olabilmektedir (Celep ve diğerleri 2004).

Ilımlı Adanmışlık Düzeyi. Çalışan deneyimi yeterli ancak örgütsel adanmışlığı tam olarak sağlanmadığı bir adanma düzeyini ifade etmektedir.

Çalışan için olumlu sonuçları. Bu düzeyde kendini örgüte adayan çalışanlar, örgütün kendilerine yeni biçimler vermesini istememekte ve örgütte kişisel kimliklerini koruma yönünde çaba göstermektedirler. Bu düzeyde adanmışlık gösteren çalışanlar, işletme değerlerinin belli bir kısmını benimsemeyi tercih etmektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar hem işletme ile bütünleşirken hem de kendi kişisel değerlerini koruma çerçevesinde hareket etmektedirler (Bayram, 2005, s. 136).

Çalışan için olumsuz sonuçları. Ilımlı düzeyde adanmışlık gösteren çalışanlar, yaratıcılık, fikir üretme, fedakârlık gösterme gibi grup davranışları sergilemeyi tercih etmeyecekleri gibi örgüte sadık olmak ile topluma karşı sorumluluk bilinci arasında bir bocalama ve çatışma yaşamaları söz konusu olmaktadır (Altunel, 2015, s. 88-89).

İşletme için olumlu sonuçları. Çalışanlara yönelik olumlu sonuçların çıktısı olarak çalışanların örgütte istihdam süresi arttırabilmekte, örgütten ayrılma isteğinde azalma söz konusu olabilmektedir. Daha büyük bir iş doyumuna ulaşmaya olanak sağlayabilmektedir. Ilımlı düzeyde adanmışlık yaşayan çalışan ile işletme karşılıklı olarak değer uyumunu yansıttığından çalışana dengeli düzeyde inisiyatif kullanma ve kişisel ter-

cih hakkı vermektedir. Bu durum dengeli bir adanmışlık düzeyi ortaya çıkarmaktadır.

İşletme için olumsuz sonuçları. Adanmışlık düzeyinin dengeye ulaşamaması durumunda çalışanın tam anlamıyla adanmış olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır. Böyle bir durumda çalışma ortamında net bir şekilde ifade edilemeyen gerginlik, çalışanın işten ayrılmadığı sürece devam edecektir. Bu durum yeni kişilerin işletmeye dâhil olmasına engel olmaktadır.

Yüksek Adanmışlık Düzeyi. Yüksek adanmışlık düzeyine göre çalışan ve işletme arasında güçlü bir bağ olduğu söylenebilmektedir. Bu adanmışlık düzeyine göre çalışan işletmenin parçası olmaktan yana mutlu olmasıyla birlikte çalışanın iş doyumu, iş ve ücret tatmini yaşadığı ifade edilebilmektedir.

Yüksek örgütsel adanmışlık düzeyi zaman zaman çalışana geliştirme fırsatları sunmaktadır. Aynı zamanda yaratıcı olmayı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı da direnç unsuru olmaktadır. Yüksek adanmışlık düzeyi, yaratıcılığın yok olması, iş dışında stres ve gerginlik, zorlama yoluyla sağlanan uyum, insan kaynaklarını etkisiz şekilde kullanımı gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005, s. 136).

*Çalışan için olumlu sonuçları. G*üçlü adanmışlık düzeyinde çalışan kişiler, görevlerini yerine getirirken kuruma duydukları aidiyet sayesinde motivasyonları artmaktadır. Çalışanın güven duygusunu geliştirmesinin yanı sıra örgüt için yararlı olduğunu hissederek, örgüt içinde ve dışında bir amaç oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Yüksek adanmışlık düzeyi aynı zamanda örgüt üyelerinin zihinlerinde yer eden bazı tutkulara erişmek için peşinden koşmaları gereken beklentileri karşılamalarına olanak sağlamaktadır (Altunel, 2015, s. 90).

Çalışan için olumsuz sonuçları. Adanmışlık düzeyinin yüksekliği bazen iş gören girişimciliğinin azalması, iş dışı ilişkilerde aşırı gerilim ve insan kaynaklarının verimsiz kullanımı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Yüksek örgütsel adanmışlıkla birlikte kişi kendi özel yaşantısından gösterdiği fedakârlıkla birlikte aslında aile sorumluluklarını göz ardı etmekte ve iş ile özel yaşam dengesi kuramamaktadır (Mercan, 2006, s. 25-26).

İşletme için olumlu sonuçları. Yüksek düzeyde adanmışlık gösteren çalışanlar iş-

letmenin en kıymetli üyelerindendir. Bu çalışanlar işin kendisi, işletmenin geleceği, iş deneyimi, iş arkadaşı ve ücretine dair doyumları yüksektir. Çalışan yaşadığı tatmin ve mutlulukla birlikte zaruri sebepleri dışında devamsızlık yapmamaktadır. Yüksek adanmışlık gösteren çalışanlar, işgücü devir oranının azalmasında da rolleri büyük olduğu söylenebilmektedir.

İşletme için olumsuz sonuçları. Yüksek adanmışlık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlıyor gibi görünse de aşırı adanmışlık durumu örgütün esnekliğini azaltabilmektedir. Yüksek adanmışlık düzeyindeki çalışanlar, bazen benimsemedikleri örgüt kararlarını uygulamada gönülsüz davranmakta, bu davranışın bazı olumsuz sonuçları olsa da yüksek adanmışlıkları nedeniyle örgüt bu kişileri gözden çıkaramamaktadır. Yüksek adanmışlık düzeyinin kabul edilmesi zor olumsuz sonuçlarından bir başkası, bu çalışanların örgüt adına yasal ve ahlaki olmayan davranışları sergilemede daha istekli davranabilmektedir. Örgüt içi çatışmalarda ise bu çalışanlar, kendi kişisel ve ahlaki değerlerini yaptırım gücü olarak görmekte aynı zamanda örgütün emir ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler (Altunel, 2015, s. 92).

4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Çalışanlar ile örgüt arasında kurulan bağ, örgüte başarı katmaktadır. Dolayısıyla bu bağın artmasında ya da azalmasında bazı faktörler söz konusu olmaktadır. Çalışanların işletmeye adanmışlığını etkileyen birçok faktör olabilmektedir. Çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni hali, kendi kültürü ile örgüt kültürünün uyum durumu, yetenekleri, deneyimi, iş tatmini, kendini gerçekleştirmesi, medeni durumu, ücret ve yan haklar havuzu, iş güvenliği, kariyer olanakları, lider ve yöneticilerin davranışları gibi birçok faktör örgütsel faktörü etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir

Örgütsel adanmayı etkileyen faktörleri kategorize ederek incelemek, neden-sonuç ilişkisi için çıktı sunmaktadır. Meyer ve Allen (1990) örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörleri üç başlık altında incelemiştir. Bunlar; kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir (s. 3). Celep (2000) ise örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörleri; örgütsel yapı, örgüt iklimi, örgütsel süreçler, kişisel özellikler ve işin özellikler olmak üzere beş faktör altında incelemiştir.

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler bu çalışmada kişisel, örgütsel ve durumsal faktörler olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır.

Kişisel Faktörler. Bireyin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür, kıdem süresi, medeni durumu gibi demografik özellikleri örgütsel adanmayı etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilmektedir.

Yaş. Kişilerin çalışma hayatlarında var olabilmeleri fiziksel yaşlarıyla ters orantı göstermektedir. Fiziksel yaş ilerledikçe çalışma hayatında alternatif bir iş bulma durumu zorlaşmaktadır. Yalçın ve İplik'in (2005) araştırmaları sonucu elde ettiği verilere göre yaş arttıkça örgütsel adanmanın arttığı yönündedir ve bu araştırmalara göre çalışanın yaşı arttıkça alternatif bir iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkanları azaldığı yönündedir (s. 400).

Cinsiyet. Toplumun insanları cinsiyet temelli ayırması ve cinsiyete dayalı görev yüklemesi iş hayatına yansımaktadır. Çakır (2001) bu fakötürü bireyi cinsiyet temelli davranışa iterken, aynı zamanda iş hayatında ayrıma sebep olan bir faktör olduğunu belirtmektedir. Aile ve iş yaşantısındaki rollerden dolayı kimlik çatışması yaşayan kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre örgütsel adanmlışlıkları incelendiğinde düşük olduğu öne sürülmektedir (Kozacıoğlu, 2002, s. 27-28). Ancak bazı araştırmalarda ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgüte daha fazla adanmış oldukları ve kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az iş değiştirme eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009, s. 80).

Eğitim Düzeyi. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça beklentileri de artmaktadır. Beklentileri konusunda tatmin olmayan çalışanların örgütsel adanmışlık düzeylerinde düşüklük meydana gelmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça iş hayatına yüklenen anlam da artmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri artması ile örgütsel adanmışlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Wiener, 1982).

Kültür. Bireylere değer ve ideal oluşturan temel yapı taşı bireyin yetiştiği ve benimsediği kültürdür. Bireyin hayatı anlama ve anlamlandırma biçimi, kültürüyle iç içe bir yapı göstermektedir. Bir çalışanın örgüt değerlerini ve öngörülerini nasıl algıladığı, nasıl yorumladığı ya da nasıl hissettiği bireyin kültürüyle ilgili bir durumdur. Çalışma hayatının nasıl olması gerektiği düşüncesi de bu durumun sonucu olarak meydana gelmektedir. Çalışan kendi kültürüyle var olabileceği bir kuruma kendini adayabilecekken, tam tersi kendi kültür ve inanışlarıyla ters düşen bir örgüte adanmışlık hissedemeyecektir. Yani birey, kendi kültürünü yaşayabileceği yerde barınmayı tercih

etmektedir.

Kıdem Süresi. Bir işte ya da meslekte ne kadar süre çalışıldığı bilgisi kıdem süresini vermektedir. Aynı işte uzun bir süre kalan bireyin adanmışlık duygusunun yüksek olması beklenmektedir. Bir örgütte çalışma süresi arttıkça örgüte adanmışlık düzeyi de artmaktadır. Bu artışın sebebi çalışanın çalışma süresinin artmasıyla birlikte kendince yaptığı yatırımın artmasından kaynaklanmaktadır. Birey, bir bütünün parçası olduğu örgüte önemli bir emek yatırımı yaptığı için örgütten kolayca kopamamaktadır. Kazanımlarının artması nedeniyle de bir kayıp yaşamak istememektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 73-74).

Medeni Durumu. Çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyini geliştirmede önemli bir faktörün medeni durum olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalara göre evli çalışanların aile finasmanını idame etme sorumluluklarından dolayı bekar çalışanlara göre yüksek adanmışlık düzeyinde çalıştıkları ileri sürülmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 136).

Örgütsel Faktörler. Örgütsel faktörler çalışanların örgütsel adanmışlık durumlarını etkileyen faktörlerdendir. Örgüt kültürü, örgüt iletişimi, ücret, işin niteliği, yönetici ve liderlerin tarzı gibi değişkenler örgütsel faktörler olarak incelenmektedir.

Örgüt Kültürü. Bir bütünün parçası olan çalışanlara, örgüt içinde tutum ve davranışların nasıl olması gerektiği konusunda yol gösterici olan norm yapı, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütsel adanmışlığın oluşumunda önemli rol almaktadır. Örgüt kültürüne uyum sağlama durumuyla çalışanların örgütsel adanmışlıkları doğru orantılıdır. Örgütün değer ve amaçlarının çalışanlar tarafından kabullenilmesi ve özümsenmesi örgütsel adanmışlığı artırmaktadır. Çünkü örgütsel adanmışlığın oluşumunda temel oluşturan tutarlı ilke ve kurallar, işletme politikalarının devamlılığı ile örgüt kültürünün oluşumuna bağlı olmaktadır. Bürokratik örgüt kültürü, örgütsel adanmışlık üzerinde olumsuz bir etki oluşturan durumken, tam aksine demokratik ve paylaşımcı bir örgüt kültürü örgütsel adanmışlığı artırmakta ve güçlendirmektedir (Altunel, 2015, s. 69).

Örgüt İletişimi. Örgütteki iletişim, örgütün parçası her kademeden çalışan arasında bilgi ve düşüncelerin aktarılması durumudur. Örgütün ve çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi örgüt içi iletişim ile sağlanabilecektir. Örgüt içi iletişimle yönetici ve lider-

ler çalışanlara bilgi, deneyim ve becerilerini aktarmayı sağlamaktadır. Bu alışverişin uyumlu bir şekilde olması örgütsel adanmışlığın düzeyini artırmaktadır. Uyumsuz bir iletişimde çatışmalar yaşanacağından örgütsel adanmışlık düzeyinde düşüş yaşanması öngörülmektedir. Bireyler örgüt içerisinde ortak amaç ve idealler doğrultusunda çalışmalarında birlik olabilmektedir (Zeyrek, 2008, s. 64).

Ücret. Bireyin örgütsel adanmışlığını etkileyen en temel etkenlerden biri ücrettir. Frederik Herzberg'in 1950'li yılların sonu ile 1960'lı yılların başı arasında geliştirdiği Çift Faktör Kuramı'nda ücreti motive edici hijyen faktörü olarak belirtilmektedir. Ücret, çalışanın hayatını devam ettirebilmesi için temel bir ihtiyaçken aynı zamanda çalışanın verdiği emek karşılığı olarak gördüğü psikolojik bir tatmin kaynağı görevi görmektedir. Ücretin motive edici boyutu örgütsel adanmışlığa olumlu yönde etki etmektedir. Örgütün ücret politikasında adaletsizlik olması durumunda da örgütsel adanmışlığa olumsuz yönde etki oluşturmaktadır.

İşin Niteliği. Çalışanı hem motive etmede işin zorluk derecesi hem de çalışanın işiyle özdeşlemesi, çalışana geri bildirimde bulunması ve çalışanın yetki sahibi olması gibi işin niteliğiyle ilgili durumlar, örgütsel adanmışlığı doğrudan etkilemektedir. Çalışanın işin niceliği ve niteliği üzerine kontrol sahibi olması, grupta önemli iş yapması, işe yönelik geribildirim alması, sosyal iletişim için fırsatlar oluşturması, görevinin açık olması gibi çalışanın işi üzerinde kendini sorumlu hissetmesi, örgütsel adanmışlık açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Yönetici ve Liderlerin Tarzı: Yönetici ve liderlerinin sergiledikleri tarz, örgütsel amaçları ve çalışan adanmışlığına yön vermektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları baskıcı ve kontrol merkezci olması durumunda çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyinde düşüklük sonucu doğuracaktır. Bu durumun aksi vizyon sahibi ve çalışanlarla etkin bir iletişim kuran, çalışanlara yetki veren bir çalışma ortamında yöneticilik tarzından kaynaklı olarak örgütsel adanmışlığın olumlu yönde etki edeceği kabul edilmektedir.

Durumsal Faktörler. Örgütsel adanmışlığa etki eden faktörlerin kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında, sınırları ve sebepleri her zaman net bir şekilde çizilemeyen durumsal faktörlerde etki etmektedir. Bunlar; ülkenin sosyo-ekonomik şartları, yeni bir iş bulma imkânı, profesyonellik gibi sebeplerden kaynaklı olabilmektedir.

5. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları

Çalışan, belli amaçları yerine getirmek için hem işi ile hem de çalıştığı örgüt ile bütünleşmektedir. Bunun sonucu çalışanın fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak performansı etkilemektedir. Çalışan, bu noktada örgütsel adanmışlıkla önemli bir rolü yerine getirmektedir. Örgütsel adanmışlık; fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir.

Örgütsel adanmışlıkla çok sayıda tanım yapılmasına karşın ortak bir tanım üzerinde birlik sağlanamamıştır. Bundan kaynaklı olarak örgütsel adanmışlık kavramı, bazı benzer kavramlar örgütsel adanmışlığın yerine kullanılmaktadır. Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafında örgütsel adanmışlık üç başlık altında incelendiği göz önünde bulundurularak, araştırmada bu kavramlar üzerine odaklanılmıştır.

Fiziksel Adanmışlık. Çalışanın örgütteki görev, yetki ve sorumluluklarını yerini getirirken enerji dolu olması, fiziki anlamda yapılan işin içinde bulunması anlamına gelmektedir. Bu alt adanmışlık boyutunda çalışan, zihinsel olarak işine yoğunlaşmakta ve tüm dikkatini işine adamaktadır.

Çalışan, örgütün hedeflerini yerine getirmek için işini yüksek enerji ile yapmakta ve bu durum çalışanı ruhsal açıdan iyileştirmektedir. Çalışan, fiziksel anlamda hissettiği fazla enerjiyi işlerini yerine getirmek için kullanmaktadır. Bir işi yapmak için gönüllü olarak yapmayı istemek fiziksel adanmışlığı bir göstergesidir (Pelenk, 2019, s. 352).

Fiziki olarak kendisini işe ve örgüte adayan çalışanların, daha fazla işi daha yüksek performansla yaptıkları, verimliliklerinin üst seviyelerde olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Rich, Lepine ve Crawford, 2010, s. 619)

Bilişsel Adanmışlık. Bilişsel adanmışlıkta, bir çalışanın işine ve örgütüne aşkla bağlı olması, görevlerini yerine getirirken coşku ve gurur duyması bağlılığa dayalı olarak şekillenen bir bilişsel adanmışlık boyutudur. Bununla birlikte çalışanın işinden, örgütten ayrılması durumunda zorluk yaşaması da bilişsel adanmışlıktan kaynaklanmaktadır (Pelenk, 2019, s. 352).

Duygusal Adanmışlık. Çalışanın işiyle arasında duygusal bir bağ kurması, yaptığı iş ve çalıştığı örgüt adına gurur duyması, örgütün hedefleri için işini azimli ve istekli bir şekilde yapmasıdır.

Duygusal adanmışlık, çalışanın iş arkadaşları ve yöneticileriyle anlamlı ilişkiler kurması, onların duygu ve düşüncelerini anlayabilmesini ve empati kurabilmesini de ifade eder. Çalışan, parçası olduğu örgütte, diğer bireyleri anlayabilmesi, onlarla sağlıklı ilişkiler kurması hem örgütün iş performansını artırıcı hem de örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlaması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır (Aytekin, 2016, s. 57).

6. Adanmışlık Konusunda Yapılan Çalışmalar

Örgütsel adanmışlıkla ilgili yapılan ve alanyazında yer alan bazı çalışmalar bu bölümde altında toplanmıştır.

Altunel (2015); araştırmasını örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek üzere öğretmenler üzerinde çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışma soncunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık faktöründen aldığı puanın yüksek olduğunu belirtmiş ve en önemli alt boyutu olarak belirttiği fiziksel adanmışlık puanından alınan puanın en yüksek puan olduğunun üzerinde durmuştur. Bu durumu katılımcıların işlerinini kaybetmemek adına yerine getirilmesi gereken zorunlu bir kural, talimat ve uyulması gereken bir prosedür olarak görmelerinden kaynaklı olabileceği şeklinde yorumlamıştır. Örgütsel adanmışlığın diğer alt boyutu olan bilişsel ve duygusal adanmışlık boyutları açısından bireylerin kendi içinde yaşadıkları duygu durumu ve düşüncelerden oluşması, dışarıdan gözlemlenebilmesi ve ölçülebilmesinin daha zor olması sebebiyle fiziksel adanmışlık düzeyine göre daha düşük puan aldıklarını belirtmiştir. Bireylerin karşılaşması muhtemel bir maliyet veya kayıp yaşama korkusu, fiziksel adanmışlık puanın daha yüksek olmasına sebep oluşturduğunu belirtmiştir (s. 163).

Uzun (2011) liderlik stilleri, örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmayı okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde incelemiştir. Yaptığı çalışma sonucu elde ettiği bulgulara göre öğretmenlerin yaşları arttıkça genel adanmışlık düzeyinin de arttığını belirtmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça da genel adanmışlık düzeylerinin de arttığını belirtmiştir (s. 41).

D. İŞVEREN MARKASI İLE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Çalışma hayatında meydana gelen yenilikler sonucu işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağındaki niteliklerde yeni talepler ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, ihtiyaçlarını gi-

dermenin yolunu yetenekli bireylerden geçtiğinin farkına varmışlardır. Bu nedenle işveren markası ile yetenek yönetimi, işletmelerin stratejik olarak önem verdikleri işlevler haline gelmiştir. İşveren markası yetenekli bireylerin işletmeye dâhil edilmesi, sahip olduğu yetenekli insan sermayesini tatmin etme, sahip olduğu marka gücüyle rekabette üstün olması gibi işletmeye birden çok faydası olduğu bilinmektedir. İşletme sahip olduğu yetenekler sayesinden stratejik hedeflerine ulaşabilmektedir. Bu durumda işverenlerin yeteneğe yaptığı yatırım dolaylı olarak markasına da nüfus etmektedir.

Köse (2018) işletmelerin öncelik olarak üzerinden durmaları gereken noktanın; işveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisi oluşturmak için yetenekli bireylerin zihninde işveren marka algılarını güçlendirmek olduğuna değinmiş ve bunu sağlamak için; insan odaklı, yenilikçi, güncel ve ilham verici bir işletme, işveren markası olarak kolaylıkla ayırt edilebileceğini belirtmiştir (s. 830). Böyle bir yönetim anlayışının sahip olduğu işletmelerde çalışan değer önermesi bütünleşeceğinden, bireyler işletmelerine bağlılıkları artacaktır. Çalışan değer önermesindeki vaatler ise, işveren marka kimliği içinde gizlidir (Baş, 2011, s. 55).

Yetenekli bireylerin gün geçtikçe değerlendiğinde çalışma yaşamında; yetenekli kişileri bulmak, onları cezbetmek, işletmeye dâhil etmek ve işletmede tutmak işletmenin oluşturduğu işveren markası sayesindedir. Bunu sağlamanın yolunda kendi özgü uygulamalardan geçmektedir. Çalışma yaşamının büyümesiyle birlikte oluşan, güçlü işveren markaları, gelişen teknoloji sayesinde yetenekli kişilere ulaşmada kolaylık sağlamaktadır. Bu sebeple işletmeler sahip olduğu yeteneklerini elde tutabilmek için işveren markasına has belirgin vaatler sunması gerekmektedir. Yetenekli kişilere sunulan vaatler işletme adına uzun dönemli yatırım faktörü olarak görülmesi gerekmektedir.

III. YÖNTEMBİLİM

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, modeli, hipotezleri, ana kütle, örneklem büyüklüğü, örneklem birimi, ölçüm araçları, ölçüm uygulaması ve pilot araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

A. TASARIM, MODEL VE HİPOTEZLER

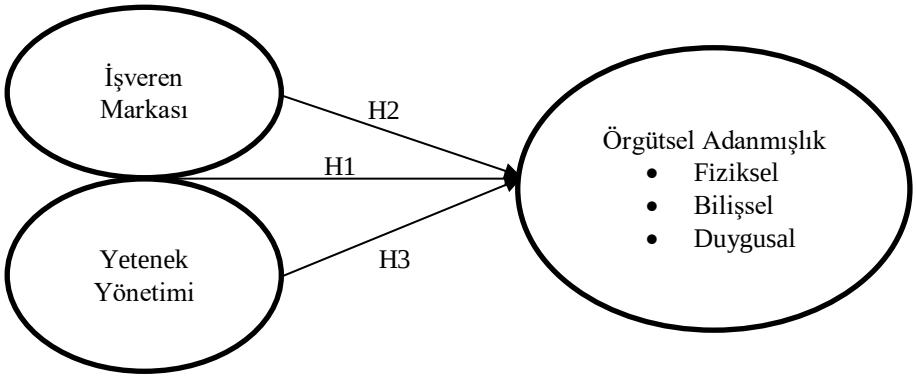
Bu bölümde araştırmanın tasarımı, araştırmada kullanılan değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisine yönelik araştırma modeli sunularak, modele ilişkin hipotezler üzerinde durulmuştur.

1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma değişkenler arasındaki ilişkileri belirli hipotezlerle test eden keşfedici ve tanımlayıcı bir çalışma niteliğindedir. Çalışma, nicel araştırma olup, tanımlayıcı türdedir. Bu araştırma için örneklem grubu belirlenmiş ve ana kütle içerisinden tesadüfi olarak seçilmiştir. Gerçekleştirilen anket uygulaması ile örneklemden bilgiler elde edilmiştir.

2. Araştırma Modelleri ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli. İşveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi araştırmanın temel modeli olarak belirlenmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın temel hipotezine ilişkin modeli.

Hipotez 1:

H_0: Katılımcıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan katalizör puanları "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan katalizör puanları "Örgütsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.

Hipotez 2:

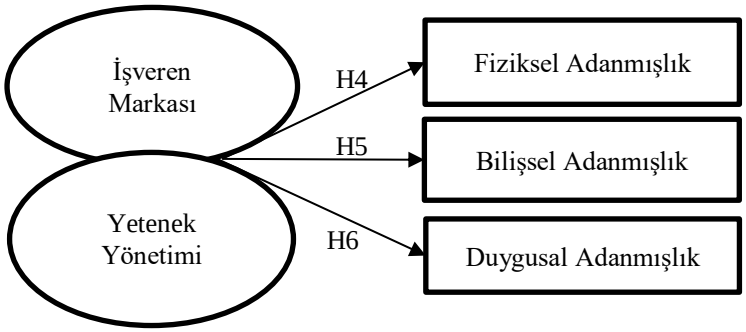
H_0: Katılımcılıların "İşveren Markası" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların "İşveren Markası" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkiler.

Hipotez 3:

H_0: Katılımcılıların "Yetenek Yönetimi" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların "Yetenek Yönetimi" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkiler.



Şekil 6. İşveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinin adanmışlığın alt boyutlarına ilişkisi.

Hipotez 4:

H_0: Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkiler.

Hipotez 5:

H_0: Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşimin-

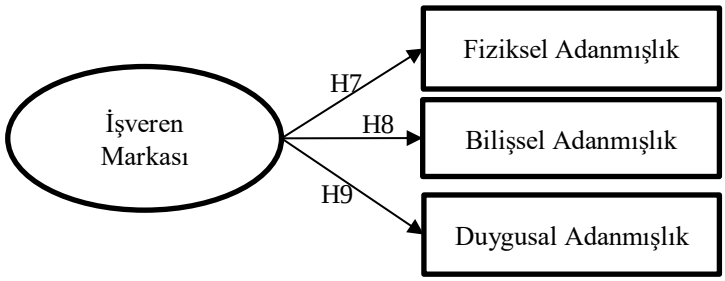
den oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.

Hipotez 6:

H_0: Katılımcıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkiler.



Şekil 7. İşveren markasının örgütsel adanmışlığın alt boyutlarına ilişkin hipotezleri.

Hipotez 7:

H_0: Katılımcıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkiler.

Hipotez 8:

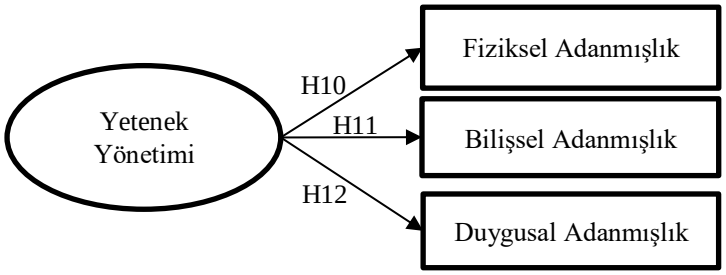
H_0: Katılımcıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.

Hipotez 9:

H_0: Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkiler.



Şekil 8. İşveren markasının örgütsel adanmışlığın alt boyutlarına ilişkin hipotezleri.

Hipotez 10:

H_0: Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkiler.

Hipotez 11:

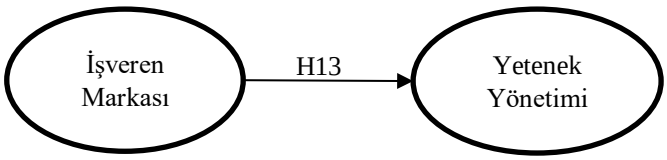
H_0: Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.

Hipotez 12:

H_0: Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkilemez.

H_1: Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkiler.



Şekil 9. İşveren markasının yetenek yönetimine ilişkin hipotezi.

Hipotez 13:

H_0: İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1: İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir fark vardır.

B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın ana kütlesi; örneklem büyüklüğü, örneklem birimi ve örnekleme anketlerin uygulama yöntemine dair bilgi verilmiştir.

1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmenin inceleme olarak tercih edilmesi sebebi; kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olabileceği varsayımıdır. 2013 yılı verilerine göre İstanbul ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde yaklaşık olarak çalışan sayısı 3.000 kişidir (Hatipoğlu ve diğleri, 2013).

2. Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak tespit edilen otellerde çalışan beyaz yaka grubundan oluşmaktadır. Görüşmeler sonucunda toplam 150 ankete ulaşılmıştır.

Araştırmalarda yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin daha çok kurumsallaşmış yapıda oldukları görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulaması ile kurumsallaşma arasındaki koşutluk göz önünde bulundurularak, araştırmamızda dört ve beş yıldız standartlarındaki otellerden veri toplanması tercih edilmiştir. Dolayısıyla %90 ile %95 arası güvenirlikte 0,05-0,10 hata payıyla çalışmada kullanılacak örneklemin, sosyal bilimlerde bir uygulama çalışması olması sebebiyle güven aralığının uygun olduğu görülmüştür (Dhand ve Khatkar, 2014).

3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Örneklem birimi olarak otellerde çalışan yönetici ve çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Yöneticilerin ankete dâhil edilmesi gerekçesinin statüye göre kavramların algılanması boyutunda farklılıkların tespit edilmesidir.

Örnekleme yöntemi olarak kolayda ve tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Anket formları ilgili otellere telefon ya da ziyaret edilerek ulaşılmış, araştırma için izin alınmış, bazı otellere elden anket bırakılmış bazı otel çalışanlarına ise çevrimiçi ortamda ulaşılmıştır. Anketin kaç dakika süreceği hakkında bilgi verilmiştir. Alınan bilgilerin bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı konusunda katılımcılara güvence verilmiştir. Anket formları, ziyaret edilen ve ulaşılan otellerden o gün görevinin başında olan kişilere doldurtulmuştur.

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin tanıtımına, ölçeklerin uyarlama süreciyle derecelenme biçimi hakkında bilgi verilerek, yüzey ve içerik geçerliliği çalışmalarına değinilmiştir.

1. Ölçeklerin Uyarlama Süreci

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin bazıları araştırma yapılan sektöre göre uyarlanmıştır. Ölçüm aracı olarak kullanılan anket formu toplamda dört farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "İşveren Markası Ölçeği" kullanılmıştır. İşveren Markası ölçeği Kahveci'nin (2018) Y kuşağının iş yeri seçimini etkileyen faktörler: İşveren markası ve sosyo demografik özellikler isimli yüksek lisans tezinden temin edilmiştir. Ölçek yedili Likert tipi olarak 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Alpha değeri = 0.97 olarak bulunmuştur. İkinci bölümde "Yetenek Yönetim Uygulamaları Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Yetenek Yönetimi ölçeği Bahadınlı'nın (2013) İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma) isimli doktora tezinden temin edilmiştir. Ölçek dörtlü Likert tipi olarak 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Alpha değeri = 0.96 olarak bulunmuştur. Üçüncü bölümde "Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel Adanmışlık Algısı ölçeği Altunel'in (2015) Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki: Bir araştırma isimli yüksek lisans tezinden temin edilmiştir. Ölçek beşli Likert tipi olarak 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Alpha değeri = 0.95 olarak bulunmuştur. Örgütsel adanmışlık ölçeği; fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık

olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Dördüncü bölümde katılımcıların yaş, eğitim durumu, kurumlarındaki çalışma süreleri, toplam kıdem yılları, kurumdaki statüleri, yönetici olan katılımcıların yöneticilik düzeyleri, katılımcıların çalıştıkları otellerde yetenek yönetimi uygulamasının bulunup bulunmadığı konularında bilgi talep edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizini yapabilmek için IBM SPSS Statistics 23.0 ve STATA 16 programına başvurulmuştur.

2. Etiketleri ve Dereceleme Biçimi

İşveren Markası Ölçeği için yedi dereceli Likert ölçeği ile uygulanmıştır. İşveren Markası ölçeğinde kullanılan etiketlerin hangi dereceye karşılık geldiği şu şekilde tanımlanmıştır*: Hiç Önemli Değil* = 1; *Önemli Değil* = 2; *Kararsız* = 3; *Biraz Önemli* = 4; *Önemli* = 5; *Oldukça Önemli* = 6; *Çok Önemli* = 7 şeklinde belirlenmiştir. Yetenek Yönetimi Ölçeği için dört dereceli Likert ölçeği ile uygulanmıştır. Yetenek Yönetimi ölçeğinde kullanılan etiketlerin hangi dereceye karşılık geldiği şu şekilde tanımlanmıştır*: Kesinlikle Katılmıyorum*= 1; *Katılmıyorum* = 2; *Katılıyorum* = 3; *Kesinlikle Katılıyorum* = 4 şeklinde belirlenmiştir. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği için beş dereceli Likert ölçeği ile uygulanmıştır Ölçeklerde kullanılan etiketlerin hangi dereceye karşılık geldiği şu şekilde tanımlanmıştır*: Hiç Katılmıyorum* = 1; *Katılmıyorum* = 2; *Karasızım* = 3; *Katılıyorum* = 4; *Tamamen Katılıyorum* = 5 şeklinde belirlenmiştir.

3. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları

Belirlenen ölçekler alanyazında daha önce kullanılmış ve bunlarla ilgili bilimsel makaleler yayınlanmış olduğundan yüzey ve içerik geçerliliğine sahip oldukları varsayılmıştır.

4. Ölçüm Uygulaması

Araştırmada hazırlanan anket formları katılımcılar tarafından okunarak, çevrimiçi ortamda, İstanbul ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanların ve yöneticileri tarafında yanıtlanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi değil, kendi kendine yanıtlama yöntemi uygulanmıştır. Anketin nasıl doldurulacağı, kaç dakika süreceği konusunda bir ön bilgi verilmiştir. Anketler bilgilendirme ortamı çerçevesinde uygulanmıştır.

5. Pilot Araştırma Uygulaması

Uygulama dört ve beş yıldızlı otellerde istihdam eden yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir. Ölçekler bir haftalık bir süre içerisinde, 25 kişiden oluşan örneklem üzerinde uygulanmış olup, bu kişiler asıl araştırmaya da katılım göstermiştir. Pilot araştırma aşamasında katılım esnasında ölçek ifadelerinin katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı ve katılımcıların sorularının olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Uygulanan pilot çalışmadan ilk etapta doğru sonuçlar elde etmeye çalışılmıştır.

IV. BULGULAR

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan birisi olan alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır (bkz. Tablo.3).

Tablo 3. Cronbach's Alpha Sonuçları

	Alpha
Tüm Sorular	0,877
İşveren Markası	0,97
Yetenek Yönetimi	0,966
Örgütsel Adanmışlık	0,959
Fiziksel Adanmışlık	0,94
Bilişsel Adanmışlık	0,947
Duygusal Adanmışlık	0,906

Alanyazında Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Çalışmada kullanılan tüm ölçekler birlikte değerlendirildiğinde Cronbach's Alpha değeri 0,877 olduğu görülmüştür (bkz. Tablo.3). Bu değer ölçeklerinin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşveren markası ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,97'dir. Bu sonuç ideale yakın bir değerdir. Yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,966, örgütsel adanmışlık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,959 olarak bulunmuştur (bkz. Tablo.3).

Örgütsel adanmışlığın alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri bilişsel adanmışlık alt boyutunda 0,947, fiziksel adanmışlık alt boyutunda 0,94, duygusal adanmışlık alt boyutunda 0,906 olarak saptanmıştır (bkz. Tablo. 3). Bu değerler örgütsel adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İşveren Markası	0,114	150	0	0,823	150	0
Yetenek yönetimi	0,107	150	0	0,948	150	0
Fiziksel adanmışlık	0,192	150	0	0,787	150	0
Bilişsel Adanmışlık	0,168	150	0	0,839	150	0

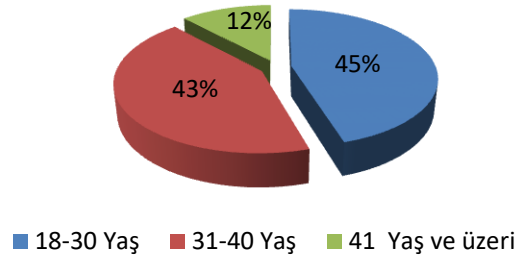
Duygusal Adanmışlık	0,137	150	0	0,888	150	0
Örgütsel adanmışlık	0,129	150	0	0,845	150	0

Hem Kolmogrov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri sonucu kuyruk olasılığı değeri 0,05 düzeyinden küçük olduğu için serilerin dağılımının normal olmadığına kararı verilmiştir. Bu nedenle çalışmada t testi, ANOVA vb. testlerin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney U testi Kruskal Wallis testi vb. testler kullanılacaktır.

A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

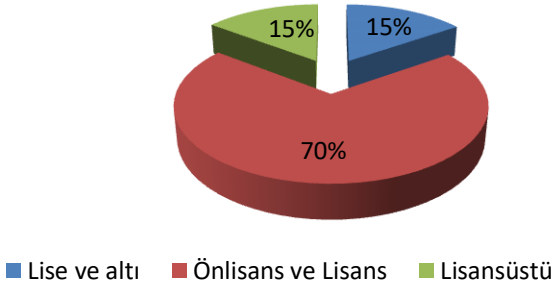
Araştırmada kullanılan sekiz demografik değişkene ilişkin olarak frekans dağılımları şekil ve tablolar yardımıyla aşağıda gösterilmiştir.

1. Frekans Dağılımları



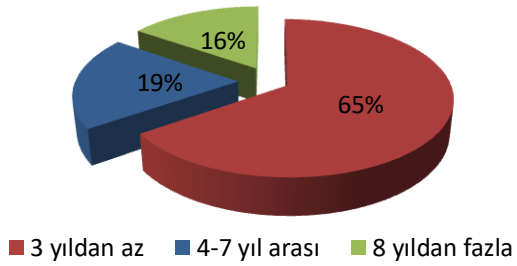
Şekil 10. Katılımcıların yaş grupları.

Katılımcıların %45'ini 18-30 yaş grubu oluşturmaktadır. %43'ünü ise 31-40 yaş grubu oluşturmaktadır. 41 yaş ve üzeri yaş grubu ise katılımcıların %12'sini oluşturmaktadır (bkz. Şekil.10).



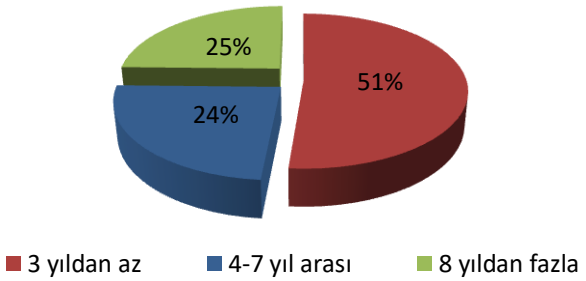
Şekil 11. Katılımcıların eğitim durumları.

Katılımcıların %15'inin lise ve altı eğitim seviyesinde, %70'inin önlisans ve lisans seviyesinde ve %5'inin ise lisansüstü seviyesinde eğitim gördüğü anlaşılmaktadır (bkz. Şekil.11).



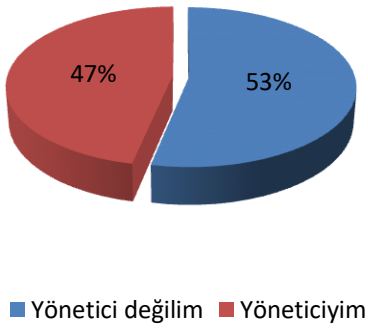
Şekil 12. Katılımcıların işletmelerindeki çalışma süresi.

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %65'inin 3 yıldan az, %19'unun 4-7 yıl arası, %16'sı 8 yıldan fazla bulundukları işyerinde çalıştıkları anlaşılmaktadır (bkz. Şekil 12).



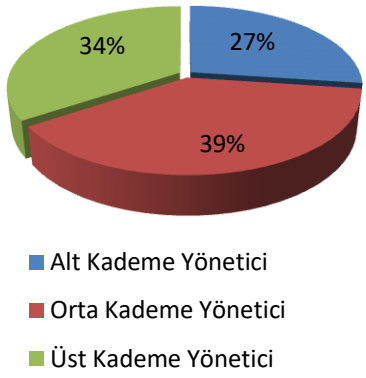
Şekil 13. Katılımcıların toplam kıdem yılı.

Katılımcıların %51'inin toplam kıdem yılı 3 yıldan az, %24'ünün 4-7 yıl arası ve %25'inin 8 yıldan fazla olduğu görülmektedir (bkz. Şekil 13).



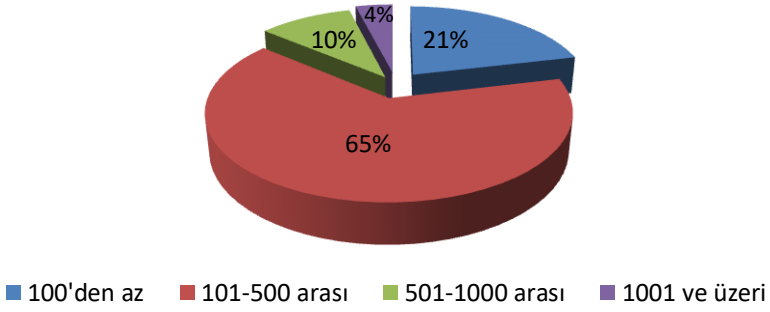
Şekil 14. Katılımcıların pozisyonu.

Analiz bulgulara göre katılımcıların %53'ünün uygulayıcı çalışan, %47'sinin yönetici statüsünde oldukları anlaşılmaktadır (bk. Şekil 14).



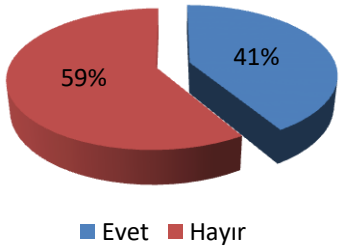
Şekil 15. Yöneticilerin sınıflandırılması.

Yönetici olan katılımcıların %27'sinin alt kademe yönetici, %39'unun orta kademe yönetici ve %34'ünün ise üst kademe yönetici statüsünde olduğu görülmektedir (bkz. Şekil 15).



Şekil 16. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki toplam çalışan sayısı.

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %21'inin işletmelerindeki çalışan sayısı 100'den az, %65'inin 101-500 arası, %10'unun 501-1000 arası ve %4'ünün 1001 ve üzeri çalışan olduğu anlaşılmaktadır (bkz. Şekil 16).



Şekil 17. Katılımcıların işletmeler yetenek yönetimi uygulaması.

Katılımcıların %41'inin işletmesinde yetenek yönetimi uygulanırken, %59'unun çalıştığı işletmelerde yetenek yönetimi uygulanmadığı anlaşılmaktadır (bkz. Şekil 17).

2. Ölçeklerin Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

İşveren Markası, Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Adanmışlık puanlarının dağılımı demografik değişkeni düzeylerine göre değişebilmektedir. Bu analizin amacı hangi demografik değişken düzeyinde puanların daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu belirlemektir. Alanyazında, istatistiki verilerde 0.10'a kadar hata payının kabul edileceği belirtilmektedir (Kul, 2014, s. 12). Çalışamımızda bazı analizler %10 hata payı standardına göre yapılmıştır.

Tablo 5. Yaş Grupları ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Kruskal Wallis Testi

	Yaşınız	n	Sıra ort.	sd	X^2	p
İşveren markası	18-30 yaş	68	76,88	2	1,84	,399
	31-40 yaş	64	71,02			
	41 yaş ve üzeri	18	86,19			
	Toplam	150				
Yetenek yönetimi	18-30 yaş	68	74,53	2	6,402	**,041**
	31-40 yaş	64	69,91			
	41 yaş ve üzeri	18	99,03			
	Toplam	150				
Örgütsel adanmışlık	18-30 yaş	68	73,45	2	10,479	**,005**
	31-40 yaş	64	69,09			
	41 yaş ve üzeri	18	106,06			
	Toplam	150				
Fiziksel adanmışlık	18-30 yaş	68	72,93	2	6,07	**,048**
	31-40 yaş	64	71,69			
	41 yaş ve üzeri	18	98,78			
	Toplam	150				
Bilişsel adanmışlık	18-30 yaş	68	73,31	2	9,843	**,007**
	31-40 yaş	64	69,59			
	41 yaş ve üzeri	18	104,78			
	Toplam	150				
Duygusal adanmışlık	18-30 yaş	68	73,39	2	7,6	**,022**
	31-40 yaş	64	70,42			
	41 yaş ve üzeri	18	101,53			
	Toplam	150				

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yetenek yönetiminden ve örgütsel adanmışlık ölçeğinden aldıkları puan ile katılımcıların yaşları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (x^2: 6,402, $p<0,05$; x^2: 10,479, $p<0,05$). Örgütsel adanmışlığın alt boyutları bakımından sonuçlar incelendiğinde; fiziksel, bilişsel

ve duygusal adanmışlık puanlarının da yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (x^2: 6,07, $p<0,05$; x^2: 9,843, $p<0,05$; x^2: 7,6, $p<0,05$). Öte yandan işveren markası ölçeğinden aldıkları puan ile yaşları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (x^2: 1,84, $p>0,05$).

Anlamlı farklılık olan tüm ölçek boyutları bakımından en yüksek sıra ortalama puanı 41 yaş ve üzeri iken, en düşük sıra ortalamanın 31-40 yaş grubuna ait olduğu görülmüştür. 31-40 yaş gurubunun yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçek puanlarının düşük olması, bu yaş gurubu çalışanların kariyer düzeyi tedirginliği ile açıklanabilir. Buna karşılık 41 yaş ve üzeri katılımcıların işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçek puanlarının yüksek olması bu yaş gurubundaki çalışanların muhtemelen yönetici kademelerinde olmaları ve çalışma hayatında arzu ettikleri yerlere ulaşmış oldukları varsayımı ile açıklanabilir.

Yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçeklerinin değerlendirmesinde olduğu gibi örgütsel adanmışlığın alt boyutlarının değerlendirilmesinde de 31-40 yaş arası grubu katılımcılar olumsuz, 41 yaş ve üzeri katılımcıların daha olumlu tutum sergilediği görülmektedir. Bu durum 41 yaş üzeri katılımcıların çalışma hayatında arzu ettikleri yerlere ulaşmış oldukları varsayımı ile açıklanabilir.

Tablo 6. Faktörleri Etkileyen Demografik Değişkenlere Dayalı Mann Whitney U Testi (1-3. Grup)

	Yaşınız	N	Sıra ortalama	u	p
Yetenek yönetimi	18-30 yaş	68	40,59	414,000	**,035**
	41 yaş ve üzeri	18	54,5		
	Toplam	86			
Örgütsel adanmışlık	18-30 yaş	68	39,49	339,500	**,004**
	41 yaş ve üzeri	18	58,64		
	Toplam	86			
Fiziksel adanmışlık	18-30 yaş	68	40,43	403,000	**,024**
	41 yaş ve üzeri	18	55,11		
	Toplam	86			
Bilişsel adanmışlık	18-30 yaş	68	39,62	348,000	**,004**
	41 yaş ve üzeri	18	58,17		
	Toplam	86			
Duygusal adanmışlık	18-30 yaş	68	40,07	378,500	**,012**
	41 yaş ve üzeri	18	56,47		
	Toplam	86			

Katılımcıların yetenek yönetimi, örgütsel adanmışlık ve örgütsel adanmışlığın alt boyutları bakımından aldıkları puanların yaşlara göre farklılık gösterdiğinin tespiti sonrası bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda gruplar arasında ikili olarak inceleme yapılmış ve Mann Whitney U testi yapılmıştır (bkz. Tablo.6). Sonuçlara göre her bir ölçek türü bakımından farklılığın 18-30 yaş düzeyi ile 41 yaş ve üzeri gruplarından kaynaklandığı belirlenmiştir (u:414,000, p<0,05; u:339,500, p<0,05; u:403,000, p<0,05; u:348,000 p<0,05, u:378,500, p<0,05).

Tablo 7. Faktörleri Etkileyen Demografik Değişkenlere Dayalı Mann Whitney U Testi (2-3. Grup)

	Yaşınız	N	Mean Rank	U	p
Yetenek yönetimi	31-40 yaş	64	37,98	350,500	**,011**
	41 yaş ve üzeri	18	54,03		
	Toplam	82			
Örgütsel adanmışlık	31-40 yaş	64	37,16	298,500	**,002**
	41 yaş ve üzeri	18	56,92		
	Toplam	82			
Fiziksel adanmışlık	31-40 yaş	64	38,22	366,000	**,017**
	41 yaş ve üzeri	18	53,17		
	Toplam	82			
Bilişsel Adanmışlık	31-40 yaş	64	37,39	313,000	**,003**
	41 yaş ve üzeri	18	56,11		
	Toplam	82			
Duygusal Adanmışlık	31-40 yaş	64	37,83	341,000	**,008**
	41 yaş ve üzeri	18	54,56		
	Toplam	82			

Ayrıca yapılan analizler neticesinde yaş grupları bakımından yetenek yönetimi, örgütsel adanmışlık, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel adanmışlık, bilişsel adanmışlık, duygusal adanmışlıktan alınan puanların 31-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri gruplar içinde farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (u:350,500, p<0,05; u:298,500, p<0,05; u:366,000, p<0,05; u:313,000, p<0,05; u:341,000, p<0,05;).

Sonuçlar gösteriyor ki 41 yaş ve üzeri katılımcıların diğer iki yaş grubuna nazaran yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlıktan aldıkları puanların yüksek olduğu görülmektedir. 41 yaş ve üzeri katılımcıların hem daha fazla tecrübeye sahip oldukları hem de çalışma hayatında arzu ettikleri yerlere ulaşmış oldukları varsayımı ile bu du-

rum açıklanabilir (bkz. Tablo.6, Tablo.7). Bu bulgumuz Uzun'un (2011) öğretmenler arasında yapmış olduğu araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Tablo 8. Kıdem Yılı ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Kruskal Wallis Testi

	Toplam çalışma süreniz (kıdem yılınız)	n	Sıra ort.	sd	X^2	p
İşveren markası	3 yıldan az	77	81,51	2	3,495	,174
	4-7 yıl arası	36	65,65			
	8 yıldan fazla	37	72,57			
	Toplam	150				
Yetenek yönetimi	3 yıldan az	77	79,97	2	2,506	,286
	4-7 yıl arası	36	66,13			
	8 yıldan fazla	37	75,31			
	Toplam	150				
Örgütsel adanmışlık	3 yıldan az	77	83,12	2	6,004	**,050**
	4-7 yıl arası	36	62			
	8 yıldan fazla	37	72,78			
	Toplam	150				
Fiziksel adanmışlık	3 yıldan az	77	82,52	2	5,005	**,082**
	4-7 yıl arası	36	63,68			
	8 yıldan fazla	37	72,39			
	Toplam	150				
Bilişsel adanmışlık	3 yıldan az	77	82,44	2	5,930	**,052**
	4-7 yıl arası	36	61,44			
	8 yıldan fazla	37	74,74			
	Toplam	150				
Duygusal adanmışlık	3 yıldan az	77	80,51	2	2,138	,343
	4-7 yıl arası	36	70,43			
	8 yıldan fazla	37	70			
	Toplam	150				

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların örgütsel adanmışlıktan aldıkları puan ile toplam kıdem yılları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (x^2: 6,004, $p<0,10$). Örgütsel adanmışlığın alt boyutları bakımından incelendiğinde; fiziksel ve bilişsel adanmışlıktan aldıkları puanların da toplam kıdem yılına göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (x^2: 5,005, $p<0,10$; x^2: 5,930, $p<0,10$). Öte yandan işveren markası ve örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan duygusal ölçeğinden aldıkları puan ile toplam kıdem yılı arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (x^2:3,495, $p>0,05$; x^2: 2,138, $p>0,05$).

Anlamlı farklılık olan tüm ölçek boyutları bakımından en yüksek sıra ortalama puanı 3 yıldan az toplam kıdem yılı olan grup iken en düşük sıra ortalamanın 4-7 yıl arası toplam kıdem yılı olan grubuna ait olduğu görülmüştür. 4-7 yıl arası toplam kıdem yılı olan grubunun işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçek puanlarının düşük olması kariyer beklentilerinin henüz karşılanamaması ile açıklanabilir. Buna karşın 3 yıldan az toplam kıdem yılı olan katılımcıların işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçek puanlarının yüksek olması bu grubun çalışma hayatına tutunma çabasında oldukları varsayımı ile açıklanabilir.

İşveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçeklerinin değerlendirilmesinde olduğu gibi örgütsel adanmışlığı alt boyutlarının değerlendirilmesinde de 4-7 yıl arası toplam kıdem yılı olan katılımcıların en düşük sıra ortalamaya sahip ortalamaya sahip olduğu görülmekteyken, en yüksek sıra ortalamaya sahip ortalamaya sahip olan grubun 3 yıldan az toplam kıdem yılı olduğu görülmektedir. Bu durum 4-7 yıl arası toplam kıdem yılı olan grubun kariyer beklentilerinin henüz karşılanmaması ile açıklanabilir. 3 yıldan az toplam kıdem yılına sahip olan grubun çalışma hayatına tutunma çabasında oldukları varsayımı ile açıklanabilir.

Örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan duygusal adanmışlık puanı ile yine örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel ve bilişsel adanmışlık alt boyutlarına nazaran katılımcılardan düşük puan aldığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların çalışmak için gerekli olan enerjiye sahip olduklarını, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olduklarını ancak yaptıkları işleri aynı derecede benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 9. Faktörleri Etkileyen Toplam Kıdem Yılına Dayalı Mann Whitney U Testi

	Toplam çalışma süreniz (kıdem yılınız)	N	Mean Rank	u	p
Örgütsel adanmışlık	3 yıldan az	77	62,1	993,500	**,015**
	4-7 yıl arası	36	46,1		
	Toplam	113			
Fiziksel adanmışlık	3 yıldan az	77	61,5	1039,500	**,030**
	4-7 yıl arası	36	47,38		
	Toplam	113			
Bilişsel Adanmışlık	3 yıldan az	77	61,98	1002,500	**,016**
	4-7 yıl arası	36	46,35		
	Toplam	113			

Katılımcıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel ve bilişsel adanmışlıktan aldıkları puanların, toplam kıdem yılına göre farklılık

gösterdiğinin tespiti sonrası bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda gruplar arasında ikili olarak inceleme yapılmış ve Mann Whitney U testi uygulanmıştır (bkz. Tablo.9). Sonuçlara göre anlamlı çıkan her bir ölçek türü bakımında farklılığın 3 yıldan az toplam kıdem yılı ile 4-7 yıl arası toplam kıdem yılı olan gruplardan kaynaklandığı belirlenmiştir (u:993,500, p<0,05; u: 1039,500, p<0,05; u:1002,500, p<0,05).

Sonuçlar gösteriyor ki anlamlı farklılık olan tüm ölçek boyutları bakımından toplam kıdem yılı 3 yıldan az olan grubun, 4-7 yıl arası toplam kıdem yılı olan gruba nazaran yüksek sıra ortalamada yer almaktadır. Bu durum toplam kıdem yılı 3 yıldan az olan katılımcıların çalışma hayatlarının ilk yıllarında olmalarından dolayı kariyer çizgilerinin henüz oluşmaya başlamasıyla yorumlanabilir.

Tablo 10. Pozisyon ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Mann Whitney U Testi

	Kurumdaki statünüz	N	Mean Rank	u	p
İşveren markası	Yönetici değilim	80	70,98	2438,500	,173
	Yöneticiyim	70	80,66		
	Toplam	150			
Yetenek yönetimi	Yönetici değilim	80	68,12	2209,500	**,026**
	Yöneticiyim	70	83,94		
	Toplam	150			
Örgütsel adanmışlık	Yönetici değilim	80	63,34	1827,000	**,000**
	Yöneticiyim	70	89,4		
	Toplam	150			
Fiziksel adanmışlık	Yönetici değilim	80	63,55	1844,000	**,000**
	Yöneticiyim	70	89,16		
	Toplam	150			
Bilişsel Adanmışlık	Yönetici değilim	80	65,31	1985,000	**,002**
	Yöneticiyim	70	87,14		
	Toplam	150			
Duygusal Adanmışlık	Yönetici değilim	80	65,01	1961,000	**,001**
	Yöneticiyim	70	87,49		
	Toplam	150			

Elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetimi, örgütsel adanmışlık, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel adanmışlık, bilişsel adanmışlık ve duygusal adanmışlıktan aldıkları puanlar ile katılımcıların kurumdaki statü arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (u:2209,500, p<0,05; u:1827,000, p<0,05; u:1844,000, p<0,05; u:1985,000, p<0,05, u:1961,000, p<0,05). İşveren markasından

alınan puan ile katılımcılarından kurumdaki statü arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (u: 2438,500, p<0,05).

Anlamlı farklılık olan tüm ölçek boyutları bakımından yönetici pozisyonunda olan katılımcıların, yönetici pozisyonunda olmayan katılımcılara göre yüksek sıra ortalamada oldukları görülmektedir. Bu durum yöneticilerin kariyer beklentilerinin karşılanması ile açıklanabilir (bkz. Tablo.10).

Tablo 11. Yönetici Kademesi ile Faktörlerin İlişkisine Dayalı Kruskal Wallis Testi

	Eğer yönetici iseniz	n	Sıra ort.	Sd	X^2	p
İşveren markası	Alt kademe yönetici	19	37,95	2	3,098	,212
	Orta kademe yönetici	27	39,02			
	Üst kademe yönetici	24	29,60			
	Toplam	70				
Yetenek yönetimi	Alt kademe yönetici	19	27,00	2	7,413	**,025**
	Orta kademe yönetici	27	43,17			
	Üst kademe yönetici	24	33,60			
	Toplam	70				
Örgütsel adanmışlık	Alt kademe yönetici	19	31,76	2	2,199	,333
	Orta kademe yönetici	27	39,96			
	Üst kademe yönetici	24	33,44			
	Toplam	70				
Fiziksel adanmışlık	Alt kademe yönetici	19	30,08	2	4,849	**,089**
	Orta kademe yönetici	27	41,93			
	Üst kademe yönetici	24	32,56			
	Toplam	70				
Bilişsel adanmışlık	Alt kademe yönetici	19	30,68	2	2,073	,355
	Orta kademe yönetici	27	39,17			
	Üst kademe yönetici	24	35,19			
	Toplam	70				
Duygusal adanmışlık	Alt kademe yönetici	19	36,42	2	,747	,688
	Orta kademe yönetici	27	37,37			
	Üst kademe yönetici	24	32,67			
	Toplam	70				

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yetenek yönetiminden aldıkları puan ile yönetici olan katılımcıların yöneticilik statülerine göre istatiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (x^2: 7,413, p<0,10). Örgütsel adanmışlığın alt boyutları bakımından incelendiğinde; fiziksel adanmışlıktan aldıkları puanların da yöneticilik statülerine

göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (x^2:4,849, p<0,10). Öte yandan işveren markası, örgütsel adanmışlık ve örgütsel adanmışlığın alt boyutları olan; bilişsel ve duygusal adanmışlık ölçeğinden katılımcıların aldıkları puan ile yöneticilik statüsü arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (x^2: 3,098, p>0,05; x^2: 2,199, p>0,05; x^2: 2,073, p>0,05; x^2:747, p>0,05).

Tablo 12. Faktörleri Etkileyen Yöneticilik Statülerine Dayalı Mann Whitney U Testi

	Eğer yönetici iseniz	N	Mean Rank	u	p
Yetenek yönetimi	Alt kademe yönetici	19	17,29	138,500	**,008**
	Orta kademe yönetici	27	27,87		
	Toplam	46			
Fiziksel adanmışlık	Alt kademe yönetici	19	18,53	162,000	**,029**
	Orta kademe yönetici	27	27,00		
	Toplam	46			

Katılımcıların yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel adanmışlık bakımından aldıkları puanların yöneticilik kademesine göre farklılık gösterdiğinin tespiti sonrası bu farklılıkları belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlara göre her bir ölçek türü bakımından orta kademe yöneticilerin, alt kademe yöneticilere göre yüksek sıra ortalamada oldukları tespit edilmiştir (bkz. Tablo.12).

Anlamlı farklılık olan tüm ölçek boyutları bakımından orta kademe yönetici pozisyonunda olan katılımcıların, kariyerlerinde istedikleri yere ulaşmış olmaları varsayımıyla işe ve örgüte karşı tutumları daha olumlu hale gelmiştir. Alt kademe yöneticiler hem hayattaki sosyal sorumluluklarının arttığı öngörülerek, iş hayatındaki beklentileri sosyal gereksinimlerini yeterince karşılamadığı varsayımı ile işe ve örgüte karşı tutumları daha düşüktür.

Tablo 13. Faktörleri Etkileyen Yetenek Yönetimi Uygulama Durumuna Dayalı Mann Whitney U Testi

	İşletmenizde yetenek yönetimi uygulanıyor mu?	N	Mean Rank	u	p
İşveren markası	Evet	62	78,94	2515,000	,416
	Hayır	88	73,08		
	Toplam	150			
Yetenek yönetimi	Evet	62	94,38	1557,500	**,000**
	Hayır	88	62,20		
	Toplam	150			

Örgütsel adanmışlık	Evet	62	81,66	2346,000	,144
	Hayır	88	71,16		
	Toplam	150			
Fiziksel adanmışlık	Evet	62	75,60	2721,500	,980
	Hayır	88	75,43		
	Toplam	150			
Bilişsel adanmışlık	Evet	62	85,83	2087,500	**,013**
	Hayır	88	68,22		
	Toplam	150			
Duygusal adanmışlık	Evet	62	78,06	2569,000	,541
	Hayır	88	73,69		
	Toplam	150			

Elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetiminden aldıkları puan ile katılımcıların işletmelerinde yetenek yönetimi uygulanıp uygulanmaması arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (u: 1557,500, p<0,05). Örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan bilişsel adanmışlık ile katılımcıların işletmelerinde yetenek yönetimi uygulanıp uygulanmaması arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (u: 2087,500, p<0,05). Öte yandan işveren markası, örgütsel adanmışlık ve örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel ve bilişsel adanmışlık boyutu ile katılımcıların işletmelerinde yetenek yönetimi uygulanıp uygulanmaması arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (u:2515,000, p<0,05; u:2346,000, p<0.05; u:2721,500, p<0,05; u:2569,000, p<0,05).

Ortaya çıkan değerler açısından katılımcıların demografik değişkeni olan eğitim düzeyi, işletmesindeki kıdem yılı ve işletmedeki çalışan sayısı ile kavramlar arasında ilişki incelendiğinde, kavramların tümüyle anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Hipotez testleri bulguları temel araştırma hipotezi ve alt araştırma hipotezleri çerçevesinde ele alınmıştır.

1. Temel Araştırma Hipotezi Analiz ve Bulguları

Çalışmaya konu olan otelcilik sektöründe bulunan işveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinin örgütsel adanmışlık üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada ölçek puanlarının ayrı değerler içerdiği normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Aykırı gözlemlerin bulunduğu bu tür durumlarda alanyazında sıklıkla kullanılan parametrik yöntemler ile uy-

gun çözümler üretmek mümkün değildir. Bu nedenle çalışmada değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla parametrik olamayan regresyon yöntemlerinden biri olan Kernel regresyon kullanılmıştır. Bant genişlikleri sıfırdan büyük, pozitif değerler olmakla beraber bant genişliğinin büyüklüğü ya da hangi değerler arasında olması gerektiği konusunda alanyazında kesin bilgi bulunmamaktadır. Yalnızca değerlerin çok büyük olduğu durumlarda yerel komşuluk, globale doğru gittiği için tahminlerin kalitesi azalmaktadır (Tezcan, 2009).

Tablo 14. İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin Örgütsel Adanmışlığa Etkisi

	Değişken	Katsayı	Std. Hata	Z	p
Ortalama	Örgütsel adanmışlık	77.08427	.9169604	84.06	**0.000**
Etki	İşveren markası	.0731688	.0398716	1.84	**0.066**
	Yetenek yönetimi	.541719	.1131276	4.79	**0.000**
R^2 = 0.5323					

		Ortalama
Band Genişliği (Yöntem: Çapraz Geçerlilik)	İşveren markası	12.4428
	Yetenek yönetimi	4.47422

Örgütsel adanmışlıkla bağımsız değişkenler arasında %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (p:0.066<0.10). Bant genişliği ise çapraz geçerlilik yöntemi ile işveren markası için 12.44 ve yetenek yönetimi için 4.47 olarak hesaplanmıştır. Parametrik olmayan regresyon analizine göre işveren markası ölçek puanı ve yetenek yönetimi ölçek puanın birlikte örgütsel adanmışlıktaki değişimi açıklama oranın %53 olduğu görülmektedir (bkz. Tablo.14). Bu analiz sonucunda ortalama örgütsel adanmışlık 77.08 olarak bulunmuş olup, sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Öte yandan işveren markasındaki bir birimlik değişimin örgütsel adanmışlıkta 0.07'lik bir artışa ve yetenek yönetimindeki bir birimlik değişimin 0.54'lük bir değişime neden olduğu görülmüştür. Yetenek yönetiminin örgütsel adanmışlık üzerine daha yüksek etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgulardan hareketle yetenek yönetimi algısındaki olumlu değişmenin çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyini, işveren markasına göre daha yüksek derecede etkilediğini söylenebilir.

Tablo 15. İşveren Markasının Örgütsel Adanmışlığa Etkisi

	Değişken	Katsayı	Std. Hata	Z	p
Ortalama	Örgütsel adanmışlık	76.87244	.9347061	82.24	**0.000**
Etki	İşveren markası	.1601902	.0907326	1.77	**0.077**
R^2 = 0.2009					
				Ortalama	
Bant Genişliği (Yöntem: Çapraz Geçerlilik)	İşveren markası			10.52891	

Örgütsel adanmışlık ile bağımsız değişken olan işveren markası arasında %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (p:0.077<0.10). Bant genişliği ise çapraz geçerlilik yöntemi ile işveren markası için 10.52 olarak tespit edilmiştir. Parametrik olmayan regresyon analizine göre işveren markası ölçek puanın tek başına örgütsel adanmışlıktaki değişimi açıklama oranın %20 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo.15). Bu analiz sonucunda ortalama örgütsel adanmışlık 76.87 olarak bulunmuş olup, Bu analiz sonucunda ortalama örgütsel adanmışlık 77.08 olarak bulunmuş olup, sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_2) kabul edilmiştir. Ayrıca işveren markasındaki bir birimlik değişimin örgütsel adanmışlıkta 0.16'lik bir artışa neden olduğu görülmüştür. İşveren markasının tek başına kurulan bu modelde etkisi yetenek yönetimi ile birlikte alınan modele göre artmıştır.

Tablo 16. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Adanmışlığa Etkisi

	Değişken	Katsayı	Std. Hata	Z	p
Ortalama	Örgütsel adanmışlık	75.9553	1.01665	74.71	**0.000**
Etki	Yetenek yönetimi	.7480177	.0938253	7.97	**0.000**
R^2 = 0.4249					
				Ortalama	
Bant Genişliği (Yöntem: Çapraz Geçerlilik)	Yetenek yönetimi			16.8618	

Örgütsel adanmışlık ile bağımsız değişken olan yetenek yönetimi arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (p:0.0<0.05). Bant genişliği ise çapraz geçerlilik yöntemi ile yetenek yönetimi için 16.18 olarak tespit edilmiştir. Parametrik olmayan regresyon analizine göre yetenek yönetimi ölçek puanın tek başına örgütsel adanmışlıktaki değişimi açıklama oranın % 42 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo.16). Bu analiz sonucunda ortalama örgütsel adanmışlık 75.95 olarak bulunmuş olup, sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_3) kabul

edilmiştir. Ayrıca işveren markasındaki bir birimlik değişimin örgütsel adanmışlıkta 0.74'lük bir artışa neden olduğu görülmüştür. Yetenek yönetiminin tek başına kurulan bu modelde etkisi, işveren markası ile birlikte alındığı modele göre artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 17. İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin Bilişsel Adanmışlığa Etkisi

	Değişken	Katsayı	Std. Hata	Z	p
Ortalama	Bilişsel adanmışlık	25.54518	.3856369	66.24	**0.000**
Etki	İşveren markası	.0429863	.0157145	2.74	**0.006**
	Yetenek yönetimi	.2456327	.044284	5.55	**0.000**
R^2 = 0.5545					
				Ortalama	
Bant Genişliği (Yöntem: Çapraz Geçerlilik)		İşveren markası		12.44285	
		Yetenek yönetimi		4.47422	

Örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan bilişsel adanmışlık ile bağımsız değişken olan yetenek yönetimi ve işveren markası arasında % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (p:0.006<0.05). Bant genişliği ise çapraz geçerlilik yöntemi ile işveren markası için 12.44 ve yetenek yönetimi için 4.47 olarak tespit edilmiştir. Parametrik olmayan regresyon analizine göre işveren markası ölçek puanı ile yetenek yönetimi ölçek puanın birlikte örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan bilişsel adanmışlıktaki değişimi açıklama oranının %55 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo.17). Bu analiz sonucunda ortalama bilişsel adanmışlık 25.54 olarak bulunmuş olup, sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_5) kabul edilmiştir. Ayrıca işveren markasındaki bir birimlik değişimin bilişsel adanmışlıkta 0.042'lik ve yetenek yönetimindeki bir birimlik değişimim 0.24'lük bir değişime neden olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimin örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan bilişsel adanmışlık üzerinde daha yüksek etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgulardan hareketle yetenek yönetimi algısındaki olumlu değişmenin, çalışanların örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan bilişsel adanmışlık düzeyini, işveren markasına göre daha yüksek derecede etkilediğini söylenebilir.

Elde edilen bulgular sonucunda örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel ve duygusal adanmışlık ile bağımsız değişken olan yetenek yönetimi ve işveren markası arasında istatistiksel olarak ilişki bulunamamıştır. Bu durumda sıfır hipotezi reddedil-

mesinde başarı sağlanmamış ve alternatif hipotez (H_4, H_6) kabul edilememiştir.

Tablo 18. Yetenek Yönetiminin Fiziksel Adanmışlığa Etkisi

	Değişken	Katsayı	Std. Hata	Z	p
Ortalama	Fiziksel adanmışlık	26.24535	.3571668	73.48	**0.000**
Etki	Yetenek yönetimi	.1652262	.0255703	6.46	**0.000**
R^2 = 0.2943					
					Ortalama
Bant Genişliği (Yöntem: Çapraz Geçerlilik)		Yetenek yönetimi			12.96876

Örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel adanmışlık ile bağımsız değişken olan yetenek yönetimi arasında % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (p:0.0<0.05). Bant genişliği ise çapraz geçerlilik yöntemi ile yetenek yönetimi için 12.97 olarak tespit edilmiştir (bkz. Tablo.18). Parametrik olmayan regresyon analizine göre yetenek yönetimi ölçek puanın tek başına örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel adanmışlıktaki değişimi açıklama oranın % 29 olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_{10}) kabul edilmiştir.

Tablo 19. Yetenek Yönetiminin Duygusal Adanmışlığa Etkisi

	Değişken	Katsayı	Std. Hata	Z	p
Ortalama	Duygusal adanmışlık	24.7	.3378025	73.12	**0.000**
Etki	Yetenek yönetimi	.2214486	.0360141	6.15	**0.000**
R^2 = 0.2658					
					Ortalama
Bant Genişliği (Yöntem: Çapraz Geçerlilik)		Yetenek yönetimi			.8149535

Örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan duygusal adanmışlık ile bağımsız değişken olan yetenek yönetimi arasında % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (p:0.0<0.05). Bant genişliği ise çapraz geçerlilik yöntemi ile yetenek yönetimi için % 0.81 olarak tespit edilmiştir (bkz. Tablo.19). Parametrik olmayan regresyon analizine göre yetenek yönetimi ölçek puanın tek başına örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan duygusal adanmışlıktaki değişimi açıklama oranın %26 olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_{12}) kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan bilişsel adanmışlık ile bağımsız değişken olan yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak ilişki bulunamamıştır. Bu durumda sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmamış ve alternatif hipotez (H_{11}) kabul edilememiştir.

Örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık ile bağımsız değişken olan işveren markası arasında istatistiksel olarak ilişki bulunamamıştır. Bu durumda sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmamış ve alternatif hipotezler (H_7, H_8, H_9) kabul edilememiştir.

Tablo 20. İşveren Markasının Yetenek Yönetimine Etkisi

	Değişken	Katsayı	Std. Hata	Z	p
Ortalama	Yetenek yönetimi	49.94446	.908266	54.99	**0.000**
Etki	İşveren markası	.2180813	.0567389	3.84	**0.000**
R^2 = 0.2087					
				Ortalama	
Bant Genişliği (Yöntem: Çapraz Geçerlilik)		İşveren markası		10.52891	

Bağımsız değişkenler olan işveren markası ile yetenek yönetimi arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (p:0.0<0.05). Bant genişliği ise çapraz geçerlilik yöntemi ile işveren markası için 10.52 olarak tespit edilmiştir (bkz. Tablo.20). Parametrik olmayan regresyon analizine göre işveren markası ölçek puanın tek başına yetenek yönetimindeki değişimi açıklama oranın %20 olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_{13}) kabul edilmiştir.

2. Hipotez Sonuçları

Araştırmaya konu olan ana ve alt hipotezlerin sonuçları bu bölümde tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 21. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

	Hipotezler		Sonuç
Hipotez 1	H_0	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan katalizör puanları "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkilemez.	Red (-)
	H_1	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan katalizör puanları "Örgütsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Kabul (+)

Hipotez 2	H_0	Katılımcılıların "İşveren Markası" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkilemez.	Red (-)
	H_1	Katılımcılıların "İşveren Markası" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkiler.	Kabul (+)
Hipotez 3	H_0	Katılımcılıların "Yetenek Yönetimi" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkilemez.	Red (-)
	H_1	Katılımcılıların "Yetenek Yönetimi" puanları, "Örgütsel Adanmışlık Algısı" puanlarını etkiler.	Kabul (+)
Hipotez 4	H_0	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Kabul (+)
	H_1	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Red (-)
Hipotez 5	H_0	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Red (-)
	H_1	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Kabul (+)
Hipotez 6	H_0	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Kabul (+)
	H_1	Katılımcılıların "İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi" faktörlerinin etkileşiminden oluşan puanları, örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Red (-)
Hipotez 7	H_0	Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Kabul (+)
	H_1	Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Red (-)
Hipotez 8	H_0	Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Kabul (+)
	H_1	Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Red (-)
Hipotez 9	H_0	Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Kabul (+)
	H_1	Katılımcılıların İşveren Markası puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Red (-)
Hipotez 10	H_0	Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Red (-)
	H_1	Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Fiziksel Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Kabul (+)

Hipotez 11	H_0	Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Kabul (+)
	H_1	Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Bilişsel Adanmışlık" puanlarını etkiler.	Red (-)
Hipotez 12	H_0	Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkilemez.	Red (-)
	H_1	Katılımcılıların Yetenek Yönetimi puanlarının örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan "Duygusal Adanmışlık" puanlarını etkiler	Kabul (+)
Hipotez 13	H_0	İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir fark yoktur.	Red (-)
	H_1	İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir fark vardır.	Kabul (+)

.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırmanın kurama katkısı ve başka araştırmacılar ve uygulamacılar için öneriler yer almaktadır.

A. SONUÇLAR

Araştırmada işveren markası ve yetenek yönetimi değişkenlerinin bütünleşik olarak örgütsel adanmışlık algısı üzerindeki etkisi ve bu iki değişkenin tek başlarına örgütsel adanmışlık üzerindeki etkileri temel hipotezler olarak test edilmiştir. İşveren markası ölçek puanı ve yetenek yönetimi ölçek puanın birlikte örgütsel adanmışlıktaki değişimi açıklama oranın %53 olduğu görülmektedir. İşveren markası algısının çalışanların örgütsel adanmışlığını sağlamada olan etkisi %10'luk bir etkiyken, yetenek yönetiminin çalışanların örgütsel adanmışlığa olan etkisinin %43 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda işletmeler, insan sermayesinde örgütsel adanmışlığa sağlayabilmesi için işveren markalarının büyümesinden ziyade yetenek yönetimine daha çok emek vermeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda dolaylı olarak işletme markasının büyümesine de olanak sağlayabileceği öngörülebilir.

Yetenek yönetiminin örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel adanmışlığa olan etkisi % 29, yine örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan duygusal adanmışlığa olan etkisinin %26 olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetiminin bu belirleyici rolüne rağmen uygulamada pek revaç gördüğü söylenemez. Araştırmanın yapıldığı sektördeki, "İşletmenizde yetenek yönetimi uygulanıyor mu?" sorusuna işletmeleri %41'i olumlu, %59'u olumsuz yanıt vermişlerdir.

Çalışanların yaş faktörüne bağlı olarak yetenek yönetimi, örgütsel adanmışlık ve örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık ölçek puanlarına etki eden yaş gruplarına göre en düşük sıra ortalamaya sahip olan yaş grubunun 31-40 yaş grubu, en yüksek sıra ortalamaya 41 yaş ve üzeri katılımcıların olduğu görülmüştür. İşletmelerin bu yaş grubuna yönelik 31-40 yaş grubuna yönelik adanmışlı-

ğı artıcı düzenlemelerde bulunması, 41 yaş üzeri çalışan grubuna yönelik olarak ise örgütsel adanmışlıklarının yüksek olduğu dikkate alınarak ödüllendirme programlarının tasarlanması önerilmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarının, işletmelerindeki kıdem yıllarının; işveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçek puanlarına etki etmediği, buna karşılık yöneticilik faktörünün değişkenlerin algılanmasında belirleyici olduğu görülmektedir.

Elde edilen veriler doğrultusunda yetenek yönetimi ölçek puanı ile örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan fiziksel ve duygusal adanmışlık ölçek puanları arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuşken, yetenek yönetimi ölçek puanı ile bilişsel adanmışlık ölçek puanı arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı göze çarpmaktadır. Bunun yanın sıra işveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinden alınan ölçek puanları ile örgütsel adanmışlığın alt boyutu olan bilişsel adanmışlık ölçek puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuşken, işveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinden alınan ölçek puanları ile örgütsel adanmışlığın alt boyu olan fiziksel ve duygusal adanmışlık arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu gerekçeyle işletmelerin, işveren markası ile yetenek yönetimi uygulamalarını bütünleştirici faaliyetlerde bulunmaları önerilmektedir.

B. ÖNERİLER

İşveren markası, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık değişkenleri ile çalışma yapacak araştırmacılar iki önerimiz bulunmaktadır. Araştırma modelinde kullanılan üç ölçekte toplamda 56 ifade bulunması nedeniyle, araştırmanın en az 300'ü aşkın katılımcıyla tekrarlanması verilerin normal dağılmasının açısından gerekli olduğu görülmektedir. İkinci olarak, bu araştırmanın sonuçları İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı oteller ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının bütün sektörler için genellenmesi mümkün görülmemektedir. Araştırmanın farklı sektörlerde tekrarlanması genelleme yapılmasını mümkün kılacaktır.

Uygulamacılar açısından çıkarılabilecek bir sonuç, en azından araştırmaya dört ve beş yıldızlı otel çalışanları için, örgütsel adanmışlıkta işletimlerdeki yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markasından daha fazla etkilidir. Bu veri, otelcilik sektöründe

çalışanların, sektördeki işletmeleri yakından tanıdıkları bu nedenle işveren markası yönetiminden fazlaca etkilenmedikleri biçiminde yorumlanabilir. Diğer yandan işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının varlığı çalışanların örgütsel adanmışlık düzeylerini daha fazla etkilemektedir. Bu veri sektördeki uygulayıcılar açısından yol gösterici niteliktedir.

EKLER

EK A. ANKET FORMU

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

İŞVEREN MARKASI İLE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİ

Değerli Katılımcı,

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. **İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi** başlıklı bir tez hazırlamaktayım.

Anketin ilk bölümü işveren markasını değerlendirmeye yönelik sorulardan, ikinci bölüm yetenek yönetimine yönelik sorulardan, üçüncü bölüm ise örgütsel adanmışlığa ilişkin anket sorularından oluşmaktadır. Son bölümde ise katılımcıların demografik yapısına dair çok genel ve sınırlı sayıda soru yer almaktadır

Katılımlarınız sonucu elde edilecek olan veriler, tamamen gizli tutularak, sadece bilimsel olarak akademik çalışmalarda kullanılacaktır. Çalışmada hiçbir şekilde firma ve kişi ismi belirtilmeyecek, değerlendirmeler sadece veriler üzerinde yapılacaktır. Ekteki anket formunu doldurmanız halinde araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı varsayacağız.

Araştırmaya verdiğiniz katkıya ve göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Kübra Demir
E-Posta: kbrdmr93@gmail.com
GSM: 0537 057 11 82

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Osman Bayraktar
Tel: 444 04 13 / Dahili: 4360
E-Posta: obayraktar@ticaret.edu.tr

I. Bölüm

Aşağıdaki ölçek maddelerini çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak değerlendiriniz.

1. Hiç Önemli Değil; 2. Önemli Değil; 3. Kararsız; 4. Biraz Önemli; 5. Önemli; 6. Oldukça Önemli; 7. Çok Önemli	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Yönetim tarafından tasdik edilme/takdir edilme							
2. Eğlenceli bir çalışma ortamının olması							
3. Gelecekteki işe alım için sıçrama tahtası olması							
4. Belirli bir örgütte çalışmanın sonucu olarak kendini iyi hissetme							
5. Belirli bir örgütte çalışmanın sonucu olarak daha özgüvenli hissetme							
6. Kariyerinizi geliştirici bir deneyim kazanma							
7. Üstlerinizle iyi bir ilişkiye sahip olma							
8. İş arkadaşlarınızla iyi bir ilişkiye sahip olma							
9. Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarının olması							
10. Heyecan verici bir işyeri ortamında çalışma							
11. İşverenin yenilikçi olması							
12. Örgütün yaratıcılığınıza değer vermesi ve bundan faydalanması							
13. Örgütün yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi							
14. Örgütün yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesi							
15. Örgüt içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması							
16. Topluma yarar sağlayan, insancıl bir örgüt olması							
17. Üçüncü bir kurumda (üniversite, önceki işyeri) öğrenilenleri uygulama fırsatı							
18. Öğrendiğinizi başkalarına öğretme fırsatı							
19. Kabul görme ve ait hissetme							
20. Örgütün müşteri odaklı olması							
21. Örgüt içerisinde iş güvenliğinin olması							
22. Departmanlar arası deneyim kazandırması							
23. Mutlu iş ortamının olması							
24. Ortalamanın üzerinde maaş							
25. Çekici bir ücretlendirme ve ödüllendirme paketinin olması							
26. Yarı zamanlı çalışma olanağı							
27. İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve iş götürülmemesi)							
28. Esnek çalışma saatleri							
29. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler							
30. Yemek ödemeleri (Yemek fişleri vs.)							
31. Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitimler							
32. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları							

II. Bölüm

İşletmem;

1. Kesinlikle Katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Katılıyorum; 4. Kesinlikle Katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.				
2. Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef (yedekleme) havuzunu oluşturur.				
3. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.				
4. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.				
5. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.				
6. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür oluşturur.				
7. Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam oluşturur.				
8. Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam oluşturur.				
9. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.				
10. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.				
11. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.				
12. Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.				
13. Doğru işe doğru insanı yerleştirir.				
14. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.				
15. Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.				
16. En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.				

III. Bölüm

1.Hiç katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5.Tamamen Katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum.					
2. Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.					
3. Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.					
4. İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.					
5. İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.					
6. Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.					
7. İşime tutkuyla bağlıyım.					
8. İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.					
9. İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım.					
10. İşimle gurur duyuyorum.					

11. İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.					
12. İşim beni heyecanlandırır.					
13. İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.					
14. İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.					
15. İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.					
16. İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.					
17. İşyerinde sadece işime konsantre olurum.					
18. İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım.					

IV. Bölüm

Yaşınız:

a) 18-30 yaş
b) 31-40 yaş
c) 41 yaş ve üzeri

Eğitim durumunuz:

a) Lise ve altı
b) Önlisans ve lisans
c) Lisansüstü

Bu işyerinizde çalışma süreniz:

a) 3 yıldan az
b) 4-7 yıl arası
c) 8 yıldan fazla

Toplam çalışma süreniz (kıdem yılınız):

a) 3 yıldan az
b) 4-7 yıl arası
c) 8 yıl ve üzeri

Kurumdaki statünüz:

a) Yönetici değilim
b) Yöneticiyim

Eğer yönetici iseniz;

i. Üst kademe yönetici
ii. Orta kademe yönetici
iii. Alt kademe yönetici

İşletmenizde toplam çalışan sayısı:

a) 100'den az
b) 101-500 arası
c) 501-1000 arası
d) 1000 ve üzeri

İşletmenizde yetenek yönetimi uygulaması var mıdır?

a) Evet
b) Hayır

EK B. ETİK KURUL YAZISI

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Tarih: 16/04/2019
Sayı: 65836846-000-E.0000013193

Sayı : 65836846-000
Konu : Etik Onayı

Sayın Kübra DEMİR,

İlgi: 27.03.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi" isimli çalışmanız için önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen anket formu, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, anketinizde etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mustafa Said YAZICIOĞLU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 **Faks:** 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden 5ddc68cf-ab53-4fa7-98ac-43ccbcee3b6a kodu ile erişebilirsiniz.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review, 38*(3), 102-120.

Adler, H. ve Ghiselli, R. (2015). The importance of compensation and benefits on university students' perceptions of organizations as potential employers. *Journal of Management and Strategy, 6*(1), 1-9.

Akar, F. ve Balcı, A. (2016, Mart). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 2*(24), s. 955-974.

Akar, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akçay, A. D. (2014). Örgütsel çekicilik bağlamında otel işletmelerini rakiplerinden ayıran özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(1), s. 175-186.

Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2015). Yetenek yönetimi temelli personel atama modeli. *Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University, 30*(249-262).

Aktuğlu, I. K. (2017). *Marka yönetimi* (Cilt 6. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), s. 68-97.

Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(39), 82-95.

Altunel, A. T. (2015). *Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki: Bir araştırma.* Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2016). *Pazarlama ilkeleri ve yönetimi* (2. Baskı b.). İstabul: Beta Basım A.Ş.

Altunoğlu, A. E., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 37*(1), 47-70.

Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management, 4*(3), 185-206.

Arar, T. (2016). *Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi.* Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ardıç, K. ve Gündoğmuş, E. (2016). Bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algısına etkisi. *Journal of Behavior at Work, 1*(1), 1-14.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice (10th edition).* Philadelphia: USA, and London, UK: Kogan Page Ltd.

Atlı, D. (2012). *Yetenek yönetimi.* İstanbul: Abaküs Yayıncılık.

Aytekin, M. (2016). *Lider üye etkileşiminin örgütsel adanmişlik üzerine etkisi* . Isparta: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.

Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma).* İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The employer brand bringing the best of brand management to people at work* (Cilt 15). İngiltere: http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTQ2MDExX19BTg2?sid=75d1f289-8469-4cde-a3e6-3fae851b3661@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB.

Baş, M. (2015). *Marka yönetimi.* İstanbul: Detay Yayıncılık.

Baş, T. (2011). *İşveren markası.* (N. U. Vatan, Dü.) İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.

Bayrak, M. E. (2016). *İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama.* İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi, 59*, 125-139.

Boxall, P. C. (1996). The strategic hrm debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal, 6*(3), 59-75.

BS. (2019, 09 11). *Soulful integrated branding defined.* https://www.brandingstrategyinsider.com: https://www.brandingstrategyinsider.com/2017/09/soulful-integrated-branding-defined.html adresinden alınmıştır

Buckingham, M. ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: ıt's the talent, stupid! *Human Resource Planning, 24*(4), 17-23.

Castellano, W. G. (2016). *21. yüzyıl işgücü adanmışlığı için uygulamalar: değişen iş yerinde yetenek yönetiminin zorlukları.* (Çeviri Editörü Kunday, Ö.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdede, U. ve Değirmenci, T. (6-9 Temmuz 2004). Eğitim örgütlerinde çok boyutlu iş etiği ve örgütsel adanmışlık. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.* Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

Collins, C. J. ve Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. *The Oxford Handbook of Recruitment*, 284-297.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2012). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10*(20), 33-38.

Çetin, F., Basim, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25*, 61-70.

Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi, 17*(52), s. 110-118.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20*(1), 77-89.

Davras, Ö. (2019). İşveren markasının marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkileri: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies , 7*(4), 3088-3107.

Demir, S. (2017). *Kurumsal imaj ve işveren markası yolunda yetenek yönetiminin rolü: Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründe bir uygulama.* Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Dhand, N. ve Khatkar, M. (2014). *Statulator: An online statistical calculator. Sample Size Calculator for Estimating a Single Proportion.*

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(3), 145-166.

Doğru, G. ve Çakır, S. Y. (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(40), 674-689.

Dursun, M. T. ve Eris, E. D. (2018). Konaklama işletmelerinde kuşaklar bağlamında işveren marka algısı ile çalışma yaşam kalitesi ilişkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 8*(1), 160-179.

Dursun, T. (2009). Marka kişiliği yaratma süreci ve marka kişiliği üzerine bir araştırma. *Marmara İletişim Dergisi*(14), 79-92.

Edwards, M. R. (2010). An integrative reviewof employer branding and ob theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23.

Erdemir, E. (2006). Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: Yetenek savaşları olgusu ve Türkiye'deki yansımaları. İ. G. Yumuşak (Dü.), *5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı* içinde, *1*, s. 29-48. Kocaeli.

Erdemir, E. (2007). *İşe almada aday odaklılık: Kavramsal çerçeve ve ölçek geliştirme.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Erickson, J. T. ve Gratton, L. (2008). Burada çalışmak ne anlama geliyor? *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi*, 11-30.

Fulmer, R. M. ve Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage.* American Management Association.

Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of hr marketing management. *The ICFAI Journal of Soft Skills, 2*(1), 45-55.

Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations, 42*(11), 975-991.

Gözen, E. (2016). Potansiyel işgörenler açısından işveren markası algısı: Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencileri örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4*(1), 70-80.

Guliyeva, D. (2018). *Psikolojik sözleşme, kişi örgüt uyumu, örgütsel çekicilik ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi; konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Güler, M. ve Basım, N. (2018). İşveren markası, örgütsel çekicilik ve organizasyona katılma niyeti ilişkisi: görgül bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal, 4*(21), 3659-3673.

Gündüzalp, S. ve Özan, M. B. (2018, Ekim). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER), 2*, s. 14-46.

Hankinson, G. ve Cowking, P. (1993). *Branding in action: Cases and strategies for profitable brand management (the mcgraw-hill marketing for professionals)*. Londra: McGraw-Hill Book Company Ltd.

Hatipoğlu, B., Alvarez, M. D., İnelmen, K. ve Ünalan, D. (2013, 07). *İstanbul Otellerinin 360° Değerlendirilmesi.* 01 18, 2020 tarihinde http://www.turob.com/: http://www.turob.com/Files/B%C3%9C%20360%20Rapor.pdf adresinden alındı

Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil.* London: Palgrave Macmillan.

HBR. (2016, Haziran 7). *İşveren markasıyla çalışanları cezbedin.* Ekim 21, 2019 tarihinde hbrturkiye.com: https://hbrturkiye.com/video/isveren-markasiyla-calisanlari-cezbedin adresinden alındı

Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2005). A players or positions. *Harvard Business Review,* 110-117.

İçirgen, H. (2016). *İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma.* Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık.* Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.

İnce, M. ve Uygurtürk, H. (2019). Marka kimliği, marka kişiliği, marka imajı ve marka konumlandırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 224-240.

İpçioğlu, B. (2017). *İşletmelerde yetenek yönetimi ve iş tatmini ilişkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kahveci, N. E. (2018). *Y kuşağının iş yeri seçimini etkileyen faktörler: İşveren markası ve sosyo demografik özellikler.* İstanbul: Bahçeşir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlilik ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(2), 121-140.

Katoen, R. J. ve Macioscheck, A. (2004, 09). *Employer branding and talent-Relationship-management-Improving the organizational recruitment approach.* 04 13, 2019 tarihinde http://fliphtml5.com/qqvc/lbfq/basic: http://fliphtml5.com/qqvc/lbfq/basic adresinden alındı

Keçecioğlu, T. (2003). *Stratejik insan kaynakları yönetimi.* İstanbuş: Sistem Yayıncılık.

Keçecioğlu, T. ve Yılmaz, M. K. (2017). Sonsuz bir süreç: Adanmışlık. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(1), 95-114.

Kozacıoğlu, R. (2002). *The relationship of organizational commitment and work rewards with organizational citizenship behavior.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin içgörüsü: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11*(56), 823-833.

Köse, G. ve Çakır, S. Y. (2018). İşveren marka kimliğinin işe alım ilanlarına yansıması: Yaratıcı çalışmalar üzerine bir inceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,, 29*, s. 165-184.

Kul, S. (2014). *İstatistik sonuçlarının yorumu: p değeri ve güven aralığı nedir?* Ocak 15, 2020 tarihinde https://www.toraks.org.tr/uploadFiles/book/file/1832014154715-113.pdf adresinden alındı

Küçükgökdemir, A. C. ve Bal, Y. (2018). İşveren markası ve işveren markasının işe alim üzerindeki etkisi. *Proceedings of INTCESS 2018- 5th International Conference on Education and Social Sciences* (s. 1094-1101). İstanbul: International Organization Center Of Academic Research.

Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review 16*, 139-154.

Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). The relation of ınstrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*(56), s. 75-102.

Lodahl, T. ve Kejner, M., 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology,* Issue 49, pp. 24-33.

McKinsey ve Company. (2001, Nisan). *The war for talent. Organization and leadership practice*. Ocak 26, 2019 tarihinde Beter Onderwijs Nederland Web Sitesi: http://www.beteronderwijsnederland.nl/files/War_For_Talent%20McKinsey2001.pdf adresinden alındı

Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık.* Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1993). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psycholo, 63*(1), 1-18.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). *The war for talent.* Boston Massachusetts: Harward Business School Press.

Oğuz, N. (2012). *İşveren markası ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisi.* İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Öksüz, B. (2014). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim Dergisi, 7*(2), 14-31.

Ötken, A. B. ve Okan, E. Y. (2015). *Şimdi işveren markası zamanı.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İiletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: İşveren markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi, 2*(1), s. 76-86.

Pelenk, S. E. (2019). Örgüt kültürü ve adanmışlığın iş tatminine etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 5*(2), 348-362.

Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 510-522.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of ManogremenI Review, 12*(3), 460-471.

Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635.

Ruggiero, J. A. ve Botsford, B. (2008). Identifying and developing high potential leadership talent. *Journal of Personal Finance, 7*(2), 11-33.

Şahin, Ö. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma.* Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

TDK. (2006). *www.tdk.gov.tr*. 2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bad076ed23cd6.54885537 adresinden alındı

Tezcan, N. (2009). *Tahmine parametrik olmayan regresyon yöntemiyle yaklaşım.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Tosun, N. B. (2014). *Marka yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tuna, N. (2018). *Bireylerde kariyer algısı ve örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışı üzerindeki rolü.* İstabul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ulrich, D. ve Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management, 40*(4), 293-307.

Uludağ, G. (2016). *Lider-üye etkileşiminin, yetenek yönetimi ve işgören performansına etkileri üzerine bir araştırma: Ankara örneği.* İşletme Anabilim Dalı. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Uzun, O. (2011). *Liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmişlik arasindaki ilişki* . Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10*(1), 43-56.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 395-412.

Yıldız, D. ve Bayraktar, O. (2018). Örgütsel değişim ile işveren markası arasındaki ilişki. *Innovation and Global Issues In Social Sciences*(21), 667-685.

Yıldız, O. (2015). *Marka imajı yaratma ve marka yerleştirme stratejileri.* Ankara: T.C. Türk Patent Enstitüsü, Markalar Dairesi Başkanlığı.

Yorulmaz, F. ve Yavan, Ö. (2018, 06). Pozitif psikolojik sermayenin işveren marka oluşumu üzerindeki etkisi: Turizm sektörü örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22*(2), 1007-1027.

Zeyrek, A. O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili örneği).* İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.