

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞVEREN
MARKASININ ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**HÜSEYİN AYKUT ERDEM
18712008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**2022
İSTANBUL**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞVEREN
MARKASININ ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**HÜSEYİN AYKUT ERDEM
18712008
ORCID NO: 0000-0003-4320-919X**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2022**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞVEREN
MARKASININ ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**HÜSEYİN AYKUT ERDEM
18712008**

Tezin Savunulduğu Tarih: 20.07.2022

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar Bozkurt	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Emel Esen	
	Prof. Dr. Ayşe Günsel	

**İSTANBUL
TEMMUZ, 2022**

ÖZ

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin Aykut Erdem

Temmuz, 2022

Çalışma hayatında özellikle hızla gelişen organizasyonların yoğun olduğu sektörlerde, yeteneği kazanmanın yanı sıra yeteneği elde tutma ve yönetmeyle ilgili farklı stratejiler geliştirilmektedir (Allen & Mayer, 1990). Yeteneğin elde tutulması ve geliştirilmesi için sadece organizasyon içerisindeki faaliyetler yeterli olmamakta, birçok farklı yaklaşım ve uygulama denenmektedir (Akyüz, & Örücu, 2018). Bu faaliyetlerden biri de işveren markasıdır. İşveren markası faaliyetleri arasında; kariyer olanakları, yönetim tarzı, ücret ve ödül yönetimi süreçleri, nitelikli işgücüne verilen değer ve yan haklar gibi birçok uygulama sayılabilmektedir (Saylan, 2020). Bu faaliyetler doğrultusunda, yetenekli olan çalışanların organizasyonlarına bağlı bir şekilde çalışabilmelerini sağlayabilecek uygulamaların varlığı önem kazanmaktadır. Örgüte bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkilemek adına birçok organizasyon tarafından işveren markası faaliyetleri sürdürülmektedir (Koyuncu & Atilla, 2018). İşveren markası faaliyetleri ne kadar etkili ise o derecede çalışanların organizasyonel bağlılıkları da artacaktır. Böylelikle de çalışanlar kendilerini çalıştıkları organizasyonla daha fazla tanımlamaya (Mowday vd., 1982) gayret edeceklerdir.

Bu çalışmada, organizasyonların yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde işveren markasının aracılık rolünün varlığı incelenmektedir. Bu çerçevede farklı sektörlerde çalışan bireylere yönelik kolayda örnekleme yoluyla bir anket çalışması gerçekleştirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İşveren Markası

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE BRANDING IN THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Hüseyin Aykut Erdem

July, 2022

In business life, especially in sectors where rapidly developing organizations are concentrated, different strategies are designed for retaining and managing talent and gaining talent (Allen & Mayer, 1990). To maintain and develop talent, only activities within the organization are not sufficient many different approaches and practices are tried. One of these activities is employer branding. Employer brand activities include many applications such as career opportunities, management style, wage and reward management processes, value given to qualified workforce, and fringe benefits can be counted (Saylan, 2020). In line with these activities, applications that can enable talented employees to work connected to their organizations gain importance. Although many factors affect organizational commitment, employer brand activities are carried out by many organizations to impact the attitudes of employees positively (Koyuncu & Atilla, 2018). The more effective the employer brand activities are, the more organizational commitment of employees will increase. In this way, employees will try to identify themselves more with the organization they work for. (Mowday et al. 1982).

This study examines the mediator role of employee branding in the effect of organizations' talent management practices on employees' organizational commitment. In this framework, a survey study will be carried out by easy sampling for individuals working in different sectors.

Key Words: Talent Management, Organizational Commitment, Employer Branding

ÖN SÖZ

Öncelikli olarak tüm yüksek lisans süreci boyunca değerli bilgi ve tecrübelerini, katkı ve desteğini bizlerden esirgemeyen; her zaman öğretme isteğiyle bana ilham olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a,

Tez yazım süreci boyunca desteklerini her zaman hissettiğim değerli arkadaşlarıma,

Araştırmam boyunca tüm destek veren ve ankete katılan iş arkadaşlarıma ve katılımcılara çok teşekkür ederim.

İstanbul, Temmuz, 2022

Hüseyin Aykut Erdem

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. YETENEK YÖNETİMİ	3
2.1. Yetenek Kavramı ve Gelişim Süreci.....	3
2.2. Yetenek Modelleri.....	5
2.3. Yetenek Yönetimi Kavramı	7
2.4. Yetenek Yönetiminin Teorik Temelleri	7
2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	9
2.5.1. Yeteneği Bulma.....	10
2.5.2. Yeteneği Geliştirme	11
2.5.3. Yeteneği Elde Tutma.....	12
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	13
3.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar	14
3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	15
3.1.1.1. Etzioni Yaklaşımı.....	15
3.1.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	15
3.1.1.3. Kanter Yaklaşımı	16
3.1.1.4. Allen ve Meyer Yaklaşımı	16
3.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	17

3.1.2.1. Becker’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	17
3.1.2.2. Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	18
3.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	19
3.2. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Kavramlar	19
3.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık.....	19
3.2.2. Örgütsel Bağlılık ile Mesleki Bağlılık İlişkisi	20
3.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İtaat ve Sadakat İlişkisi.....	20
3.2.4. Örgütsel Bağlılık ile Yönetime ve Meslektaşlara Bağlılık	21
3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Yetenek Yönetimi İlişkisi	22
4. İŞVEREN MARKASI.....	23
4.1. Marka ve İşveren Markası Tanımı ve Önemi	23
4.2. İşveren Markası Özellikleri.....	24
4.3. İşveren Markası Yönetim Modeli	25
4.3.1. İşveren Markası Durum Tespit Süreci	26
4.3.2. İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması	27
4.3.3. Çalışan Değer Önermesi Oluşturma.....	27
4.3.4. Konumlandırma.....	28
4.3.5. Uygulama	29
4.4. Hipotez Geliştirme	29
5. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	32
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	32
5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları	32
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	33
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	33
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	34
5.5.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....	34

5.5.2. İşveren Markası Ölçeği	34
5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	34
5.6. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	35
5.6.1. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	35
5.6.1.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	35
5.6.1.2. İşveren Markası Faktör ve Güvenilirlik Analizi	37
5.6.1.3. Örgütsel Bağlılık Faktör ve Güvenilirlik Analizi	39
5.6.2. Demografik Bulgular	40
5.6.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	42
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
KAYNAKÇA	56
EKLER.....	63

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait KMO, Bartlett Küresellik Test Sonuçları ve Cronbach Alfa Değeri	36
Tablo 2: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu	36
Tablo 3: İşveren Markası Ölçeğine Ait KMO, Bartlett Küresellik Test Sonuçları ve Cronbach Alfa Değeri	37
Tablo 4: İşveren Markası Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu	38
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait KMO, Bartlett Küresellik Test Sonuçları ve Cronbach Alfa Değeri	39
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu	39
Tablo 7: Demografik Veriler.....	40
Tablo 8: Pearson Korelasyon Analizi	42
Tablo 9: İşveren Markası Aracılık Etkisi Analizi	44
Tablo 10: Cinsiyet – Grup T-Test Verileri.....	46
Tablo 11: Medeni Durum – Grup T-Test Verileri	47
Tablo 12: Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	48
Tablo 13: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	49
Tablo 14: İşyerindeki Pozisyona Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	50
Tablo 15: Mezuniyet Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	51

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetenek Kavramını Oluşturan Bileşenler	4
Şekil 2: Üç Adım Yaklaşımı	10
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	31



KISALTMALAR

KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
P	: Anlamlılık Düzeyi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Vd.	: Ve Diğerleri



1. GİRİŞ

Son yıllarda bilginin hızlı yayılımı ve teknolojinin gelişimi beraberinde birçok alanda işletmelerin rekabet süreçlerini etkilemiştir. Rekabet üstünlüğünü elde tutmak ve başarılı olmak isteyen işletmeler birçok farklı strateji denemeye başlamıştır. Buradaki asıl hedef varlıklarını uzun süre sürdürmektir. Aynı zamanda karlılıklarını ve verimliliklerini arttıran işletmeler, bu üstünlüğü elde etmedeki en büyük farkı insan kaynağının yaratacağının farkına varmışlardır. Bir işletmenin kazandığı bilgi ve gelişim süreçleri o işletmedeki insan kaynağının yetenekleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler için sektörel farklılıklar olsa da rekabet düzeyinde onları öne geçirecek en büyük etmenin yeteneği kazanma ve yönetme noktasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Yeteneği sadece kazanmak yetmemekte, içeride tutmak ve geliştirmek noktasında da sürekli yeni stratejiler kurgulamak işletmelere üstünlük sağlamaktadır. Eğitim düzeyi yüksek ve deneyim-bilgi sahibi çalışanları örgüt içerisinde tutmak ve geliştirmek, rekabet üstünlüğünü elde etmede büyük fark yaratmaktadır. Bu farkı daha da ortaya koymak adına firmaların potansiyel çalışanları cezbedebilmesi ve çekebilmesi büyük önem taşımaktadır. Doğru pozisyonlara doğru yetenekleri yerleştirmek birçok insan kaynakları stratejisinin temel hedefidir. Çalışma hayatında özellikle hızla gelişen organizasyonların yoğun olduğu sektörlerde, yeteneği kazanmanın yanı sıra yeteneği elde tutma ve yönetmeyle ilgili farklı stratejiler geliştirilmektedir (Allen & Mayer, 1990). Bu stratejik uygulamalardan birisi de işveren markasıdır.

İşletmeler tarafından, yetenekli çalışanların özellikle değer verdiği konularla ilgili ve çalışma hayatını iyileştirmeye yönelik uygulamalardan birisi olarak işveren markası görülmektedir. İşveren markası uygulaması altında; adayların çalışmak isteyeceği bir ortam oluşturma yanında kariyer olanakları, yönetim tarzı, ücret ve ödül yönetimi süreçleri, yetenekli kişilere verilen değer ve yan haklar gibi birçok uygulama sayılabilir (Saylan, 2020). Burada asıl hedef yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmaktır. Bu sebeple birçok işletme işveren markası algısını

iyileştirmeyi hedeflemektedir. Buna ek olarak yaşanan değişimler çalışanların da taleplerini farklılaştırmış ve işletmelerden beklentilerini değiştirmiştir. Bununla paralel olarak da işletmeler artık kendileriyle alakalı düşünceleri de merak etmekte ve bu algıyı düzenlemeye çalışmaktadır.

İşveren markasının inşası örgüte bağlılığa etki etmekte ve bu sebeple işletmelere de birçok fayda sağlamaktadır. Bu sebeple özellikle insan kaynakları stratejilerini geliştirmek isteyen ve çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik algıyla hareket eden tüm işletmeler için ilgi çekici bir konu olmuştur. İşveren markası faaliyetleri ne kadar etkili ise o derecede çalışanların organizasyonel bağlılıkları da artacaktır. Böylelikle de çalışanlar kendilerini çalıştıkları organizasyonla daha fazla tanımlamaya (Mowday vd., 1982) gayret edeceklerdir.

İşveren markası ile ilgili birçok konuda ilişkisel araştırmalar yapılmıştır. Bunlar özellikle insan kaynakları ve işletme alanlarına yöneliktir. Yapılan tez çalışmasında organizasyonların yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde işveren markasının aracılık rolünün varlığı incelenmektedir.

Bu çerçevede birinci bölümde yetenek yönetimi kavramı ve gelişim süreci açıklanmıştır. Teorik temelleri ve yetenek yönetimi uygulamaları açıklanmış, farklı yaklaşımlar irdelenmiş ve temel aşamalardan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar ve yaklaşımlar açıklanmıştır. Literatürdeki örgütsel bağlılık yaklaşımları ve bazı kavramlarla ilişkileri irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise işveren markası temelleri, özellikleri ve modelleri açıklanmıştır. Yönetim modelinin kurgusundan ve aşamalarından bahsedilmiştir.

2. YETENEK YÖNETİMİ

Bu kısımda genel olarak yetenek kavramından ve kavramın gelişiminden, modellerinden bahsedilerek bütünsel olarak yetenek yönetimi ele alınacaktır. Yetenek yönetimi tanımından, oluşturulmasından ve yetenek yönetimi süreçlerinden detaylı bir şekilde bahsedilecektir.

2.1. Yetenek Kavramı ve Gelişim Süreci

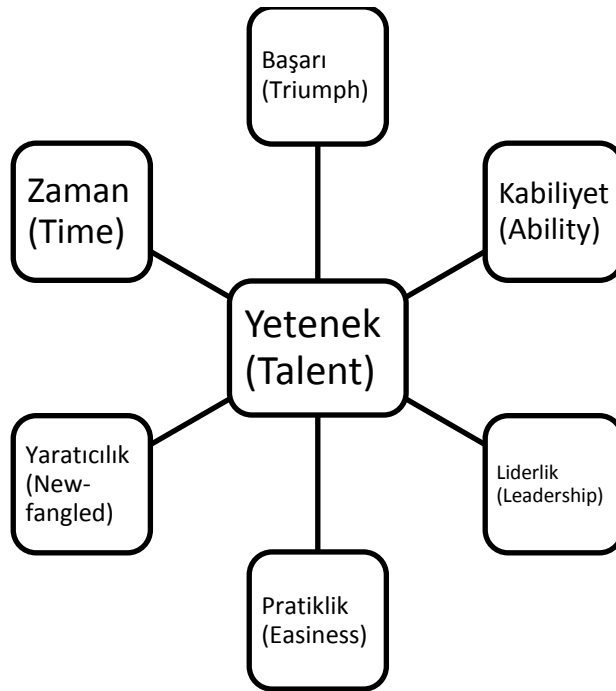
Yetenek, birbirinden farklı birçok etmenden meydana gelir. Bu etmenler bireysel özellikler, odaklanılan noktalar, kabiliyet ve iş tecrübelerinden oluşur. Bireysel özellikler; empati, kararda risk inisiyatifi, otonomi ve iç motivasyon gibi özelliklerdir. Odak noktaları; öğrenilebilen ve eğitim ile pekiştirilebilen tüm unsurlardan oluşur. Kabiliyet; kişilerin kendilerine özgü becerileri ya da deneyimle elde edilen satış ve ikna gibi yetenekleri kapsar. İş tecrübeleri; sorumlu olunan iş ve projelerin tecrübelerinden, geçmiş dönemde elde edilen iş deneyimlerinden oluşur. Aslında yetenek kavramını direkt olarak tek bir boyutla ele almak çok mümkün değildir, kesinlikle daha kapsamlı bir çerçevede ele alınmalıdır (Dresselhaus, 2010).

Asırlarca geçmiş olan “yetenek” kelimesinin kökeni, farklı zamanlarda farklı kişilere ve bölgelere göre birçok değişim yaşamıştır. Yıllar içerisinde ağırlık ve takas alışveriş birimi, ardından çeşitli sermaye birimleri olarak kullanılan yetenek kelimesi, orta çağda farklı bir anlam kazanmıştır: özel bir yeti veya doğuştan gelen beceriler olarak tanımlanmıştır. Bu tanımla birlikte yetenek, zihinsel ve fiziksel olarak olağanüstü başarı gösterebilmeyi ifade etmeye başlamıştır. Buradaki asıl amaç ise “yetenek” kelimesini “salt beceri”den ayırmaktır (Tansley, 2011).

McKinsey’e göre ise, bireyin doğuştan gelen karakteri, zekâsı, becerileri, yargıları, karakteri, bilgi birikimi, tecrübesi ve dürtüleri gibi kabiliyetlerinin bütünüdür (Michael vd., 2001). Yetenek, bireylere doğuştan gelen ve ehemmiyetli bir özellik olsa bile beceri ve bilgi olmadan kazanılması ve devamlılığı mümkün değildir (Borisova vd., 2017).

Çalışma hayatında ise yetenekli insan ifadesi, geniş beceri ve bilgiye sahip, yüksek potansiyeli olan, değer katarak içerisinde bulunduğu örgütü geliştirebilecek ve değişimi yönetebilecek kişiler için kullanılmaktadır. Bir diğer deyişle, aslında yetenekli işgören, kendisindeki beceri ve bilgilerle, işvereni geliştiren, değerli bir işgörendir. Yetenekli kişiler örgütlerin aslında görünmeyen varlıklarını oluştururlar. Bu kişilerin önemini fark eden uzmanlar gelecekte ihtiyaç duyulacak varlıklar olduklarının farkındadırlar (Atlı 2017).

“Yetenek” kelimesi, “Talent” kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilebilir (Şekil 1). Yetenek yönetimi, gelecekte değişecek olan iş çevrelerine yetenek sağlayacak uzun dönemli stratejik bir plandır. Diğer bir deyişle yetenek yönetimi organizasyon içerisindeki yeteneğin akışını düzenleyen taktiksel ve stratejik yönetimdir. Yetenek yönetiminin asıl amacı bir işletmenin stratejik planlarına uygun olarak, doğru kişiyi, doğru zamanda, doğru işlerle buluşturmadır. Yetenek yönetimi işe alım, oryantasyon ve yeteneği geliştirmeyi de içine alan tüm stratejik bağlantılı eylemleri kapsar. Bir organizasyon içerisindeki yeteneği efektif bir şekilde yönetmek stratejik çalışan hedeflerinin tutturulmasını hedefler (Deb, 2005).



Şekil 1: Yetenek Kavramını Oluşturan Bileşenler (Deb, 2005)

Yeteneğin nasıl tanımlandığı da yetenek yönetiminin temelini oluşturur. İnsan kaynakları profesyonellerinin yetenek yönetimi uygulamalarını oluşturmada ve planlamada önce kimleri yetenekli olarak niteleyeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Buna ek olarak tüm örgütler ve işletmeler tarafından benimsenecek genel geçer bir yetenek tanımı yapmak zordur. Bunun asıl sebebi ise organizasyonların genel olarak yeteneğin ne olduğu konusunda kendi fikirlerini üretmesidir (Zhang ve Bright, 2012).

Yetenek yönetimi, organizasyonun tüm katlarındaki yöneticiler arasında iletişim ve ortak çalışmayı gerektiren; işgücü planı, işe alım, personel eğitimi, yetenek gelişimi ve gözden geçirme, başarı ölçütlerini belirleme ile planlama, performans planlama ve değerlendirme, mevcuttaki yeteneklerin tutundurulması gibi çeşitli kademeleri içinde bulunduran ve çalışma hayatında birçok işletmenin karşısına zorunlu olarak çıkan bir kavramdır (McCauley ve Wakefield, 2006). Yetenekli çalışanların firmalara maliyeti yüksek olsa da ve hatta işten ayrılma oranları yüksek olsa da bir firmanın başarısı bu kişiler olmadan mümkün görünmemektedir. Her organizasyon kendi yetenek yönetimi sistemini oluşturmalıdır (Mihelič ve Plankar, 2010)

2.2. Yetenek Modelleri

Literatüre bakıldığında yetenek modellerinin temelini oluşturan üç farklı yetenek modeli karşımıza çıkmaktadır: Renzulli (1978), Gagne (1985) ve Sternberg (1985) çalışmalarıyla bu kavrama katkıda bulunmuşlardır.

Renzulli (1978), bireylerin yeteneklerinin tabiatı üstüne yaptığı araştırmalar sonucunda yetenek kavramını oluşturduğunu düşündüğü üç farklı etmeden bahsetmiştir. Bunlardan herhangi birisinin tek başına yetenek modelini aktarmaya yetmeyeceğini, ek olarak bu etmenlerin hepsinin eşit oranda bu modele katkı sağladığını açıklamıştır.

Renzulli yaklaşımında üstün yetenek; sonuçlandırmaya yönelik motivasyon, yaratıcılık ve ortalama üzeri yetenekten oluşmaktadır. Burada ortalama üzeri yetenekten kastedilen genel ve özel yetenekler olarak ele alınmaktadır. Genel yetenek geniş etki alanlarında uygulanabilecek özellikleri ifade etmektedir. Genel yetenekler; yeni durumlara uyabilme yetkisi, dışarıdan gelen bilgiyi proses etmeye

yönelik potansiyel ve bunları soyut düşünceyle birleştirebilme özelliklerini ifade eder. Özel yetenekler de belli bir alanda oluşan herhangi bir durumu kapsayan ve sınırlı bir aralıkta gerçekleşen tüm beceri ve bilgi birikimini elde etme kapasitesidir (Renzulli, 2016). Üç Halka Modeli olarak ifade edilen modelde üç halka şeklindeki birleşenlerin (sonuçlandırmaya yönelik motivasyon, yaratıcılık ve ortalama üzeri yetenek) oluşturduğu kesişim alanı, yeteneği aktarabilmek için kullanılmıştır (Renzulli, 1999). Aslında bu model ile bir kişinin yetenekli olarak sayılabilmesi için genel anlamda yetenek düzeyinin genel ve özel kapasitede yüksek olması, üstlendiği görevi sonuna kadar götürecektir yüksek motivasyon düzeyine sahip olması ve yaratıcı yönünün gelişmiş olması gerektiği ifade edilmektedir.

Gagné (1985) ise yetenek kavramını, “doğuştan gelen beceri” ve “yetenek” olarak ikiye ayırmaktadır. “Doğuştan gelen beceri”nin varlığından söz edebilmek için bir kişide, en az bir alanda akranlarına göre ilk yüzde onluk düzeyde olacak biçimde eğitim almaksızın doğası gereği oluşması gerekir. “Yetenek” olarak ayrılan diğer kavramdaki varlıktan söz edebilmek için bir kişide, geliştirilebilen beceri ve bilginin, yetenin, faaliyetin, en az birinde akranlarına göre ilk yüzde onluk düzeyde var olması gerekmektedir (Gagné, 1997).

Sternberg (1985) ise zekâ, bilgi ve yaratıcılığın yetenekli kişiler için olmazsa olmaz özellikler olduğunu, bunların doğru oranda birleşimi gerçekleşmeden yetenekten söz edilemeyeceğini, bu özellikleri taşımayan bireylerin topluma katkı sağlamasının çok zor olduğunu ileri süren bir model oluşturmuştur.

Bu modelde bilgi, kişinin yalnız kendi çıkarlarını değil özgeci bir biçimde içinde yaşadığı ortamın da beklentilerini göz önüne alarak çıkarların dengelenmesini ifade eder. Bilgelige sahip kişi, kendi çıkarlarını gözetirken diğerlerinin de çıkarlarının etkileneceğini önemser.

Zekâ ise ulaşılabilir hedeflerin ortaya koyabilme ve bunu başarabilme yetisini ifade eder. Aynı zamanda kişinin güçlü yönlerini kullanabilme, geliştirmesi gereken yönleri ise hızla geliştirme kapasitesiyle de doğru orantılıdır.

Yaratıcılık ise görünürde birbiriyle alakası olmayan konulara dair alakalı ve anlamlı açıklamalar yapabilmeyi, bu doğrultuda fikirler üretebilmeyi ifade eder. Dengeli bir biçimde pratik ve analitik yetilerin kullanılmasını ve bunun bir tavır olarak devam ettirilmesini vurgular.

2.3. Yetenek Yönetimi Kavramı

Çalışma hayatında yetenek yönetimi görece yeni bir uygulamadır ancak rekabet üstünlüğü oluşturma ve bunu uzun vadede yapabilme kapasitesi sebebiyle hem işletmelerin hem de araştırmacıların ilgisinin yoğunlaştığı bir alandır. Yetenek yönetimi uzun vadeli olarak bu üstünlüğü elde etmek için bir dizi süreçten oluşmaktadır. Yüksek performans potansiyeli barındıran çalışanlardan hazırlanan bir havuz yaratma, pozisyonları işi en iyi yapacak ve organizasyonel bağlılığı yüksek olacak şekilde insan kaynağı yapılandırılmasını oluşturma ile bunları geliştirme süreçlerinden meydana gelir (Collings vd., 2009).

Yetenek yönetimi; seçme ve yerleştirme, yedek havuzu oluşturma, kariyer yönetme ve geliştirme, stratejik liderlik programlarının amaçlarını gerçekleştirebilmesi adına yetenekli işgörenlerin çekilmesi, elde tutulması, özendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik bir dizi süreç olarak görülebilir (Altunöz, 2009).

Yetenek yönetimi bir süreç olarak ele alınmalıdır. İnsan kaynaklarının birden fazla fonksiyonuyla doğrudan ilişki içerisindedir. Bahsedildiği gibi işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödül mekanizmaları, eğitim ve gelişim ile yakından ilintilidir. Organizasyonun yetenek bulma ve yetenek geliştirme sorunlarıyla baş edebilmesi için kullanılan bir kavramdır (Altunoğlu vd., 2019).

Bu sorunları genel olarak incelemek gerekirse; yetenek ihtiyaçlarının tanımlanması, buna uygun olarak hedeflenen yetenek havuzunun oluşturulması, yetenek sahibi kişilerin işletmeye çekilmesi, yeni oluşacak pozisyonlara göre alanların ve sınırların belirlenmesi, çalışan yedekleme sistemlerinin kurulması, işgörenlerin zayıf ve kuvvetli yönlerinin belirlenilmesi, eğitim ve geliştirme sistemlerinin açık bir şekilde tanımlanması olarak karşımıza çıkmaktadır (Keçecioğlu ve Aydın, 2017).

2.4. Yetenek Yönetiminin Teorik Temelleri

Kuramsal çerçevede ele alındığında yetenek yönetimi ile ilgili literatürde ilk atıflar çoğunlukla McKinsey araştırmalarını göstermektedir. McKinsey & Company bilindiği gibi, küresel çapta firmalara yönetim danışmanlığı sunan bir organizasyondur. 1997 yılında ilkinin yayınladıkları ve 2000 yılında da ikincisini

aktardıkları araştırmalarında yetenek savaşları olgusunu oluşturmuşlardır. ABD’de yapılan araştırmalar yetenek sahibi çalışanların işletme performansı üzerine olan etkileri ortaya konmuştur (Boz, 2018).

McKinsey yapılan bu araştırmalarda, özellikle finansallarını titizlikle yöneten işletmelerin insan kaynağını da yani yeteneği de aynı şekilde önceliklendirmesi gerektiğini savunmuştur. Yetenek yönetiminin kurumsal bir altyapıya sahip olması gerekliliği, çalışan değer tekliflerinin oluşturulmasının önemi, iyi düzenlenmiş bir geri bildirim sisteminin oluşturulması, kaynak edinme stratejilerinin geliştirilmesi üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda yüksek başarım oranına sahip firmaların genel olarak tüm örgüte yayılan bir yetenek anlayışına sahip olduğu ve zihni tutumlarının da bu yönde olduğu görülmüştür (Chambers vd., 1998).

Günümüzde de işletmelerin, başarım kapasitelerini ve potansiyellerini arttırmaya yönelik olarak önemli pozisyonlarda görev alan yetenekli kişilere yönelik yeniden kazanım çalışmalarına önem verdikleri ve yetenekli çalışanlara odaklanmak için bir dizi faaliyette bulundukları gözlemlenmektedir.

Yetenek savaşına sebep olan üç ana sebep vardır: Bilgi ağına geçiş, yüksek nitelikli yönetmel yetilere sahip işgücüne artan istem ve çalışanların bir işletmeden diğerine geçme isteklerinin artmış olması (Michaels vd., 2001).

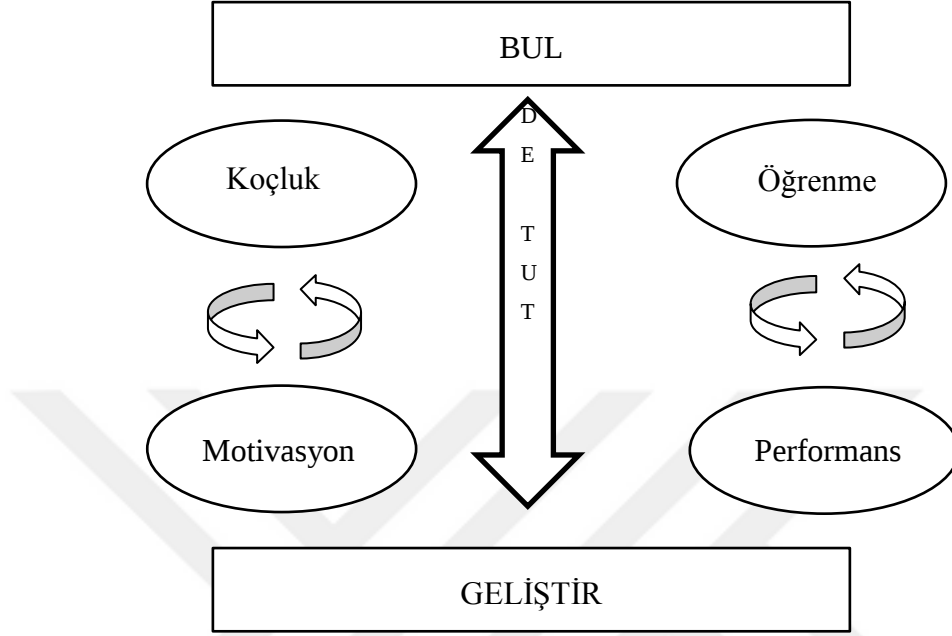
Kuramsal açıdan literatür incelendiğinde özellikle üç teori etrafında bir yapılanma olduğu görülmektedir, bunlar: kaynak temelli yaklaşım, temel yetenek kuramı ve yetenek fabrikası modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. “Kaynak Temelli Yaklaşım”a ilk katkı Edith Penrose tarafından 1959 yılında yapılmıştır. Penrose; işletmelerin yönetimsel ünitelerden daha fazlası olduğunu savunmuş, farklı zamanlara ve kullanıcılara yayılan imal kaynaklarından oluşan bir bütün olduğunu ileri sürmüştür (Bal, 2010). Zamanla daha farklı araştırmacıların da katkıda bulunduğu bu yaklaşımın tabanı; organizasyonların sahip oldukları ve onlara rekabet üstünlüğü sağlayan yeterlikler ve kaynaklarının stratejilerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda organizasyon içerisinde bulunan mevcut yetenekler ile sağlanacak rekabet üstünlüğüne odaklanmanın önemi vurgulanır. Burada aslolan nokta, örgütteki tüm kaynaklara değil, uzun süreli olarak rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynaklara odaklanılması gerektiğidir. “Temel Yetenek Kuramı” Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilmiş ve kaynak temelli yaklaşım ile benzer taraflar da taşıyan bir yaklaşımdır.

Organizasyonların hali hazırda var olan temel yeteneklere odaklanmasının organizasyona kıymet ve güç katacağını savunur (Akar, 2015). Bu yaklaşıma göre, temel yeteneklere odaklanıyor olmak, rakiplerin benzerini oluşturamayacağı sistemsel bir üstünlük sağlayan, işletmenin farklı imal ve teknik becerilere uyumlaşabilen sistemler yaratır (Prahalad ve Hamel, 1990). “Yetenek Fabrikası Modeli” ise Fang Li ve Devos tarafından 2008 yılında geliştirilmiştir. Bu yaklaşım her organizasyonu bir yetenek fabrikası olarak görür. Yetenek yönetimi; işe alma, geliştirme, atama ve tutundurma olmak üzere dört aşamadan oluşur ve yetenek ile yetenek fabrikası arasındaki boşluğu doldurmalıdır. Yetenek fabrikası modelinde işe alım tarafında yeni yöntemlerin ve teknolojinin kullanımı işe alma sürecini daha verimli ve ucuz bir hale getirir, çeşitli stratejilerle desteklenerek başvuran kaybedilmemelidir. Geliştirme tarafında farklılıkların kucaklanması, iletişimin güçlendirilmesi, teknoloji kullanılarak öğretim faaliyetlerinin arttırılması ve öğrenen organizasyon sürecine dahil olunması gerekmektedir. Atama kısmında çalışanların tecrübelerini, bilgilerini, beceri ve vasıflarını izlemeye yardımcı sistemler kurularak yine bunu pratik biçimde teknolojik olarak yaygınlaştırmak önemlidir. Tutundurma yani yeteneği elde tutma kısmında ise izlenen bu süreçlerle doğru orantılı olarak şeffaf bir ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir. Ayrıca liderlik ve motivasyon da bu kısımda büyük önem taşır (Fang Li ve Devos, 2008).

2.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek ve yetenek yönetimi alanında çalışmalarda bulunan bilim insanlarından Ooi (2009), yetenek yönetimini üç safhada ele almıştır: Bulma – Geliştirme ve Elde Tutma. Yeteneği bulma aşaması, organizasyonların genç çalışanlardan öne çıkan bir kitleyi bulmasını içerir. Bu yeteneklerin bulunması iç ve dış vasıtalarla oluşturulabilir. Yeteneklerin iç kaynak kullanarak sağlanması performans değerlendirme aracılığı ve iç terfi ile gerçekleştirilebilir. Dış kaynak kullanarak sağlanması ise daha masraflı ve uzun dönem planlaması gerektiren bir süreç içerir. Bulma adımı tamamlandıktan sonra bir sonraki aşama yeteneklerin geliştirilmesi aşamasıdır. Bu adımda bulunan yetenek iyileştirilir ve geliştirilir. Tıpkı bir önceki adımı etkilediği gibi bu adım da kendinden sonraki basamak olan elde tutma aşamasının başarısını etkileyecektir (Şekil 2). Elde tutma aşamasında öne

çıkan öğeler gelişim fırsatları oluşturma, ödüllendirme, kariyer olanakları ve planlaması gibi ciddi süreçlerden oluşur (Ooi, 2009).



Şekil 2: Üç Adım Yaklaşımı (Ooi, 2009)

2.5.1. Yeteneği Bulma

Organizasyonlardaki işgücü devir oranının yüksek olmasının birçok sebebi olmakla birlikte, asıl neden olarak pozisyonlara doğru kişilerin yerleştirilmemesinin olduğu görülmüştür. Örgütlerin gelişimi ve karlılığı için de pozisyon gereksinimlerine göre doğru kişiyi, doğru zamanda doğru yerde bulmak oldukça büyük önem taşımaktadır (Racz, 2000).

Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için analitik, teknik ve duygusal anlamda donanımlı olan yetenekli kişileri işletmelere katma noktasında büyük çaba sarf etmektedir. Yetenek havuzlarını geniş tutan ve doğru gelişim programları kurgulayan işletmelerin rekabette öne geçeceği de yaygın olarak düşünülmektedir. Yetenek savaşlarından galip gelebilmenin en büyük yollarından birisi de organizasyon kültürüne ve yapısına ilgi duyan, örgüte bağlı kalacak kişileri bulmaktır (Erickson ve Gratton 2007).

Organizasyonlardaki kritik rollere uyum sağlayacak ve hedefler doğrultusunda örgüte katkı sağlayacak kişilerin bulunması yetenek yönetimi sisteminin ilk ve en önemli parçalarından birisidir. Yetenek ihtiyacını belirlemek, tüm sorumluluk ve ilkeleri düzenlemek, yetenekleri kazanma süreçlerinin kurgulanması bu ilk aşamaya dahildir ve kendisinden sonraki süreçleri etkileyecektir (Ooi, 2009).

2.5.2. Yeteneği Geliştirme

Geliştirme, konsept olarak işgörenlere yönelik kişisel ve sürekli bir şekilde eğitim etkinliklerini ifade eder. Yetenek yönetimi bakışında ise yeteneğin gelişimi; mevcudiyetteki yeteneğin korunması ve sürekli hale getirilmesini, potansiyel yeteneklerin açığa çıkartılmasını, buna ek olarak da değişimler karşısında organizasyondaki kişilerin hazırlanmasını amaçlar (Altınöz, 2009).

Yetenek geliştirme, örgütün önemli amaçlarına ulaşması için mevcuttaki ve potansiyel yetenek yelpazesine sahip olmasına, ilerleme etkinliklerinin organizasyonel yetenek yönetimi aşamalarıyla ahenk içerisinde hareket etmesini sağlamak için tüm yetenek havuzu için ilerleme stratejilerinin planlanmasına, belirlenmesine ve hayata geçirilmesine odaklanır (Garavan vd., 2012). Organizasyona yararı olan devamlı eğitim ve işgören gelişimi sayesinde organizasyondaki potansiyel genel olarak artırılarak tüm organizasyonel ilerlemeler bu durumdan olumlu şekilde etkilenir. Yürütümde eğitim fırsatları genellikle kariyer yönetimi ile doğrudan ilişkilidir (Fajčíková vd., 2016).

Eğitim ve gelişim organizasyonel açıdan kritik bir süreçtir. Günümüzün sürekli değişen çevresi göz önüne alındığında bu durum, organizasyonları her an yeni durumlara uyum sağlamaya zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynaklarının yönetiminin önde gelen gayelerinden biri de örgütteki kimselerin gizli kalmış yeteneklerini fark edebileceği ve bağlılıklarının da organizasyona daha üst düzeyde katkı sağlayacağı çevreyi yaratmaktır. Bu potansiyel yalnız henüz tanınmayan bilgi ve yetenekleri kullanma kapasitesi ile sınırlı kalmadan organizasyondaki işleri nasıl daha iyi bir sisteme taşıma noktasında kullanılmayan fikirlerin de kapsam içerisinde değerlendirilmesini de içerir (Armstrong, 2017).

Organizasyonlar için gelişim etkinlikleri tasarlarlarken mühim olan buradaki etkinliklerden kimlerin en fazla yarar elde edeceğini belirleyebilmektir.

Organizasyonlar gereken bireysel özelliklere sahip çalışanları tanımalı ve bu kişilere geliştirme etkinliklerini tasarlamalıdır. Geliştirme etkinlikleri sadece katılımlıların ilk aşamada başarmaya eğilimli olması halinde tesir yaratabilir. Aynı zamanda yetenek yönetimi gelişmiş örgütlerin liderlik gelişimine büyük önem verdiği ve kültürel bir basamak olarak yerleştirdikleri de bilinmektedir (Tarique ve Schuler, 2010).

2.5.3. Yeteneği Elde Tutma

Örgütler için yetenekli kişileri elde tutmak, örgütte kalmalarını sağlamak son dönemde oldukça mühim bir konu olarak ele alınmaktadır. Bir örgüt için çalışanlar o örgütün değerleridir ancak yetenekli işgörenler söz konusu ise yeteneği kaybetmemek daha da mühim bir olay olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütler özellikle yetenekli kişilerin ayrılmasını istemezler. Bu kişilerin de örgütte kalmasını sağlamak adına örgütlerin de bazı imkanları yaratması gerekir. Yetenekli çalışanlar örgüte rekabet avantajı sağlayacakları ve orijinal işlerle katkı sağlayacakları için örgütler için bu kişileri elde tutmak önemlidir. Buradaki etkiyi “bulma” ile de ele almak gerekmektedir. Eğer örgütler stratejik amaçlarına uyan yetenekleri işe alırlarsa, bağlılık ve doyum yaşanacağı ve karşılıklı beklentiler uyacağı için işgücü devir oranı da azalacaktır. Yine de yetenekli çalışanların kaybedilmemesi adına motive edici imkanların sunulması gerekir (Egerova vd., 2013).

Yönetim uzmanı Herzberg, elde tutma programlarındaki ana etmenleri iki faktörlü teorisinde ele almıştır: hijyen faktörler ve motive edici unsurlar şeklinde ayırmıştır. Hijyen faktörler, çalışanların paketlerindeki baz öğelerdir. Bunlar; fiziki iş şartları, ödeme ve faydalar, güvenlik etkisi gibi. Çalışanlar bunları doğru bir biçimde alamadıklarında motivasyonları düşer ancak bulunuyor olması ekstra olarak motivasyon sağlamaz (Harmon, 2003, s.236). İşle ilgili kaygılar, örgüte olan düşük bağlılık, işten tatmin olamama, gelişim için yeterince imkânın sağlanmaması, lider değişimi ve liderle yaşanan çatışmalar, istenmeyen sorumluluklar ya da iş arkadaşlarının işten ayrılması gibi süreçlerin ortaya çıkmasıyla beraber işten ayrılmalar oluşabilir. Çalışmalar göstermiştir ki örgütte olmaktan gurur duymak, yöneticinin saygın bir kişiliğe sahip olması, adaletle tasarlanmış bir ücretlendirme sistemi ve anlamlı bir iş yapıldığına dair inanç, kişileri örgütlerde kalmak konusunda ikna etmeye yarayan temel öğelerdir (Mihelič ve Plankar, 2010)

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık olgusu, örgütsel ve endüstriyel psikoloji ile organizasyonel davranış literatüründe üzerine sıklıkla araştırmalar yapılan olgulardan birisidir. Örgüt bağlılığına bu derece yüksek ilginin olmasının üç ana sebebi mevcuttur. Birinci sebebi örgütsel bağlılığın kurama dayalı geniş bir temaya ve birleştirici bir güce sahip olmasıdır. İkinci sebebi örgütsel bağlılığın iş tatminine kıyasla işten ayrılma oranlarını daha iyi tahmin edebilme ve aktarabilme düzeyine sahip olmasıdır. Üçüncü sebebi ise örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu organizasyonlarda işe devamsızlık ve geç kalma düzeylerinin düşük, verimlilik ve genel başarımlar seviyelerinin yüksek olması olarak karşımıza çıkmaktadır (Cohen, 2003).

Örgütsel bağlılık ilk olarak William Whyte'ın 1956 yılında yayınladığı “Örgüt İnsanı” adlı yayınında ortaya çıkmıştır. Bu yayında bir organizasyonda çalışan bir kişinin organizasyona aşırı derecede bağlı olmasının doğuracağı problemler öne çıkmaktadır. Ancak sonraki çalışmalarda büyük çoğunlukla bağlılık seviyeleri yüksek olan organizasyonlar için bağlılığın faydalı ve olumlu olduğu düşünülmüş, daha çok pozitif anlamlar yüklenmiştir (Randal, 1987).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Becker'e göre; kişi ile çalışma yeri arasındaki bağlılıktır ve organizasyon üyeliğine yönelik maliyet ve ödüllerin işlevidir (Becker, 1960). Kanter'e göre ise, çalışanların sosyal sisteme bağlılık ve çalışmalarını istemle vererek, istek ve ihtiyaçlarını sosyal taleplerle birleştirmelerini ifade eder. Çalışma hayatıyla sosyal hayatı kişilikleriyle bu bağlamda örtüştürmektedirler (Kanter, 1968). Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, organizasyonun ve kişilerin hedeflerinin zamanla birleşerek uyumlu hale geçme sürecidir (Hall vd., 1970). Diğer bir tanımda örgütsel bağlılık, kişinin organizasyona karşı psikolojik bağlanma ile organizasyonel açıdan farklılıkları kabul edip kendine göre adaptasyona çevirme düzeyidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığı bir sosyal özdeşleşme olarak ele almaktadır. Buna göre insanın var olduğu her ortamda bağlılıktan bahsedilebilir. Çalışanın organizasyonla uyumla çalışması, organizasyonel hedeflere göre emek harcaması, organizasyondan da bu çabanın karşılığını alarak organizasyonda devam etme sorumluluğu hissetmesi olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, kişinin organizasyona karşı psikolojik yaklaşımıyla ele alınır. Bireyle organizasyon arasındaki ilişki durumu ve organizasyonda devam etme kararına neden olan süreçtir ve bireyi organizasyona bağlayan psikolojik durumdur (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık, kişi ve organizasyon arasındaki uyumun bir fonksiyonu olup, organizasyonun hedef, değer ve amaçlarını benimsemesi, organizasyonel kazançları için emek sarf etmesinin ve organizasyonda kalma isteğinin ölçüsüdür (Çöl, 2004). Kişi ve organizasyon arasındaki etkileşimle açığa çıkan kişisel tutum ve davranışlardan olan örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili çokça çalışma ve araştırma yapılmasına rağmen tanımı üzerinde fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Bu durumun en büyük nedeni ise organizasyonel davranış, sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı alanlardan araştırmacıların mevzuya kendi görüş alanları üzerinden yaklaşımlarıdır (Mowday vs., 1982).

3.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar

Literatürdeki tüm tanımlamalardan, organizasyonun hedef ve değerlerine içtenlikle inanarak organizasyon için gönüllü bir biçimde emek sarf etme ve kuvvetli bir iradeyle organizasyonun üyesi olarak devam etme durumları örgütsel bağlılık ile ilgili ön plana çıkan etmenler denilebilir. Buna ek olarak bakış açıları araştırmacıların da geldiği disipline göre farklılaşsa da kişiler ve organizasyonlar arasındaki ilişki sonucu adaptasyon ve uyumluluk durumunun hem organizasyonel hem de kişisel olarak büyük yararları olduğu görülmektedir. Bunun için de organizasyonlar, çalışanların işletmelerde kalmalarını sağlamaya yönelik birtakım faaliyetlerde bulunmayı hedeflerler.

Kavramsallaştırma çalışmaları bağlamında örgütsel bağlılıkla yazında yer alan sınıflamalar araştırıldığında temelde üç ayrımla nitelendiği görülmektedir: tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı.

3.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum; kişilerin bir objeye, olaya, kişiye, kuruluşa ya da kişinin hayatının ayırt edilebilir rastgele bir yönüne dair olumlu veya olumsuz reaksiyon verme eğilimi olarak ifade edilir (Ajzen, 1989). Çalışan kişiler, organizasyonlarla arasındaki ilişkiyle ilgili tutumları neticesinde belli davranışlar sergileyecek veya söz konusu bu davranışları yaratma tarafına meyilli olacaktır (İnce ve Gül, 2005). Tutumsal yaklaşım, işgörenin çalıştığı ortamı nasıl konumlandığı ve onu organizasyona bağlayan duygusal tepkiyi açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır (Clifford, 1989).

3.1.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Etzioni (1961)'e göre; çalışanların organizasyonun direktiflerine uyumunu ifade eder. Organizasyonun çalışanlar üzerindeki yönetsel etkisi, örgütsel bağlılığın temelini oluşturur. Örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olarak üç boyutta incelenebilir. Ahlaki bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerini içleştirme ve organizasyonun otoritesi ile özdeşleşme sürecine dayanır. Çıkara dayalı bağlılık ise çalışanlar ile organizasyon arasındaki alışveriş uyumuna bağlıdır. Çalışanlar organizasyona sağladıkları katkılar karşılığında elde edebilecekleri faydalar sebebiyle bağlılık duyarlar. Zorunlu bağlılık ise örgütteki işgörenlerin davranışlarının engellendiği durumda ortaya çıkan ve örgüte karşı oluşan olumsuz eğilimi ifade etmektedir (Etzioni, 1961).

3.1.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) ise örgütsel bağlılığı, işgörenin organizasyona karşı oluşturduğu psikolojik bağlanma olarak ele almaktadır. Bu bağın oluşmasındaki asıl nokta ise işgörenin kendini organizasyonun amaçlarıyla beraber görmesidir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık üç boyutla ele alınmış ve değerlendirilmiştir: itaat bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve benimseme bağlılığı. İtaat bağlılığında işgörenler örgüte inanmaktan çok uyumlu tavırlar sergileyerek bazı ödüller ve faydalar elde etmeyi ve cezadan kaçınmayı arzu etmektedir. Bu tarz bağlılıkta yüzeysel bir süreçten bahsedilebilir. Özdeşleşme bağlılığında işgörenin örgüte yakın olma isteği ve kendini ifade ederek örgütle tatmin edici bir ilişki oluşturma ve bunu sürdürme çabası mevzu bahistir. İşgören, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar ve kendini örgütle özdeşleştirir. Benimseme bağlılığında ise kişiler kendi tutum, davranış ve değer yargılarını organizasyonun da değer yargıları ve hedefleri ile aynı gibi görür,

bu durum da çalışanın rgt benimsenesine sebep olur (O'Reilly ve Chatman, 1986).

3.1.1.3. Kanter Yaklaşımı

Kanter (1968), rgtsel bağlılığı sosyal düzene etki edeceği yönüyle ele almıştır ve üç tipoloji önermiştir: devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı. Devam bağlılığı, çalışanın organizasyondaki üyeliğini devam ettirerek organizasyonun varlığını idame ettirmesine fayda sağlamasını niteler. Kenetlenme bağlılığında iřėrenler sadece organizasyonlarına değil aynı zamanda çalışma arkadaşlarına da bağlılık hissederek (Sezal, 2019). Kontrol bağlılığı ise iřėrenin, organizasyon amaçlarının, normlarının ve değerlerinin olumlu davranışlar için mühim bir yol gösterici olduğuna olan inancıyla şekillenir (Kanter, 1968). Bu yaklaşım, organizasyonun kurallarını rehber olarak algılayıp normatif davranışlar sergilemeye zemin hazırlayabilir.

3.1.1.4. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Literatür incelendiğinde rgtsel Bağlılık ile ilgili üzerinde en çok durulan yaklaşımlardan birisinin Allen ve Meyer'in yarattığı yaklaşım olduğu görülmektedir. Allen ve Meyer (1990), rgtsel bağlılığı üç farklı bölüme ayırmıştır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık.

Duygusal bağlılık, çalışanın bir organizasyona duygusal olarak bağlanması, dahil olması ve tanımlanmasını ifade eder. Devam bağlılığı, organizasyondaki kişilerin ayrılma ile ilgili maliyetlere katlanmasıyla ilgili bir bağlılığı ifade eder. Normatif bağlılık ise bir tür zorunluluk ve yükümlülük hissi ile oluşan bağlılığı ifade eder. Buna göre duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan iřėrenler kendi talep ve arzuları ile, devam bağlılığı yüksek olan iřėrenler ihtiyaç duymaları sebebiyle ve normatif bağlılık düzeyi yüksek olan iřėrenler de mecburiyet duydukları için organizasyonda kalmaya devam etme davranışı sergilerler.

Bununla birlikte, üç farklı hali kişiler farklı düzeylerde ancak aynı zamanlarda da hissedebilirler. Bir iřėrenin, organizasyonda kalmak istememesine rağmen hem ihtiyaç sebebiyle hem de mecburiyet hissiyle örgütte devam ettiği senaryo örnek olarak verilebilir. Diğer bir örnekte ise; bir iřėrenin ihtiyacı ve mecburiyeti olmamasına rağmen organizasyonda kalmaya yönelik büyük bir istek

içerisinde bulunması örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutların farklı seviyelerde ancak aynı anda hissedebileceğini gösterebilir. Bu sebeple bütüncül bir yaklaşımla bir işgörenin örgüte bağlılığı farklı durumların birleşimi olarak ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1990).

3.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, organizasyondaki kişilerin belirli bir örgütle nasıl bütünleştiği ve sorunlara nasıl yaklaştığı ile ilgili süreçleri ele alır. Davranışsal bağlılık, organizasyondaki kişilerin o organizasyonda çok uzun süre kalmalarıyla ve geçmiş tecrübeleriyle beraber organizasyona bağlı hale gelmeleriyle ilgilenir. Organizasyondaki kişilerin bağlılık sebebi olarak organizasyonun hedef, amaç, faaliyet veya üyelerin davranışlarından ziyade, bağlılığın nedeni organizasyon üyelerinin geçmişteki davranışlarıyla ilişkilidir (Mowday vd., 1982).

İşgören, organizasyonda belirli davranışlar sergiledikten sonra bazı sebeplerden ötürü davranışlarını devam ettirmekte ve bir süre sonra ise bu davranışa yönelik bir bağlılık hissetmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Literatürde bu bağlılıkla ilgili iki temel yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar Becker (1960) ve Salancik'in (1977) yaklaşımıdır.

3.1.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım aslında örgütsel bağlılığı ekonomik bir zemine oturtmaktadır. Becker (1960), 'Yan Bahis Kuramı' ile örgütsel bağlılığı açıklamaya çalışmıştır. Bir işgörenin organizasyondan ayrılırsa katlanacağı tüm bedel ve maliyete 'yan bahis' ismini vermiştir. Bu kurama göre işgörenin işten ayrılınca katlanması gereken maliyet ya da bedel ne kadar çok artarsa, bu çalışanın örgütsel bağlılığı da o derecede artacaktır. Bu yan bahislere sosyal etkileşim ve roller ile toplumsal beklentiler de dahil olarak düşünülebilir. Örnek olarak bir çalışanın yaşı ve kıdemi arttıkça organizasyondan ayrılması zorlaştığı verilebilir.

Tüm bunlar aynı zamanda kişilerin organizasyona yaptığı yatırımlar olarak da görülmektedir. Algılanan ayrılma bedeli ya da maliyeti, tahmin edilebilen yatırımların telafi edilmesi ya da yerine konması için algılanan diğer seçeneklerin ve çözümlerin eksikliği ile daha da artabilir (Meyer ve Allen, 1984).

Bu tarz bağıllığın en mühim ögesini organizasyon üyesinin menfaatleri oluşturmakta ve organizasyondan ayrıldığında sosyal, psikolojik ve maddi kayba uğrayabileceği düşüncesi sebebiyle organizasyonda kalmayı mecburiyet olarak düşünmektedir. Maliyet ya da bedel arttıkça bağıllık oranı da doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Bu sebeple durumunu tehlikeye atabilecek davranışlardan işgörenler organizasyonda devam etmek adına kaçınmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992).

3.1.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Salancik (1977)'e göre bağıllık, bir kişinin hareketleri ile bağımlı hale geçtiği ve bu eylemleri sürdürme inancına ve öz iştirakine bağlı bir hal olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin bağıllık tutumlarının nihayetinde ortaya çıkan davranışsal faaliyetler olarak ele alınır (Salancik, 1977).

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağıllığın altında bireylerin davranışlarında tutarlı olma isteği yatmaktadır. Tutarlı davranışların oluşmasındaki sebep ise bireyin tutum ve inançları olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre çalışanların organizasyona dair algısı zaman içerisinde bazı inançların doğmasına sebebiyet vermektedir. Bu inançlar da zamanla organizasyonla ilgili olumlu ya da olumsuz tutumlara evrilebilmektedir. Buna ek olarak bireyler bu tutumlara göre bir hareket stili belirler. Tutarlı davranmasının gerektiğini düşünen birey, bu davranışına bağlanır ve her bir davranışı bir önceki davranışıyla bağlantılı bir şekilde belirler. Aksi durum düşünüldüğünde tutarsız olmanın yaşatacağı bilişsel çelişki ve stresle mücadele etmek durumunda olacaktır (Samadov, 2006).

Bu yaklaşıma göre bütün davranışlar eşit oranda bağıllık oluşturmamaktadır. Hatta, bir önceki hareketle ilgili sonraki tutum ve davranışların üstlenme ve bağlanma derecesi, bunları bağlayıcı duruma getiren davranışsal faaliyetlerin hususiyetlerine bağlıdır. Bu hususiyet ise kişinin asıl davranışını dışsal ya da içsel sebeplerden kaynaklandığını anlayabilme derecesiyle ilgilidir. Aynı zamanda bu yaklaşımın önemli bir diğer belirleyici özelliği ise eylemin geri döndürülemezliği olarak ele alınabilir. Örneğin bir birey, eğer ki bir işi kabul etmeye karar verdiğyse ve şayet tercihlerin geri döndürülemez olduğuna inanırsa, bu olay bireyin bağıllık ve memnuniyet hislerini artırabilir. (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

3.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık sınıflandırmasının temeli; örgütsel bağlılığın tutumsal ya da davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi yalnız bir olguya bağlılık göstermeyeceğine, organizasyon dışında kişilerin meslektaşlarına, müşterilerine, yöneticilerine ve topluma bağlılık gösterebileceği olasılığına dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, organizasyonu oluşturan farklı farklı gruplara karşı geliştirilen bağlılıkların toplamını ifade eder. Organizasyon aslında farklı gruplardan oluşan bir bütünlüğü temsil etmektedir. Bu gruplarla olan ilişkileri sebebiyle organizasyon üyeleri, birden çok kimliğe bürünebilirler ve bunlar birbiriyle tutarlı bile olmayabilir. Kişinin organizasyon içerisinde ya da dışında birden fazla grupla kendini tanımlayabiliyor olması çok boyutlu bağlılığı ifade etmektedir (Reichers, 1985).

3.2. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Kavramlar

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasıyla ilgili olarak yaşanan görüş ayrılıkları beraberinde benzer manada kullanılan olguların ayrışması konusunu masaya taşımıştır. Bununla ilgili olarak bazı kavramlar örgütsel bağlılık ile yakın anlama gelebilecek şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlamaları ve ilişkileri anlayabilmek, örgütsel bağlılığın sınırlarını belirlemek adına önemlidir. Bu sınırlar belirlenerek örgütsel bağlılığın daha iyi bir şekilde anlaşılması hedeflenmektedir.

3.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık aynı zamanda vazifeye bağlılık olarak da anılmaktadır. İki kavram arasındaki en büyük fark yapılan işe bağlanmanın yarattığı olgudur. Görevlerine bağlı işgörenler stresli bir çalışma ortamından uzak kalır. Bu süreç de örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Organizasyon üyelerinin iyilik halleri ve işe bağlanma prosesini üç başlıkta toplanabilir: adanmışlık, dinçlik ve tüm ilginin işte olması. Adanmışlık, işte yüksek seviyede performans sergilemek ve bunu gurur, yaratıcılık ve heyecan duygularını barındıran manalı davranışlarla göstermeyi niteler. Dinçlik ise organizasyondaki kişilerin yaptıkları işe itina göstererek güçlülere rağmen üstün çaba ortaya koyma isteğini oluşturan enerjik kalma ve zihinsel esneklik durumunu ifade eder. Tüm ilginin işte olması ise, işgörenin tam olarak işe odaklanmasını ve bunun dışında bir şey düşünmeden mutlu hissetmesini ifade etmektedir (Dermerouti vd., 2001)

3.2.2. Örgütsel Bağlılık ile Mesleki Bağlılık İlişkisi

Mesleki bağlılık kişilerin çalışmaya yönelik davranışını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Mesleki bağlılığı olan bireyler kendilerini sürekli meşgul olarak nitelerler. Kariyerlerinin kıymetli olduğunu düşünürler ve bu sebeple tüm vakitlerini işlerine ve kariyerlerine koşulsuz olarak adarlar. Organizasyondan öte mesleğe bağlıdırlar (Emami and Nazari, 2012).

Mesleki bağlılık, kişilerin kariyerlerine olan bağlılıklarını nitelemektedir. Mesleki bağlılık; kariyer adına önemli çaba gösterme eğiliminde olma halini, kariyerin hedeflerine ve kıymetlerine inanmayı ve mesleği adına organizasyon içerisinde kalmayı içerir (Elias, 2006).

Mesleki bağlılığı yüksek düzeyde olan kişiler, bütün emeklerini işlerine harcamaktadır ve bu da organizasyonda işlerin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Bu bağlamda bu sürecin aksi de olabilir (Hall vd, 2005). Mesleki bağlılık, organizasyon için faydalı olan pozitif davranışlarla ilgilidir. Mesleki bağlılığı yüksek kişiler organizasyonun zararına olan eylemlere daha az kalkışırlar (Greenfield, 2008).

3.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İtaat ve Sadakat İlişkisi

Örgütsel bağlılık yerine birçok kez sadakat ve itaat olguları kullanılmıştır. Oysaki aralarında farklar bulunmaktadır. Sadakat genel anlamda dürüstlüğü ve güvenilirliğin bir çeşididir. Örgütsel bağlılık ise organizasyonel davranış ile ilişkilidir. Sadakat, bir kişinin bir objeye ya da gruba, görev, fikir ya da bir nedenle bağlılık şeklini niteler. Sadakat hem zihinsel hem de davranışsal süreçlerde görülür. Yani sadık olan kişinin çıkarları, objesinin çıkarlarıyla özdeşleşir ve bu yüzden kişi de sadakatin gerektirdiği çabayı gösterir. Örgütsel bağlılık ise daha geniş anlamda tanımlanır ve işgörenin organizasyona bağlılığını niteler. Örgütsel bağlılık kişilerin tutum ve davranışlarını etkiler (Iqbal vd., 2015).

İtaat ise genelde üstten asta uzanan emir komuta zincirinin getirdiği bir mecburiyettir. Bu zincirde üst elindeki yetkiye dayanarak asta emir verir. Ast da bu emri yerine getirir. Çünkü işgören, emirlere uymadığı taktirde göreceği yaptırımlardan kaçınmak adına itaat gösterir (Lang, 1983). İtaat, örgütsel bağlılığın alt seviyelerinden biri olarak ele alınır. İtaat varlığı tek başına örgütsel bağlılık için yeterli olmamaktadır. İtaatkâr bir işgören tüm verilen emirleri yerine getirir ama

organizasyonun daha başarılı olması adına fikir sahibi olsa bile bunu gerçekleştirmek adına emek harcamaz (Sonneberg, 1993)

3.2.4. Örgütsel Bağlılık ile Yönetime ve Meslektaşlara Bağlılık

Yönetime ve meslektaşlara bağlılık, örgütsel bağlılık ile yakından ilintili olgulardır. İş arkadaşlarına bağlılık, bireylerin içinde bulunduğu organizasyondaki çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşmesi ve onlara karşı bir bağlılık geliştirmesini nitelendirmektedir. Meslektaşları arasında işgörenler kendi ihtiyaçlarını da karşılar ve onların yönlendirmelerinden ve rehberliklerinden fayda sağlar (Randall ve Cote, 1991).

Çalışma arkadaşlarına bağlı olma durumu, birçok kez araç olarak kullanılır ve nitelendirilirken bazı durumlarda amaç halini de alabilmektedir. Bazı kişiler için geleceğe yönelik planlamalar yapmak yerine insanlarla beraber olmak, dayanışma içerisinde olmak ve sorun çözmek gibi sosyal paylaşımlar ön plana çıkmaktadır. Kişiler bu ilişkilerin bitmesini istemedikleri için organizasyondan ayrılmak istemeyebilir. Burada bahsi geçen bağlılık, örgütten çok çalışma arkadaşlarına yöneliktir (Wallace, 1995).

Öte yandan yönetime bağlılık, örgütsel bağlılıktan oldukça farklılık barındırmaktadır. Yönetime bağlılık; her mevzuu detaylı bir şekilde düzenleyen tüzüğe, bunları uygulayıp kontrol edip sınayan güce olan bağlılığı nitelendirmektedir. Bu bağlılıkta bilhassa işgörenin karar verme sürecine katılma oranı yükseldikçe, işgören organizasyonun başarısını kendininki gibi görmekte ve o şekilde kabul etmektedir. Bu sebeple de üst kademelere gidildikçe ve organizasyondaki yönetim alanı büyüdükçe organizasyonu benimseme ve örgütsel bağlılık seviyesinin arttığı görülmektedir (Pekiner, 1968).

Bir kişinin yönetime bağlı olduğu örgüte de bağlı olacağı anlamına gelmemektedir. Organizasyonun bir üyesi olarak işgörenler yönetime bağlılık göstermeye meyilli olabilirler. Bu sebeple de örgütsel bağlılık gösterebilirler fakat bu bağlılık, işgörenin yönetimden beklentileri devam ettikçe sürecektir (Biggart ve Hamilton, 1984).

3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Yetenek Yönetimi İlişkisi

Yetenek yönetimi alanında örgütsel bağlılık mühim bir rol oynamaktadır. Yetenek yönetimi, doğru kişilerin doğru işlere seçilmesini ve yerleştirilmesini kapsamaktadır. Organizasyonun dengeli bir şekilde büyümesi, işgörenlerin yeteneklerinin en üst seviyeye çıkmasını hedefleyen yetenek yönetimi ile hayata geçer. Yetenek yönetimi, organizasyonlar için görece yeni bir kavram olmakla beraber, birçok organizasyon bu alanda doğru çalışanı bulmayı hedeflemektedir. Yetenek yönetimi, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini uygun bir biçimde ilerleyen bir dizi tanımlama, geliştirme ve elde tutma faaliyetlerinden oluşmaktadır (Mwanzi, vd., 2017).

Günümüz işletmelerinin birçoğunda yetenek yönetimi olgusu ciddiyetle ele alınmaktadır ve insan kaynaklarının önemli konularından biri haline geldiği gözlemlenmektedir. İşletmeler uzun vadeli hedefler kurarken örgütsel bağlılığı yüksek kişileri bulma ve bu yetenekleri yönetme eğilimindedirler. Böylelikle rekabet üstünlüğü elde edeceklerinin farkındadırlar.

Örgütsel bağlılık, aslen yetenek yönetimini destekleyici bir yapıdadır. Organizasyonlar varlıklarını uzun süreler sürdürmek ve başarıya ulaşmak istiyorlarsa yetenekli işgörenleri bulmak, onların beceri ve yeteneklerini genişletecek bağlılık zeminini hazırlamalıdırlar (O'Malley, 2000).

4. İŞVEREN MARKASI

Bu kısımda genel olarak marka ve işveren markası tanımlamaları, önemi ve bileşenleri açıklanacak ve işveren markası ölçütleri aktarılacaktır. Ayrıca işveren markası yönetim sürecinden bahsedilecektir.

4.1. Marka ve İşveren Markası Tanımı ve Önemi

Marka, bir hizmeti, malı veya kurumu diğerlerinden ayırmaya yarayan bir görüngüdür. Marka aracılığıyla marka kimliği oluşturulur ve belirli bir marka seçim aracılığıyla da tüketicilerin kendilerini tanımlarına yardımcı olur (Jones ve Kim, 2011).

Marka; satıcı veya satıcıların mal ve hizmetlerini tanımlamaya ve rakiplerinden ayırtmaya yönelik ad, sembol, işaret, tasarım ya da bütün bunların bir araya gelmiş halini ifade eder (Kotler, 1991).

Marka, sadece ürün veya hizmetlerin değil, buna ek olarak organizasyonların da pazardaki diğer rakiplerden ayrışması konusunda faydalanan bir olgudur. Ait olduğu hizmet, mal ya da kişinin, başka bir sözlü iletişime gerek kalmadan hedef kitleye mesaj göndermesine katkı sağlayarak aynı zamanda barındırdığı kimliğini de aktarabilmesine alan yaratmaktadır (Bruce ve Harvey, 2010).

Her işletmenin kendine özgü bir şekilde ayırtıcı olduğu bağlamında şekillenen işveren markası kavramı; işletmelerin prestiji ve kimliği ile ilişkilendirilmektedir. Markanın yönünü ortaya koyan, markaya farklı anlamlar ekleyen marka kimliği, işletme temelinde işveren marka kimliği olarak şekil değiştirmektedir. İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran en mühim etken şüphesiz ki işveren marka kimliğidir. Marka haline gelen bir işveren olarak diğer işletmelerden farklı yerde durmak, ne derece ayrı bir prestije ve kimliğe sahip olunduğuyla ilgilidir. Güçlü bir işveren markası kimliğine sahip olan işletmelerin, hayatta kalabilmelerini sağlayacak asıl etkenin ‘yetenek’ olduğu unutulmamalıdır. Yeteneğin önemini

kavrayan işletmeler, yatırımlarının önemli bir kısmını, yeteneği bulmaya ve elde tutmaya ayırarak ortak bir harita oluşturmaktadırlar (Doğru ve Çakır, 2018).

İşveren markası, literatürde ilk olarak Ambler ve Barrow (1996) tarafından dile getirilmiştir. Çalışılabilecek organizasyon şeklinde tanımlanan ve işveren tarafından temin edilen ekonomik, işlevsel ve psikolojik faydaların toplamı olarak tanımlanmıştır. İşveren markasına ilişkin bu faydaları, üç başlık altında incelemek mümkündür.

Ekonomik Fayda: Organizasyonun çalışanlarına vaat ettiği maddi olanaklardır. Çalışanların organizasyona kattığı yararların karşılığı olarak elde ettikleri finansal faydalar, kişileri maddi olarak tatmine erdirmeye ve işgörenlerin verdiği emeğin karşılığını elde etmesiyle alakalıdır. Finansal faydalar hem ödemeleri hem de yan hakları kapsar. Ödül ya da prim gibi menfaatler yan hakları oluşturur. Bu kontekste ekonomik fayda yalnızca ödeme ve prim gibi kaynaklardan değil, ek olarak da kişilerin başarıya ve çabalamalarının karşılığı olan ödül yapısından da meydana geldiği söylenebilir.

Fonksiyonel Fayda: Kişilerin gelişmesine yönelik tasarlanan ve kişilere menfaat oluşturan faaliyetlerdir. Daha sade bir aktarım ile fonksiyonel fayda, organizasyonların çalışanları adına kariyer geliştirme çalışmalarından yararlanmasıdır. Kariyer geliştirme uygulamaları, işgörenlerin kişisel ve profesyonel anlamda gelişimi destekleyen programlardır. Organizasyonlar mevcut ya da potansiyel işgörenlerine sahip oldukları yetenek ve becerileri geliştirme şansını fonksiyonel fayda ile sunar. Organizasyonlarda sunulan iç ya da dış eğitim ve meslek kursları fonksiyonel faydaya örnek olarak düşünülebilir.

Psikolojik Fayda: Organizasyonun işgörenlerinin farkında olması ve işgörenlerin de kendilerine ehemmiyet gösterildiğinin bilincinde olmalarıdır. Kişilerin aidiyet hissetmesi olarak da nitelendirilebilir. Bu şekilde psikolojik fayda, işgörenlerin kendilerini çalıştıkları organizasyonun birer parçası olarak algılamalarını sağlar.

4.2. İşveren Markası Özellikleri

Aslen işveren markası aslında her kurumun ortak niteliğidir. Tüm şirketler birer işveren markasını taşırlar. Marka akla geldiğinde markanın adı kişilerin aklında

sizi işveren markasına ulaştırır. Çalışma hayatına girişte birçok insan, işletmeler tarafından yaratılan algının en iyi yönle beslendiği firmalarda görev almak ister (Edwards, 2010).

İşveren markası, bir örgütü diğerlerinden farklılaştıran genellikle soyut ayrıcalıklar içerir. Sunulan potansiyel istihdam tecrübesidir ve örgütün en başarılı ve yetenekli üyelerine hitap etmeyi hedefler. Örgüt olarak fark yaratmak, memnuniyet oluşturmak, sadakat yaratıp örgütün üyeleriyle arasında duygusal bağın oluşturulması, işveren markasının temellerini oluşturur (Davies, 2008)

İşveren markasının temel nitelikleri ele alındığında şunları sıralamak mümkündür (Baş, 2011):

- Fırsatları ve olası yetenekleri yakalamayı daha kolay hale getirir,
- Bir marka için kişilerin duygularına erişmek önem taşır. İşgörenleri mutlu edebilen işveren onlarla daha rahat duygusal bağ kurabilir,
- Marka algısı örgütün önemli vakitlerinde oluşturdukları deneyim tasarımlarıyla şekillenir,
- Bir işletmenin ve markanın uzun vadede varlığını devam ettirebiliyor olması onun markalaşma sürecini iyi idare ettiğinin göstergesidir,
- Çalışanların işveren markası algısının yüksek düzeyde olması, işverenin örgüt üyeleriyle iletişimini sağlıklı bir şekilde takip ettiğini gösterir,
- İşveren markası, örgüt üyelerinin iletişim zayıflığı yaşamasını engeller,
- Çalışanların önemli fikirlere ve kişilere ulaşmasını kolaylaştırır.

Bir işveren markası bağlam olarak, işverenin diğer oluşumlardan farklılaştığını ve çalışmak için çok cazip bir ortam olarak konumlandığından emin olmalıdır. Bu algı, hali hazırda çalışanların firmaya olan bağlılıklarını arttırır ve potansiyel çalışanların ilgisini cezbeder (Güngördü vd., 2014).

4.3. İşveren Markası Yönetim Modeli

Rakiplerinden ayrışma isteğinde olan örgütlerin potansiyel çalışan ihtiyacına yönelik işveren markası oluşumunu sağlamaları gerekmektedir. Bu sürecin yönetimi, örgütsel yapı içinde ve dışında örgütü işveren olarak çekici ve farklı yapacak açık bir görüntüyü nitelemelidir (Lievens ve Chapman, 2009).

Bu bağlamda örgütlerin değerleri ve örgüt üyelerinin bunlara uyumu ile örgütün yeterliği gibi konular da dikkate alınarak bu sürece yön vermesi gerekmektedir. Örgütler kendilerindeki kuvvetli ve zayıf tarafları tespit ettiklerinde aslında daha kuvvetli işveren markasına sahip olmak adına taktikler geliştireceklerdir. Tesirli bir işveren markası modeli oluşturmak için bazı elementlere ihtiyaç duyulur. Bunlar çekirdek marka tanımını yaratmak, örgüt stratejisiyle aynı hedefte olmak, üst yönetimin dahil olması ve çalışanların yetkilendirilmesi olarak sıralanabilir. Örgütün vizyon ve misyonunu net bir şekilde açıklayıp bunları değerlerle yansıtan marka yaratmak, örgütte bulunan üyeler için önemli süreçleri belirlemek gerekmektedir. Bununla birlikte işgörenlerin beklentileri, örgütün hedefleriyle de uyumlu olarak ilerlemelidir. İşveren markası yaratmak sadece insan kaynakları departmanının görevi olarak görülmemeli, şirketin yöneticileri tarafından da ele alınmalıdır. Ayrıca işe alım ve iletişim tarafında örgüt üyelerinin düşüncelerini öğrenmek, algı planında onlara görev vermek ve teşvik etmek önemlidir (Bruce ve Harvey 2010).

Baş (2011) tarafından beş basamakla oluşturulabileceği açıklanmaya çalışılan işveren markası yönetim süreci sırasıyla şöyledir: İşveren marka değerlendirmesi, marka kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesinin oluşturulması, konumlandırma ve uygulama.

4.3.1. İşveren Markası Durum Tespit Süreci

Hali hazırdaki işveren markası durumunu anlamak adına birçok noktanın kontrol edilmesi gerekmektedir. Keşif sonrası bulguların çoğu yöneticilerin hoş karşılamayacağı tarafta olabilir. Bu süreçten sonra eğer devam kararı verilirse gelişim için adım atılmış olacaktır. Hali hazırdaki süreci anlamak adına aşağıdaki sorulara cevap alınmalıdır (Ayaz, 2017):

- Örgüt hangi sektörde ve nasıl bir işgören çevresinde konumlanıyor?
Çalışma koşulları, ücretlendirme ve ek menfaatler nasıl?
- Örgüte katılma noktasında talep ne kadardır ve talep edenler kimlerdir?
- İş gücü ya da sektörel çevredeki rakipler ve bu çevredeki en gözde firmalar nelerdir?
- Örgüt üyeleri ne derece örgüte bağlılar ve ne kadar memnunar?

- İş ilanlarına gelen başvuru ne kadar? Gerçekten aranan yetenekler başvuruyor mu?
- Adayları cezbetmek ve örgüt üyelerinin bağlılığını arttırmak için neler kurgulanıyor? Neler değiştirilebilir, nasıl bir organizasyona ihtiyaç duyulabilir?
- Farklı örgüt grupları arasındaki iş birliği hangi düzeyde?
- Hali hazırdaki işgörenlerle şirket hedefleri ve vizyonu gerçekleştirilebilir mi, nelere ihtiyaç duyulabilir?
- En önemli soru ise: Nasıl bir lider topluluğunuz mevcut?

4.3.2. İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması

Marka kimliği, bir markayı eşsiz ve anlamlı kılan tüm boyutları kapsar. Marka kimliği; çeşitli değerlerden oluşan marka bireyselliğinin kendini kapsamı içine alıp bir markayı ötekilerinden farklılaştırır (Tosun, 2014).

Marka kimliği; kendiliğinden ya da rastlantısal bir şekilde yapılandırılmamakta, bunun aksine birçok farklı seçimin tümlemesi olarak değerlendirilmektedir. Kuvvetli bir marka kimliği fark yarattığı gibi uzun vadeli başarıları da beraberinde getirir. Rakiplerine nazaran kuvvetli bir marka kimliğine sahip olmak daha yüksek piyasa değerlemesini de sağlamaktadır. Bu durum olduğu gibi işveren marka kimliği için de geçerli görülmelidir. İşveren marka kimliği ile şirketler, organizasyondaki çalışanlarda ve dışarıdaki potansiyel çalışanlarda uzun vadeli bir değer oluşturma gayreti içerisindeyler (Gonca ve Çakır, 2018).

İşveren marka kimliği bir tercihi, bir maksadı ifade eder. Marka kimliği öz ve genişletilmiş kimlikten meydana gelmektedir. Öz kimlik işveren markasının amacını oluşturur ve ona anlam verir, tüm örgüt üyelerini kapsar ve zaman bağımsızdır. Genişletilmiş kimlik, çalışanların durumuna ve kalifiyesine göre tasarlanan unsurları ifade eder (Baş, 2011).

4.3.3. Çalışan Değer Önermesi Oluşturma

Çalışan değer önermesi organizasyonun bir işveren olarak üyelerine sunduğu fonksiyonel ve duygusal menfaatleri temsil eder. Çalışan değer önermesiyle organizasyonun üyelerine neler vaat edildiği ve onlardan beklentiler ortaya

konmaktadır. Çalışan değer önermesinin yaratılması işveren markası idaresinin en hassas noktasıdır (Baş, 2011).

Birçok örgüt kendi içerisinde kümelenen değerleri barındırır. Organizasyonel değerler marka değerleriyle ya da birbiriyle yarış halinde olan birkaç değer tanımlayıcı kümeyle yanyana olabilmektedir. Yıllar içerisinde gelişen bazı süreçler sebebiyle değer açıklamalarında da farklılaşmalar ve iyileşmeler görülmektedir. Son yıllarda bu değer açıklamaları kısalmış, çekirdek değer kavramına daha uygun hale gelmiştir (Barrow ve Mosley, 2005).

Çalışan değer önermesi tasarlanırken vaatler içerisinde örgütün kültürel nitelikleri, çalışma ortamı, sektör konumu, topluluğa sağladığı menfaatler gibi duygusal etkenlerin yanında profesyonel ve bireysel gelişim, maaş ve ek menfaatler gibi işlevsel menfaatler de bulunmalıdır. İlk sıralarda sektör ve pazardaki rakiplerin sunamayacağı nitelikler olmalıdır. Tüm bu çalışma örgüt/ürün markasıyla da ahenk içinde olmalıdır. İşletmenin duruşundan uzak, değerlerine uymayan bir çalışan değer önermesi tasarlanmamalıdır. Yoksa tutulamayan vaatler sadece iş gücü devir oranını yükseltir (Ayaz, 2017)

4.3.4. Konumlandırma

Markaların müşterinin aklında oluşan genel bir algısı mevcuttur. Örgütler zihinlerde en iyi değere sahip olmak istemeleri konumlandırma olarak ifade edilebilir. Firmalar, zihinlerde olumlu bir iz bırakmak adına farklı metotlar kullanır. Bazen birçok kişi tarafından sevilen biri ya da nesneyle marka arasında bir bağ kurulup reklam yapılır ve şartlanarak o markayı sevmesine çalışılır. Konumlandırma yapabilen markalar her zaman rakiplerine göre önde gitme şansına daha fazla sahiptir (Altunışık vd., 2002).

Konumlandırma ve işveren markası birbirleriyle yüksek oranda bağlantı içindedir. İlk göze çarpan tüketici ve potansiyel işgörenlerin ihtiyaç analizidir. Markanın net bir şekilde ortaya konması, üyelerine ya da potansiyel çalışanlara karşı açık olabilmesi önem taşımaktadır. Marka, tüm ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak şekilde konumlandırma yapabilmelidir (Borrow ve Richard, 2005).

Organizasyonların konumlandırmadan yararlanmalarındaki en mühim amaç, hedef kitlenin aklında kendi hatırlanmak istedikleri özellikler ile ilişkili olarak anılmayı sağlamaktır (Mosley ve Schmidt, 2017).

4.3.5. Uygulama

Çalışanlar bir işe başvururken bazı beklentiler ile hareket ederler. Bu beklentileri hangi örgütte bulabilecekse orayı seçmek isterler. Bu yüzden potansiyel çalışanlar, ihtiyaç ve beklentilerine hangi örgütte karşılık bulacağına inanırsa o örgütün bir üyesi olmak isterler (Moroko ve Uncles, 2008).

Bu basamak da verilen vaatlerin gerçekleştirildiği basamaktır. Bunun için tüm işveren marka idare sürecinin, vaatleri gerçekleştirme yetkisini elinde tutan kişilerin dahil olmasıyla ilerletilmesi önemlidir. Bu ekip örgütün farklı fonksiyonlarında görev alan yöneticilerden oluşursa farklı bakış açıları da işveren markası bakış açısına dahil olacaktır (Baş, 2011).

4.4. Hipotez Geliştirme

Literatürde yapılan araştırmalar göz önüne alındığında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Abazeed (2018)'in yaptığı araştırmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Aytaç (2015)'in öğretmenler üzerine gerçekleştirdiği araştırmada, yetenek yönetimi algısının örgütsel bağlılık üzerine olan etkisinin olumlu olduğu görülmüştür. Banka çalışanları üzerine yapılan bir diğer araştırmada ise yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Baridula vd., 2018). Köprülü ve Çetinöz (2019)'ün otel çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Malkawi (2017) çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirildiği örgütlerde örgütsel bağlılığın da yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Vural vd. (2012) yaptıkları çalışmada performans değerlendirme ile uyumlu yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığa etkisini incelemişler ve örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilendiğini saptamışlardır. Tarakçı ve Öneren (2018) çalışmalarında yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buna istinaden ilk hipotez kurgusu aşağıdaki gibidir.

H1: Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Araştırmanın ikinci amacı ise yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisinde işveren markasının aracı rolünün irdelenmesidir. Marka haline gelmiş, bu süreçleri kurgulamış bir işveren, örgüt üyelerini merkeze alıp insan kaynakları yönetim stratejilerini belirlediğinde çalışanlar üzerine odaklanan uygulamalar geliştirmektedir. Bu durum da işveren ile örgüt üyeleri arasında pozitif bir iklim oluşturmaktadır. Böylece örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir (Ören ve Yüksel, 2012).

Baş (2012)'a göre işveren markası oluşumunun en önemli sonucu örgütsel bağlılığın yükselmesidir. Örgüt üyeleri çalıştıkları yerin istihdam olunacak en iyi yer olarak değerlendirdiklerinde örgütsel bağlılıkları artacaktır ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir. İşveren markası katkısıyla örgüt üyeleri örgütün amaç ve değerlerini benimseyebilmekte ve böylece organizasyona olan bağlılıkları da artmaktadır (Edwards, 2005).

Keseoğlu ve Bayraktar (2017), yaptıkları çalışmada işveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Vaijayanthi vd. (2011) yaptıkları çalışmada işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkiyi olduğunu saptamışlardır. Rana vd. (2019) de bilişim teknolojileri sektöründe çalışan kişilerle yaptıkları araştırmada işveren markasının, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu saptamışlardır. Bu araştırmanın ardından Aksu vd. (2020)'nin yaptığı araştırma da işveren markası ve örgütsel bağlılık üzerine benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu araştırmalar ışığında yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası etkisinde, bir arada değerlendirildiğinde tek tek etkilere kıyasla örgütsel bağlılığı daha yüksek bir oranda pozitif yönde etkileyebileceği düşünülmüştür. İki değişkenin etkisi bir araya geldiğinde ortaya çıkabilecek ya da saptanabilecek fark da araştırmanın konularından biridir. Buna istinaden diğer hipotezler ise aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işveren markasının aracı rolü vardır.



5. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İlk bölümlerde kavram olarak irdelenen yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve işveren markası değişkenleri ile ilgili irdelenen kuramsal yapıyı incelemek adına araştırma modeli ve hipotezlere göre analiz süreci bu bölümde sunulacaktır. Ayrıca araştırmanın amacı ve öneminden, sınırlıklarından, veri toplama ve analiz işlemlerinden bahsedilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmayla işletmelerde kurgulanan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin incelenmesi ve bu etkide işveren markasının rolü araştırılmıştır.

Günümüz işletmelerinin en büyük hedeflerinden birisinin de rekabet üstünlüğünü sağlamak ve bu amaçla da yetenekli kişileri örgüte çekmek olduğu bilinmektedir. Hedefleri doğrultusunda örgütlerin yetenekli insanlara ulaşabilmesi ve bulması, bulduğu bu yetenekleri geliştirerek içeride tutması gerekmektedir. Ayrıca yetenekli kişileri örgüte çekebilmesi için de işveren markasını kurgulaması gerekmektedir.

İşveren markası faaliyetlerinin yetenek yönetimiyle yakından ilgili olduğu bilinmektedir. Buna ek olarak da örgütsel bağlılık da bu iki değişimden etkilenmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Anket ile katılımcılara yöneltilen ifadelerin doğru anlaşılıp sorulara objektif ve sağlıklı biçimde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın temel sınırlılığını tüm dünyayı etkisi altına alan ve pandemi ilan edilen Covid-19'un Mart 2020'den itibaren ülkemizde de etkisini göstermesi ve bu

nedenle tüm sektörlerde olduğu gibi akademik araştırmalarda da veri toplama sorunu yaşanması oluşturmaktadır. Veri toplama süreci mekân ve zaman kısıtlılığı ile karşılaşmıştır.

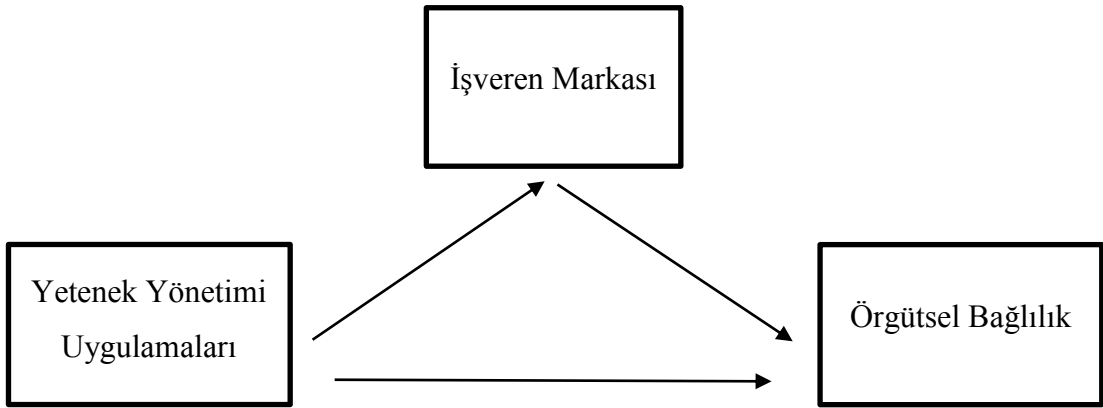
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini de bu organizasyonlardan kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki ankete 375 kişi katılım göstermiştir.

5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma nicel yöntemler kullanılarak yapılmış olup veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Kavramsal ve kuramsal alt yapısı dahilinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 3’te yer almaktadır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıda yer almaktadır.

H1: Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işveren markasının aracı rolü vardır.

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

5.5.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinde İşveren Markasının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma tez çalışmasında kullanılmak üzere üç ölçek araştırılmıştır. Bunlardan ilki yetenek yönetimi düzeyini belirlemek adına kullanılan Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'dir. Örüü ve Akyüz (2018) tarafından geliştirilmiş 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır; yeteneğin bulunması, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin elde tutulması. Ölçek, (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Çok Az Katılıyorum, (3) Biraz Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde beşli Likert ile derecelendirilmiştir.

5.5.2. İşveren Markası Ölçeği

Araştırmada işgörenlerin çalıştıkları şirkete karşı algıladıkları işveren markası düzeyini tespit etmek amacıyla Saylan (2020) tarafından geliştirilen ve 40 ifadeden meydana gelen İşveren Markası Ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeği kullanılan ölçek sorularındaki seçenekler aşağıdaki şekildedir. 1- Kesinlikle Yetersiz- 5- Kesinlikle Yeterli olmak üzere bir aralıkta katılımcılardan mevcut işletmelerini değerlendirilmeleri istenecektir.

5.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek adına Koyuncu ve Elçi (2018) tarafından faktör analizi yapılan, Allen-Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu (Duygusal Bağlılık, Devam Bağımlılığı ve Normatif Bağlılık) ve 18 ifadeden meydana gelen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeği kullanılan anket sorularındaki seçenekler aşağıdaki şekilde ifade edilecektir. 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

5.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 28 programı kullanılmış ve SPSS Process v4.0 eklentisinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin güvenilirliklerini saptamak amacıyla Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca katılımcıların demografik verileri de sunulmuştur. Faktör analizi ve güvenilirlik testlerinin ardından ise yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamak adına regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aracı etkiyi anlamak adına ise korelasyon analizi ortaya konmuştur.

5.6.1. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi, daha önceden oluşturulan, farklı çalışmalarda kullanılan ve kuramsal bir temeli var olan modelin veya ölçeklerin doğruluğunu ölçmek adına gerçekleştirilen bir analizdir. Ölçüm aracındaki kavramların verilerce doğrulanıp doğrulanmadığını anlamaya yarar. Korelasyon matrisinde yer alan ilişkilerin faktör analizi için uygunluğunu ölçmek adına Bartlett Küresellik testi yapılır. Bu test sonucunda p değerinin 0,05'ten küçük olması, faktör analizi uygulanabileceği anlamına gelmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2014).

Veri setinin uygunluğunu ölçmek adına KMO örneklem yeterliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanır. KMO değeri, ölçekteki değişkenlerin birbirlerini tahmin edebilme düzeyini ortaya koyar. Faktör analizine devam edilebilmesi için KMO değerinin 0,50'den düşük olması durumunda faktör analizinin gerçekleştirilemeyeceği kabul edilir (Durmuş vd., 2018).

Cronbach Alpha değerinin 0,7 ya da 0,8 olması genellikle yeterli olmaktadır. Bu değerin 0,8'den yukarıda bulunması ise çok iyi bir seviyeye işaret etmektedir (Ursachi vd., 2015).

5.6.1.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği 21 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler doğrultusunda ölçeğin KMO yeterliliği testi, Bartlett küresellik sonuçları ve Cronbach Alfa değeri Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait KMO, Bartlett Küresellik Test Sonuçları ve Cronbach Alfa Değeri

Değişken	Yetenek Yönetimi
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,984
Bartlett Küresellik Testi (p)	,000
Cronbach Alfa Değeri	,980

Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik gücünün ,982 olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun da anlamlı ($p < ,05$; $p : ,000$) olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değeri 0,8'den yüksek bulunduğu görülmektedir, bu değişkenin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Ardından faktör yükleri incelenmiştir, Yetenek Yönetimi Uygulamaları ölçeğine yönelik faktör yükü dağılımları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu

Maddeler	Faktör Yüğü
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Elde Tutma Madde 7	.914
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Bulma Madde 6	.891
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Elde Tutma Madde 6	.889
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 5	.884
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Elde Tutma Madde 5	.884
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 2	.878
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Elde Tutma Madde 4	.878
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 8	.875
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Bulma Madde 3	.869
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 1	.867
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Bulma Madde 4	.866
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Elde Tutma Madde 2	.862
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Bulma Madde 5	.855
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 3	.850
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 7	.847
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 4	.838
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Elde Tutma Madde 3	.829

Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Geliştirme Madde 6	.819
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Elde Tutma Madde 1	.802
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Bulma Madde 2	.728
Yetenek Yönetimi Uygulamaları – Bulma Madde 1	.670

5.6.1.2. İşveren Markası Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan işveren markası ölçeği 40 ifadeden oluşmaktadır. Bu 40 ifadenin 12'si araştırmacı tarafından faktör analizine göre çıkarılmıştır. 2 ifade ise toplam korelasyonu düşürdüğü için faktör yükü sebebiyle çıkarılmıştır. Bu ifadeler doğrultusunda ölçeğin KMO yeterliliği testi, Bartlett küresellik sonuçları ve Cronbach Alfa değeri Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3: İşveren Markası Ölçeğine Ait KMO, Bartlett Küresellik Test Sonuçları ve Cronbach Alfa Değeri

Değişken	İşveren Markası
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,982
Bartlett Küresellik Testi (p)	,000
Cronbach Alfa Değeri	,984

İşveren markası ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik gücünün ,982 olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun da anlamlı ($p < ,05$; $p: ,000$) olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değeri 0,984 olarak yüksek bulunduğu görülmektedir, bu değişkenin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Faktör yükleri incelendiğinde 2 alt boyutta toplandığı görülmüştür, İşveren Markası ölçeğine yönelik faktör yükü dağılımları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: İşveren Markası Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu

Maddeler	Faktör Yüğü	
	Yönetim	Kurumsal İmaj
İşveren Markası – Madde 12	.848	
İşveren Markası – Madde 40	.832	
İşveren Markası – Madde 18	.772	
İşveren Markası – Madde 39	.768	
İşveren Markası – Madde 13	.735	
İşveren Markası – Madde 31	.734	
İşveren Markası – Madde 3	.728	
İşveren Markası – Madde 37	.726	
İşveren Markası – Madde 15	.716	
İşveren Markası – Madde 10	.715	
İşveren Markası – Madde 14	.712	
İşveren Markası – Madde 4	.685	
İşveren Markası – Madde 6	.626	
İşveren Markası – Madde 7	.605	
İşveren Markası – Madde 11	.604	
İşveren Markası – Madde 32		.814
İşveren Markası – Madde 29		.811
İşveren Markası – Madde 17		.799
İşveren Markası – Madde 20		.763
İşveren Markası – Madde 23		.759
İşveren Markası – Madde 26		.757
İşveren Markası – Madde 9		.707
İşveren Markası – Madde 24		.704
İşveren Markası – Madde 34		.701
İşveren Markası – Madde 16		.680
İşveren Markası – Madde 33		.663

5.6.1.3. Örgütsel Bağlılık Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler arasından üç madde toplam korelasyonu ve faktör yükünü düşürdüğü için çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO yeterliliği testi, Bartlett küresellik sonuçları ve Cronbach Alfa değeri Tablo 5’te aktarılmıştır.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait KMO, Bartlett Küresellik Test Sonuçları ve Cronbach Alfa Değeri

Değişken	Örgütsel Bağlılık
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,957
Bartlett Küresellik Testi (p)	,000
Cronbach Alfa Değeri	,965

Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik gücünün ,957 olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun da anlamlı ($p < ,05$; p : ,000) olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değeri 0,8’den yüksek bulunduğu görülmektedir, bu değişkenin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Ardından faktör yükleri incelenmiştir, Örgütsel Bağlılık ölçeğine yönelik faktör yükü dağılımları Tablo 6’te gösterilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Dair Faktör Analiz Tablosu

Maddeler	Faktör Yüğü
Örgütsel Bağlılık – Duygusal Bağlılık Madde 3	.905
Örgütsel Bağlılık – Duygusal Bağlılık Madde 1	.901
Örgütsel Bağlılık – Duygusal Bağlılık Madde 2	.892
Örgütsel Bağlılık – Devam Bağlılığı Madde 3	.890
Örgütsel Bağlılık – Normatif Bağlılık Madde 6	.885
Örgütsel Bağlılık – Devam Bağlılığı Madde 5	.880
Örgütsel Bağlılık – Devam Bağlılığı Madde 1	.875
Örgütsel Bağlılık – Normatif Bağlılık Madde 2	.846
Örgütsel Bağlılık – Devam Bağlılığı Madde 2	.844
Örgütsel Bağlılık – Normatif Bağlılık Madde 5	.793

Örgütsel Bağlılık – Duygusal Bağlılık Madde 5	.769
Örgütsel Bağlılık – Duygusal Bağlılık Madde 4	.751
Örgütsel Bağlılık – Duygusal Bağlılık Madde 6	.740
Örgütsel Bağlılık – Normatif Bağlılık Madde 4	.708
Örgütsel Bağlılık – Devam Bağlılığı Madde 4	.685

5.6.2. Demografik Bulgular

Anket araştırmasına katılan 375 çalışan kişilerin yaş, medeni durum, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan, çalışma süresi ve sektörlerine ilişkin veriler Tablo 7’te gösterilmiştir.

Tablo 7: Demografik Veriler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	182	49%
	Kadın	193	51%
Medeni Durum	Bekar	230	61%
	Evli	145	39%
Yaş	18-25	43	11%
	26-35	254	68%
	36-45	61	16%
	46 ve üzeri	17	5%
Öğrenim Durumu	Lise	10	3%
	Ön Lisans	18	5%
	Lisans	181	48%
	Yüksek Lisans	146	39%
	Doktora	20	5%
Unvan	İşgören	31	8%
	Uzman Yardımcısı	34	9%
	Uzman	99	26%
	Sorumlu Uzman	134	36%
	Yönetici	77	21%
Toplam	1 yıldan az	16	4%

Çalışma Yılı	1-3 yıl	48	13%
	4-6 yıl	58	15%
	7-9 yıl	133	35%
	10 yıl ve üzeri	120	32%
Şimdiki İşyerindeki Çalışma Yılı	1 yıldan az	38	10%
	1-3 yıl	125	33%
	4-6 yıl	124	33%
	7-9 yıl	59	16%
	10 yıl ve üzeri	29	8%
Departman	AR-GE	21	6%
	Bilgi İşlem	44	12%
	Eğitim	6	2%
	Finans	46	12%
	İdari İşler	17	4%
	İnsan Kaynakları	89	24%
	Kurumsal İletişim	12	3%
	Lojistik	17	5%
	Muhasebe	16	4%
	Mühendislik	6	2%
	Sağlık	5	2%
	Satış ve Pazarlama	33	8%
	Üretim	35	9%
	Diğer	28	7%

Araştırmaya katılan 375 kişinin %51'i kadın, %49'i ise erkektir. %68 ile katılımcılar arasında çoğunluk 26-35 yaşları arasındadır. Örneklemdeki ikinci çoğunluktaki yaş grubu %16 ile 36-45 grubudur. 18-25 yaşındaki katılımcılar örneklemin %11'ini oluştururken, araştırmaya katılanların %5'i 46 yaş üzerindedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakılınca ağırlığın %48 ile lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Bu grubu %39 ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Katılımcıların %5'ini doktora, %5'ini ön lisans ve %3'ünü ise lise mezunlarından oluşturmaktadır. Katılımcıların iş yeri ünvanları incelendiğinde çoğunluğunu %36 ile sorumlu uzmanların oluşturduğu görülmektedir. Bu grubu %26 ile uzmanlar, %21 ile ise yöneticilerin takip ettiği görülmektedir. Örneklemin %9'u uzman yardımcılarından, %8'i ise işgörenlerden oluşmaktadır. Çalışma hayatında geçirdikleri süreler incelendiğinde ise katılımcılarının çoğunluğunun %35 ile 7-9 yıl

arasında bir tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Bu grubu %32 ile 10 yıl ve üzeri tecrübeli kişiler takip etmektedir. Katılımcıların %15'i 4-6 yıllık, %13'ü 1-3 yıllık, %4'ü ise 1 yılın altında tecrübeye sahiptir. Son işyerlerinde geçirdikleri süre incelendiğinde ise %33'ünün işlerini son 2 yılda değiştirdiği görülmektedir. 4-6 yıldır son işyerinde olan kişilerin oranı da %33 iken, 7-9 yıldır son işlerinde devam edenlerin oranı %16'dır. 10 yıldan fazla süredir son işlerinde çalışan katılımcı oranı %8 iken, %10'unun 1 yıl ve altında bir süre kadar son işlerinde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %24 gibi bir kısmı insan kaynakları personellerinden oluşmaktadır. İnsan kaynakları departmanını %12'lik bir oranla finans ve bilgi işlem departmanları takip etmektedir.

5.6.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temelini oluşturan yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markası ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek adına korelasyon analizi uygulanmıştır. Bunun için Pearson Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi, bağımsız ve bağımlı değişkenler ile ilgili ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla kullanılır. Bu analiz yapılırken -1 ve +1 arasında değişen korelasyon katsayısından faydalanılır. Bu katsayının işareti negatifse ters yönlü, pozitifse aynı yönlü olduğunu işaret eder. Katsayı değeri 0'dan +/-1'e doğru yaklaştıkça ilişkinin şiddetinin arttığı ifade edilmektedir. 0-0,5 arası zayıf, 0,5-0,9 arası orta, 0,9-1 arası kuvvetli ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Genellikle bu katsayısı "r" harfi ile ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006).

Tablo 8: Pearson Korelasyon Analizi

	Yetenek Yönetimi Uygulamaları	İşveren Markası	Örgütsel Bağlılık
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	1		
İşveren Markası	,948**	1	
	<,001		
Örgütsel Bağlılık	,863**	,886**	1
	<,001	<,001	

Pearson Korelasyon analizi sonucu yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucu iki

değişken arasında orta ve anlamlı ($r=,863$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 8). Bu durum yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi, örgütsel bağlılığı da kuvvetlendireceği anlamına gelmektedir şeklinde yorumlanabilir.

İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonucu bu değişkenler arasında orta ve anlamlı ($r=,886$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum işveren markasının artması örgütsel bağlılığı da arttıracaktır anlamına gelmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Bu durumda H1 olarak kurguladığımız ilk hipotez; yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır, doğrulanmıştır.

Burada aynı zamanda yetenek yönetimi uygulamaları ve işveren markası arasında da pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonucu bu iki değişken arasında kuvvetli ve anlamlı ($r=,948$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Hipotezlerin testleri sırasında Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmalarında ortaya konan aracılık değişkeni şartları göz önünde bulundurularak model tespit edilmiştir. Bu şartlara göre, bir değişkenin aracılık rolü üstlenebilmesi için bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması, ikincisi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunması, üçüncüsü ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin var olması ve aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam aracılık şartı) veya bu etkide azalmanın bulunması (kısmi aracılık şartı) olarak görülmektedir.

Tablo 9: İşveren Markası Aracılık Etkisi Analizi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Standard Hata	Beta	t	VIF
Model 1					
Sabit	3,820	,027		139,085	
Yetenek Yönetimi	,908	,028	,863	33,014	1.000
Model 2					
Sabit	3,820	,025		151,318	
İşveren Markası	,932	,025	,886	36,859	1.000
Model 3					
Sabit	3,820	,025		153,010	
Yetenek Yönetimi	,242	,079	,230	3,065	9.945
İşveren Markası	,703	,079	,668	8,912	9.945
Model 4					
Sabit	0,00<	,016		,000	
Yetenek Yönetimi	,948	,016	,948	57,763	1.000
Model 1: Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık R= ,863 R ² = ,745 F=1089,949 p= <,001					
Model 2: Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık R= ,886 R ² = ,785 F=1358,593 p= <,001					
Model 3: Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık R= ,889 R ² = ,789 F=699,275 p= <,001 Sabit için LLCI=3.7712, ULCI=3.8694 Yetenek Yönetimi için LLCI=.0866, ULCI=.3967 İşveren Markası için LLCI=.5476, ULCI=.8577					
Model 4: Bağımlı Değişken: İşveren Markası R= ,948 R ² = ,899 F=3336,568 p= <,001					

Tablo 9’da görüldüğü üzere işveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (p<,001).

Model 1 kapsamında yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (F=1089,949, p= <,001). Çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde yetenek yönetimi uygulamalarının ilişkisi %86 olarak görülmekte ve yetenek yönetimindeki değişiklik örgütsel bağlılığı %74 oranda açıklamaktadır. H1 olarak kurgulanan yetenek

yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezinin kabulünün sağlaması gerçekleşmiştir.

Model 2 kapsamında işveren markası ve örgütsel bağlılık arasında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($F=1358,593$, $p= <,001$). Çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde işveren markasının ilişkisi %88 olarak görülmekte ve yetenek yönetimindeki değişiklik örgütsel bağlılığı %78 oranda açıklamaktadır. Bu durumda H2 olarak kurgulanan işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Model 4 kapsamında yetenek yönetimi ve işveren markası arasında gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($F=3336,568$, $p= <,001$). İşveren markası üzerinde yetenek yönetimin ilişkisi %95 olarak görülmekte ve yetenek yönetimindeki değişiklik işveren markasını %90 oranda açıklamaktadır. Dolayısıyla H3 olarak kurgulanan yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Model 3 kapsamında yetenek yönetimi ve işveren markasının birlikte aracılık etkisi analizinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($F=699,275$ $p= <,001$). İşveren markası değişkeninin Beta değerinde önemli bir düşüş görülmekle birlikte etkisinin ortadan kalkmadığı ancak azaldığı saptanmıştır ($Beta=,202$, $p= <,001$). Alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerlerinin arası sıfır değerine ulaşmadığı müddetçe varsayılan ilişkinin anlamlı olduğu düşünülebilir (Hayes, 2013). Buradaki üç değişkenin de LLCI ve ULCI değerlerinin pozitif olması, varsayılan modelin aracılık ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Burada aynı zamanda VIF değeri de incelenmiştir. Neter vd. (1989) VIF değerinin 10'u aştığı durumlarda çoklu doğrusallık probleminin olduğunu belirtmişlerdir. Hair vd. (1995) yaptıkları analizlerde 10'dan küçük bir VIF değerinin doğrusallığın önemsiz bir derecede olduğunu göstermişlerdir. O'brien'in 2007'deki araştırmasında da birçok farklı kaynak karşılaştırılarak VIF değerinin 10'dan küçük olması çoklu doğrusallık probleminin olmadığını ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla işveren markasının rolünün kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Buna göre H4 olarak kurguladığımız, yetenek yönetimi

uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde işveren markasının kısmi aracı rolü vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10: Cinsiyet – Grup T-Test Verileri

Grup İstatistikleri						
	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	p	t
Örgütsel Bağlılık	Kadın	193	3.7620	1.00015	.270	-1.105
	Erkek	182	3.8821	1.10369		
İşveren Markası	Kadın	193	4.0070	0.97443	.260	-1.129
	Erkek	182	4.1200	0.96386		
Yetenek Yönetimi	Kadın	193	3.9156	0.99576	.071	-1.809
	Erkek	182	4.0986	0.96076		

Yapılan t-testler sonucunda, kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından büyük bir fark olmadığı görülmüştür ($p=.270>.05$, $t=-1.105$). Kadınların ortalaması 3.76 ($ss=1.00$), erkeklerin ortalaması ise 3.88 ($ss=1.10$) olarak belirlenmiştir. Bu sebeple kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık tutumlarına yönelik eğilimlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir (Tablo 10).

İşveren markası açısından incelendiğinde de kadın ve erkekler arasında tutumsal bir fark olmadığı görülmektedir ($p=.260>.05$, $t=-1.129$). Kadınların ortalaması 4.00 ($ss=0.97$), erkeklerin ortalamasıysa 4.12 ($ss=0.96$) olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla kadın ve erkeklerin işveren markası değerlemeleri açısından birbirine yakın sonuçlar bulunmuştur.

Yetenek yönetimi uygulamaları sonuçları incelendiğinde kadın ve erkekler arasında çok büyük bir farkın olmadığı görülmüştür ($p=0.71>.05$, $t=-1.809$). Kadınların ortalama değeri 3.91 ($ss=0.99$) ve erkeklerin ortalama değeri 4.09 ($ss=0.96$) olarak belirlenmiştir. Bu değerlemelerinde de kadın ve erkeklerin tutumları arasında birbirine yakın sonuçların olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Medeni Durum – Grup T-Test Verileri

Grup İstatistikleri						
	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	p	t
Örgütsel Bağlılık	Bekar	230	3.7377	1.09833	.055	-1.922
	Evli	145	3.9513	1.10369		
İşveren Markası	Bekar	230	4.0371	0.99301	.535	-.621
	Evli	145	4.1011	0.93349		
Yetenek Yönetimi	Bekar	230	3.9901	0.96443	.721	-.357
	Evli	145	4.0273	1.01197		

Tablo 11’de Medeni duruma göre örgütsel bağlılık, işveren markası ve yetenek yönetimi ile ilgili tutumlar karşılaştırılmıştır. Yapılan t-testler sonucunda, evli bireylerin örgütsel bağlılıklarının, bekar örgüt üyelerine göre bir miktar daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=.055>.05$, $t=-1.922$). Evli çalışanların ortalaması 3.95 ($ss=1.09$), bekar çalışanların ortalaması ise 3.73 ($ss=1.10$) olarak belirlenmiştir (Tablo 11).

İşveren markası açısından incelendiğinde ise bekar ve evli çalışanlar arasında tutumsal bir fark olmadığı görülmektedir ($p=.535>.05$, $t=-.621$). Bekar çalışanların ortalaması 4.03 ($ss=0.99$), evli katılımcıların ortalamasıysa 4.10 ($ss=0.93$) olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla bekar ve evli katılımcıların işveren markası değerlemeleri açısından birbirine yakın sonuçlar saptanmıştır.

Yetenek yönetimi uygulamaları sonuçları incelendiğinde bekar ve evli çalışanlar arasında çok büyük bir farkın olmadığı görülmüştür ($p=0.721>.05$, $t=-.357$). Bekar çalışanların ortalama değeri 3.99 ($ss=0.96$) ve evli katılımcıların ortalama değeri 4.02 ($ss=1.01$) olarak belirlenmiştir. Bu değerlemelerinde de bekar ve evli katılımcıların tutumları arasında birbirine yakın sonuçların olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

(I) Şimdiki İşyeri Çalışma Süresi	(J) Şimdiki İşyeri Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
1 yıldan az	1-3 yıl	-.45405	.18979	.120
	4-6 yıl	-.65911*	.18997	.005
	7-9 yıl	-.81954*	.21311	.001
	10 yıl ve üzeri	-1.05620*	.25263	<.001
1-3 yıl	1 yıldan az	.45405	.18979	.120
	4-6 yıl	-.20506	.12986	.512
	7-9 yıl	-.36549	.16183	.161
	10 yıl ve üzeri	-.60215*	.21117	.037
4-6 yıl	1 yıl dan az	.65911*	.18997	.005
	1-3 yıl	.20506	.12986	.512
	7-9 yıl	-.16042	.16204	.860
	10 yıl ve üzeri	-.39709	.21133	.330
7-9 yıl	1 yıldan az	.81954*	.21311	.001
	1-3 yıl	.36549	.16183	.161
	4-6 yıl	.16042	.16204	.860
	10 yıl ve üzeri	-.23666	.23235	.847
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	1.05620*	.25263	<.001
	1-3 yıl	.60215*	.21117	.037
	4-6 yıl	.39709	.21133	.330
	7-9 yıl	.23666	.23235	.847

Kıdeme kıyasla çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde firmada daha az süre geçiren çalışanların, daha çok süre geçiren çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir (Tablo 12). Ortalama fark değerleri dikkate alındığında, 1-3 yıl arasındaki çalışanların, 1 yıldan az çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. 4-6 yıl arasında örgütte çalışan kişilerin örgütsel bağlılıklarının 1-3 yıl arasındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı mantık diğer yıllar için de korunmuştur; 7-9 yıl arasında örgütte çalışan kişilerin, 4-6 yıl arasında ve 1-3 yıl arasında örgütte çalışanlara kıyasla bağlılık düzeyleri daha yüksektir. 10 yıl ve üzerinde örgütte olan çalışanların, 4-6 yıl ve 7-9 yıl arasında örgütte bulunanlara kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
18-25	26-35	.00936	.17338	1.000
	36-45	-.10484	.20936	.959
	46 ve üzeri	-.45007	.30122	.442
26-35	18-25	-.00936	.17338	1.000
	36-45	-.11420	.14991	.872
	46 ve üzeri	-.45943	.26340	.302
36-45	18-25	.10484	.20936	.959
	26-35	.11420	.14991	.872
	46 ve üzeri	-.34523	.28835	.629
46 ve üzeri	18-25	.45007	.30122	.442
	26-35	.45943	.26340	.302
	36-45	.34523	.28835	.629

Yaşa göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde firmada yaş yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının da yükselmekte olduğu görülmektedir (Tablo 13). Bunun bir diğer sebebi örgütte geçirilen sürenin de yaş ile doğru orantılı olması olabilir. Ayrıca zamanla artan tecrübe ile kişilerin zaten bağlılıklarını destekleyecek örgütlere katılmış olabilecekleri de unutulmamalıdır.

Sonuçlara göre 18-25 yaş arasındaki kişilerin 26-35 yaş arasındaki kişilere çok yakın bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ancak 36-45 ve

46 üzeri yaşa sahip örgüt üyelerinin bağlılıkları daha genç yaştaki örgüt üyelerine göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14: İşyerindeki Pozisyona Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

(I) İşyerindeki Pozisyon	(J) İşyerindeki Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
Yönetici	Sorumlu uzman	.07394	.14420	.986
	Uzman	.41462	.15322	.055
	Uzman yardımcısı	.27988	.20763	.661
	İş gören	1.16609*	.21449	<.001
Sorumlu uzman	Yönetici	-.07394	.14420	.986
	Uzman	.34068	.13364	.082
	Uzman yardımcısı	.20594	.19363	.825
	İş gören	1.09215*	.20097	<.001
Uzman	Yönetici	-.41462	.15322	.055
	Sorumlu uzman	-.34068	.13364	.082
	Uzman yardımcısı	-.13474	.20044	.962
	İş gören	.75147*	.20754	.003
Uzman yardımcısı	Yönetici	-.27988	.20763	.661
	Sorumlu uzman	-.20594	.19363	.825
	Uzman	.13474	.20044	.962
	İş gören	.88621*	.25041	.004
İş gören	Yönetici	-1.16609*	.21449	<.001
	Sorumlu uzman	-1.09215*	.20097	<.001
	Uzman	-.75147*	.20754	.003
	Uzman	-.88621*	.25041	.004

	yardımcısı			
--	------------	--	--	--

İşyerindeki pozisyonlara göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde örgütte pozisyon ve unvan yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının da yükselmekte olduğu görülmektedir (Tablo 14). Yönetici pozisyonundaki kişilerin uzman yardımcısı, uzman ve sorumlu uzmanlara kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmektedir. Sorumlu uzman pozisyonundaki örgüt üyelerinin ise uzman ve uzman yardımcısı pozisyonlarına kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzman ve uzman yardımcısı pozisyonları arasında ise ufak da olsa diğer ilişkilere kıyasla farklı bir karşılık görülmektedir. Uzman yardımcısı pozisyonundaki kişilerin örgütsel bağlılıkları uzmanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 15: Mezuniyet Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Farklılığın İncelenmesi – Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

(I) Mezuniyet Durumu	(J) Mezuniyet Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
Lise	Ön lisans	-1.22296*	.40376	.022
	Lisans	-1.58652*	.33255	<.001
	Yüksek lisans	-1.42621*	.33463	<.001
	Doktora	-1.26000*	.39649	.014
Ön lisans	Lise	1.22296*	.40376	.022
	Lisans	-.36356	.25301	.604
	Yüksek lisans	-.20325	.25574	.932
	Doktora	-.03704	.33260	1.000
Lisans	Lise	1.58652*	.33255	<.001
	Ön lisans	.36356	.25301	.604
	Yüksek lisans	.16031	.11388	.623
	Doktora	.32652	.24123	.658
Yüksek lisans	Lise	1.42621*	.33463	<.001
	Ön lisans	.20325	.25574	.932
	Lisans	-.16031	.11388	.623
	Doktora	.16621	.24409	.960
Doktora	Lise	1.26000*	.39649	.014
	Ön lisans	.03704	.33260	1.000

	Lisans	-.32652	.24123	.658
	Yüksek lisans	-.16621	.24409	.960

Mezuniyet durumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde örgütsel bağlılığı en yüksek olan grubun lisans mezunları olduğu görülmektedir (Tablo 15). Lisans mezunları, ön lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahiptirler. Yüksek lisans mezunları ise ön lisans ve doktora mezunlarına göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahiptirler. Doktora mezunlarının ise ön lisans mezunlarına göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin hedeflerine ulaşip uzun vadede ayakta kalmasını sağlayacak rekabet avantajını ellerinde tutabilmesi adına stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlaması gittikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bu sebeple organizasyonlar bünyelerine diğerlerinden de farklılaşabilmek adına yetenekleri katmak ve yetenek yönetimi sistemini kurmak istemektedirler. Bunun için de işveren markası faaliyetleri büyük bir potansiyel yaratmaktadır. Bu iki olgu ayrı olgular olarak düşünülse de birbirini destekler niteliktedirler. Örgütler işveren algısını genişleterek insanların aklında heyecan verici ve keyifli bir çalışma ortamı vaadi canlandırmak isterler. Bu hem iç hem de dış müşteriler için oldukça önemli bir durumdur. Bu durum yetenek yönetimi uygulamalarının da gerekliliğini ortaya koymuştur. İki olgunun da önemli bir şekilde planlanıp kurgulanması hem örgütsel bağlılığı hem de işe alım süreçlerini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Örgütlerde üyelerin bağlılığının yüksek düzeyde olması uzun süreler o kurumda olacaklarının göstergesidir. Doğru yeteneği ve farklılaşma noktasında katkı sağlayacak olan yeteneği bulmak ve uzun süre örgütte tutmak uzun süreli stratejilerin ana hedefi olabilir. Bu uzun süreli beraberliğin önemli adımlarından birisinin de işveren markası olarak görülmesi önem taşımaktadır. Çünkü bu olgu içerisinde gereken faaliyetleri yürüten işletmelerin yetenekleri kendilerine doğru çekecekleri aşıkardır. Bir yandan ise yetenekleri içeride tutamayan örgütler, işveren markası ve yetenek yönetimi süreçlerinin sistematik işleyişini oturtamamış örgütler olarak görülebilir. Nitekim bu süreçleri etkin bir şekilde yöneten işletmeler ideal adayları cezbedebilmektedirler.

Literatürdeki araştırmalara da bakıldığında yetenek yönetimi ve işveren markası uygulamalarının pozitif yönlü etkileri görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisiyle alakalı olarak yapılan analizlerde görülen pozitif etki Vural vd. (2012), Aytaç (2015), Malkawi (2017), Baridula vd.

(2018), Tarakçı ve Öneren (2018), Abazeed (2018), Köprülü ve Çetinöz (2019) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen analizde görülen pozitif etki; Edwards (2005), Vijayanthi vd. (2011), Baş (2012), Ören ve Yüksel (2012), Keseoğlu ve Bayraktar (2017), Rana vd. (2019), Aksu vd. (2020) gibi araştırmaların sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarına önem veren örgütlerin özellikle Türkiye’de işveren markalaşmasına da önem verdikleri, işveren markasına önem veren örgütlerin ise aynı zamanda yetenek yönetimine de önem verdikleri görülmektedir. Bu senaryo aksi durumda da geçerlidir. Yani işveren markalaşması için ek bir süreç kurgulamayan birçok firma yetenek yönetimi uygulamalarına da yeterince önem vermemektedir. İki düzeyde de aslında kavram olarak birbirini destekleyen fikirler rasyonel manada negatif olarak da işletmelerin bakış açısıyla önem verilmiyor olabilir. Dolayısıyla yapılan araştırmada da yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde işveren markasının kısmi aracılık rolü oynamasının altında bu sebebin yattığı tahmin edilmektedir.

İşveren markası, örgüt üyelerinin hislerine hitap etmekte olup, birçok maddi – manevi olanağı içermektedir. İşveren markası içerisindeki ödül, terfi, eğitim vb. birçok kurgulama kişilerin takdir görmesine ve motivasyonlarının artmasına olanak sağlamaktadır. İşveren markası faaliyetleriyle birlikte akıllıca kurgulanan yetenek yönetimi programları, işletmelere uzun süreli rekabet üstünlüğü elde etmeleri için çok da gizli olmayan bir anahtar sunmaktadır.

Sonraki çalışmalarda ise farklı sektörlerde özel araştırma sonuçları bazı sınırlıkları kaldırmak için incelenebilir. Örneklem ve zaman sınırları da genişletilerek farklı sektörlerde farklı çalışmaların gerçekleşmesi önerilebilir. Aynı zamanda iki değişkene ek olarak farklı bir değişkenle birlikte örgütsel bağlılığa olan etkinin irdelenmesi pratik ve akademik farklı çözümlerin de ortaya konabileceği düşünülmektedir. Bu değişken yetenek yönetimi ve işveren markası ile bağlantılı olabilecek ya da farklı bir örgütsel bağlılık sürecini etkileyecek bir uygulama olabilir. Kişilik özellikleri, liderlik tarzları ya da örgütsel vatandaşlık kavramları akla gelen ilk kavramlar olsa da bu kavramlar genişletilebilir.

Pratik anlamda işletmelerin işveren markası faaliyetlerini ve yetenek yönetimi faaliyetlerini farklı stratejilerle kurgulaması ve süreçlerini farklı olarak iletmesi ancak stratejik olarak ortak hedefler arasına alarak ilerletmesi, işletmelerin uzun sürede rekabet üstünlüğünü elde etmesine katkı sağlayacaktır. Her ne kadar işveren markası yetenek yönetimi uygulamalarını desteklese de sadece bunla sınırlı kalmamakta, son tüketici davranışlarını da etkileyeceği unutulmamalıdır. Sonraki araştırmaların bir konusu da yetenek yönetimi ve işveren markasının farklı ve benzer stratejilerinin araştırılması olabilir. Şüphesiz ki bu konu da özellikle insan kaynakları ve pazarlama stratejilerini etkileyecek sonuçlar barındıracaktır.



KAYNAKÇA

- Abazeed, R. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Commitment of the Employees of Telecommunication Companies in Jordan: The Mediating Role of Employee Work Engagement, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 8 (4): 153-162.
- Ajzen, Icek. (1989). Attitude Structure and Behavior. In *Attitude Structure and Function*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 241.
- Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. 1. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi, 48-50.
- Aksu, Kç., Kenek, G. & Sökmen, A. (2020). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Akyüz, A. N., & Örü, E. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20-36.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 63, No.1, 18-38, 3-4.
- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Nobel Yayıncılık, Ankara, Ekim, 18.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., ve Torlak, Ö. (2002). Modern Pazarlama. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Altunoğlu, A., Hakan, A. T. A. Y., & Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 49.
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı. 6. bs., Çev. Gaye Karaçay Aydın, Ankara, Nobel Akademik, 2017. s. 199.
- Atlı, D. (2017). Yetenek Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Abaküs Yayınları. 37.
- Ayaz, A. (2017). Gizli Formülleriyle İşveren Markası, İstanbul: Realta Danışmanlık, 16, 47.
- Aytaç, T. (2015). The Relationship Between Teachers' Perception About School Managers' Talent Management Leadership And The Level Of Organizational Commitment. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 59, 165-180
- Bal, Y., (2010). Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 267-278.

- Baridula, V., Alagala, M. B. and Naakuu, K. J. (2018). Talent Management as Predictor of Employee Commitment of Deposit Money Banks in Port Harcourt, *International Journal of Social Sciences and Management Research*, Vol. 4, No. 5, 50-66.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. İstanbul: Optimist Yayınevi, 56-5.
- Becker, H.S. (1960). Notes On The Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 33.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1984). The Power of Obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 540-549.
- Borisova, O.N., Silayeva, A.A., Saburova, L.N., Belokhvostova, N.V., Sokolova, A.P. (2017), “Talent Management as an Essential Element in an Corporate Personnel Development Strategy”, *Academy of Strategic Management Journal*. 16(1). 33
- Borrow, S., ve Richard, M. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work, 142.
- Boz, H. (2018), İşletmelerde Yetenek Yönetimi, Ankara, Akademisyen Yayınevi, 24.
- Bruce, D., & Harvey, D. (2010). Brand Enigma: Decoding the Secrets of Your Brand. John Wiley & Sons, 174-175.
- Chambers, G. E., M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin ve E. G. Michaels III, (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*. 3.3, 44-57.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly*, Vol:30, No:1, 144.
- Cohen, A. (2003). Multiple Commitments in the Workplace. New Jersey: Psychology Press, 18.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), s. 304.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 2.
- Davies G., (2008). Employer Branding and its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, (42) (5/6), 667- 668.
- Deb, T. (2005). A conceptual approach to strategic talent management. Indus Publishing. 19.
- Dermerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J. D., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control, *Scandinavian Journal Work Environment Health*, 27(4), 280.
- Doğru G. & Çakır, S. Y., (2018). İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme, *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı.29, (2018), 167.

- Durmuş, B., Yurtkoru, S., Çinko, M. (2018). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dresselhaus, L. (2010). Global Talent Management And The Role Of Social Networks. Master Thesis. The Netherlands: School of Management and Governance University of Twente Business Administration.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual And Operational Review, *International Journal Of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, M. R., (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, (39) (1), 5-23.
- Egerova, D. Eger, L. Jirincova, M. Lancaric, D. vd. (2013). Integrated Talent Management: Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries, Nava Publishing, 38-39.
- Elias, R. Z. (2006). The Impact of Professional Commitment and Anticipatory Socialization on Accounting Students' Ethical Orientation. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 84.
- Emami, M., & Nazari, K. (2012). Relationship Between Organizational Commitment and Professional Commitment", *Human Resource Management*. 51, 10661-10664.
- Erickson, T. J., & Gratton, L. (2007). Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor? (İ. Gülfidan, Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*, 11-30.
- Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates, Free Press: New York, s. 9-10.
- Fajčíková, A., M. Fejfarová ve H. Urbancová (2016). Employee Development by Talent Management Implementation. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*. 23.38, 19.
- Fang Li, F., & Devos, P. (2008). Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory, 84-85.
- Gagné, F. (1985). Giftedness and Talent: Reexamining a Reexamination of the Definitions. *Gifted Child Quarterly*. 79-95. Gagné, F. (1997). Critique of Morelock's (1996) Definitions of Giftedness and Talent. *Roeper Review*. 20.2, 83.
- Garavan, N. T., R. Carbery & A. Rock (2012). Mapping Talent Development: Definition. Scope and Architecture. 36.1, 6.
- Gonca, K., Çakır, S. Y. (2018). İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29), 165-184.
- Greenfield, A. C. (2008). The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 422.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Şimşek, T. (2014). An empirical study on employer branding in the context of internal marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.

- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara. Seçkin Yayıncılık, 301.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). Multivariate Data Analysis, 3rd edn. New York: Macmillan.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176.
- Hall, M., Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2005). Accountants' Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 90.
- Harmon, F. (2003). Business 2010: Five Forces That Will Reshape Business- and How to Make Them Work For You, 236.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. New York, NY: Guilford Publications, Inc.
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee Loyalty and Organizational Commitment In Pakistan Organizations. *Global Journal Of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
- İnce, M. & Gül, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi Yayınları: Konya, 27.
- Jones, R. & Kim, Y. (2011). Robert Jones ve Youn-Kyung Kim, Single-Brand Retailers: Building Brand Loyalty in The Off-Line Environment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.18, No.4, 334.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499.
- Keçecioğlu, T., & Aydın, G. G. (2017). Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi, 2. bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 16.
- Keseoğlu, N. & Bayraktar, O. (2017). Örgütsel bağlılık ve işveren markası arasındaki ilişki ve bir araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri, 120(2), 2-15.
- Kotler, P. (1991). Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. New Jersey: Prentice-Hall, 442.
- Koyuncu, E., & Atilla, E. (2018). İlçe Belediye Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Aksaray İli Örneği. *International Journal Of Entrepreneurship And Management Inquiries*. 2(2), 64-73.
- Köprülü, O. ve Çetinsöz, B. C. (2019). Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 26-48.
- Lang, D. (1983). The Military Profession: Between Commitment and Obedience Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium. Victoria: Royal Roads Military College, 273.

- Lievens F. & Chapman D., (2009) Recruitment and Selection, A Wilkinson, T Redman, S Snell (eds). The SAGE Handbook of human Resource Management, Sage Publications, London, 135–154.
- Malkawi, E. (2017). The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan, *International Business and Management*, Vol. 14, No. 1, 80-84.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production
- McCauley, C. ve M. Wakefield (2006), “Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”. The Journal For Quality & Participation, Winter, 29(4).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). “Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-373.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three Component of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. London: Sage Publications, 11.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones ve B. Axelrod. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press, 12.
- Mihelič, K. & Plankar, K. (2010). The Growing Importance of Talent Management. An Enterprise Odyssey, *International Conference Proceedings*. 12 (15), 1251-1263.
- Moroko, L., ve Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*. 160-175.
- Mosley, R., Schmidt, L. (2017). Employer Branding For Dummies. New Jersey: John Wiley & Sons, 77.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press Inc, 25.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, Richard M. Steers.. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. v.14.i.2: 224-247.
- Mwanzi, J., Wamitu, S., & Kiama, M. (2017). Influence of Talent Management on Organizational Growth. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), s.2.
- Neter, J., Wasserman, W. & Kutner, M. H. (1989). *Applied Linear Regression Models*. Homewood, IL: Irwin.
- O'brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-493, 599-600.

- O'Malley, M. (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees By Building Relationships That Last*. New York: John Wiley & Sons, 6-13.
- Ooi, C. S. (2009). *Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*. IBM Press, Printed: R.R. Donnelley in Crawfordsville: Indiana-USA, 138-151.
- Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 35(3), 671.
- Ören K. & Yüksel H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Kamu-İş*, 12(3): 31-52.
- Pekiner, V. (1968). Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık, *Amme İdaresi Dergisi*, 1(1), 92.
- Prahalad, K. C. ve G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68.3, 79-91.
- Racz, S. J. (2000). Finding the Right Talent through Sourcing and Recruiting. *Strategic Finance*, 82(6), 38-39.
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P. & Jain, V. (2019). Impact Of Employer Branding On Job Engagement And Organizational Commitment İn Indian It Sector, *International Journal Of Risk And Contingency Management*, 8(3), 1-17.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs, *Work and Occupations*, 18(2), 195.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 449-470.
- Renzulli, S. J. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. *The Phi Delta Kappan*. 60.3, 180-184, 261.
- Renzulli, S. J. (1999). What Is This Thing Called Giftedness, and How Do We Develop It? A Twenty-Five Year Perspective. *Journal for the Education of the Gifted*. 23.1, 10.
- Renzulli, S. J. (2016). The Three-Ring Conception of Giftedness. S. M. Reis (Ed.). *Reflections On Gifted Education içinde*. Texas: Prufrock Press, 69.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment And The Control Of Organizational Behavior And Belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*: 154. Chicago: St., p. 62.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye, 88-90.
- Saylan, O. (2020). İşveren Markası Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, Çanakkale, 164-166.

- Sezal, N. (2019). Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 64.
- Sonneberg, F. K. (1993). Managing with Conscience: How to Improve Performance Through Intergrity, Trust and Commitment. New York: McGraw-Hill, s. 16-17.
- Sternberg, J. R. (1985). Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49.3, 607-627.
- Tarakçı, H. ve Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *İstanbul Journal of Social Sciences* 20, 71-86.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean by the Term ‘‘Talent’’ in Talent Management?, *Industrial and Commercial Training*. 43.5, 266-274.
- Tarique, I., Schuler, R., Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, And Suggestions For Further Research. *Journal of World Business*, Vol. 45, 2010, 123-124.
- Tosun, B. N. (2014). Marka Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın, s. 15.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How Reliable Are Measurement Scales? External Factors With İndirect İnfluence On Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance* 20, 681.
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A. & Srivathsan, J. (2011). Employer Branding As An Antecedent To Organisation Commitment: An Empirical Study, *International Journal Of Global Business*, 4(2), 1336-1343.
- Vural, Y., Vardarlier, P. and Aykır, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, 58, 340 – 349.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 236.
- Yılmaz. (2006). Verilerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon Ders Notları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı.
- Zhang, S. ve D. Bright. (2012). Talent Definition and Talent Management Recognition in Chinese Private-Owned Enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*. 4.2, 148.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Hüseyin Aykut Erdem tarafından, Doç. Dr. Serdar Bozkurt danışmanlığında hazırlanan tez çalışmasına kaynak oluşturması amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma, tamamen akademik bir araştırma olup bilimsel amaçlar doğrultusunda sürdürülmektedir. Araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığa olan etkisinde işveren markasının rolü ele alınmaktadır. Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. Anketi içtenlikle yanıtlamanız ve maddeleri boş bırakmamanız beklenmektedir. Çalışmada elde edilen veriler bilimsel literatüre katkıda bulunacak, yanıtlar ise kesinlikle gizli tutulacaktır.

Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmaya katılmaya karar vermeniz halinde, herhangi bir noktada bir sebep göstermeden cayma ve çekilme hakkınız bulunmaktadır.

İlginiz için teşekkür eder, çalışma yaşantınızda başarılar dileriz.

Araştırma ile ilgili daha fazla bilgi almak için iletişim adresini kullanabilirsiniz:

İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
Hüseyin Aykut Erdem

Bu araştırmanın amacı, yanıtların nasıl kullanılacağı hakkındaki Katılımcı Bilgilendirme Formu’nu okudum. Araştırma hakkında yeterli bilgiyi edindim.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılmayı kendi rızamla kabul ediyorum.



Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelerin, kurumunuz ile ilgili durumu ne derecede yansıttığını (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Çok Az Katılıyorum, (3) Biraz Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şıklarından birini seçerek belirtiniz.					
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	1	2	3	4	5
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	1	2	3	4	5
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	1	2	3	4	5
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	1	2	3	4	5
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	1	2	3	4	5
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	1	2	3	4	5
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	1	2	3	4	5
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	1	2	3	4	5
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	1	2	3	4	5
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5
Kurum büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	1	2	3	4	5
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	1	2	3	4	5
Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	1	2	3	4	5

Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
Mevcut alışanlara yaptıkları için gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	1	2	3	4	5
En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5

İşveren Markası Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerde verilen ve işvereniniz tarafından size sağlanan faydaların çalıştığınız kurumda ne derecede yeterli olduğunu (1) Kesinlikle Yetersiz - (5) Kesinlikle Yeterli aralığında değerlendiriniz.					
Çalışanlara bildiklerini, becerilerini ve deneyimlerini diğer çalışanlara-paydaşlara aktarabilecekleri imkânların sağlanması	1	2	3	4	5
Çalışanların işlerinde yükselme fırsatlarının olması	1	2	3	4	5
Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri ile ilgili öğrenme alternatiflerinin olması (sınıf eğitimleri, mentörlük, koçluk, e-öğrenme, yetkinlik gelişim rehberleri vb.)	1	2	3	4	5
Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri imkânların olması	1	2	3	4	5
Çevremdeki insanların şirketle ilgili olumlu paylaşımları	1	2	3	4	5
Şirketin değişime açık ve yenilikçi uygulamalarda istekli ve başarılı olması	1	2	3	4	5
Çalışanların görev tanımlarının açık ve net olması	1	2	3	4	5
İş arkadaşları arasında güçlü bir ekip ruhunun olması	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarının yaptıkları işleriyle ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olması	1	2	3	4	5
İşe yeni başlayanların kendilerini önemli hissedecekleri ve hızlı bir şekilde şirkete uyum sağlayacakları oryantasyon süreçlerinin olması	1	2	3	4	5
Şirket çalışanları arasında samimi ve etkili iletişimlerin olması	1	2	3	4	5
Çalışanların dinlenmeleri, spor yapmaları, boş zamanlarını iyi değerlendirebilecekleri şirket içinde ve dışında olanakların sağlanması	1	2	3	4	5

Şirket yöneticilerinin, çalışanlarının başarılarını, olumlu tutum ve davranışlarını takdir etmesi	1	2	3	4	5
Yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyici davranışlarda bulunması	1	2	3	4	5
Yöneticilerinin liyakate dayalı tutum ve davranışlar sergilemesi	1	2	3	4	5
Şirket içinde çalışanlara ayırım yapılmaması (cinsiyet, etnik köken vb.)	1	2	3	4	5
Şirketin bir çalışanı olmanın gelecekte iyi bir referans olması	1	2	3	4	5
Şirketin çekici ücret ve esnek yan haklar paketinin olması	1	2	3	4	5
Şirketin çalışanı olmanın çalışana prestij kazandırması	1	2	3	4	5
Şirketin çalışanlarına uzun yıllar çalışabilme imkânı sunması	1	2	3	4	5
Şirketin çalışanlarını motive eden ve yüksek performansa teşvik eden bir performans değerlendirme sisteminin olması	1	2	3	4	5
Şirketin esnek çalışma saatleri olması	1	2	3	4	5
Şirketin etik değerlere ve kurallara önem vermesi	1	2	3	4	5
Şirketin güçlü kurum kültürü ve değerlere sahip olması	1	2	3	4	5
Şirketin iddialı, açık, anlaşılır ve yol gösterici bir vizyona ve hedeflere sahip olması	1	2	3	4	5
Şirketin iş güvenliği için gerekli tedbirleri alması ve bu yöndeki uygulanmalara önem vermesi	1	2	3	4	5
Şirketin iyi bilinen ürün ya da hizmetlere sahip olması	1	2	3	4	5
Şirketin keyifli ve heyecan verici bir çalışma ortamının olması	1	2	3	4	5
Şirketin köklü ve iyi bilinen bir marka imajına sahip olması	1	2	3	4	5

Şirketin sosyal sorumluluklarına önem vermesi ve bu yönde başarılı uygulamalarının olması	1	2	3	4	5
Şirketin sunduğu sosyal ve yan hakların (özel sağlık sigortası, ...) sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	1	2	3	4	5
Şirketin tüm paydaşlarının gözünde saygın bir kuruluş olması	1	2	3	4	5
Şirketin ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir üne sahip olması	1	2	3	4	5
Şirketin ürün-hizmetlerinin, üretim süreçlerinin ve çalışanlarının çevreye duyarlılığının gelişmiş olması	1	2	3	4	5
Şirketin yöneticileriyle kolaylıkla iletişim kurulabilmesi	1	2	3	4	5
Şirkette çalışanların aidiyet duygularının gelişmiş olması	1	2	3	4	5
Çalışanların şirket için kendini önemli ve değerli hissetmesi	1	2	3	4	5
Şirkette çalışanların yönetimden memnun olması	1	2	3	4	5
Verilen ücretlerin sektördeki benzer firmalarla rekabet edecek-daha iyi düzeyde olması	1	2	3	4	5
Yüksek performansı ve şirketin gelişimine katkı sağlamayı teşvik eden ödüllendirme sistemine sahip olması	1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelerin, iş yeriniz ile ilgili durumu ne derecede yansıttığını (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şıklarından birini seçerek belirtiniz.					
Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	1	2	3	4	5
İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	1	2	3	4	5
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	1	2	3	4	5
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Demografik Bilgi Formu

Yaşınız

☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve üzeri

Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

Mezuniyet Durumunuz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar

İşyerindeki Pozisyonunuz

☐ Yönetici ☐ Sorumlu Uzman ☐ Uzman ☐ Uzman Yardımcısı ☐ İşgören (İşçi, Büro Personeli vb.)

Çalışmakta Olduğunuz Departman

☐ İnsan Kaynakları ☐ Satış ve Pazarlama ☐ Finans ☐ Bilgi İşlem ☐ AR-GE ☐ İdari İşler ☐ Muhasebe ☐ Hukuk ☐ Lojistik ☐ Üretim ☐ Kurumsal İletişim ☐ Diğer:

İş yerinizdeki toplam çalışan sayısı

☐ 0-10 ☐ 11-50 ☐ 51-250 ☐ 251 ve üzeri

Şimdiki işyerinizdeki çalışma süreniz

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

Toplam çalışma süreniz

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

İşveren Markası kavramını daha önce duymuş muydunuz?*

☐ Evet, kavramın ne olduğunu biliyorum.

☐ Evet ancak içeriğini tam bilmiyorum.

☐ Hayır.