

**YETENEK YÖNETİM UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK
İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACILIK ROLÜ**

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Danışman: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2025

Eskişehir

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Almotasembelah H. A. ABUALKAS'ın "Yetenek Yönetim Uygulamaları İle Örgütsel Çekicilik İlişkisinde İşveren Markasının Aracılık Rolü" başlıklı tezi 04 Temmuz 2025 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin 37. Maddesi uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı'nda, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez : **Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY**
Danışmanı)

Üye :**Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ**

Üye :**Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU**

Üye :**Prof. Dr. Ceren GİDERLER
KARAVELİOĞLU**

Üye :**Dr.Öğr.Üy. Serpil GÜL ERSÖZ**

Prof. Dr. Nafiz Öncü CAN
Anadolu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖZET

YETENEK YÖNETİM UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACILIK ROLÜ

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz 2025

Danışman: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Bu çalışmanın amacı örgütsel çekiciliğin artırılmasını sağlamaktır. Bu amaçla çalışma, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide işveren markasının aracılık rolüne odaklanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşmak için nicel yaklaşım izlenmiş ve veri toplama süreci dijital ortamda gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, yapılandırılmış Google Forms aracı kullanılarak bir anket formu oluşturulmuş ve üniversite kariyer merkezleri ve farklı dijital platformlar aracılığıyla potansiyel katılımcılara ulaştırılmış; 391 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları işveren markasının şekillenmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının belirleyici bir rol oynadığını ve bu uygulamaların işletmenin dışarıdan algılanan itibarı üzerinde güçlü bir etki yarattığını; yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu; işveren markasının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu; yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel çekicilik algısını şekillendirirken işveren markasının önemli bir aracı faktör olduğunu göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Çekicilik, Yetenek Yönetimi Uygulamaları, İşveren Markası, Stajyerler.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYER BRAND IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

Department of Business Administration

Management and Organization Department

Anadolu University, Graduate School, July 2025

Advisor: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

The aim of this study is to increase organizational attractiveness. To this end, the study focused on the relationship between talent management practices and organizational attractiveness and the mediating role of employer branding in this relationship. A quantitative approach was employed to achieve the research objective, and data collection was conducted digitally. A survey was created using the structured Google Forms tool and distributed to potential participants through university career centers and digital platforms. Data obtained from 391 participants were analyzed. The results of the analyses demonstrated that talent management practices play a decisive role in shaping employer branding and that these practices have a strong impact on the organization's perceived external reputation. The impact of talent management practices on organizational attractiveness is statistically significant. The employer brand has a significant impact on organizational attractiveness. The employer brand is a significant mediating factor in shaping the perception of talent management practices and the perception of organizational attractiveness.

Keywords: Organizational Attractiveness, Talent Management Practices,
Employer Brand, Interns.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES

I hereby truthfully declare that this thesis/dissertation is an original work prepared by me; that I have behaved in accordance with the scientific ethical principles and rules throughout the stages of preparation, data collection, analysis and presentation of my work; that I have cited the sources of all the data and information that could be obtained within the scope of this study, and included these sources in the references section; and that this study has been scanned for plagiarism with “Scientific Plagiarism Detection Program” used by Anadolu University, and that “it does not have any plagiarism” whatsoever. I also declare that, if a case contrary to my declaration is detected in my work at any time, I hereby express my consent to all the ethical and legal consequences that are involved.

.....

(Signature)

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

TEŞEKKÜR

Yıllar süren ilmi gayretlerimin ardından tamamladığım bu akademik yolculuğumun sonunda, hazırladığım bu çalışmamın konusunun tespiti, yazımı ve değerlendirmesinde teklif ve önerileri ile desteğini sürekli üzerimde hissettiğim değerli danışman hocam Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY’a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Kendisi, bu tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve birikimi ile rehberlik ederek yanımda olmuş; akademik ve insani yönüyle de her zaman örnek teşkil etmiştir. Gösterdiği sabır, anlayış ve şahsıma duyduğu güven için kendisine minnettarım.

Sabır, destek ve yönlendirmeleriyle teze katkıda bulunan Tez İzleme Komitesi üyeleri Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ ve Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU’a, tez savunma toplantısına katılmayı kabul edip tezin daha da iyi olması için emek veren Prof. Dr. Ceren GİDERLER KARAVELİOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Serpil GÜL ERSÖZ’e yine görüşleriyle gelecekteki akademik çalışmalarına katkıda bulunan tüm değerli hocalarıma saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Bana verimli bir akademik ortam ve eğitim olanakları sunan Türkiye Cumhuriyeti Devleti’ne, bana ve on binlerce yabancı öğrenciye sunduğu nitelikli eğitim fırsatları ve insani yaklaşımlarıyla öne çıkan Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı’na (YTB) yürekten teşekkürlerimi arz ediyorum.

Maddi ve manevi olarak her daim yanımda olan; destekleriyle, sevgileriyle ve sabırlarıyla bana daima güç veren kıymetli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde Doktora Tezi olarak hazırladığım bu çalışmamı, ailemden şehit olanların, Filistin ve Türkiye şehitlerinin aziz ruhlarına, ülkeleri uğruna ortaya koydukları fedakârlıkların anısına adıyorum.

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

Temmuz, 2025

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI

Bu tezi hazırlarken (örneğin ChatGPT, Gemini, DALL-E vb.) üretken yapay zekâ programlarından destek aldığımı/almadığımı beyan ederim. Tezin hazırlığı aşamasında üretken yapay zekâ programlarından (örneğin çeviri, bilimsel makale vb.) desteği aldım. Üretken yapay zekâ programlarından aldığım bilgilerin doğruluğunu kontrol ettiğimi bildiririm.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

DECLARATION OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE USAGE

I declare that I received support from generative artificial intelligence programs (for example ChatGPT, Gemini, DALL-E, etc.) while preparing this thesis/dissertation. I have received support from generative artificial intelligence programs (e.g. language translation, access to scientific articles, etc.) during the preparation of the thesis/dissertation. I declare that I have checked the accuracy of the information I received from generative artificial intelligence programs.

I also declare that, if a case contrary to my declaration is detected in my work at any time, I hereby express my consent to all the ethical and legal consequences that are involved.

.....

(Signature)

Almotasembelah H. A. ABUALKAS

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	v
STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES	vi
TEŞEKKÜR	vii
ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI	viii
DECLARATION OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE USAGE ..	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
1 GİRİŞ.....	1
1.1 Sorun	3
1.2 Amaç	4
1.3 Önem.....	4
1.4 Varsayımlar.....	5
1.5 Sınırlılıklar.....	5
2 ALAN YAZIN.....	7
2.1 Örgütsel Çekicilik.....	7
2.1.1 Çekicilik ve örgütsel çekicilik	7
2.1.2 Örgütsel çekicilik kavramının tarihsel gelişimi.....	8
2.1.3 Örgütsel çekicilikle ilişkili kavramlar	9
2.1.3.1 Kurumsal çekicilik ve işveren çekiciliği	9
2.1.3.2 Örgütsel itibar	10
2.1.3.3 Örgütsel imaj.....	11
2.1.3.4 Örgütsel kültür	12
2.1.4 Örgütsel çekiciliğin önemi ve işletmeye etkileri	12
2.1.5 Örgütsel çekiciliğe ilişkin teoriler.....	14
2.1.5.1 Çevresel süreç ana teorileri	15
2.1.5.1.1 Gerçek çevre ve algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler	15

2.1.5.1.2	Algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik teoriler	16
2.1.5.2	Etkileşimli süreç ana teorileri	17
2.1.5.2.1	Nesnel uyuma yönelik teoriler	17
2.1.5.2.2	Öznel uyuma yönelik teoriler	18
2.1.5.3	Kişisel süreç ana teorisi	18
2.1.5.3.1	Sosyal Öğrenme Teorisi	19
2.1.5.3.2	Tutarlılık Teorisi	19
2.1.5.3.3	Sosyal Kimlik Teorisi.....	19
2.1.6	Örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler	20
2.1.6.1	Örgütsel faktörler: Somut ve sembolik özellikler	21
2.1.6.2	Birey- örgüt uyumu: Nesnel ve öznel uyum	24
2.1.6.2.1	Nesnel uyum.....	25
2.1.6.2.2	Öznel uyum.....	25
2.1.7	Örgütsel Çekiciliğin Sağlanması	26
2.2	Yetenek Yönetimi Uygulamaları	28
2.2.1	Yetenek kavramı ve ilgili diğer kavramlar	28
2.2.1.1	Yetenek kavramı	28
2.2.1.2	Yetenek kavramının tanımı	29
2.2.1.3	Yetenek kavramıyla ilgili diğer kavramlar	31
2.2.1.3.1	Yetkinlik	32
2.2.1.3.2	Beceri.....	32
2.2.1.3.3	Performans	33
2.2.1.3.4	Potansiyel	33
2.2.1.3.5	Zekâ	34
2.2.1.4	Yetenekli çalışan özellikleri	34
2.2.2	Yetenek yönetimi, önemi, etkisi, sorumluluğu ve uygulamaları	35
2.2.2.1	Yetenek yönetimi kavramı ve önemi.....	35
2.2.2.2	Yetenek savaşları olgusu ve yetenek yönetiminin ortaya çıkışını etkileyen faktörler.....	38
2.2.2.2.1	Rekabet ve Küreselleşme.....	41
2.2.2.2.2	Bilgi teknolojisindeki gelişmeler	42
2.2.2.2.3	Çalışanların demografik özelliklerindeki değişimler	43
2.2.2.2.4	Entelektüel sermayenin artan önemi	45
2.2.2.3	Yetenek yönetiminin olası etkisi	46
2.2.2.3.1	Yetenek yönetiminin işletmeler üzerindeki etkisi	46

2.2.2.3.2 Yetenek yönetiminin bireyler üzerindeki etkisi	47
2.2.2.4 Yetenek yönetiminde sorumluluk	48
2.2.2.4.1 Üst düzey yönetimin yetenek yönetimi sorumluluğu	48
2.2.2.4.2 İnsan kaynakları bölümünün yetenek yönetimi sorumluluğu	49
2.2.2.4.3 Orta düzey yöneticilerin yetenek yönetimi sorumluluğu	51
2.2.2.5 Yetenek yönetimi kapsamında yapılan uygulamalar.....	51
2.2.2.5.1 Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi	52
2.2.2.5.2 Kilit pozisyonların belirlenmesi.....	53
2.2.2.5.3 Yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması	54
2.2.2.5.4 Yetenekli çalışanların çekilmesi	56
2.2.2.5.5 Yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi	58
2.2.2.5.6 Yetenekli çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi.....	59
2.2.2.5.7 Yetenekli çalışanların elde tutulması.....	60
2.2.2.5.8 Performans değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	61
2.2.2.5.9 Yedekleme	63
2.3 İşveren Markası.....	65
2.3.1 Marka kavramı, önemi, ilgili diğer kavramlar ve türleri	66
2.3.1.1 Marka kavramı.....	66
2.3.1.2 Marka kavramının önemi ve faydaları.....	68
2.3.1.3 Marka türleri.....	70
2.3.1.4 Markayla ilişkili kavramlar	71
2.3.1.4.1 Marka imajı.....	71
2.3.1.4.2 Marka kişiliği	72
2.3.1.4.3 Marka kimliği	72
2.3.1.4.4 Marka değeri	74
2.3.1.4.5 Örgütsel marka	75
2.3.2 İşveren markası ve yönetimi	76
2.3.2.1 İşveren markası kavramının tarihsel gelişimi	76
2.3.2.2 İşveren markasının tanımı.....	77
2.3.2.3 İşveren markası ile ürün/hizmet markası arasındaki ilişki	80
2.3.2.4 İşveren markasının önemi.....	82
2.3.2.5 İşveren markasına ilişkin yaklaşım ve teoriler.....	84
2.3.2.5.1 Kaynak Temelli Yaklaşım.....	84
2.3.2.5.2 Psikolojik Sözleşme Teorisi	86
2.3.2.5.3 Marka Değeri Teorisi	88

2.3.2.6	<i>İşveren markasının yönetim süreci ve modelleri</i>	88
2.3.2.6.1	İşveren markasının yönetim süreci.....	88
2.3.2.6.2	İşveren markası modelleri	96
2.4	Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İşveren Markası Arasındaki İlişki.....	99
2.5	Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişki.....	101
2.6	İşveren Markası ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişki.....	102
2.7	Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkide İşveren Markasının Aracılık Etkisi	109
3	YÖNTEM	110
3.1	Araştırma Modeli ve Hipotezler	110
3.2	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	111
3.3	Veri Toplama Tekniği ve Aracı	111
4	BULGULAR	114
4.1	Betimsel Analiz.....	114
4.2	Tanımlayıcı İstatistikler	116
4.3	Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	120
4.3.1	Güvenilirlik analizi	120
4.3.2	Yetenek uygulamaları yönetimi ölçeğinin faktör analizi	121
4.3.3	İşveren markası ölçeğinin faktör analizi	123
4.3.4	Örgütsel çekicilik ölçeğinin faktör analizi	125
4.4	Hipotez ve Model Testleri	127
4.4.1	Birinci hipotezin test edilmesi	127
4.4.2	İkinci hipotezin test edilmesi.....	130
4.4.3	Üçüncü hipotezin test edilmesi	132
4.4.4	Modelin Test Edilmesi.....	134
5	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	137
5.1	Sonuç.....	137
5.2	Tartışma.....	137
5.2.1	Yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasındaki ilişki	138
5.2.2	Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki	139
5.2.3	İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki	140
5.2.4	İşveren markası aracılığıyla yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekiciliğe etkisi.....	142
5.3	Öneriler	143
	KAYNAKÇA	145

EKLER	185
ÖZ GEÇMİŞ	193



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 İş Dünyasında Eski ve Yeni Gerçeklikler.....	39
Tablo 2.2 İşveren Markası ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkiye Dair Önceki Çalışmalar	105
Tablo 4.1 Betimsel İstatistik Tablosu.....	114
Tablo 4.2 Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu	116
Tablo 4.3 Güvenilirlik Analizleri Tablosu	120
Tablo 4.4 Yetenek Uygulamaları Yönetimi Ölçeğine Ait Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Tablosu.....	122
Tablo 4.5 İşveren Markası Ölçeğine Ait Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Tablosu	123
Tablo 4.6 Örgütsel Çekicilik Ölçeğine Ait Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Tablosu.....	126
Tablo 4.7 Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu	127
Tablo 4.8 H1 Hipotezi Model Özeti Tablosu.....	128
Tablo 4.9 H1 Hipotezi Modeline Ait Anova (Varyans) Analizi Tablosu	129
Tablo 4.10 H1 Araştırma Modeline Ait Katsayı Analizi Tablosu	130
Tablo 4.11 Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Çekicilik Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu	130
Tablo 4.12 H2 Hipotezi Model Özeti Tablosu.....	131
Tablo 4.13 H2 Hipotezi Modeline Ait Anova (Varyans) Analizi Tablosu	131
Tablo 4.14 H2 Araştırma Modeline Ait Katsayı Analizi Tablosu	132
Tablo 4.15 İşveren Markası ve Örgütsel Çekicilik Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu	132
Tablo 4.16 H3 Hipotezi Model Özeti Tablosu.....	133
Tablo 4.17 H3 Hipotezi Modeline Ait Anova (Varyans) Analizi Tablosu	133
Tablo 4.18 H3 Araştırma Modeline Ait Katsayı Analizi Tablosu	134
Tablo 4.19 H4 Model Analizi Tablosu	135

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	52
Şekil 2.2 Marka İmajı, Kişiliği ve Kimliği Arasındaki İlişki	73
Şekil 2.3 Başarılı Örgütsel Markanın Unsurları	76
Şekil 2.4 İşletmenin Ürün Markası ile İşveren Markası Arasındaki Bağlantı.....	81
Şekil 2.5 İşveren Markası ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki.....	87
Şekil 2.6 İşveren Markası Yönetim Modeli.....	90
Şekil 2.7 Güçlü İşveren Markasının Bileşenleri	96
Şekil 2.8 Backhaus ve Tikoo'nun İşveren Marka Modeli.....	96
Şekil 2.9 İşveren Markası Deneyimi Modeli.....	98
Şekil 3.1 Çalışmanın Kavramsal Modeli	110

1 GİRİŞ

İş ortamındaki hızlı ve sürekli değişimler ve bu değişimlerin yarattığı iç ve dış çevresel baskılar nedeniyle, işletmeler genel olarak varlıklarını ve çalışmalarının devamını tehdit eden birçok zorlukla karşı karşıyadır. Bu zorlukların en önemlileri arasında yeteneklere talebin artması ve yetenekleri elde etmek için işletmeler arasında büyük bir rekabet yaşanması yer alır. Dinamik çevre koşulları işverenlerin yetenek eksikliği ve yetenekleri nasıl elde tutacakları konusundaki endişelerini artırmış ve bu konuyu en büyük zorlukları haline getirmiştir (Cascio, 2014, s.121; Gallardo-Gallardo vd., 2020, s. 458). Bu nedenle işletmeler arasında "yetenek savaşı" yaşanmaya başlamıştır (Weekhout, 2011, s.10; Muhammad ve Shaikh, 2021, s.11-12).

Yaşanan yetenek savaşı nedeniyle işletmeler potansiyel ve mevcut çalışanları tarafından çekici işverenler olarak algılanmalarını sağlayacak imajlarını yönetmeye giderek daha fazla çaba harcamaya başlamışlardır. Bu, "örgütsel çekicilik" olarak bilinmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003, s.75). Bu nedenle, örgütsel başarı için yetenekli çalışanların ne kadar önemli olduğunu anlayan işletmeler, potansiyel nitelikli çalışanların kendiliğinden işe başvurmasını beklemek yerine, onları işletmeye çekmek için gerekli sistematik çalışmalar yapmaya yoğunlaşmışlardır (Nur, 2017, s.33). Vroom (1966), örgütsel çekicilik kavramını "yetenekleri çekmek için en iyi yer" olarak gösteren ilk araştırmacıdır. O zamandan beri bu kavram akademik düzeyde gelişme göstermiştir. Örgütsel çekicilik, bir işletmenin rakiplere kıyasla birlikte çalışmak istenen işletme olarak iç ve dış insan kaynakları tarafından kabul edilmesini ifade etmektedir (Arslan, 2020, s. 56).

Yetenekleri çekme ve elde tutma çabalarını organize etmek için işletmeler yetenek yönetimi kavramını benimserler. Yetenek yönetimini benimseyen işletmelerin yetenekleri çekme ve elde tutma konusunda yüksek bir yeteneği vardır ve bu sayede hedeflerine ulaşabilirler ve diğerlerine göre rekabet avantajı elde edebilirler (Collings ve Mellahi, 2009, s. 305; Al Ariss vd., 2014, s. 174). Bu bağlamda işletmeler spesifik yetenek yönetimi uygulamaları aracılığıyla örgütsel çalışmalar yapmaktadır. Bu uygulamalar yeteneklere ve yetenekli kişilerin işletmede nasıl işe alınacağına, terfi ettirileceğine, geliştirileceğine ve elde tutulacağına odaklanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 11).

İşletmeler, dış yetenekleri çekerek ve mevcut yetenekleri elde tutarak güçlü bir örgütsel çekiciliğe ulaşmak için planlar ve stratejiler geliştirirler. Gerek nitelikli adaylar için çalışılacak cazip bir yer olmak gerek mevcut nitelikli çalışanları elde tutmak için işletmelerin öncülük ettiği etkili stratejiler arasında "işveren markası" vardır. İşveren markası, işletmelerin belirli bir işletmedeki potansiyel ve mevcut çalışanlar ile paydaşların farkındalıklarını artırmak ve algılarını yönetmek için kullandıkları uzun vadeli stratejik tekniklerden biridir (Sullivan, 2004). İşletmelerin doğru çalışanları ve yetenekleri çekmek ve elde tutmak için bir işveren markası stratejisi uygulamaları gerekir. Bir başka deyişle, işletmelerin örgütsel çekiciliğe ulaşabilmeleri için mevcut çalışanların veya potansiyel adayların kendileriyle ilgili neleri sevip benimsediklerini belirlemeleri, bir avantaj paketi oluşturmaları, bu paketi iç ve dış hedef kitlelerine pazarlamaları gerekir (Bendaraviciene vd., 2014, s. 23; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 16).

İşletmeler, güçlü bir işveren markası yaratmayı ve sağladıkları ekonomik ve sembolik faydaları hem potansiyel hem mevcut çalışanlara iletmeyi başarırlarsa, en iyi yetenekleri kendilerine çekmek için önemli bir adım atmış, böylece güçlü bir konum ve rekabet avantajı elde etmiş olacaktırlar (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 503; Florea, 2011, s. 283; Sokro, 2012, s. 170; Cascio, 2014, s. 122; Güler, 2015, s. 157-158; Itam vd., 2020, s.677; Monteiro vd., 2020, s. 2; Muhammad ve Shaikh, 2021, s. 25).

İşveren markasıyla yakından bağlantılı olan yetenek yönetimi uygulamaları işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanları gözündeki imajını ve dolayısıyla işletmenin çekiciliğini etkiler (Chapman, 2005, s. 929; Collings vd., 2017, s. 333; Maurya ve Agarwal, 2018, s. 22-23). Yetenek yönetiminin temel görevi işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar için çekici kılan marka imajını vurgulayacak şekilde en iyi performans gösteren çalışanları organize etmektir (Hughes ve Rog, 2008, s. 744).

Bu çalışmanın amacı örgütsel çekiciliğin artırılmasını sağlamaktır. Bu amaçla çalışma, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide işveren markasının aracılık rolüne odaklanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşmak için nicel yaklaşım izlenmiş ve veri toplama süreci dijital ortamda gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, yapılandırılmış Google Forms aracı kullanılarak bir anket formu oluşturulmuş ve üniversite kariyer merkezleri ve farklı dijital platformlar aracılığıyla

(örneğin sosyal medya kanalları ve çevrim içi forumlar) potansiyel katılımcılara ulaştırılmış; 391 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında Fegley tarafından 2006 yılında geliştirilen Bahadrlı (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Yetenek Yönetimi Uygulamaları ölçeği, Öksüz'ün 2012 yılında geliştirdiği İşveren Markası ölçeği ile Highhouse ve diğerleri tarafından 2013 yılında geliştirilen Dural ve diğerleri (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Çekicilik ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan analizlerin sonuçları işveren markasının şekillenmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının belirleyici bir rol oynadığını ve bu uygulamaların işletmenin dışarıdan algılanan itibarı üzerinde güçlü bir etki yarattığını; yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu; işveren markasının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu; yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel çekicilik algısını şekillendirirken işveren markasının önemli bir aracı faktör olduğunu ve modelin psikolojik süreçleri açıklamada geçerli kabul edilebileceğini göstermiştir.

1.1 Sorun

Uygulayıcılar arasında örgütsel çekiciliğin popülaritesine rağmen, bu alan hala araştırılması gereken bir dizi soru ve konuyu gündeme getirmektedir (Bakanauskienė vd., 2017, s. 5). Bu durum, çalışmanın konusu ile ilgili alan yazının incelenmesi sırasında ortaya çıkmış olup, örgütsel çekicilik kavramı ile işveren markası arasında önemli bir kavramsal ve amprik örtüşmenin olduğu da ortaya çıkmıştır. Hendriks'in kavramsal çalışması aynı zamanda bu iki kavram arasındaki örtüşme sorununu da ortaya koymuştur (Hendriks, 2016, s. 8). Ayrıca, işveren markası konusunda son zamanlarda yapılan birçok araştırmaya rağmen, işveren markasıyla ilgili alan yazınında bazı eksiklikleri tespit edilmiştir. Bunu işveren markasına ilişkin önceki alan yazını analiz eden Sokro, 2012 ve Theurer vd., 2018'nin çalışmaları da doğrulanmıştır. Bu çalışmaları, önceki çalışmalarda işveren markası konusunun, özellikle pazarlama ve örgütsel çekicilik alanında büyük bir kavramsal örtüşmeye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, uygulama odağın zayıflığını, bunun sadece istihdam alanıyla sınırlı olduğunu ve işverenin markasını elde etmek için diğer uygulamalı faaliyetlere odaklanılmadığını ortaya çıkarmıştır (Sokro, 2012, s. 164; Theurer vd., 2018, s. 165).

Örgütsel çekicilik kavramı, yeteneği çekmek ve elde tutmakla ilgili olsa da, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini doğrudan veya diğer değişkenler aracılığıyla inceleyen çalışmaların önemli bir eksikliği bulunmaktadır. Ayrıca genel olarak işletmelerde yeteneklerin nasıl geliştirileceği ve elde tutulacağı ile ilgili uygulamalara ilişkin önemli bir araştırma eksikliği bulunmaktadır (Ahmad vd., 2020, s. 28; Gallardo-Gallardo vd., 2020, s. 458).

1.2 Amaç

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin pazarda ve hedef kitlelerinin zihninde farklı konumlara sahip olmaları ve rakiplerinden farklılaşmaları gerekli hale gelmiştir. Ancak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli nedenlerle birbirlerine daha çok benzer hale gelmeleri işverenlerin fark yaratma konusunda işlerini zorlaştırmıştır (Lievens ve Highhouse, 2003, s. 75). Bu nedenle işletmelerin rekabet yarışında mükemmelliğe ulaşmalarına katkıda bulunacak, hedef kitleleriyle olumlu ilişkiler geliştirmelerini ve onların üzerinde uzun vadeli olumlu algılar oluşturmalarını sağlayacak güven, itibar ve çekicilik gibi soyut avantajlara ihtiyaçları ortaya çıkmıştır (Üstünbaş ve Taşkiran, 2020, s. 658).

İşletmelerin işe alım süreçlerinde en çok arzu edilen şeylerden biri çok sayıda ve çeşitli yeteneğe sahip olmaktır (Mazhar, 2017, s. 18). Örgütsel çekicilik, yetenekleri ve uygun adayları elde etmek için önemli bir kaynaktır. Örgüt, potansiyel adaylar için ne kadar çekici olursa, o işletmede çalışmak için daha fazla kişi başvuruda bulunacak, böylece işletme yetenekli ve nitelikli adayları bulmak için daha fazla seçeneğe sahip olacaktır (Cable ve Turban, 2001, s. 155; Williamson vd., 2010, s. 669). Bu çalışmanın temel amacı işletmelerin çekiciliklerini hangi yollarla artırabileceklerini araştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için örgütsel çekiciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ve işveren markasının aracılık rolüyle artırılıp artırılmayacağı incelenmiştir.

1.3 Önem

Bu çalışmanın örgütsel çekicilik ve işveren markası arasındaki kavram kargaşasının giderilmesi, örgütsel çekiciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ve işveren markası aracılığıyla artırılıp artırılmayacağının ortaya konması açısından ilgili alan yazınındaki mevcut boşluğu dolduracağı söylenebilir. Ayrıca bu araştırma sonucunda üretilen bilgi

çalışma yeni araştırma sorularına yol açarak gelecekte bu konuda araştırma yapacaklara yol gösterecektir.

Bu çalışmanın bulguları ve analiz sonuçları işverenlerin nitelikli çalışanları kendilerine çekmelerini ve elde tutulmalarını sağlayacak değişkenleri ve önemlerini anlamalarını kolaylaştıracak ve uygulamalarını destekleyecek bilgi üretilecektir. Ayrıca çalışma, insan kaynakları uygulamacılarının işletmedeki uygulamaları değerlendirmelerine ve işletmedeki çalışanların kalitesine yansıyan yetenekleri çekme ve elde tutma konusunda yeni uygulamalar eklemelerine yardımcı olacaktır.

1.4 Varsayımlar

Örgütsel çekicilik, içsel ve dışsal olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. İçsel çekicilik, mevcut çalışanların işletmeye ilişkin algılarını; dışsal çekicilik adayların ya da potansiyel çalışanların algılarını temsil eder. Bu çalışmada dışsal çekiciliğin ölçülmesi hedeflenmiştir. Ancak dışsal çekicilik ölçülürken yetenek yönetimi uygulamalarına ve işveren markasına ilişkin bazı maddelerin tamamen dışardan birileri tarafından cevaplanması mümkün değildir. Bu nedenle çalışmanın örneklemi farklı sektörlerdeki işletmelerde staj yapmış kişilerden oluşmuştur. Çünkü staj yapanların işletme hakkında daha ayrıntılı bilgi sahibi olabilecekleri varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan stajyerlerin çevrimiçi ankete katılımları sırasında cevaplarını etkilemeyecek bir ortamda oldukları; uygulanan anket maddelerini anlayarak, objektif, tarafsız ve gerçeği yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

Araştırmanın ilk sınırlılığı, çalışma evrenini büyük olması ve çalışma örneklemine tek bir kaynaktan ulaşmanın zorluğudur. Stajyerlere ulaşmak için daha önce işletmelerde staj yapmış stajyer öğrencilerle ilgili verilerine sahip oldukları için üniversitelerdeki çok sayıda kariyer merkeziyle iletişime geçilmiştir. Kariyer merkezleri anket formunu stajyer öğrencilerine gönderdikten sonra katılım düzeyinin yavaş ve zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle katılımı artırmak için sosyal medyadaki öğrenci gruplarını kullanıp daha önce staj yapmış öğrencilerle doğrudan iletişime geçerek çalışma anketine katılmalarını istenmiştir.

Araştırmanın ikinci sınırlılığı, bir yandan araştırma değişkenlerinin bir kısmının teorik çerçevesini ele alan çok sayıda yabancı ve yerel çalışmanın varlığı ve önceki çalışmalarda araştırmanın bazı kavramlarında kavramsal örtüşmenin varlığıydı. Bu, araştırmacıyı araştırma alan yazınına açık, doğru ve anlaşılır bir şekilde sunmak için çok sayıda kaynağı incelemeye ve orijinal kaynaklara geri dönmeye zorlamıştır.



2 ALAN YAZIN

2.1 Örgütsel Çekicilik

2.1.1 Çekicilik ve örgütsel çekicilik

Türk Dil Kurumu [TDK] Sözlüğü çekiciliği, “çekici olma durumu, alım, albeni, alımlılık, cazibe, hava, gelgel.” olarak tanımlanmıştır (Erişim tarihi: 20.03.2022). Bu bağlamda çekicilik, birinin dikkatini çekecek ve hoşuna gidebilecek bir isteklilik durumu (Akman, 2017, s. 12); bir nesneye, kişiye veya işletmeye karşı olumlu duygular ve etkiler yaratan bir özelliktir (Er, 2016, s. 44).

Örgütsel çekicilik, bireylerin potansiyel çalışma yerleri olarak belirli işletmeler hakkındaki davranışsal ve duygusal düşüncelerini ifade eder (Highhouse vd., 2003, s. 989). Bir başka deyişle örgütsel çekicilik, bir işletmeye karşı, işletmeyi bazı ilişkiler başlatmak için arzu edilen bir varlık olarak görmeye yönelik bir tutum veya genel olumlu bir etkidir (Aiman-Smith vd., 2001, s. 221). Pazarlama araştırmalarında örgütsel çekicilik kavramı daha çok marka; psikolojik araştırmalarda bireylerin (kişisel özelliklerinin) işletmeyi neden çekici buldukları; işe alım araştırma alan yazınında açık ise, adayın bir işletmedeki işe başvurma kararı açısından ele alınır (Weekhout, 2011, s. 11).

İşletmeler açısından çekicilik, işverenlerin adaylarını cezbetmek için stratejik olarak güçlü yanlarından yararlanmaya yönelik girişimlerini ifade eder (Gomes ve Neves, 2011, s. 684). Bu açıdan örgütsel çekicilik, nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmekle ve potansiyel adaylarda “işletmenin çalışmak için çekici bir yer olduğu” algısını oluşturmakla ilgilidir (Üstünbaş, 2019, s. 3). Bu bağlamda örgütsel çekicilik işletmenin çekici ve ayırt edici bir yer olarak nitelendirilme derecesini ve işletmenin hedef kitlesini işletmeye entegre olma isteklerine ikna etmedeki gücünün derecesini yansıtan bir kavram olarak kabul edilebilir (Şahin, 2018, s. 2).

Örgütsel çekicilik, içsel ve dışsal olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. İçsel çekicilik, mevcut çalışanların işletmeye ilişkin algılarını; dışsal çekicilik adayların ya da potansiyel çalışanların algılarını temsil eder (Jiang ve Iles, 2011, s. 101; Pingle ve Sharma, 2013, s. 82). Bu, örgütsel çekiciliğe oldukça yeni bir yaklaşımdır. Çoğu araştırma potansiyel başvuru sahiplerinin algılarına odaklanırken, çok az çalışma işletmeye ilişkin deneyim kazanmış bakış açısını keşfetmeye yardımcı olabilecek ve

sonuç olarak işe alınan bireylerin neden bu işletmede çalışma tercihinde bulunduklarını ve nasıl burada çalışmaya devam ettiklerini yanıtlamaya çalışan mevcut çalışanlara odaklanmıştır (Jiang ve Iles, 2011, s. 101; Bakanauskienė, 2014, s. 51-52).

Önceki tanımlarından yola çıkarak örgütsel çekiciliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Işıkçı, 2018, s. 27-28):

- Sürekli, çünkü örgütün imajı daima olumlu olduğunda, rekabetçi olduğu anlamına gelmektedir.
- Örgütsel bağlılığı sağlamak için duygusal bir bağ yaratılması yoluyla zihinsel bir etkileşimdir.
- Sadece bireysel çalışanlar veya adaylar üzerinde değil, müşteriler ve iş ortakları üzerinde de dolaylı bir ilgiye sahiptir.
- İşletmelerin sadece para kazanmayı amaçlamadıkları, işletme aracılığıyla topluluk oluşturan insanların kendi arasında etkileşim kurmayı amaçladıklarının önemli bir kanıtıdır.
- Nitelik anlamında işletmenin politikası ve tutumuyla uyum gerektirir; çünkü işletmenin vaat edilen çalışma koşullarını sağlayamaması, sürekli çalışan değişimine yol açacaktır.
- Sıradan veya soyut değil, aksine somut, görünür ve geleceğe yönelik bir amacı olmalıdır.

2.1.2 Örgütsel çekicilik kavramının tarihsel gelişimi

Örgütsel çekicilik kavramının çıkış noktası potansiyel iş adaylarının alışveriş yaparken farklı ürünler arasında tercih yapan tüketiciler gibi, farklı işverenler arasından seçim yaptıklarının, hangi işe başvuracaklarına veya hangi işi kabul edeceklerine karar verdiklerinin düşünülmeyle başlanmasıdır (Akçay 2014, s. 176). Vroom (1966), nitelikli çalışanların başvurmasını sağlamak için işletmenin çekiciliğinin önemine akademisyenlerin ve profesyonellerin dikkatini çeken ilk kişi olmuştur (Highhouse vd., 2003, s. 988). Daha sonra, Behling vd. (1968), bir adayın karar verme sürecini, örgütsel çekiciliği ve nihayetinde iş seçme davranışını etkileyen özelliklere ilişkin bazı içgörüler sağlamıştır. Söz konusu çalışmada, adayın işyerini maaş ve statü gibi objektif faktörlerin yanı sıra işletmenin ve kendisinin kişiliği ve değerleri arasındaki uyum

derecesi gibi öznel faktörleri dikkate alarak değerlendireceği varsayılmıştır (Harold ve Ployhart, 2008, s. 192).

Singh (1973) ve Fisher vd.,'in (1979) çalışmaları, bireylerin bir işletme hakkında kullandıkları bilgi kaynaklarının türlerini ve içeriklerinin doğruluğunu incelemiştir (Joseph vd., 1973, s. 621; Fisher, vd., 1979). Daha sonra, Turban vd. (1998) ile Turban ve Greening (1996) örgütsel çekicilik kavramını inceleyen çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar aynı zamanda, örgütsel çekiciliğin çeşitli değişkenler ve kavramlarla ilişkisini inceleyerek, doğru adaylar tarafından işletmenin çalışmak için en iyi yer olarak görülme derecesini ve çalışanların bir işletmenin parçası olmaktan ne kadar gurur duyduklarını ölçmeye olanak sağlamıştır (Turban ve Greening, 1996, s. 24; Turban vd., 1998, s. 666- 667).

Son yıllarda örgütsel çekicilik kavramı giderek profesyonel davranış, uygulamalı psikoloji ve yönetim gibi çeşitli alanlarda tartışılmaya başlamıştır (Berthon vd., 2015, s. 155). Özellikle yönetim alanında örgütsel çekicilik kavramına yönelik çalışmalar, kavramı kurumsal sosyal sorumluluk (Kim ve Park, 2011), imaj (Aiman-Smith vd.,2001; Van Hove ve Saks, 2011), itibar (Cable ve Turban, 2003; Caligiuri vd., 2010), iletişim (Bergstrom vd., 2002), kişilik özellikleri (Turban ve Keon, 1993; Slaughter ve Greguras, 2009; Schreurs vd., 2009), pazarlama (Ambler ve Barrow 1996; Ambler, 2000; Ewing vd., 2002) gibi farklı yaklaşımlarla ilişkilendirerek daha da genişletmiştir.

2.1.3 Örgütsel çekicilikle ilişkili kavramlar

Aşağıda örgütsel çekicilikle ilgili kurumsal çekicilik, işveren çekiciliği, örgütsel itibar, örgütsel imaj ve örgütsel kültür kavramları incelenmiştir.

2.1.3.1 Kurumsal çekicilik ve işveren çekiciliği

Alan yazınında "İşveren çekiciliği" ve "Kurumsal çekicilik" kavramları örgütsel çekicilik ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Berthon vd., 2005, s. 155; Akçay, 2014, s. 177; Mishra ve Subudhi, 2017; Üstünbaş, 2019, s. 3; Başal, 2019, s. 71; Kryz ve Konrad, 2021, s. 43 Uç, 2023, s.18). İşveren çekiciliği, bireylerin bir işvereni çalışmak için iyi bir iş ve işyeri olarak görme biçimini ifade eder (Gündoğmuş, 2017, s. 15). Başka bir deyişle, işveren çekiciliği, bir işverenin mevcut ve potansiyel çalışanları üzerinde yarattığı izlenimdir. Bu izlenim, işletmenin benimsediği işveren markasının faaliyetleri ve stratejiler tarafından şekillendirilir (Yavuz, 2019, s. 11).

Kurumsal çekicilik, adayların işletmeye katılma niyetini etkilemek, böylece potansiyel çalışanları çekme ve mevcut çalışanları elde tutma ve motive etme becerisini elde etmek için bir işletmenin gerektirdiği tüm iletişim faaliyetleri ve davranışlarıdır (Üstünbaş, 2019, s. 5). Kurumsal çekicilik, potansiyel çalışanların işletmenin iyi bir işveren olarak algılaması ve orada çalışmayı tercih etmesi olan, işletmelerin sahip olmak istediği soyut bir değerdir (Boztepe, 2014, s. 3).

2.1.3.2 Örgütsel itibar

Örgütsel itibar, bir işletmenin özelliklerine ve niteliklerine dayalı olarak değer yaratma kabiliyetine ilişkin bir grup paydaşın toplu değerlendirmesi olarak tanımlanır (Rindova vd., 2005, s. 3). Örgütsel itibar, paydaşların işletmenin geçmişteki eylemlere dayalı olarak değer yaratma yeteneği hakkındaki algısı veya yargısıdır. Ayrıca gelecek beklentisi sağlar ve işletme için önem yaratır (Hendriks, 2016, s. 24). Örgütsel itibar, bireylerin, grupların veya ağların bir işletme hakkında sahip olduğu kalıcı algılar (Weekhout, 2011, s. 28); paydaşların belirli bir işletmeyle etkileşiminin olası sonuçlarını ölçmelerine yardımcı olarak önemli bir işlev (Mishina vd., 2012, s. 460); işletmeyle etkileşime giren çeşitli grupların zaman içinde yargılarını biriktiren bir süreç (Nguyen ve LeBlanc, 2001, s. 304) olarak da tanımlanabilir. Örgütsel çekicilik açısından örgütsel itibar, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının paydaş olarak işletmenin çekiciliğine ilişkin algılarını etkileyen bir faktördür (Üstünbaş, 2019, s. 25).

Turban ve Cable (2003), Caligiuri vd. (2010), Williamson vd. (2010) ve Weekhout (2011) gibi bazı araştırmacılar örgütsel çekiciliğin örgütsel itibar aracılığıyla açıklanabileceğini ifade etmiştir. Örgütsel itibar, herhangi bir işletme için doğru adayı çekmede önemli bir faktördür. Birey, dış pazarda iyi bir üne sahip bir işletmede çalışmak isteyecektir ve bu nedenle örgütsel itibar, bireyleri işletmeye çeken bir faktör olarak rol oynayacaktır (Cable ve Turban, 2003, s. 2250). İşletmenin bir işveren olarak itibarı ne kadar olumlu olursa, potansiyel adayların işletmeyi olumlu olarak değerlendirmeleri ve onu çekici bir iş yeri olarak görmeleri o kadar olasıdır; bu da işverenin yetenek savaşında rekabet edebilecek konuma gelmesini sağlayacaktır (Williamson vd., 2010, s. 673; Weekhout, 2011, s. 29). Örgütsel itibar, çeşitli paydaşların bir işletmeye karşı nasıl davranacaklarını belirler; bu, çalışanların elde tutulması, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Chun, 2005, s. 95).

2.1.3.3 Örgütsel imaj

İmaj, bir nesnenin bilindiği ve insanların onu tanımladığı, hatırladığı ve ilişkilendirdiği anlamlar dizisidir. Başka bir anlamda, kişinin bir nesne hakkındaki inançlarının, fikirlerinin, duygularının ve izlenimlerinin etkileşiminin net sonucudur (Lemmink vd., 2003, s. 3). Örgütsel imaj, bir işletme hakkında bireylerin zihninde oluşan genel izlenim (Nguyen ve LeBlanc, 2001, s. 303) ya da işletme tarafından kilit paydaş topluluğuna verilen açık bir söz olarak tanımlanabilir (Foster vd., 2010, s. 401). Örgütsel imaj, farklı grupların üyelerinin işletmeyle bağlantı kurduğu ve bu grupların sahip olduğu işletme hakkındaki tüm bilgileri (algılar, çıkarımlar ve inançlar) temsil ettiğine ilişkin algısıdır (Martenson, 2007, s. 546).

Örgütsel imaj kavramı örgütsel itibardan farklıdır. Örgütsel imaj, kamunun bir işletme hakkındaki inancı; örgütsel itibar işletmenin ne yaptığına odaklanılan bir süre boyunca işletmenin nitelikleri hakkında bir yargıdır. Diğer bir deyişle, işletmenin imajını oluşturmak için işletmeyle ilgili gerçek bir deneyim gerektirmezken, örgütsel itibarın oluşturulması işletmeyle birikmiş deneyim ve etkin bir iletişim gerektirir. Bu nedenle imajı oluşturmak veya değiştirmek itibardan daha hızlıdır (Chun, 2005, s. 96; Weekhout, 2011, s. 28). Örgütsel itibar, genel halkın işletme hakkında ne hissettiğini gösteren daha kalıcı bir değerlendirmeyi temsil eder. Örneğin, bir işletme hakkında genel olarak kamunun olumlu duygulara sahip olması (olumlu itibar) ancak bireysel bir adayın belirli deneyimlerine dayanarak daha olumsuz duygulara sahip olması (olumsuz imaj) veya tam tersi mümkün olabilir (Lievens ve Slaughter, 2016, s. 44).

Örgütsel imajı işletmenin kalitesi, saygınlığı, ünü, istikrarı ve çekiciliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Polat, 2009, s. 11). Örgütün imajı, çekiciliği ile doğrudan ilişkilidir. Dış pazarda iyi bir imaja sahip olan bir örgüt, iyi yetenekleri kendisine çekebilir. (Joseph, 2014, s. 42). Örgütsel imaj ile örgütsel çekicilik arasında doğrudan pozitif bir ilişki vardır; olumlu bir örgütsel imaj, mevcut çalışanların elde tutulmasını etkileyen ve nitelikli çalışanları cezbeden çekici bir faktör olabilir (Turban, 2001, s. 303; Cable ve Turban, 2001, s. 144-145; Lemmink vd., 2003, s. 13; chapman, 2005, s. 935; Leivens vd., 2005, s. 564; Yıldız, 2013, s. 166; Younis ve Hammad, 2021, s. 257). Örgütsel imaj, bir anlamda çalışanın gözünde işverenin çekiciliğini ölçen yapıdır (Thomas, 2008, s. 15). Potansiyel çalışanlar ve iş arayanlar değerli bir imaj yaratmış bir işletmeye çalışmayı ve ona hizmet etmeyi tercih edecekleri için, örgütsel imajın kendisi rekabetçi

pazardan en iyi yetenek havuzunu çekme konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Joseph, 2014, s. 42).

2.1.3.4 Örgütsel kültür

Örgüt kültürü, çalışanların işlerinde algılarını, düşüncelerini ve davranışlarını belirleyen ortak değerler, inançlar, alışkanlıklar ve varsayımlar bütünüdür (Schein, 1985, s. 59). Örgüt kültürü, içinde yaşadıkları gruplar tarafından etkilenen ve şekillendirilen ritüellerin, mitlerin ve hikayelerin bütünü ve olayların, fikirlerin ve deneyimlerin yorumlanmasını ifade eden bir semboller ve paylaşılan anlamlar sistemidir (Alvesson, 2002, s. 4). Örgüt kültürü, liderler ve işletme üyeleri tarafından dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmak için icat edilen, keşfedilen veya geliştirilen ortak bir temel varsayımlar modelidir (Schein, 1990, s. 111). Örgüt kültürü, bir işletme içindeki bireylere ait oldukları kültürel kalıplar aracılığıyla neyi, ne zaman, nasıl yapacaklarını ve davranacaklarını öğretir (Şahin, 2010, s. 28). Örgüt kültürü ile örgüt imajı kavramı arasında bir ilişki vardır. Güçlü bir örgüt kültürü, bireyler için çekici bir örgütsel imaj yaratılmasına ve rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunur (Çelik, 2007, s. 31).

Örgütsel çekicilik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve örgüt kültürünün işletmelerin çekiciliğini ve adayları çekmeyi ne ölçüde etkilediğini ele alan çok sayıda çalışma vardır (Mutonyi vd., 2022, Lee ve Choi, 2022, Chhabra ve Sharma, 2014, Catanzaro vd., 2010, Braddy vd., 2006, Judge ve Cable, 1997, Schneider, 1995). Adaylar kendi değerlerine, ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun kültürlere sahip olduklarını düşündükleri işletmelere ilgi duyarlar. Bu nedenle, kültürünün, işletmenin hedef kitlesine çekici görünen değerleri yansıtması herhangi bir işletme için çok önemlidir (Judge ve Cable, 1997, s. 386; Braddy vd., 2006, s. 526; Catanzaro vd., 2010, s. 656). Örgüt kültürü, adayların işletmede bir işi kabul etme olasılığını artırmada ve işe alındıktan sonra işletmede ne kadar süre kalacakları konusunda önemli bir rol oynar (Schneider vd., 1995, s. 755).

2.1.4 Örgütsel çekiciliğin önemi ve işletmeye etkileri

Örgütsel çekicilik pek çok açıdan önemlidir ve işletmeler üzerinde olumlu etkiler yaratır. Öncelikle örgütsel çekicilik rekabet avantajı elde etmeye katkı sağlar. Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin pazarda ve hedef kitlelerinin

zihninde farklı konumlara sahip olmaları ve rakiplerinden farklılaşmaları gerekli hale gelmiştir. Ancak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli nedenlerle birbirlerine daha çok benzer hale gelmeleri işverenlerin fark yaratma konusunda işlerini zorlaştırmıştır (Lievens ve Highhouse, 2003, s. 75). Bu nedenle işletmelerin rekabet yarışında mükemmelliğe ulaşmalarına katkıda bulunacak, hedef kitleleriyle olumlu ilişkiler geliştirmelerini ve onların üzerinde uzun vadeli olumlu algılar oluşturmalarını sağlayacak güven, itibar ve çekicilik gibi soyut avantajlara ihtiyaçları ortaya çıkmıştır (Üstünbaş ve Taşkiran, 2020, s. 658).

Örgütsel çekicilik, yoğun rekabet ortamında işletmelerin piyasada kendilerine yer açabilmeleri ve adlarını duyurabilmeleri için diğer tutundurma araçlarıyla birlikte önemli pazarlama faaliyetlerinden biri olarak kabul edilir (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015, s. 99; Uç, 2023, s.19).

Örgütsel çekicilik, nitelikli adayların cezbedilmesini ve istihdam edilmesini sağlar. İşletmelerin işe alım süreçlerinde en çok arzu edilen şeylerden biri çok sayıda ve çeşitli yeteneğe sahip olmaktır (Mazhar, 2017, s. 18). Örgütsel çekicilik, yetenekleri ve uygun adayları elde etmek için önemli bir kaynaktır. Örgüt, potansiyel adaylar için ne kadar çekici olursa, o işletmede çalışmak için daha fazla kişi başvuruda bulunacak, böylece işletme yetenekli ve nitelikli adayları bulmak için daha fazla seçeneğe sahip olacaktır (Cable ve Turban, 2001, s. 155; Williamson vd., 2010, s. 669).

Örgütsel çekicilik, örgütsel başarıyı ve sürekliliği kolaylaştırır. Çekici bir örgütsel imaj oluşturmak ve bu imajı destekleyen nitelikli bir ekip kurmak örgütsel başarıyı ve sürekliliği sağlamaya önemli katkı sağlar (Jiang ve Iles, 2011, s. 101). Bu çekici imaj, kalite ve yenilik gibi diğer faktörlerle birlikte işletmenin potansiyel adaylar ve paydaşlar tarafından tercih edilmesini sağlar (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015, s. 99).

Örgütsel çekiciliğin işletme üzerinde uzun vadeli olumsuz bir etkisi de olabilir. Çünkü örgüt genellikle belirli özelliklere sahip kişilere çekici gelmekte ve bir süre sonra bu insanlar işletmede çoğunluk oluşturabilmektedir. Bu durum, farklı insanların kendilerini işletmede rahatsız hissetmelerine ve daha sonra ayrılma kararı vermelerine neden olabilecektir. Bu nedenle işletmelerdeki yöneticiler, farklı insanları dikkate almalı ve işletmede bu farklılığa ihtiyaçları olduğunun farkına varmalıdır (Ergin, 2002, s. 68). Benzer bir görüşe göre de, işletmede kalan bireyler aynı özelliklere sahip olacak, ancak

başlangıçta işletmeye ilgi duyanlar daha homojen bir grup oluşturacakları (Schrader, 1987, s. 442) için farklılıklar ortadan kalkmış olacaktır.

2.1.5 Örgütsel çekiciliğe ilişkin teoriler

Örgütsel çekiciliğin temellerini besleyebilecek farklı yaklaşımların çeşitliliğine ve örgütsel çekiciliğin önemi ve işletmelerin işlevleri ve etkinliği üzerindeki etkisine ilişkin alan yazınında birçok çalışmanın bulunmasına rağmen, örgütsel çekiciliği açıklamak için birleşik ve kapsamlı tek bir teori yoktur. Birçok çekicilik çalışması sadece kısaca teoriye atıfta bulunma ve bir çerçeve olarak mevcut ampirik araştırmaya daha fazla vurgu yapma eğilimindedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 902-903). Farklı teoriler ve modeller kavramın açıklamasını kolaylaştırdığından, örgütsel çekicilik kavramının teorik çerçevesini ele alma girişimleri olmuştur. Bu bağlamda psikoloji disiplini, örgütsel çekicilikle ilgili birçok kavram ve uygulamanın çalışılmasına temel oluşturmuştur. Örneğin, bireylerin çalışma motivasyonları, hangi işletmelerde çalışmak istediklerine karar verme davranışları gibi konular psikoloji disiplini kullanılarak ele alınan konular arasındadır (Jiang ve Iles, 2011, s. 101; Arslan, 2020, s. 57).

Örgütsel çekiciliği açıklamaya yardımcı olmayı amaçlayan teoriler örgütsel özellikler, işe alım süreci, bireyin kişilik yapısı ve sahip olduğu değerler gibi potansiyel çalışanların işletmelere başvururken dikkatlerini çeken birtakım faktörlere dayanır (Öksüz, 2012, s. 11). Behling vd., (1968) tarafından geliştirilen bireylerin iş seçimindeki davranışları konusunda teoriler Nesnel Faktör Teorisi (Objective Factors Theory), Öznel Faktörler Teorisi (Subjective Factors Theory) ve Kritik Temas Teorisi (Critical Contact Theory) olmak üzere üçe ayrılmıştır. Bu teoriler, başvuranın karar vermesini etkileyen özelliklere ve örgütsel çekiciliğe odaklanmıştır. *Nesnel Faktör Teorisi*, işletme hakkında genel bir değerlendirici yargı oluşturmak için bireylerin iş, ücret veya çalışılan saat gibi somut ve nesnel özelliklerin; *Öznel Faktör Teorisi*, ihtiyaçlarına, kişiliğine ve değerlerine uygunluğu açısından değerlendirdiğini varsayar. Uyum düzeyi yüksek olduğu ölçüde, bireyler bu işletmeye katılmaya daha yatkın olacaktır. *Kritik İletişim - Temas- Teorisi*, bireylerin işletme ortamı veya iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlarda, kararlarının işe alma sürecinin özelliklerine ve onu gerçekleştiren kişiye bağlı olduğunu savunur (Harold ve Ployhart, 2008, s. 192-194).

Bir adayın bakış açısından örgütsel çekiciliği inceleyen bir çalışmada, Ehrhart ve Ziegert (2005), bireylerin işletmelere nasıl ve neden çekildiğini açıklayan üç ana teorik

çerçeve sunmuştur. Her ana teori, kendi örgütsel çekicilik yorumunda bir araya gelen bir dizi teori içermektedir. Bu teoriler Çevresel Süreç Ana Teorisi (Environment Processing Metatheory), Etkileşimli Süreç Ana Teorisi (The Interactionist Processing Metatheory) ve Kişisel Süreç Teorisi (Self-Processing Metatheory) olarak adlandırılmıştır (902- 903). Birçok araştırmacı yaptıkları çalışmalarda örgütsel çekiciliği Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory) (Tajfel ve Turner, 1986) ve İşaret Teorisi (Signaling Theory) (Rynes, 1989; Spence, 1973) gibi bir veya daha fazla teori yardımıyla açıklamışlardır (Abulsaoud vd., 2019, s. 245).

2.1.5.1 Çevresel süreç ana teorileri

Çevresel Süreç Ana Teorisine göre, gerçek çevre (işletmenin nesnel özellikleri) ile algılanan çevre (bireylerin kendilerine sunulan bilgiye dayalı olarak işletme hakkında objektif yorumları) arasında bir fark vardır. Bu teori, bazı belirsizliklerin varlığında, bireylerin gerçek çevrenin özellikleri hakkında bilinenlerle ilgili bilgileri işleyip organize ettiklerini ve böylece kendi benzersiz çevre algılarını geliştirdiklerini ve bunun da çekiciliğe yol açtığını ileri sürer (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 905). Araştırmacılar çevresel süreç ana teorilerini iki ana bölüme ayırmışlardır. İlki, İşaret Teorisini (Signaling Theory), İmaj Teorisini (Image Theory) ve Sezgisel-Sistemik Modeli (Heuristic-Systematic Model) içeren gerçek çevre ile algılanan çevre ilişkisine yönelik teorilerdir. İkincisi, Maruz Kalma-Tutum Teorisini (Exposure-Attitude Theory), Bekleyiş Teorisini (Expectancy Theory) ve Genellenebilir Karar Alma Süreci Modelini (Generalizable Decision Processing model) içeren algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik teorileri kapsamına alır (Öksüz, 2012, s. 13 -14).

2.1.5.1.1 Gerçek çevre ve algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler

İşaret Teorisi, adayların işletmeler hakkında eksik bilgileri olduğundan, aldıkları bilgileri işletmelerin çalışma koşulları hakkında sinyaller olarak yorumladıklarını ifade etmektedir (Turban ve Greening, 1997, s. 659). Bu bilgiler, mülakatlar, aramalardan ve ağızdan ağıza gibi bireysel düzeyde ve iş ilanlarından gelen bilgiler gibi örgütsel düzeyde çeşitli kanallardan toplanabilmektedir (Wilden vd., 2010, s. 8; Celani ve Singh, 2011, s. 223-224; Ewerlin, 2013, s. 282;). Adaylar bu işaretleri değerlendirerek işletmeye katılıp katılmamaya karar verirler (Greening ve Turban, 2000, s. 259). Söz konusu işaretler, adayların işletmeler hakkında görüşlerini ve genel duygularını oluşturmalarına yardımcı olabilmektedir (Story vd., 2015, s. 487). Örneğin, adaylar, bir

işletmenin çalışanlarına yönelik sosyal politikalarını ve programlarını, buranın çalışmak için iyi bir yer olduğunun bir işareti olarak yorumlayabilmektedir (Turban ve Greening, 1997, s. 659).

İmaj Teorisi, insanların nasıl karar aldıklarını açıklayan tanımlayıcı bir teoridir. Karar verenlerin, kararlar hakkındaki düşüncelerini organize etmek ve nihayetinde karar alternatiflerini almak veya reddetmek için üç farklı şematik bilgi yapısını kullandığını ileri sürer. İnsanlar bir karar vermek istediklerinde, önce bağlamsal bilgileri hafızalarında bulundururlar. Bu, benzer durumlarda geçmişte iyi veya kötü performans gösteren daha önce uygulanmış hedeflerin ve planların hafızalarında bir önceki imajını arayacakları ve daha sonra benzer veya farklı bir karar vermek için bunları temel alacakları anlamına gelmektedir (Beach ve Mitchell, 1998, s. 12-13).

İmaj Teorisi, adayların örgütsel çekiciliği değerlendirirken kararlarıyla ilgili belirli bilgi türlerine odaklandıklarını ve diğer bilgileri ihmal ettiklerini varsaymıştır. Bunun sonucunda bireyler işletme hakkında kendi izlenimlerini oluşturmak için çevrenin belirli yönlerini seçici olarak yorumlamaktadırlar (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 904).

Sezgisel-Sistemik Model, bir kişinin doğru ve yeterli bilgi arzusunun işleme için güçlü bir motive edici olduğunu belirtir. Bu model, bireylerin bilişsel süreçlerinin işletmeden alınan mesajların özelliklerine göre şekillendiğine dikkat çekmektedir. Söz konusu mesajlar kişinin ilgi alanlarıyla örtüşüyorsa sistematik olarak ele alınacaktır. Sistemik işleme, kapsamlı ve analitiktir ve büyük miktarda bilgi toplamayı içerir; buna karşılık sezgisel işleme daha az bilişsel çaba gerektirir ve basit karar kurallarının kullanımına dayanır (Griffin vd., 2002, s. 706 -707).

2.1.5.1.2 Algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik teoriler

Maruz Kalma-Tutumu Teorisine göre, bir şeye uzun süre maruz kalmak, onun hakkında giderek daha olumlu değerlendirmelere yol açmaktadır (Zajonc, 1968, s. 23). Adaylarla pazarlama ilişkileri kurularak ve onlarla bilgi paylaşımı yapılarak işletmenin daha geniş ölçekte değerlendirilmesi ve işletmeye dair kolektif bir algı oluşturulması ve böylece işletmenin çekiciliğinin artması sağlanacaktır (Tangi, 2019, s. 14).

Beklenti Teorisi, iş motivasyonu çalışmalarında önemli bir yer tutan; örgütsel çekiciliğin tanımları, gelişimi ve boyutları hakkında popülerlik kazanan teorilerden biri olmuştur (Tangi, 2019, s. 14). Bu teori, bireylerin farklı hedeflere sahip olduğunu ve ancak belirli

beklentilerinin olması durumunda motive edilebileceklerini savunur. Beklenti Teorisi seçim yapmak için geçtikleri süreçleri açıkladığı için bireylerin seçimleriyle (Eerde ve Thierry, 1996, s. 575 -576) ve bir işletmeye veya işe girmeye/işten ayrılmaya nasıl karar verdikleriyle ve işlerinden nasıl memnun olduklarıyla ilgilidir (Wanous vd., 1983, s. 66).

Genellenebilir karar alma süreci modeli, iş arama ve seçim yapma için özel bir model olarak sunulmuştur. Söz konusu modelde belirli iş arama ve seçim yapma durumlarında bir dizi eylem ve süreci tanımlanmıştır, s. 1) İdeal bir mesleğin belirlenmesi, 2) İş aramanın planlanması, 3) İş arama ve seçim kararının verilmesi ve 4) Kararın teyid ve taahhüt edilmesi (Power ve Aldag, 1985, s. 49).

2.1.5.2 Etkileşimli süreç ana teorileri

Etkileşimli süreç ana teorileri, örgütsel çekiciliğin belirlenmesinin bireyin özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki karşılıklı uyumla ilgili olduğunu öne sürmektedir. Bu, bireyin ve çevrenin özelliklerini tanımlamaya ve aralarında uyum yaratan özellikleri belirlemeyi amaçlar. Etkileşimli süreç teorileri Etkileşimsel Psikoloji (Interactional Psychology) ve İhtiyaç- Baskı Teorisi (Need-Press Theory) içeren nesnel uyuma yönelik teoriler ile Çekme-Seçme-Yıpranma (Attraction-Selectionattrition Theory) ve İş Uygunluğu Teorilerini (Theory of Work adjustment) içeren öznel uyuma yönelik teoriler olarak ikiye ayrılabilir (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 906-908).

2.1.5.2.1 Nesnel uyuma yönelik teoriler

Etkileşimsel Psikoloji, kişi özellikleri ile durum özellikleri arasında sürekli ve çok yönlü bir etkileşimi vurgulayan davranışın incelenmesine ve açıklanmasına yönelik bir yaklaşımdır; bireysel davranışı kavramsallaştırırken ve araştırırken göz önünde bulundurulması gereken faktörleri vurgulayan bir dizi önerme içerir (Terborg, 1981, s. 569). Durum seçimine ilişkin etkileşimci bu bakış açısı, çalışma ortamı tercihlerinin kısmen davranışa dayalı olduğu şeklindeki genel önerme için gerekçe sağlar (Judge ve Cable, 1997, s. 364). Etkileşimsel Psikoloji yaklaşımı psikolojide kök salmış olsa da, işletmelerdeki bireylerin davranışları üzerine araştırmalar için doğrudan çıkarımları bulunmaktadır (Terborg, 1981, s. 570; Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 907).

İhtiyaçlarını Teorisi, çevrelerin bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesini kolaylaştıran veya engelleyen özelliklere sahip olduğunu ve bu nedenle bireyin ihtiyaçlarını gerçek

çevre ile eşleştirmenin ve bu ihtiyaçları karşılamaya çalışmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır (Murray, 1938'den aktaran Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 906).

2.1.5.2.2 Öznel uyuma yönelik teoriler

Çekme-Seçme-Yıpranma Teorisi, bir işletmenin sahip olduğu değerlere, kişiliğe ve tutumlara benzer özelliklere sahip bireyleri kendine çektiğini ve seçtiğini; bu uyuma sahip olmayan bireylerin yıpranacağına, işten ayrılacağına vurgu yapmaktadır. Başka bir deyişle, bireysel beklentiler ile örgütsel yaşamın gerçekliği arasındaki uyum ne kadar iyi olursa, iş tatmini daha yüksek ve işletmede kalma süresi daha uzun olacaktır. Çerçeve, birbiriyle ilişkili üç dinamik süreçten oluşmaktadır. Çekme süreci, bireylerin kişisel özelliklerine uygun olan işletmeleri tercih ettiklerini; seçim süreci, bireyler işe alınırken kullanılan resmi ve gayri resmi seçim yöntemlerini; yıpranma süreci, bireylerin uyum sağlayamamaları durumunda işletmeden ayrılacakları fikrini ifade eder (Schneider, 1987, s. 440- 442).

Çekme-Seçme-Yıpranma Teorisi örgütsel teorileri kişisel teoriler ile bütünleştiren örgütsel davranışı anlamayı sağlayacak teorik bir çerçevenin oluşumuna katkıda bulunmuştur (Öksüz, 2012, s. 18). Bu nedenle de Çekme-Seçme-Yıpranma Teorisi, cazibe araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 907).

İş Uygunluğu Teorisi, 1950'lerin sonundan başlayarak yaklaşık kırk küsur yıl içinde gelişmiştir. Bu teori bireylerin çalışma ortamlarıyla uyuma/benzeşme (Correspondence) ya da uyum sağlama arzu ettiklerini belirtir (Dawis, 2002, s. 427). İş Uygunluğu Teorisi, çalışmayı birey ve çalışma ortamı arasında etkileşimli ve karşılıklı bir süreç olarak görür. Başka ifadeyle, bireyler çalışma ortamının gereklerini yerine getirirken, çalışma ortamı bireylerin geniş bir dizi finansal, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Eggerth, 2008, s. 62). İşe uyum daha sonra bireyin iş kişiliği ve iş ortamı arasındaki uyumu sağlama ve sürdürme süreci haline gelir (Dawis, 2002, s. 428).

2.1.5.3 Kişisel süreç ana teorisi

Kişisel Süreç Ana Teorisi, sosyal psikolojiye dayanır ve bir bireyin bireysel özellikleriyle ilgili bilgilere odaklanır. Bu teori, benlik kavramı değişkenlerinin çekiciliği büyük ölçüde etkilediğini savunur. Kişisel Süreç Ana Teorisinden üç teori

dallanmıştır: Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory), Tutarlılık Teorisi (Consistency Theory) ve Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory) (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 908 -909).

2.1.5.3.1 Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal Öğrenme Teorisi, bireylerin sosyal bir bağlamda başkalarıyla etkileşime girerek öğrendikleri fikrine dayanmaktadır. İnsanlar başkalarının davranışlarını gözlemleyerek benzer davranışlar geliştirirler. Başkalarının davranışlarını gözlemleyen bireyler, özellikle gözlemledikleri davranışla ilgili deneyimleri olumluysa, bu davranışı içselleştirirler ve taklit ederler (Bandura, 1971, s. 6-9).

Sosyal Öğrenme Teorisinde öz-yeterlik kavramına dayanarak Bandura, bireylerin yeteneklerini aştığını düşündükleri faaliyetlerden kaçındıkları, ancak kendilerinin başarılı bir şekilde tamamlayabileceklerine inandıkları faaliyetleri üstlendikleri için, öz yeterlik yargılarının faaliyet seçimini etkilediğini öne sürmüştür (Bandura, 1994, s. 72-73). Yüksek öz-yeterliğe sahip bireyler, düşük öz-yeterliğe sahip bireylere kıyasla, bir işletmeye yönelik çekiciliği değerlendirirken kendi uygunluk algılarını değerlendirme olasılıkları daha yüksektir (Cable ve Judge, 1994, s. 323). Bu, öz yeterliliği yüksek olan bireyler kendilerine uygun çalışma ortamlarını bulmaya istekli olacağından, öz yeterliliğin çekicilikte önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 908).

2.1.5.3.2 Tutarlılık Teorisi

Tutarlılık Teorisine göre, öz saygısı yüksek bireyler, kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve algıladıkları özelliklerine uymak için en benzer gördükleri işleri ve meslekleri seçmeye çalışırlar. Bu nedenle, yüksek öz saygıya sahip bireyler, düşük öz saygıya sahip bireylere göre ihtiyaçlarına uygun işletmelere daha fazla ilgi duylar (Korman, 1966, s. 458; Korman, 1966, s. 67). Buna karşılık, düşük öz saygıya sahip olan bireyler, kendi özellikleriyle iş ortamlarının özellikleri arasındaki uyuma o kadar fazla değer vermezler (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 909).

2.1.5.3.3 Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisine göre, bireyler kendilerini ve başkalarını, onları bir arada gruplandıran farklı kriterlere dayalı olarak farklı sosyal kategorilere ayırma ve olumlu bir sosyal kimliğe ulaşma veya bunu sürdürme eğilimindedir (Tajfel ve Turner, 1986, s.

16). Bireyler, belirli işletmeleri kendilerini ifade etmenin, daha geniş toplulukta kendilerini tanımlamanın ve sosyal onay veya kabul kazanmanın bir yolu olarak tanımlarlar. Bu nedenle bireyler öz saygılarını artırmak için belirli işletmeleri tercih edebilirler (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23). Sosyal kimlik teorisi, bireylerin başkalarından olumlu geribildirim aldıkları işletmeleri daha çok tercih etme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Bu durum işletme üyelerine de yansımakta; işletmede olumlu bir gözle bakıldığında işletme üyeleri üzerinde olumlu bir etki ortaya çıkmaktadır (Turban ve Greening, 1997, s. 660).

2.1.6 Örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler

Nitelikli insan kaynaklarını çekmek, insan kaynakları prosedürlerinin etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli bir aşamadır. Bu nedenle, işletmelernitelikli çalışanları çekmek için önemli ve önemsiz faktörleri belirlemeye odaklanmalıdır (Kaplan, 2020, s. 6). Potansiyel çalışanları tespit etmenin ve çekmenin anahtarı, başvuranlar için hangi faktörlerin en çok/en az çekici olduğunu anlamaktır (Harold ve Ployhart, 2008, s. 191). İşletmeler ancak bu faktörleri işe alma sürecine entegre ettiklerinde, yeni çalışanları çekmek için küresel olarak başarılı bir şekilde rekabet edebilirler (Berthon vd., 2005, s. 168).

Nitelikli çalışanların çekicilik algısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi sorunu, çok sayıda ve çeşitli etki faktörlerinin varlığından dolayı tartışmalı bir konudur (Kavitha ve Srinivasan, 2012, s. 17). Genel olarak, işletmenin kendisiyle ilgili bilgiyi hedef kitleye iletme için benimsediği yöntemin yanı sıra işletmenin çeşitli alanlarda başarılı veya başarısız bir şekilde uyguladığı tüm faaliyet ve özelliklerinin işletmenin çekiciliğini etkileyen sebepler olduğu söylenebilir (Özüçağlıyan, 2015, s. 25; Onay, 2020, s. 39).

İşe alımla ilgili araştırmalarda potansiyel çalışanların işletmeleri ve seçim sürecindeki önemli faktörleri nasıl gördükleri ve bireylerin işletmelere çekilmesini etkileyen faktörlerin neler olduğu vurgulanmıştır. Önemlerine göre değişiklik gösteren (Lis, 2018, s. 16) söz konusu faktörlerden bazıları işletmede, işin veya işletmenin özelliklerine (Turban vd., 1998; Aiman-Smith vd., 2001; Lievens vd., 2001 ve Chapman vd., 2005), sembolik faktörlere, işletmenin sembolik özelliklerine dayanan çıkarımlara (Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens vd., 2005; ve Lievens vd., 2007; Schreurs vd., 2009; Anderson vd., 2010) ve birey- örgüt uyumunu araştıran etkileşimli bakış açısına (Kristof, 1996; Annelies ve Vianen, 2000; Lievens vd., 2001; Chapman vd., 2005;

Ehrhart ve Ziegert, 2005; Slaughter vd., 2004; Li ve Roloff, 2007; Schreurs vd., 2009; Huang, 2021) odaklanmıştır.

2.1.6.1 Örgütsel faktörler: Somut ve sembolik özellikler

İşletmeler, mevcut çalışanları ve hedef adayları açısından tercih edilen işveren olmak için, işlevleri ve örgütsel özellikleri ile rakiplerinden ayrılmaktadır (Kavitha ve Srinivasan, 2012, s. 17). Bu örgütsel özellikler, bireylerin işletmede çalışıp çalışmama kararlarını etkilemede önemli bir role sahiptir (Kaplan, 2020, s. 8). Objektif Faktör Teorisi (Behling vd., 1968), bireylerin iş seçimlerini büyük ölçüde, değerlendirilmekte olan pozisyonun iş nitelikleri veya boş pozisyon özelliklerine ilişkin değerlendirmelerine dayandığını iddia etmektedir (Chapman vd., 2005, s. 929).

Adayların algılarına bağlı oldukları için değişken nitelikte oldukları düşünüldüğünden örgütsel çekicilik için gereken faktörleri belirlemek zordur (Yıldız, 2013, s. 167). Buna rağmen alan yazınında ücret (Lievens vd., 2001; Aiman-Smith vd., 2001; Nur, 2017; Guliyeva, 2018; Kaplan, 2020), işletmenin büyüklüğü (Lievens vd., 2001; Nur, 2017; Kaplan, 2020;), kariyer imkânları (Akçay, 2012; Guliyeva, 2018) iletişim (Kaplan, 2020), çalışma ortamı (Punwatkar ve Verghese, 2018), örgüt kültürü ve imajı (Aiman-Smith vd., 2001; Tangi, 2019) ve örgütsel sosyal sorumluluk (Lis, 2018; Zhang vd., 2019; Hari vd., 2021) gibi bir dizi örgütsel faktöre odaklanan bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler ölçülebilir ve nesnel somut ya da bireyin bir işletmenin parçası olmasıyla ilişkilendirilen sembolik özelliklerden oluşur (Lievens ve Highhouse, 2003, s. 80-81). Örgütsel çekiciliği etkileyen somut özellikler şunlardır:

- Ücret: İşletmenin çalışanlarına sunduğu ücret, adayların işletmede çalışma niyetlerini etkilemede büyük önem taşıyan bir değişken olarak kabul edilmektedir (Aiman-Smith vd., 2001, s. 233). Ücret, kişilerin işletmede kalmalarını sağlamada ve işe karşı pozitif tutumlar oluşturmada önemli bir faktördür (Turban ve Keon, 1993, s. 190; Çakır, 2001, s. 145). Örgütsel faktörler konusunda Y kuşağı üzerinde yapılan araştırmalarda, bu kuşağın ücretlerini zamanında ödeyen işletmelere ilgi duydukları tespit edilmiştir (Bakanauskienė vd., 2016, s. 6).
- İşletmenin büyüklüğü: Örgütsel çekicilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir araştırmada potansiyel adaylar tarafından büyük ve orta ölçekli, çokuluslu ve

merkezi olmayan işletmelerin daha çekici olarak değerlendirildiği belirtilmiştir (Lievens vd., 2001, s. 45). Büyük işletmelerin insan kaynaklarına verdiği değer ve sunduğu fırsatlar küçük işletmelere göre daha fazladır (Akçay, 2012, s. 49).

- Kariyer gelişimi: Kariyer kavramı, bireylerin yeni becerilerin kazanılması yoluyla işletme içindeki iş yaşamlarında başarılı bir şekilde ilerlemesini ifade eder (Akçay, 2012, s. 50). Kariyer gelişimini, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden, çalışanlara kariyer fırsatları sunan, ilham verici ve baskıcı olmayan bir çalışma ortamına sahip bir örgüt, çalışanların dikkatini çekmede etkili bir stratejiye sahiptir (Kaliprasad, 2006, s. 25; Anderson vd., 2010, s. 149). Örgütsel faktörler konusunda Y kuşağı üzerinde yapılan araştırmalarda, bu kuşağın kariyer fırsatı sağlayan işletmelere ilgi duydukları tespit edilmiştir (Bakanauskienė vd., 2016, s. 6). Aynı bağlamda, işletme içindeki bireylere yönelik içsel ilerleme fırsatları da bireylerin cezbedilme düzeyinin artırılmasına ve işletmenin istediği nitelikteki çalışanları bulmasına katkı sağlamaktadır (Akçay, 2012, s. 51).
- İletişim: Farklı seviyelerdeki çalışanlar ve yöneticiler arasındaki açık ve etkili iç iletişim, örgütsel çekicilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Mustamil vd., 2014, s. 77).
- İç ortamı: İşletme kendisi için çalışanları başarıya katkıda bulunan ortaklar olarak gördüğü ve önemli konulara katılımlarını artırdığı zaman, mevcut çalışanların elde tutulmasına ve potansiyel çalışanları cezbetmesine de katkıda bulunacaktır (Kaliprasad, 2006, s. 25). İç ortam çalışanların coşkularının, güven duygularının ve bağlılıklarının artmasında etkili bir faktör olarak kabul edilmekte ve bu da işin çekiciliğine olumlu yansımaktadır (Earle, 2003, s. 251; Punwatkar ve Verghese, 2018, s. 39).
- Örgüt kültürü ve imajı: Örgüt kültürü, bir işletmenin işveren olarak çekiciliğini etkileyen en önemli faktörlerden biridir; işletmenin rakiplerinden benzersiz ve farklı olmasında önemli bir rol oynar ve potansiyel çalışanların işletmede çalışma konusunda net bir fikir oluşturmaya yardımcı olur (Lee ve Choi, 2022, s. 4). Piyasalara olumlu katkı sağlayan işletmeler, paydaşların zihninde olumlu bir imaj oluşturur. Bu imaj iş ortakları, müşteriler ve mevcut çalışanlar için olduğu kadar iş başvurusunda bulunacak adaylar için de önemlidir (Yıldız, 2013, s. 158). İyi bir örgütsel imajı, işletmeler için daha iyi çalışanları çekmek gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Younis ve Hammad, 2021, s. 249).

- Kurumsal Sosyal Sorumluluk [KSS]: İşletmenin ekonomik çıkarlarının ötesine geçen ve paydaşları olumlu yönde etkileyen çeşitli kurumsal davranışlar olarak tanımlanan (Turker, 2009, s. 413) KSS toplum, paydaşlar ve işletmenin kendisi için sonuçlar üreten bir örgütsel faaliyettir (Wood, 2010, s. 50). Bir grup araştırma (Turban ve Greening, 1997; Albinger ve Freeman, 2000; Greening ve Turban, 2000; Luce vd., 2001; Lis, 2012; Jones vd., 2014), KSS'nin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemiş ve bu alanda iyi bir imaja sahip olan işletmelerin birçok nitelikli adayın gelmesinde ve işverenin çekiciliğinde olumlu bir role sahip olduğu sonucuna varmıştır. KSS işletmelerin toplumsal sorunlara duyarlılığı, işletmenin topluma faydalı bir işletme olduğu algısını oluşturmakta ve dolayısıyla hedef kitle nezdinde çekici hale getirmektedir (Story vd., 2015, s. 487; Gündoğmuş, 2017, s. 23; Üstünbaş 2019, s. 47).

Örgütsel çekiciliği sadece somut faktörler etkilemez, adaylar aynı zamanda işletmeyle ilişkilendirdikleri sembolik anlamlar temelinde de bir işletmeye çekilebilirler. Bununla birlikte, bir işveren ile rakipleri arasında somut faktörlere kıyasla daha büyük bir farklılaşma yarattığından, somut farklılıklar sınırlı olduğunda sembolik özelliklerin önemi artar (Lievens ve Highhouse, 2003, s. 81; Schreurs, 2009, s. 42). Sembolik özellikler, bir işletmeyle ilgili bireyler tarafından algılanan bir dizi insani kişilik özelliğini ifade eder (Slaughter vd., 2004, s. 86). Örneğin, adaylar bir işletmeye bazı sembolik özellikleri yenilikçi ve heyecan verici gibi atfedilebilir ve bu nedenle ona katılmakla ilgilenebilirler (Slaughter vd., 2004, s. 99).

Sembolik özellikler, bireylerin bir işletmenin statüsüne ilişkin algıları ve içinde çalışmaktan keyif alacaklarına dair beklentileri ile ilgilidir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 505). Bu kavram, etkileşimci bakış açısının, bireylerin kişiliklerine bağlı olarak iş yakınlıkları ve örgütsel özelliklerinde farklılık gösterdiği temel ilkesiyle tutarlıdır (Slaughter vd., 2009, s. 42). Sembolik özellikler, bir yerde çalışırken insanların kendi kimliklerini koruma, kendi imajlarını geliştirme veya kendilerini ifade etme ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Lievens ve Highhouse, 2003, s. 79). Bu nedenle, işletmelerin bireyin sosyal kimliğinin bir parçası olarak işlev gördüğü ifade edilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 22).

Lievens ve Highhouse'nin (2003) çalışması, örgütsel çekiciliği etkileyen örgütsel faktörlerle birlikte sembolik faktörlerin etkisini ortaya koyması nedeniyle önemli

çalışmalardan biri sayılır. Söz konusu çalışmada samimiyet, yenilikçilik, yetkinlik, prestij ve güç gibi beş kişilik özelliğine dayalı örgütsel çekicilik için sembolik bir çerçeve sunulmuştur (Lievens ve Highhouse, 2003, s. 79). Bir diğer önemli çalışma Slaughter vd. (2004) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, Aaker'in (1997) ve Lievens ve Highhouse'nin (2003) çalışmasında kullanılan sembolik özellikler ölçeğinin işletmelerin sembolik özelliklerini ölçmek için yeterli olmadığını değerlendirmiş; işletmenin sembolik özelliklerini ölçmek için önemli bir değişiklik yapmadan insan kişiliği ölçülerinin kullanılmasına karşı çıkmıştır. Bu nedenle çalışmada, bireylerin işletmelerin kişilik özelliklerine ilişkin algılarını ölçmek için beş boyuttan (izci, yenilikçilik, baskınlık, tutumluluk ve stil) oluşan çok boyutlu yeni bir ölçek geliştirilmiştir (Slaughter vd., 2004, s. 99).

Schreurs vd. (2009), Lievens vd. (2007) ve Lievens (2005) tarafından yapılan çalışmalarda sembolik özellikler ile bunların örgütsel çekicilik üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel çekiciliği etkileyen sembolik özellikler şunlardır (Lievens, 2005, s. 562; Lievens vd., 2007, s. 58):

- Samimiyet (Sincerity), dostluk ve dürüstlük gibi özellikleri ifade eder.
- Neşe (Cheerfulness), neşeli ve arkadaş canlısı gibi özellikleri ifade eder.
- Heyecan (Excitement), canlı ve yaratıcı gibi özellikleri ifade eder.
- Yetkinlik (Competence), zekâ ve başarı gibi özellikleri ifade eder.
- Prestij (Prestige), yüksek statü ve yüksek itibar gibi özellikleri ifade eder.
- Sağlamlık (Ruggedness), güç ve dayanıklılık gibi özellikleri ifade eder.

2.1.6.2 Birey- örgüt uyumu: Nesnel ve öznel uyum

Birey-örgüt uyumu, birey ile örgütün benzer temel özelliklere sahip olduklarında ve/veya bir tarafın diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması durumunda ortaya çıkan uyumu (Kristof, 1996, s. 4); bireysel özelliklerin işletmenin özellikleri ile eşleşip eşleşmediğini ifade eder. Bireysel özellikler kişilik, tutumlar ve değerler gibi yönleri; örgütsel özellikler ise, yapılar, görevler, teknoloji ve örgüt kültürü gibi yönleri içerebilir (Annelies ve Vianen, 2000, s. 114). Başka bir deyişle, birey-örgüt uyumu, hem bireyin hem de işletmenin istekleri, öncelikleri ve beklentileri arasındaki uyuma vurgu yapmaktadır (Chapman vd., 2005, s. 929; Alparslan vd., 2015, s. 177). Adaylar, becerilerine, ilgi alanlarına ve değerlerine uygun işler ve işletmeler ararlar; işletmeler

ise belirli beceri ve yeteneklerin yanı sıra kültürlerine yönelik ihtiyaçlarına uyan adayları belirlemeye çalışır (Huang, 2021, s. 1262).

Kristof (1996), birey-örgüt uyumunu nesnel ve öznel uyum olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ancak nesnel uyum ve öznel uyum iki farklı kavram olsa da, yakından ilişkilidir. Her iki kavram da birey ve örgüt arasındaki uyumu amaçlar (Judge ve Cable, 1997, s. 368).

2.1.6.2.1 Nesnel uyum

Kristofa (1996) göre nesnel uyum, bireysel ve örgütsel değerlerin ayrı değerlendirmeleri arasındaki ampirik bir ilişki olarak tanımlanan gerçek uyum anlamına gelir. Bireyin kişisel değerleri ile işe başvurma aşamasındaki örgütsel ve sembolik özellikleri arasındaki uyumun sağlanması, işletmelere yönelik bir çekicilik algısı sağlamaktadır (Cable ve Turban, 2001, s. 157). Birey-örgüt uyumunun yüksek düzeyde olması çalışanın işletmede devamlılığının sağlanmasında etkili bir faktör olarak kabul edilmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005, s. 906-908).

Birey-örgüt uyumu incelenmesi, tamamlayıcı uyum ve bütünleştirici uyum olmak üzere iki biçimde gerçekleştirilir. Tamamlayıcı uyum, bireyin özellikleri aracılığıyla işletmenin eksikliklerinin tamamlanması ya da bireyin eksikliklerinin örgüt aracılığıyla giderilmesidir. Bütünleştirici uyum ise, bireyin temel özellikleri ile işletmenin özellikleri arasındaki benzerliği ifade etmektedir (Zanco, 2021, s. 15).

2.1.6.2.2 Öznel uyum

Öznel ya da algılanan uyum ise, bireylerin işletmeye ne kadar iyi uyduklarına (veya bir iş seçimi bağlamına ne kadar uyacağına) ilişkin doğrudan yargılarını temsil eder. Bu nedenle, öznel uyum, iş arayanların kişisel özelliklerinin örgütsel özelliklerle ne kadar iyi eşleştiğine dair bütünsel yorumlarını temsil eder (Kristof, 1996, s. 11).

Öznel uyum, bireyin bir işletmeyle çalışmak isteyip istemediğini etkileyen öznel veya algılanan uyumdur. Dolayısıyla öznel uyum, kabul etme kararında, seçim ve tercih sürecinde daha etkili bir algıdır (Kristof, 1996, s. 24; Carless, 2005, s. 413). Çünkü bireylerin belirli işletmelere yönelik tercihleri, kişisel özelliklerinin potansiyel işletmelerle uyumlu olup olmadığına ilişkin bir değerlendirmeye dayanır (Schneider vd., 1995, s. 749).

Bireyler işletmelerin farklı kişiliklere sahip olduğunu fark edip bu kişiliklere karşı farklı algılar oluştururlar (Slaughter vd., 2004, s. 99). İş arayanın öz algıları, işletme hakkındaki algılarıyla uyuşmuyorsa, o işletmedeki işler hakkında daha fazla bilgi aramamayı seçebilirler. Bu nedenle, işletmeyi kendi kişisel özelliklerine benzer algılayan bireylerde örgütsel çekicilik çok daha güçlü olacaktır (Slaughter vd., 2004, s. 86-87).

İşletmelerin seçilmesi ve içinde çalışmanın tercih edilmesi sürecinde bireylerin kişisel özellikleri önemli rol oynamaktadır (Tangi, 2019, s. 15). Araştırmalar, bireylerin demografik özelliklerinin, işletmenin çekiciliğine ilişkin algılarını etkileyen kişisel faktörlerin bir parçası olduğunu göstermiştir (Kaplan, 2020, s. 6). Örneğin, kadınlar işletmeleri erkeklere göre daha olumlu değerlendirirken (Aiman-Smith vd., 2001, s. 233), bireyler yaşlandıkça yenilikçi ve kaliteli hizmet sunan işletmelere yönelmektedirler (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012, s. 1342). Bir çalışmada, yüksek başarılı çalışanların, düşük başarı seviyelerine sahip olanlardan daha çok çekici ve zorlayıcı işleri tercih ettiğini ve yetenekleri yüksek olanların eğitim ve hızlı terfi sistemlerini tercih ettiği; sosyal açıdan başarılı bireylerin işletmeden yüksek ücretler ve çeşitli performans ödülleri beklerken, yeni başladıkları iş yerlerine diğerlerine göre daha az bağlılıkla başladığı ve beklentileri karşılanmadığında daha hızlı olarak ayrıldığı, iş değiştirdiği tespit edilmiştir (Trank vd., 2002, s. 342).

Özetle örgütsel çekicilik, bir yandan işverenin çalışana sunabileceği tüm faydaların, diğer yandan da işverenin ve bireyin niteliklerinin etki edebileceği dinamik bir kavram olarak görülmelidir (Tümer, 2024, s.173).

2.1.7 Örgütsel Çekiciliğin Sağlanması

İşletmenin örgütsel çekicilik düzeyini artırabilmesi için öncelikle çekmek istediği insanların ihtiyaçlarını tespit etmeli, ardından kimliğini, değerlerini ve kültürünü bu ihtiyaçlara göre oluşturmalıdır (Thomas, 2008, s. 14). Diğer bir deyişle, hedef adayların katılmak istedikleri işletmeden maddi ve manevi beklentileri vardır ve bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığına ilişkin algılar, işletmeye katılma ya da katılmama kararını ve onun çekiciliğinin düzeyini belirleyecektir (Uggerslev vd., 2012, s. 611; Öksüz, 2012, s. 10).

İşletmeler, işletmenin ihtiyaç duyduğu potansiyel çalışanların katılımını ve mevcut çalışanların devamlılığını sağlamak için örgütsel çekiciliği artırmaya katkıda bulunan araçsal ve sembolik faktörleri anlamalıdır (Lievens ve Highhouse, 2003, s. 81; Berthon vd., 2005:168; Akçay, 2012, s. 32; Akçay 2014, s. 175; Kaplan, 2020, s. 11). Örgütsel faktörlerin, örgütsel çekiciliğin ilk seçimlerini etkilemesi için, bir dizi kriteri karşılamaları gerekir. Faktörler adaylar için görünür ve açık olmalıdır, örgüt kültürü ve değerlerinin işaretleri olarak hizmet etmelidirler, son olarak, diğer işletmeler tarafından sunulan faktörlerden farklı olmalıdır (Lievens vd., 2001, s. 34).

İşletmeler şeffaf, çift yönlü bir iletişim sistemini benimsemelidir. İşletme, bir yandan kendine özgü faaliyet ve davranışlarını hedef kitlesine anlatmak için çalışmalı, diğer yandan hedef kitlenin beklenti, istek ve ihtiyaçlarını tanımlamalı ve örgütsel stratejilerle bu beklentilerine uyum sağlamak için çaba sarf etmelidir (Boztepe, 2014, s. 5).

Hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel adaylarda örgütsel çekicilik yaratabilmek için, yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan nitelikli çalışanları dahil etmenin yanı sıra, işletme, çalışanları motive etmeli, bireyler ile örgüt uyumu sağlamalı ve işletme içinde etkili bir iletişim ve karşılıklı güven oluşturmalı, tüm bunlar, çalışanların işletmeye bağlılığını artıracak ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Üstünbaş, 2019, s. 36).

2.2 Yetenek Yönetimi Uygulamaları

2.2.1 Yetenek kavramı ve ilgili diğer kavramlar

2.2.1.1 Yetenek kavramı

Yetenek kelimesinin kökeni binlerce yıl öncesine dayanmakta ve dil sözlüklerinde anlamı zamana, kişilere ve bölgelere göre değişim göstermektedir. Yeteneğin Yunanca *tálon* [αλόν] kelimesinden gelen ilk tanımı, Asurlular, Babilliler, Yunanlılar, Romalılar ve diğer eski halklar tarafından kullanılan bir ağırlık birimini ifade etmişti. Bundan sonra yetenek parasal bir birim haline gelmişti (Gallardo-Gallardo vd., 2013, s. 292). Yetenek kavramı başlangıçta dövüş ve savaş sanatlarındaki erkek çocukların yeteneklerine atıfta bulunmak için askeri alanlarda da kullanılmıştır (Budak, 2008, s. 165). Geç Orta Çağ'da (15. ve 16. yüzyıl) yetenek, bir kişinin kişisel kullanımı ve gelişimi için ilahi olarak emanet edilen zihinsel yetenek veya belirli yetenekler anlamına gelmeye başlamıştır (Hoad, 1996, s. 481).

Yeteneğin anlamı, yalnızca üstün yetenekliliğin doğuştan gelen doğasını değil, aynı zamanda insanın Allah tarafından kendisine bahşedilen yetenekleri kullanması ve geliştirmesi gerektiğini de vurgulayan Hristiyan yorumlarından güçlü bir şekilde etkilenmiştir (Gallardo-Gallardo vd., 2013, s. 292). İngilizce *İncil*, Yunanca yetenek kelimesini sermayeye (*capital*) çevirir, bu nedenle söz konusu çeviri insan kaynakları yönetimi bilginlerinin insan sermayesi kavramını yetenek ile eşanlamlı olarak kullanmalarının nedenlerinden biri olarak kabul edilebilir (Tansley, 2011, s. 267).

19. Yüzyıla gelindiğinde yetenek, yetenekle donatılmış bir kişide somutlaşmış olarak görülmeye başlanmıştır. Başka bir deyişle, bu dönemde yetenek, zihinsel ve fiziksel alanlarda olağanüstü başarılar gösterebilen insanları ifade etmektedir (Tansley, 2011, s. 267). Aynı yüzyılda, 1870 yılında, yetenek kavramını tanımlamaya yönelik ilk girişim, Sir Francis Galton'un "Hereditary Genius" adlı kitabında olmuştur. Galton yeteneği, kapasite, gayret ya da zor bir işi yapma gücü olarak tanımlamış ve tanımında bilim adamlarını, sanatçıları ve devlet adamlarını kastetmiştir (Budak, 2008, s. 165). Yirminci yüzyılda yetenek kavramı ve onu oluşturan unsurlar psikolojik araştırmalar yoluyla daha detaylı incelenmiş, ayrıca yetenek kavramı için Gagne, Renzulli ve Stenberg tarafından çeşitli modeller geliştirilmiştir (Bahadın, 2013, s. 12-13).

2.2.1.2 Yetenek kavramının tanımı

Yetenek hakkındaki konuşmanın temelini oluşturan anlamları anlamının toplumlar ve işletmeler içinde etkileri vardır. Spesifik olarak, liderlerin yetenek hakkında nasıl iletişim kurdukları ve düşündükleri dahili yetenek havuzunu nasıl yöneteceklerini etkileyecektir. Ayrıca yeteneğe nasıl anlam yüklendiği yetenek yönetiminin nasıl uygulandığına, performansın ve potansiyelin nasıl ölçüldüğüne ve yetenekli bireylerin tanımlayıcı özelliklerinin nasıl belirlendiğine ilişkin çıkarımlara sahiptir (Plessıs, 2010, s. 21; Meyers vd., 2020, s. 569; McDonnell ve Wiblen, 2021, s. 32). Bunun yanısıra personelin gelişimine müdahale uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye de sahiptir (Tansley, 2011, s. 266).

Yukarıda incelenen tarihsel gelişimi dikkate alındığında, yetenek kavramının orijinal anlamının bireyin kişisel özelliklerini ifade ettiği anlaşılabilir (Tansley, 2011, s. 267). Çağdaş İngilizce sözlüklerde yetenek, özel becerilere veya yeteneklere sahip kişiler anlamına gelirken (Gallardo-Gallardo vd., 2013, s. 292) TDK Sözlüğü dört yetenek tanımı sunmuştur. İlkinde yetenek “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; istidat, kabiliyet.”; ikincisinde “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.”; üçüncüsünde “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır.”; dördüncüsünde “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2023).

Avrupa dillerinin sözlüklerinde (Almanca, Fransızca ve Danca) yetenek genellikle belirli bir alanda kendini gösteren ve bir şekilde üstün performansla bağlantılı olan doğuştan gelen bir yetenek olarak tanımlanır. Dolayısıyla burada yeteneğin kaynağı, bireyin öğrenerek kazandığı değil, doğuştan sahip olduğu bir özelliktir. Buna karşılık Japon kültüründe yeteneğin doğuştan geldiğine değil, kazanılmış bir başarı olduğuna inanılır; yıllarca süregelen öğrenmenin ve deneyim kazanmanın bir sonucu olarak görülür (Holden ve Tansley, 2008'den aktaran Tansley, 2011, s. 268).

Psikoloji alan yazınında yetenek, bir kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, sonuçlara varabilme ve analiz edebilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanır. Bu tanıma göre yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemek için kullandıkları zihinsel ve fiziksel kapasite olarak düşünülebilir (Güney, 2000, s. 256). Başka bir tanıma göre ise yetenek, kişinin sürekli yaşadığı düşünce, duygu ve davranışlarını her alanda verimli bir şekilde uygulayabilmesidir (Buckingham

ve Vosburgh, 2001, s. 17). Genel olarak yetenek kavramı, bir kişiyi diğerlerinden ayıran beceriyi, potansiyeli ve performansı da ifade etmektedir (Tansley, 2011, s. 272; Yalçın, 2019, s. 6).

Başlangıçta yetenek kavramının çıkış noktası psikoloji alanı olsa da zaman geçtikçe bu kavram yönetim bilimleri alanına girmiştir. Psikoloji, yetenek kavramını bireysel bir bakış açısıyla ele alırken yönetim, sistemin yeteneği ve içinde çalışanların yeteneği açısından bakmaktadır (Akar, 2015, s. 21). Günümüz iş dünyasında işletmelerin yetenek kavramın en çok rakiplerinden daha iyi performans sergilemek ve pazardaki etkililikler artırmak için dile getirdikleri görülmektedir (Alayoğlu, 2010, s. 69). Birbirine benzer stratejiler izleyen, benzer teknolojik araçları ve yöntemleri kullanan işletmeler için çalışanların yetenekleri rekabet avantajı elde etmede temel bir unsur haline gelmiştir (Dep, 2005, s. 17). Bu nedenle işletmeler iş ilanlarında aradıkları potansiyel adayları tanımlamak için sürekli yetenek kelimesini kullanmaktadırlar (Ashton ve Morton, 2005, s. 30).

Yönetim alanında yetenek kavramının kullanımına ve işletmeleri rakiplerinin önüne geçirmedeki faydalarına ilk işaret eden kişi Amerikalı akademisyen Philip Selznick (1984) olmuştur. Selznick'e göre yetenekler, bir işletmeyi ileriye götürme potansiyeline sahip olan bir işletmenin ayırt edici unsurlarıdır (Selznick, 1984, s. 22). Prahalad ve Hamel'in 1990'da Harvard Business Review'de yayınlanan makalesi, yetenek kavramının işletmelerin rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak stratejik bir kaynak olarak kullanmaları gerektiğini ifade eden ilk katkılardan biri olarak kabul edilir. Prahalad ve Hamel, yetenekli çalışanların, yaptıkları işin uzmanlaşmasındaki bilgi, ustalık ve deneyim ile bunun işletmedeki çalışma uygulamalarına ve mekanizmalarına yansımından dolayı işletmenin temel yeterliliğindeki temel unsurlardan biri olduğunu savunmuştur (Prahalad ve Hamel, 1990, s. 10).

Yetenekli çalışanlar, işletmenin temel yetkinliklerine üst düzeyde sahip olan, diğerlerinden daha başarılı sonuçlar elde eden ve başarılarıyla diğer çalışanlara ilham veren kişilerdir. Onların varlıkları, işletmenin mevcut ve gelecekteki performansı için büyük önem taşımaktadır (Berger ve Berger, 2018, s. 17). Oldroyd ve Morris, yüksek performanslı ve yüksek iç ve dış görünürlüğe sahip yetenekli çalışanları “yıldızlar” olarak tanımlar, çünkü bu yetenekliler diğerlerinden daha iyi performans gösterirler ve işgücü piyasasında oldukça görünürlerdir (Oldroyd ve Morris, 2012, s. 396). Başka bir

tanımda yetenek, hemen yaptıkları katkılarla veya uzun vadede en yüksek potansiyeli göstererek örgütsel performansta fark yaratabilen bireyleri ifade etmektedir (CIPD, 2007, s. 3).

İşletmelerin bir yetenek tanımı yoktur, bunun yerine yetenek anlamları yaratırlar. Başka bir deyişle, işletmeler, kendi operasyonel ihtiyaçları ve stratejik zorunlulukları bağlamında yeteneğin ne anlama geldiğine karar verirler (McDonnell ve Wiblen, 2021, s. 34). Bu bağlamda Wiblen ve Boudreau (2019), yaptıkları çalışmada bir grup İK liderinden “Yetenek kavramı sizin için ne ifade ediyor?” sorusuna bir dizi farklı cevap aldılar. Bazı cevaplar şu şekildeydi: Yetenek, “Önemli ilerleme için belirlenen yüksek potansiyelli çalışanlardır.”, “Çalışanlarımızın her birinde var olan doğal özelliktir.”, “İç sistemimizde tanımladığımız yetkinliklerdir.”, “Çalışanlarımızın işlerini yapmak için sahip oldukları kapasitedir.” (Wiblen ve Boudreau, 2019'dan aktaran McDonnell ve Wiblen, 2021, s. 35).

Yetenek kavramından bahsederken bireysel yetenek ile örgütsel yetenek arasında bir ayırım yapmak gerekir; çünkü iki kavram birbirinden farklıdır. Bireysel yetenek, kişinin sahip olduğu ve sergilediği üstün yönleri ifade ederken (Tak vd., 2007, s. 242) örgütsel yetenek, işletmenin faaliyetlerinde paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme yeteneği anlamına gelmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 2137). Örgütsel yetenekte amaç, önceden belirlenen örgütsel hedeflere ulaşabilmektir. Bir işletmenin uzak hedeflere ulaşma yeteneğine sahip olması, farklı bir yeteneğe sahip olduğunun ve onu diğer işletmelerden farklılaştırdığının kanıtıdır (Altınöz, 2009, s. 9).

Örgütsel yetenek bireyde başladığı için işletmedeki bireysel yetenekler örgütsel yeteneğe ulaşmada temel unsurlardan biridir. Yetenekli bireyler bilgi, beceri, yeterlilik ve tutumlarıyla örgütsel performansa önemli katkılar sağlarlar. Bu bağlamda işletmelerin örgütsel yeteneğe başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için bu bireysel yeteneklileri farklı şekillerde koordine etmeleri gerekmektedir (Tak vd., 2007, s. 242; Altınöz, 2010, s. 9-10; Akar, 2015, s. 22).

2.2.1.3 Yetenek kavramıyla ilgili diğer kavramlar

Alan yazınında yaptığımız inceleme sonucunda yetkinlik, beceri, performans, potansiyel ve zekâ gibi bazı kavramların yetenek kavramı ile örtüştüğü ve bazen de yerini aldığı

dikkat çekmiştir (Bahadınlı, 2013, s. 13; Mumcu 2019, s. 4). Bu nedenle söz konusu kavramları ve yetenek kavramı ile olan ilişkilerini açıklamakta fayda vardır.

2.2.1.3.1 Yetkinlik

Sıklıkla kullanılan bir tanımda Lucia ve Lespinger yetkinliği “işletmedeki bir rolü etkili bir şekilde yerine getirmek ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için gereken becerileri, bilgiyi, kişisel özellikleri ve davranışları tanımlayan bir araç” olarak tanımlamıştır (Lucia ve Lespinger, 1999'den aktaran Gangani vd., 2006, s. 127-128). Bir başka tanımda yetkinlik, bir kişinin bir görevi başarıyla tamamlarken sıklıkla tekrarladığı, üstün performans gösterenleri vasat performans gösterenlerden ayıran yetenekler, tutumlar, motivasyonlar, davranışlar ve diğer bireysel özelliklerdir (Ünsar, 2009, s. 45). Yetkinlik kavramı yüksek performansla ilişkili olup kişilik özellikleri, beceri, bilgi, tutum, davranış ve güdü gibi çeşitli unsurlardan oluşmaktadır (Akyol ve Budak, 2013, s. 156).

Yetkinlik kavramı ile yetenek kavramı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yetenek, kişinin zihinsel ve fiziksel yeteneklerini ifade ederken, yetkinlik, kişinin bu zihinsel ve fiziksel yetenekleri kullanarak yüksek performans elde etmek için kullandığı beceri, bilgi ve tutumları ifade eder (Akar, 2018, s. 9). Ancak iki kavram kaynak açısından farklıdır, yetenek büyük ölçüde doğuştan ve kalıtsaldır ve bunu başkalarına aktarmak zordur; yetkinlik ise öğrenerek geliştirilebilen ve başkalarına aktarılabilen tutumlar, beceri ve bilgiler aracılığıyla davranışlara odaklanır (Çevik, 2014, s.10 -11; Örnek, 2018, s. 8).

2.2.1.3.2 Beceri

Beceri, "elinden iş gelme durumu, maharet, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği" dir (TDK, 2023). Beceri, fiziksel veya zihinsel olarak belirli bir görevi yerine getirme yeteneği olarak tanımlanır (Tak vd., 2007, s. 248). Beceri, zamanla eğitim, öğrenme ve deneme yanılma yoluyla kazanılan niteliklerdir (Bahadınlı, 2013, s. 15).

Beceri spesifik olarak kabul edilirken yetenek geniş, genel ve kapsamlıdır. Birçok beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yetenek kişinin doğuştan sahip olduğu, beceri ise sonradan öğrendiklerinin var olan yeteneklerine eklenmesiyle oluşur (Tak vd., 2007, s. 248; Bahadınlı, 2013, s. 15).

2.2.1.3.3 Performans

Performans, bir bireyin, ekibin, işletmenin veya sürecin elde ettiği başarı düzeyidir (TDK, 2023; EFQM, 2003, s. 34). Performans, bireyin örgütsel amaçlarla ilgili ölçülebilir davranışdır (Sonnentag ve Frese, 2002, s. 18). Bir başka tanımda performans, çalışanların belirli bir süre içerisinde yapılması gereken işte gösterdiği başarı derecesini ifade eder (Güney, 2015, s. 182). Performans, işletmelerde açıkça yetenekle bağlantılıdır. Yetenek, işletmedeki başarı ve performansın üstünlüğünde büyük rol oynar (Tansley, 2011, s. 272).

Deneyim, azim ve istikrar gibi yüksek performans göstermede rolü olan çalışan özelliklerinin yanı sıra yetenek de yüksek düzeyde performans göstermenin ayrılmaz bir parçasıdır. Yetenekli çalışanlar diğer çalışanlara göre daha hazırlıklı, azimli ve işe daha hızlı uyum sağlayarak, yüksek performans göstererek daha verimli olmaktadır. İki kişi aynı deneyim ve bilgi birikimine sahip olmasına rağmen, birinin üstün performansı mevcut yeteneğinden kaynaklanır (Yalçın, 2013, s. 9). Başka bir deyişle yetenek, performansın artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Akar, 2015, s. 19).

2.2.1.3.4 Potansiyel

TDK sözlüğünde potansiyel, “Henüz ortaya çıkarılmamış, gelecekte yapılandırılıp geliştirilebilecek ve kullanıma hazır, gizli güç ve yetenek.” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2023). İşletmeler açısından bakıldığında potansiyel kavramı, yeni durumlarda yeni beceriler kazanabilen veya mevcut becerileri yeni oluşumlarda geliştirebilen kişileri ifade eder (Bahadın, 2013, s. 16). Bir başka tanımda çalışanın potansiyeli: daha kıdemli, daha kritik pozisyonlara yükselme ve bu pozisyonlarda başarılı olma yeteneğine, bağlılığına ve arzusuna sahip biridir (Tansley, 2011, s. 272).

Performans, çalışanın mevcut görev, rol ve sorumluluklarındaki başarı düzeyini ifade ederken, çalışanın potansiyeli gelecekte yeni pozisyonlarda ne ölçüde başarılı olabileceğini ifade etmektedir (Berger ve Berger, 2018, s. 127). Kısaca potansiyel, "Bu kişi ne kadar ileri gidebilir?" sorusunun cevabıdır (Berger ve Berger, 2018, s. 108). Yetenek ile potansiyel kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Yetenek yönetimi uygulamaları, yüksek potansiyele sahip çalışanların kazanılması ve elde tutulmasını amaçlamaktadır çünkü bu potansiyeli olanlar işe değer katmada ve işletme kültürünün tanıtımına katkı sağlamada büyük rol oynamaktadır (Altınöz, 2009, s. 9).

2.2.1.3.5 Zekâ

TDK Sözlüğünün tanımına göre zekâ, "insanın düşünme, öğrenme, akıl yürütme, kavramları ve nesneleri zihinde canlandırabilme, nesnel gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamıdır" (TDK, 2023). Zekâ, bireyler arasındaki farkı tanımlayan, zihinsel üstünlükle ilgili önemli bir özellik olup; düşünme, öğrenme ve algılama, gibi birçok beceri ve yeteneğin ortak kullanımı ile kendini gösterir. Zekâ, çevre, öğrenme ve deneyimden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2016, s. 2).

Zekâ ve yetenek kalıtsal olmaları ve doğuştan gelen özelliklere bağlı olmaları nedeniyle benzerlik göstermektedir. Ancak aralarındaki belirgin fark, zekâ kavramının zihinsel yeteneklerle ilişkilendirilen soyut bir kavram olması, yeteneğin ise somut ve soyut olabilen bir kavram olması; sadece zihinsel yetenekleri değil fiziksel yetenekleri de ifade edebilmesidir (Örnek, 2018, s. 11).

2.2.1.4 Yetenekli çalışan özellikleri

Yetenek yönetimini temel alan yeni yönetim felsefesi, yetenekli çalışanların işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde en önemli üretim faktörü olarak görülmesine dayanmaktadır (Heinen ve O'Neill, 2004, s. 67). Söz konusu felsefeyi benimseyen işletmeler yetenekli çalışanların özelliklerini anlamaya odaklanmaya, iş verimliliğini artırmak için bu özellikleri çalışma ortamına aktarmaya ve onlardan yüksek düzeyde yararlanmaya isteklidirler (Bahadınlı, 2013, s. 21). TDK Sözlüğünde yetenekli kelimesi "çaplı, istidatlı, kabiliyetli" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2023). Yetenekliler, çağın ihtiyaçlarına uygun nitelik ve bilgi birikimiyle rekabet avantajı yaratmada belirleyici rol oynayan, yüksek performans göstererek diğerlerinden ayrılan, uyum sağlama yeteneği yüksek bireylerdir (Ceylan, 2007, s. 9).

Bu bağlamda yetenekli çalışanların bazı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Charan, 2007, s. 6; Butterris ve Roiter, 2004, s. 31; Bahadınlı, 2013, s. 22):

- Her zaman aynı şekilde davranmazlar, sürekli gelişmeye ve değişmeye odaklanırlar.

- İşletmeleri için değer yaratırlar çünkü sürekli olarak ürünleri, süreçleri ve hatta ekip arkadaşlarını iyileştirmeye çalışırlar. Kendi geleceklerine odaklandıkları gibi işletmenin çıkarlarına ve geleceğine de odaklanırlar.
- İşe yeni yetenekler getirirler; çünkü yetenekli insanlar yetenekli insanlarla çalışmak isteyecektir.
- Çalıştıkları her departmanda başarıya ulaşabilirler, dolayısıyla işin hangi kısmında çalıştıkları önemli değildir.
- İşletmelerinin dış dünyadaki elçileridir, tüm paydaşları nezdinde işletmelerini temsil ederler.
- Çalışma şekilleri ve başarıları açısından işletmedeki diğer çalışanlara iyi bir örnek oluştururlar.
- Hareketlerini kısıtlamayan, öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen bir çalışma ortamını tercih ederler.
- Liderlik vasıfları gösterirler ve takım çalışmasını tercih ederler.

2.2.2 Yetenek yönetimi, önemi, etkisi, sorumluluğu ve uygulamaları

2.2.2.1 Yetenek yönetimi kavramı ve önemi

Yetenek yönetimi konusunu ele alan birçok araştırmaya ve çalışmaya rağmen yetenek yönetimi kavramının hala ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Yetenek yönetimi konusunda araştırmacılar, uygulayıcılar ve işletmeler tarafından kendi bakış açılarına göre tanımlar üretilmiş, dolayısıyla birçok farklı kavram ortaya çıkmıştır (Ashton ve Morton, 2005, s. 30; Lewis ve Heckman, 2006, s. 139; Hughes ve Rog, 2008, s. 743; Bahadınlı, 2013, s. 16; Örnek, 2018, s. 32;).

Bir stratejik yaklaşım olarak, yetenek yönetimi, işletmenin etkinliği için gerekli insan sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla insan kaynaklarına yönelik stratejik ve kapsamlı bir bakış açısı sunar (Lewis ve Heckman. 2006, s. 140; Morgan ve Jardin, 2010, s. 24; Alayoğlu, 2010, s. 92; Bahadınlı, 2013, s. 20; Tatlı vd., 2013, s. 540). Yetenek yönetimi, işletmede şu anda ve gelecekte belirgin bir fark yaratabilecek kişilerin (yeteneklerin) performansını ve potansiyelini artıran stratejik bir yaklaşımdır (Ashton ve Morton, 2005, s. 30). Yetenek yönetimi bir tercih ya da tesadüf değil, işletmede yönetici uygulamaları düzeyinde planlanması ve üzerinde önemle durulması gereken stratejik bir konudur (Davis, 2016, s. 2). Yetenek yönetiminin başarısı,

sürdürülebilir stratejik bir bakış açısıyla ele alınmasına ve genel olarak işletmenin uygulama ve faaliyetlerindeki tüm iş stratejileriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır (McCauley ve Wakefield, 2006, s. 4; Altuğ, 2019, s. 35).

İşletmenin hedefleri açısından bakıldığında yetenek yönetimi, işletmenin mevcut ve gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi için yetenekli ve yaratıcı kişileri çekmeyi, geliştirmeyi ve elde tutmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Wellins vd., 2006, s. 2; Cappelli, 2008, s. 77). Yetenek yönetimi, stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için yetenekleri çekmek, geliştirmek, dağıtmak ve elde tutmak için bir işletmede tasarlanan ve uygulanan bütünleşmiş bir dizi uygulamalar, program ve kültürel normdur (Silzer ve Dowell, 2010, s. 18). Rekabet avantajı elde etmenin bir yolu olarak yetenek yönetimi, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını içeren bir dizi faaliyet ve süreçtir (Collings ve Mellahi, 2009, s. 305; Al Ariss vd., 2014, s. 174). Yetenek yönetimi, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin, yetenekleri işletmeye çekme ve onları tutma yönünde faaliyetler yürütme yeteneğidir (Alayoğlu, 2010, s. 92; Akar, 2018, s. 15).

Yetenek yönetimi, liderlik pozisyonlarına sürekli iç ilerlemeyi sağlamak için bireysel yetenekleri sürekli olarak teşvik eden ve geliştiren karar verme; (Conaty ve Charan, 2010; Davis, 2016, s. 2) yetenekli çalışanlara uygun fırsatların yaratılması; onların performanslarından faydalanılmasına ve onları geleceğe stratejik liderler olarak hazırlanmasına dayanan sistematik bir süreçtir (Rothwell, 2005, s. 77-78; Çelik ve Zaim, 2012, s. 37; Yalşın, 2019, s. 16).

Yetenek yönetiminin bu kadar çok tanımına rağmen kavramsal açıklaması eksik kalmış ve kapsamlı bir tanıma ulaşamamıştır. Bunun nedeni yetenek yönetimi alan yazınında yetenek yönetimine farklı bakan üç yaklaşımın olmasıdır (Lewis ve Heckman, 2006, s. 140; Bahadın, 2013, s. 18; Örnek, 2018, s. 33). Söz konusu yaklaşımlardan ilki yetenek yönetimini insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla eşitler. Bu yaklaşımın savunucularına (Chowanec ve Newstrom, 1991; Olsen, 2000; Hilton, 2000; Byham, 2001; Heinen ve O'Neill, 2004; Mercer, 2005) göre yetenek yönetimi seçme, işe alma, kariyer planlama, geliştirme ve yedekleme gibi uygulamaları içerir. Bu yaklaşımın savunucularına göre, yetenek yönetimi her zaman İK uygulamalarını yapmalı, ancak bu uygulamalar İK departmanı yerine internet ve dış kaynak kullanımı aracılığıyla ve bir

bütün olarak işletme genelinde daha hızlı yapılmalıdır (Lewis ve Heckman, 2006, s. 140; Bahadınlı, 2013, s. 18). Bu yaklaşım, insan kaynaklarının anlaşılmasına ve yetenek yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlamadığı, sadece geleneksel insan kaynakları kavramı yerine modern bir kavramı (yetenek yönetimi) getirdiği gerekçesiyle eleştirilmiştir (Lewis ve Heckman, 2006, s. 140; Wahba, 2016, s. 31).

Yetenek yönetimine ikinci yaklaşım, yetenek yönetiminin yetenek havuzlarına odaklanır. Bu yaklaşımın savunucularına Kesler, (2002) ve Schweyer, (2004)'e göre yetenek yönetimi, işletme genelinde çalışanların işlere yeterli akışını sağlamak için tasarlanmış bir dizi süreçtir (Lewis ve Heckman, 2006, s. 140). Buna göre yetenek yönetiminin ilk adımı işletmede mevcut insan kaynağının belirlenmesini içerir; insan kaynakları ve yedekleme planlaması uygulamalarına benzer (Bahadınlı, 2013, s. 19). Bu yaklaşım, yetenek yönetimine ilişkin herhangi bir teori ve uygulamayı içermemesi ve kavramın geliştirilmesine pek bir katkı sağlamaması nedeniyle eleştirilmiştir (Wahba, 2016, s. 31).

Üçüncü yetenek yönetimi yaklaşımı ise, genel olarak yeteneğe odaklanır. Bu yaklaşımın savunucularına (Buckingham ve Vosburgh, 2001; Walker ve Larocco, 2002) göre yetenek yönetimi, örgütsel sınırlar veya belirli pozisyonlar ne olursa olsun, yeteneğe odaklanılmalıdır. Bu nedenle, ikinci yaklaşımın aksine, odak noktası yetenek havuzları değil genel olarak yetenektir. Söz konusu yaklaşımın savunucuları, yöneticileri mevcut yetenekleri belirlemeye ve ardından onları beceri ve bilgi ile teşvik etmeye ve geliştirmeye; performans düzeylerine göre yönetmeye, yüksek performans gösterenleri rollerine bakmaksızın ödüllendirmeye teşvik eder (Lewis ve Heckman, 2006, s. 140). Bu yaklaşım belirli bir çerçeve ve herhangi bir uygulama stratejisi içermemesi nedeniyle eleştirilmiştir (Wahba, 2016, s. 31).

İnsan kaynakları üzerinden yetenek yönetimine yönelik farklı yaklaşımlar incelendiğinde yetenek yönetiminin, insan kaynakları yönetimine düşen yeni bir rol ve uygulamalardan kaynaklanan yeni bir yönetim felsefesi olduğu söylenebilir (Bahadınlı, 2013, s. 20). Bu bağlamda yetenek yönetimi, yetenekli kişilerin işe alınması, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik önceden tanımlanmış stratejilere dayanan yeni bir vizyon olarak değerlendirilmekte ve insan kaynakları yönetiminde bulunan araç ve uygulamaların aynılarını kullanmaktadır (Ceylan, 2007, s. 47). Başka bir deyişle yetenek yönetimi, İK uygulayıcıları tarafından savunulan, yetenek savaşının körüklediği

ve stratejik İK yönetiminin temelleri üzerine inşa edilen çok yönlü bir kavramdır (Hughes ve Rog, 2008, s. 746).

Genel olarak, yetenek yönetimi işletmenin karşılaşacağı zorluklarla başa çıkabilmek ve hedefine ulaşabilmek için işletmede var olan yetenekler ile ihtiyaç duyduğu yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, odağı insan kaynakları olan bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 110; Aksakal ve Dağdeviren, 2015, s. 251). Yetenek yönetimi yetkinlikler ile yetenekli kişilerin işletmeye nasıl atanacağı, terfi ettirileceği, farklı pozisyonlara nasıl taşınacağı ve hangi durumlarda işten ayrılacakları konularına odaklanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 11). Kısaca yetenek yönetimi, işletmelerde tüm kadroların işe alınması, işgücü planlaması, eğitim, performans ölçümü, elde tutulması ve son olarak yetenek havuzunu oluşturulmasına odaklanan tüm süreç ve faaliyetleri kapsayan insan kaynaklarına yönelik kapsamlı bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006, s. 4).

2.2.2.2 Yetenek savaşları olgusu ve yetenek yönetiminin ortaya çıkışını etkileyen faktörler

Yetenek yönetiminin nereden geldiğini ve onu geçmişte şekillendiren güçleri görmek, uygulamanın mevcut durumunun ve gelecekte nereye gidebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Collings vd., 2017, s. 63). "Yetenek Savaşı" kavramı, 1997 yılında McKinsey & Company tarafından, işletmelerde yeteneklerin artan önemine rağmen, büyük Amerikan işletmelerinin yetenekli insanları çekme ve elde tutma konusunda zorluk yaşadığını fark ettiklerinde ortaya atılmıştı. Bu ortamda, Amerika'nın en büyük yönetim danışmanlığı işletmelerinden biri olan McKinsey & Company, "Daha iyi yetenek için savaşmaya değerdir" sloganını taşıyan, yetenek savaşlarına ilişkin ünlü raporunu yayınlamıştır. Yetenek savaşını anlamak amacıyla McKinsey & Company, farklı sektörlerden 77 büyük Amerikan işletmesinin katıldığı bir araştırma yapmış; bu işletmelerin insan kaynakları departmanlarıyla birlikte çalışarak onların yetenek geliştirme uygulamalarını analiz etmiş; yetenek açısından zengin olduğu düşünülen 20 işletmeyle ilgili bir vaka çalışması hazırlamıştı (Chambers vd., 1998, s. 45- 46).

McKinsey'in araştırması, 20. yıldaki en önemli örgütsel kaynağın teknoloji konusunda bilgili, küresel düzeyde akıllı ve operasyonel açıdan çevik, akıllı, sofistike iş adamları olacağı sonucuna varmıştı. Aynı zamanda çalışmanın sonuçları, işletmeler arasındaki rekabetin temeli sayılan üst düzey yönetici yetenekleri için işletmelerin bir savaşa

girmek üzere olduğunu, ancak çoğu işletmenin bu savaşa hazırlıklı olmadığını, seçkin işletmelerin bile risk altında olduğunu ortaya koymuştu. Araştırmada, bu yetenek savaşını kazanabilmek için öncelikle yetenek yönetiminin örgütsel bir önceliğe yükseltilmesi, ardından çalışanlara bir değer önerisi sunulması ve sürekli yeniden formüle edilmesi, daha sonra da yeteneğin uygun şekilde istihdam edilmesi ve son olarak bu yeteneği geliştirmesi gerektiği önerilmiştir (Chambers vd., 1998, s. 46-48).

McKinsey 2000 yılında araştırmasını güncellemiş ve ankete katılanların yüzde 89'unun yetenekli insanları çekmenin üç yıl öncesine göre çok daha zor olduğunu düşündüğünü, yüzde 90'ının ise onları elde tutmanın daha zor olduğunu düşündüğünü ortaya çıkarmıştı. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, iyi yetenek uygulamalarına sahip işletmelerin çok daha iyi sonuçlar elde ettiğini, bunun da operasyonel verimliliği, kârı ve satış gelirlerini artırdığını göstermişti (Axelrod vd., 2001, s. 9-12). McKinsey'in çalışmaları birçok ülkede hem demografik hem de ekonomik açıdan köklü değişime neden olmuştu. Bu çalışmalar sonucunda "insanların işletmelere ihtiyaçları olduğu" eski gerçekliğin yerini "işletmelerin insanlara ihtiyacı olduğu" yeni gerçeklik almıştır (Bkz. Tablo 2.1). Ayrıca bu yeni durum rekabet avantajının yeni kaynağının makineler, sermaye veya coğrafya değil, insan olacağını da göstermiştir. Dolayısıyla, arz azalırken gelecekte yetenek talebi artacak ve bu da en iyi ve en parlak çalışan aramayı sürekli ve maliyetli bir savaş haline getirecektir (Michaels vd., 2001, s. 5-6; Beechler ve Woodward, 2009, s. 274).

Tablo 2.1 İş Dünyasında Eski ve Yeni Gerçeklikler

Eski gerçeklik	Yeni gerçeklik
İnsanların işletmelere ihtiyacı var.	İşletmelerin insanlara ihtiyacı var.
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet avantajı sağlar.	Yetenekli insanlar rekabet avantajı sağlar.
Daha iyi yetenek çok az fark yaratır.	Daha iyi yetenek büyük fark yaratır.
İş imkanları kısıtlıdır.	Yetenekli insanlar azdır.
Çalışanlar sadık ve işler güvendedir.	İnsanlar hareketlidir ve bağlılıkları kısa vadelidir.
İnsanlar kendilerine sunulan standart paketi kabul ederler.	İnsanlar kendilerine sunulandan çok daha fazlasını talep ederler.

Kaynak: Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. The war for talent. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 2001, s. 6.

McKinsey ve Company'nin 1997 yılında ortaya çıkardığı yetenek savaşları kavramı, aslında bu kavram geliştirilmeden önce birçok işletmenin yaşadığı ve sıkıntı çektiği bir olgunun ifadesiydi (Michaels vd., 2001, s. 1). 1950'lerde işletmelerin çalışanlarını

geliştirmeye yönelik uygulama ve yöntemleri vardı, bu durum, birçok işletmede piyasa değişikliklerini öngörememeleri nedeniyle iç yetenek gelişiminin çöktüğü 1970'lere kadar devam etmişti. Daha sonra 1980'lerin başındaki şiddetli durgunluk, beyaz yakalı çalışanların işten çıkarılmasına ve birçok işletme içi yetenek geliştirme uygulamasının ortadan kaldırılmasına yol açmıştı (Cappelli, 2008, s. 76).

1990'ların başında işletmeler, içsel gelişimin alternatifi olan dışarıdan işe alıma, özellikle de daha önce işten çıkarılmış yeteneklerin işe alınması gibi bir alternatif uygulamak zorunda kaldılar. Bu dönemde ekonomi büyümeye devam ettikçe işletmelerin dışarıdan yetenekleri işe alması giderek artmıştı; bu da işletmelerin performansına olumlu yansımıştı, ancak aynı zamanda çalışanların elde tutulmasında da sorunlara yol açmıştı. 1990'ların ortalarına gelindiğinde işletmeler, aynı oranda deneyimli adayları çektiklerini ve deneyimli çalışanları rakiplere kaptırdıklarını, dışarıdan yetenek aramanın aşırı derecede pahalı hale geldiğini ve işletme içi terfi olasılığını engellediğini, bunun da elde tutma sorunlarını daha da artırdığını keşfetmişlerdi (Cappelli, 2008, s. 76).

1990'ların sonlarında ekonomi hızı artmış, işletmeler ihtiyaç duydukları kişileri işe almak ve elde tutmak için çabalamak zorunda kalmışlardı. Bu dönemde pek çok işletmenin dolduramadığı yüzlerce boş pozisyon ortaya çıkmış ve yatırım bankaları, danışmanlık firmaları gibi bazı yetenek kaleleri yeteneklerini yeni kurulan dot-com işletmelerine kaptırmıştı. Bu dönemde yetenek savaşı açıkça kızışmış, işletmeler ve yöneticiler kendilerini doğru insanları çekme ve elde tutma konusunda büyük bir zorlukla karşı karşıya bulmuşlardı. Bu nedenle yöneticiler yetenekleri daha iyi yönetme konusunda derinlemesine düşünmek zorunda kalmışlardı (Michaels vd., 2001, s. 1).

Yetenek 21. yüzyılın başlarında insan kaynakları alanında en önemli kavram haline gelmiştir. Hemen hemen tüm önde gelen insan kaynakları danışmanlık firmaları, yetenek yönetimi olarak adlandırılan çözümleri sağlamak için yeni uygulama alanları geliştirmiş veya mevcut olanları yeniden markalaştırmış ve yetenek yönetimini sadece insan kaynakları uzmanlarının değil, yöneticilerin de ilgi odağı haline gelmiştir (Collings vd., 2017, s. 64). Amerika'dan dünyanın tüm ülkelerine yetenek savaşları olgusu tartışılmaya başlanmış ve konuyla ilgili hem iş dünyasında hem de akademik düzeyde birçok çalışma yapılmıştır (Michaels vd., 2001, s. 1; Ceylan, 2007, s. 20).

Yetenek yönetiminin gelişimini etkileyen faktörler arasında rekabet ve küreselleşme, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, çalışanların demografik özelliklerindeki değişimler ve entelektüel sermayenin artan önemi sayılabilir. Bu faktörler aşağıda kısaca incelenmiştir.

2.2.2.2.1 Rekabet ve Küreselleşme

1980'li yıllardan itibaren işletmelerin çevre koşullarında rekabet koşullarını ve stratejilerini etkileyen değişiklikler ortaya çıkmaya başlamıştır (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 171). Bu değişim ve dalgalanmalar günümüze kadar devam etmiştir ve işletmelerin başarısı yenilikçi, yaratıcı ve sürekli gelişen rekabet stratejileri oluşturma ve kullanma konusundaki etkinliklerine bağlı hale gelmiştir (Schwartz vd., 2010, s. 14). Aynı bağlamda ülkeler arasındaki ulusal sınırları ortadan kaldıran küreselleşme işletmelerin kendi ulusal bölgeleri dışında rekabet fırsatları aramasına itmiş, bu işletmeler arasındaki rekabetin tehlikeli boyutlara çıkmasına yol açmış, bu da işletmeleri bu zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için verimliliklerini ve kalitelerini artırmaya zorlamıştır (Gerşil ve Aracı, 2014, s. 75; Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 162/171).

Yoğun rekabet ortamında işletmeler arasında yeniliklerin ve teknolojik gelişmelerin taklit edilmesi sık ve hızlı hale gelmiştir. Bu nedenle büyük önem taşıyan ve işletmelere rekabet gücü kazandırabilecek faktörün taklit edilmesi zor olan insan sermayesi olduğu anlaşılmıştır (Atlı, 2010, s. 8). İşletmeler, uygun insan sermayesinin kendileri için hayati bir faktör olduğunun farkına varmışlar; çünkü bu faktör, kalitenin artırılmasına ve maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunarak onlara diğerlerine göre rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu durum işletmeleri insan kaynağına odaklanıp önem vermeye ve taklit edilemeyecek yetenekli insan kaynağına sahip oluncaya kadar geliştirmeye sevk etmiştir (Bingöl, 2003, s. 59).

Küreselleşme, yüksek performansa sahip stratejik yeteneklerin en iyi rakipler arasına girme fırsatlarının artmasına katkıda bulunmuş, dolayısıyla çalışan bağlılığı ve yetenekleri elde tutma becerisi işletmeler için önemli bir konu haline gelmiştir (Farndale vd., 2010, s. 163). The Towers Perrin'in 2003 yılında yayınladığı Yetenek Yönetimi Raporu'na göre çalışanlar, özellikle işlerini riske atmadan iş arama fırsatı sağlayan İnternet'in varlığıyla, kendilerine sunulan fırsatlar hakkında yüksek bilgiye sahipler. Bu,

işletmelere çalışan bağlılığını ve elde tutmayı sürdürme konusunda proaktif olma sorumluluğunu yüklemektedir (Berger ve Berger, 2018, s. 17).

Günümüzde bu koşullar ve artan değişimler ışığında işletmeler etkililiği ve verimliliği sağlamak, maliyetleri azaltmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla, gerekli becerilere sahip çalışanları işe alma ve onları motive etme ve elde tutma uygulamalarıyla yetenek yönetimi kavramını uygulamaya koyma yoluna gitmiştir (Fettahlıoğlu, vd., 2016, s. 133). Bu bağlamda günümüzde yöneticiler, çalışanları motive etmeye, avantaj ve yeteneklerini ortaya çıkarıp geliştirmeye ve bu avantajları işin yararına kullanmalarını sağlamaya çalışmaktadır (Genç, 2017, s. 32). Bu koşullar aynı zamanda yüksek performanslı çalışanları çekmek için pazar haritalaması ve işveren markası oluşturma gibi yeni konuların geliştirilmesine de katkıda bulunmuş ve bunları işletmeler için birinci öncelik haline getirmiştir (Farndale vd., 2010, s. 163). Bu nedenle yetenek yönetimi kavramının gelişme sürecinde artan rekabetin ve küreselleşmenin etkili faktörler olduğu söylenebilir.

2.2.2.2.2 Bilgi teknolojisindeki gelişmeler

Tarihsel olarak insan, küçük topluluklar halinde yaşama, avcılık ve tarımla uğraşma aşamasından sanayi toplumu aşamasına geçmiş ve bu değişim ve gelişim uzun zaman almıştır. Sanayi toplumundan sonra insan “Bilgi Çağı” olarak adlandırılan yeni bir döneme girmiştir. Bu dönem, ekonomi, iş uygulamaları ve uluslararası ilişkiler gibi hayatın her alanında niteliksel bir değişimi beraberinde getirmiş, teknolojik insan yaşamının önceki dönemlerine göre çok hızlı gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde toplum "bilgi toplumu" olarak anılmaya başlanmıştır (Atlı, 2010, s. 5). Söz konusu teknolojik gelişmeler sektörü ve iş alanı ne olursa olsun tüm ekonomik faaliyetleri bilgiye dayalı hale getirmiş, öyle ki bilgi, üretimin temel faktörlerinden biri haline gelmiş, hatta toprak, makine ve sermaye gibi diğer geleneksel üretim faktörlerinin de üzerine çıkmıştır (Michaels vd., 2001, s. 3; Özsağır, 2007, s. 30).

Bilgi çağında yaşanan teknolojik gelişmeler iş dünyasında birtakım değişikliklere yol açmıştır. Söz konusu değişiklikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmeleri daha üretken ve verimli hale getirmiş ve işletmelerdeki operasyonların kalitesini, güvenilirliğini ve emniyetini artırmıştır (Taylor, 2022, s. 27).

- İşletmelerin maliyetleri daha stratejik ve esnek bir şekilde yönetmelerini sağlamıştır (Mishra ve Akman, 2010, s. 244).
- Bireylerin eğitim seviyeleri gelişmiş, sahip oldukları nitelikleri ve bilgiyi artırmıştır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 163).
- Teknik bilgi ve tecrübeye sahip çalışanlara ihtiyaç artmıştır (Luecke, 2002, s. 68).
- Çalışanların küresel işgücü piyasasına aşina olması ve dış fırsatları değerlendirebilmesi sayesinde, çevrimiçi istihdamı artırmanın yanı sıra, var olmayan yeni iş fırsatları yaratmıştır (Luecke, 2002, s. 68; Taylor, 2022, s. 27).

Hızlanan teknolojik devrimin ortasında işletmeler, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için özellikle de rekabet avantajının tek güvenilir kaynağı olarak kabul edilen insan sermayesi açısından daha yaratıcı ve yenilikçi uygulamalara ve fikirlere açık hale gelmiştir. Rekabet avantajı yaratacak nitelikli iş gücüne olan ihtiyaç giderek artmış ve bu da yetenek yönetiminin temelini oluşturan nedenlerden biri olmuştur. Bilgi toplumuna geçiş insan kaynakları yönetimini, yapısını ve uygulamalarını etkilemiş ve onu yeni bir dizi sorumluluk, rol üstlenmeye ve teknoloji kullanmaya zorlamış, bu da onu geleneksel insan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine dönüşümü zorunlu kılmıştır (Atlı, 2010, s. 7; Bahadınlı, 2013, s. 34).

Bilgi teknolojisi sistemleri aynı zamanda insan kaynakları yöneticilerinin, karar verme sürecini yönlendirmek için verilerin ayrıntılı analizine dayanan çok sayıda rapora erişmesine olanak tanıyarak, sezgilere ve kişisel tercihlere güvenmek yerine kanıta dayalı kararların alınmasına olanak tanır. Kısacası teknoloji, kaynak ve yetenek yönetiminin uygulanma şekli üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Günümüzde insan kaynakları faaliyetlerinde birçok teknoloji kullanılmaktadır. Bunlar arasında insan kaynakları planlamasında veri analitiğinin kullanımı, işe alımda sosyal medya, çalışan seçiminde elektronik araçlar, performans yönetiminde izleme, çalışan devir yönetiminde tahmine dayalı yazılımlar ve eğitimde e-öğrenme yer almaktadır (Taylor, 2022, s. 27).

2.2.2.2.3 Çalışanların demografik özelliklerindeki değişimler

Günümüz çalışanlarının geçmişe göre farklı demografik özelliklere sahip olması hem onların işletmelerden beklentilerini etkilemiş hem işletmelerin bu değişimlerle başa çıkma şekillerini değiştirmiştir. Günümüzün insan kaynağı nesli kendine güvenen, bilgi düzeyi yüksek, iletişim araçlarını etkili kullanabilen, iş-yaşam dengesine önem veren,

sınırsız bir şekilde küresel düşünebilme yeteneğine sahip, hedefleri takip eden, yüksek beklentilere sahip bir nesildir (Atlı, 2010, s. 13; Bahadın, 2013, s. 28; Çetin ve Karalar, 2016, s. 158). 1950'li yıllarda insan kaynakları arasında "ömür boyu istihdam" düşüncesi yaygınlaşırken, insanlar uzun yıllar aynı yerde çalışmaktan gurur duyarken, bugün tam tersi yaşanmaktadır. Çalışanlar artık beklentilerini karşılamayan yerlerden ayrılmayı tercih etmektedirler (Luecke, 2002, s. 68; Cappelli, 2008, s. 76).

Kuşaklar demografik özellikler açısından incelendiğinde günümüzde iş dünyasında rol sahibi olan son üç farklı kuşaktan söz etmek mümkündür. X Kuşağı, 1965- 1979 yılları arasında doğan kişileri ifade eder. Bu kişiler işyerlerine bağlılıkları, yüksek çalışma motivasyonları, otoriteye saygıları ve risk almayı tercih etmemeleriyle karakterize edilmektedir. Y Kuşağı, 1980- 1999 yılları arasında doğan, yaratıcı ve hırslı, bağımsızlığı seven, sadakati düşük, takım çalışmasını ve kayıt dışı çalışmayı tercih eden, iş ve yaşam arasında denge arayan bir kuşaktır. 2000 yılı ve sonrasında doğan kişilerin oluşturduğu Z kuşağı yaratıcı ve işbirlikçi, teknolojiye bağlı ve bilgiyi hızlı işleyebilen, bireysel çalışmayı tercih eden, otoriteden hoşlanmayan ve örgütsel bağlılığı zayıf olan bir kuşaktır (Hatum, 2010, s. 6-7; Atlı, 2010, s. 13; Çetin ve Karalar, 2016, s. 159; Topcu ve Kırkbeşoğlu, 2021, s. 56;). Z kuşağının özellikleri çalışma hayatında Y kuşağına yakındır, ancak hızlı teknolojik gelişmeler nedeniyle daha pratik ve hızlıdır (Altuğ, 2019, s. 27).

Günümüz iş ortamında farklı kuşaklar aynı ortamda ve aynı koşullar altında bir arada çalışmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıklar göz önüne alındığında işletmeler, insan kaynaklarıyla birlikte yönetim yöntemlerini ve davranışlarını değiştirmek zorunda kalmıştır (Hatum, 2010, s. 7; Altuğ, 2019, s. 27). Bu zorluğun ışığında işletmeler için çözüm, farklı kuşakların özelliklerini ve ihtiyaçlarını anlamaya odaklanan ve bunları başarmak ve yönetmek için çalışan yetenek yönetimi yaklaşımı olmuştur (Atlı, 2010, s. 13). Yetenek yönetimi, işletmeleri, yetenekleri çekmek ve onları elde tutmak için rekabet edebilmek amacıyla işgücündeki demografik değişikliklerle başa çıkabilmek için stratejiler geliştirmeye yönlendirir (Akar, 2015, s. 35).

Kadınların işgücü piyasasına katılımındaki artış da son yıllardaki en dikkat çekici demografik değişikliklerden biri olmuştur. 1973-1993 yılları arasında ABD'de kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 51'den yüzde 69'a, aynı dönemde Avrupa'da ise bu oran yüzde 45'ten yüzde 55'e yükselmiştir. Bu nedenle yetenekli kadın çalışanları

cezbetmek ve işe almak isteyen işletmeler yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma saatleri, evden çalışma ve çocuk izni gibi çözümler sunmak zorunda kalmıştır (Tuy vd., 2001'den aktaran Akar. 2018, s. 26).

Yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyen işletmelerin çalışanları cezbetme ve elde tutma konusunda stratejilerini geliştirirken ağırlıklı olarak geleceğe odaklanmalıdır (Bahadınlı, 2013, s. 28). Bu bağlamda PwC, "Workforce of the future 2030" raporunda, yetenekleri çekmek ve elde tutmak isteyen işletmelerin dikkat etmesi gereken ilk faktörlerin teknoloji ve demografik değişiklikler olacağını belirtmiştir. Raporda işgücünün yaşlandığını, bunun da işletmeleri genç yetenek sağlama konusunda gelecekte büyük zorluklarla karşı karşıya bıraktığını ve bu nedenle yaşlı çalışanların yeni beceriler öğrenmeye ve işletmelerin üretkenliğini korumak için daha uzun süreler çalışmaya zorlanacağını belirtmiştir (Stubblings ve Williams, 2017, s. 7).

2.2.2.2.4 Entelektüel sermayenin artan önemi

Küreselleşme ve teknolojik gelişme gibi birtakım değişimlerin ardından ekonominin ulaştığı gelişme, iş başarısını sadece maddi varlıklara bağlı olmaktan çıkarmıştır. Günümüzde bu gelişmeler ışığında işletmelerin başarıya ulaşabilmesi, değer katabilmesi ve dolayısıyla rekabet avantajı elde edebilmesi için entelektüel varlıklara ihtiyacı bulunmaktadır (Lindahl ve Nordkvist 2004, s. 2; Soylu, 2020, s. 270). Entelektüel sermaye, işletmeler için değer yaratmak için kullanılan bilgi, fikri mülkiyet, deneyim ve bilgiyi ifade etmektedir (Çalhan vd., 2020, s. 253). Entelektüel sermaye insan sermayesi ve yapısal sermaye şeklinde iki temel bileşenden oluşur (Edvinsson ve Sullivan, 1996, s. 358). İnsan sermayesi, bireylerin sahip oldukları niteliklerin, bilginin, yeteneklerin ve becerilerin toplamıdır (McGregor vd., 2004, s. 153). Yapısal sermaye ise, çalışanların optimum entelektüel performans ve dolayısıyla genel iş performansı arayışında desteklenmesine yardımcı olabilecek işletmenin mekanizmalarını ve yapılarını ifade etmektedir (Bontis, 1998, s. 66).

Entelektüel sermayenin unsurlarından biri olan insan sermayesi, taklit edilmesinin zor olması nedeniyle işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında diğer maddi unsurlardan daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu da yeni anlayış yetenek yönetimi kavramının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Atlı, 2010, s. 22). Rekabet avantajı elde etmede entelektüel sermayeye sahip olmanın gücünün farkına varan işletmeler, bilgi kaynaklarına ve insan sermayesine büyük önem vermektedir (Ekim vd., 2019, s. 39;

Perktaş, 2019, s. 115). Bu doğrultuda işletmeler insan kaynakları yönetimine yönelik yeni ve etkili uygulamaları benimsemekte, yetenekleri çekmek için uygun bir çalışma ortamı sağlamakta, insan kaynağını sürekli eğitmek ve geliştirmek için iç uygulamaları benimsemektedir (Demirkaya, 2006, s. 13; Görmüş, 2009, s. 58). Bu da yetenekli çalışanların o işletmelerde çalışmaya devam etme, örgütsel vatandaşlığı artırma ve çalışan memnuniyetini sağlama isteklerine olumlu yansımaktadır (Yalçın, 2019, s. 24).

2.2.2.3 Yetenek yönetiminin olası etkisi

İşletmeler her zaman rakiplerinden daha iyi performans göstermelerini sağlayacak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme arayışında olmuşlardır. Bu işletmeler artık değer katan ve taklit edilmesi zor olan ve dolayısıyla rekabet avantajı elde eden bir faktörün olduğunu keşfetmişlerdir. Bu, yetenekli insan faktörüdür (Alayoğlu, 2010, s. 77). İşletmeler sermayeye, bilgi teknolojisine, ekipmana ve birinci sınıf süreçlere odaklanır ve çabalar, ancak sonuçta en önemli olan insanlardır (Ready ve Conger, 2007, s. 84). Günümüzde işletmeler için yetenekli insanları kazanmak ve elde tutmak sadece bir yarış değil, bir savaştır (Michaels vd., 2001, s. 2). Öyle ki birçok yönetici, rakiplerin hareketlerinden ya da ekonomideki dalgalanmalardan çok yeteneğin işletmedeki varlığına önem vermektedir (Pepe, 2007, s. 208). İşletmelerin, katma değer ve rekabet avantajı sağlayacak yetenekli kişileri çekme ve elde tutma çabaları, önemli bir gereklilik ve stratejik öncelik haline gelmiştir (Atlı, 2010, s. 64; Davies ve Davies, 2010, s. 418).

2.2.2.3.1 Yetenek yönetiminin işletmeler üzerindeki etkisi

Yetenek yönetimi, karmaşık ve sürekli rekabet koşulları altında işletmenin ileri bir konumunu korumasına ve yüksek örgütsel performans sergilemesine katkıda bulunan yeteneklerin işletmeye çekilmesini ve elde tutulmasını sağladığından işletmelerin başarısı için temel görevlerden biri olarak kabul edilmektedir (Aksakal ve Dağdeviren, 2015, s. 251; McDonnell ve Wiblen, 2021, s. 81). Bu nedenler yetenek yönetiminin işletmeler tarafından rekabetçi ve sürdürülebilir bir avantaj elde etmek için dikkate alması gereken en önemli yönetsel araçlardan biri olarak kabul edildiği söylenebilir (Alayoğlu, 2010, s. 77).

Yetenek yönetimi, işletmelerin potansiyel çalışanları belirlemesine ve onları işletmenin ihtiyaç duyduğu gelecekteki görevleri yerine getirebilecek şekilde geliştirmelerine olanak tanır. Yetenekleri etkili bir şekilde yönetebilen, kullanabilen ve gelişimine önem veren işletmeler, daha hızlı ve kaliteli ürün ve hizmet sunarak daha fazla kâr elde

edebilecektir (Kehinde, 2012, s. 185; Doğan ve Demiral, 2008, s. 154; Davies ve Davies, 2010, s. 418). McKinsey'in 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı sektör ve bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, yetenek yönetimi sistemine sahip olan ve yeteneklerini etkili bir şekilde yöneten işletmelerin finansal performansının diğer işletmelere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Gutridge vd., 2008, s. 52).

Chowdhury (2001) yetenek üzerine yazdığı kitabında işletmelerin yetenek yönetimi uygulayarak yüksek seviyede kar, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceklerini, geleceğin liderlerini daha erken keşfedebileceklerini, yüksek oranda iç terfi sağlayarak memnuniyeti artıracabileceklerini, çalışan devir oranlarını düşürebileceklerini, boş pozisyon riskini azaltabileceklerini ve iş kapsamı dışından gelen yetenekler için örgütsel çekiciliği sağlayabileceklerini ifade etmiştir (Chowdhury, 2001'den aktaran Altı, 2010, s. 65-66).

2.2.2.3.2 Yetenek yönetiminin bireyler üzerindeki etkisi

Bireylerin işletmedeki yetenekler grubunun bir parçası olarak algılanması, onlarda diğer yeteneksiz kişilere göre olumlu tutumların oluşmasına neden olmaktadır (Swales ve Blackburn, 2016, s. 115). Björkman ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışma, yetenekli olduğu düşünülen çalışanlar ile yetenekli olarak değerlendirilmeyen çalışanlar ve aynı zamanda yetenekli olup olmadıklarından emin olmayan çalışanlar arasında önemli farklılıklar bulmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, bireylerin kendilerini yetenek statüsüne sahip olarak görmelerinin, bağlılığın artması, performansın artması ve işten ayrılma niyetlerinin azalması anlamına geldiğini göstermiştir (Björkman vd., 2013, s. 207).

Björkman vd. (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, bireyin yeteneğinin durumuna ilişkin farkındalığın motivasyonel bir etkiye sahip olduğu ve bağlılık, davranış ve performans üzerinde olumlu etkilere yol açtığı sonucuna varmıştır (Björkman vd., 2013, s. 207). Alan yazınındaki diğer araştırmalar da yetenek yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılıklarının (Altı, 2010, s. 65; Alayoğlu, 2010, s. 77; Bahadın, 2013, s. 41; Wahba, 2016, s. 28; Akar, 2018, s. 87; Mumcu, 2019, s. 108; Altuğ, 2019, s. 168), performanslarının (Bahadın, 2013, s. 41; Akar, 2018, s. 86; Mumcu, 2019, s. 108; Mutlu, 2020, s. 87) ve motivasyonlarının (Çetin ve Erbay, 2021, s. 63) artması ve işten ayrılma niyetlerinin azalması (Boonbumroogsuk ve Rungruang

2021, s. 469) üzerindeki etkisini göstermiştir. Bu sonuçlar, yetenek statüsüne sahip olmanın ve bu statünün sağlayabileceği fırsatları, bireyleri işletmeye daha fazlasını sağlamak için iş davranışlarını geliştirmeye zorlayabileceği psikolojik sözleşme teorisi ile tutarlıdır. Aynı zamanda sosyal değişim teorisiyle de tutarlıdır; çünkü bir işletme bireylere yatırım yaptığında, bu durum işletme için daha yüksek düzeyde davranış ve performans aracılığıyla karşılıklıya yol açacaktır (Björkman vd., 2013, s. 197-199).

2.2.2.4 Yetenek yönetiminde sorumluluk

İlk bakışta yetenek yönetiminin insan kaynakları departmanına bağlı olduğu, uygulamalarının sadece işletmenin insan kaynakları departmanının sorumlulukları dahilinde olduğu zannedilir ancak bu doğru değildir (Cheese vd., 2008, s. 82; Akar, 2018, s. 47). Yetenek yönetimi işletmede önemli bir strateji olarak bir bütün olarak işletme stratejileriyle entegre olduğundan sürecin uygulanmasının ve takibinin tek bir departmana devredilmesi doğru değildir (Çayan, 2011, s. 84). Yetenek yönetimi sürecinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, yönetimin her kademesinden ve tüm çalışanlardan sürekli ilgi görmelidir (Cheese vd., 2008, s. 82). Bu süreçte herkesin sorumluluğunun bilincinde olması işletmenin yetenek yönetimi strateji ve uygulamalarının başarısını da etkileyecektir (Atlı, 2010, s. 74).

2.2.2.4.1 Üst düzey yönetimin yetenek yönetimi sorumluluğu

Üst düzey yönetim kavramı işletmelere göre farklılık gösterdiği için burada üst düzey yönetim denildiğinde yönetim kurulu, genel müdürler ve CEO'lar kapsamaktadır. İşletmelerde yetenek yönetimi süreçlerinin başarısı, esas olarak üst yönetimin önceliği olmasına bağlıdır. Burada yetenek yönetiminin temel hedeflerini ve stratejisini belirlemenin yanı sıra, yetenek yönetiminin benimsemek ve işletmenin tüm bileşenlerine bunu desteklediklerini göstermek ve onları değişimin gerekliliği konusunda ikna etmek üst yönetimin sorumluluğundadır. Çalışanlar üst yönetim tarafından desteklenmediklerini hissetmeleri halinde yetenek yönetimi ile ilgili hiçbir sürece önem vermeyeceklerdir (Ceylan, 2007, s. 55; Atlı, 2010, s. 74; Çayan, 2011, s. 85).

Uzman Tom Peters günümüzün başarılı liderlerini yetenek fanatikleri olarak tanımlamaktadır. Yetenek elde edebilmek için bu liderlerin kendilerini geliştirebilecekleri ve yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri uygun çalışma ortamını sağlamaları gerekmektedir (Peters, 2006, s. 12). Bu bağlamda yeteneğe önem veren

işletmelerden biri olan General Electric'in eski CEO'su Jack Welch, kendisini bir CEO değil, yüksek maaşlı bir insan kaynakları yöneticisi olarak tanımlamıştır. Ayrıca Welch en önemli önceliklerinden birinin cesaret, kararlılık, vizyon ve dürüstlük sahibi çalışanları işletmeye çekmek olduğunu de belirtmiştir (Slater, 1999, s. 3).

Üst düzey yönetim, iç ve dış müşterileri hedefleyen eşsiz bir markanın geliştirilmesinden sorumludur. İşletme içinde üst düzey yönetim bunu, örgütsel düzeyde işletme kültürü ile bireysel düzeyde çalışanların yeteneklerini birleştiren entegre bir rol aracılığıyla uygulamalıdır. Bu olmazsa, işletmede yetenek yönetimi süreçleri olsa bile bunlar işe yaramaz bürokratik prosedürlere dönüşecektir (Bahadınlı, 2013, s. 44; Ulrich ve Dulebohn, 2015, s. 191).

Yetenek yönetimi konusunda üst yönetime düşen en önemli sorumluluk ve roller şu şekilde özetlenebilir (Peters, 2006, s. 12-13; Caplan, 2011'den aktaran Bahadınlı, 2013, s. 44-45):

- Yetenek yönetiminde vizyon ve değerleri işin vizyon ve değerleri ile tutarlı olacak şekilde desteklemek ve geliştirmek.
- Yetenek yönetimi stratejilerini iş stratejileriyle tutarlı bir şekilde oluşturmak ve uygulamak.
- Çalışanların yeteneklerini tespit ederek geliştirmeyi ve desteklemeyi sağlayacak çalışmalar yapmak.
- Çalışanları n planda tutmak, onların beklentilerine ve hatta eleştirilerine önem vermek.
- Yetenek yönetimi süreçlerinin başarısını ve ilerlemesini sağlamak için önündeki tüm engelleri kaldırmak.
- Yetenek yönetimini işletme kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmek.

2.2.2.4.2 *İnsan kaynakları bölümünün yetenek yönetimi sorumluluğu*

Üst düzey yönetim tarafından yetenek yönetimine ilişkin altyapının hazırlanmasının tamamlanmasının ve temel bir iş stratejisi olarak ele alınmasının ardından insan kaynakları bölümünün rolü, yetenek yönetimi süreçlerinin sistematik bir şekilde uygulanmasıdır (rnek, 2018:49). Ancak bu, insan kaynakları bölümünün üst düzey

yönetimle ortak bir rolü olmadığı anlamına gelmez, zira üst düzey yönetimle iş birliği içerisinde yetenek stratejilerinin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde aktif rol oynamakta, yetenek yönetimiyle ilgili kararlarda üst düzey yönetime yardımcı olmaktadır (Keçecioğlu ve Aydın, 2015, s. 109-110). Yetenek yönetiminde insan kaynakları bölümüne düşen sorumluluk, operasyonel ve stratejik rolleri birleştirdiği için çok yönlüdür (Bahadınlı, 2013, s. 49).

İnsan kaynakları bölümü, yetenek yönetimi uygulama sürecinin yöneticisi ve takipçisidir. İnsan kaynakları departmanı, işletmede yetenek yönetimi sisteminin altyapısını yöneten, sistemin etkin işleyişini sağlamak amacıyla sürekli izleyen ve iyileştiren birimdir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2004, s. 41). Yetenek yönetimine ilişkin tüm iş bileşenlerinin koordinasyon ve uyumunun sağlanması için de çalışmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009, s. 116). Yetenek yönetimi açısından insan kaynakları bölümünün sorumluluğu üç ana adıma odaklanmaktadır; gerekli becerilerin belirlenmesi, uygun yeteneklerin seçilmesi ve işletmeye yerleştirilmesi ve bu yeteneklerin yeteneklerinin ve performanslarının sürekli iyileştirilmesi. Bu sorumluluklar göz önüne alındığında, yetenek yönetiminin gerçek sahibinin insan kaynakları bölümü olduğu söylenebilir; çünkü yetenek yönetimi sistemini üst yönetimin desteğiyle oluşturur, uygular ve sürdürür (Atlı, 2010, s. 77; Akdemir, 2017, s. 8).

Yetenek yönetimi konusunda insan kaynakları bölümüne düşen en önemli sorumluluk ve roller aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Racz, 2000, s. 38-44; Ulrich ve Beatty, 2001, s. 293-307):

- Yetenekleri işletmeye çekmek için önemli ve odaklanmış çabalar göstermek.
- Yetenekleri çekmek ve elde tutmak için işletme hedefleriyle uyumlu planlar ve çalışma yöntemleri tasarlamak.
- Çalışan ihtiyacı ortaya çıkmadan önce işletme içinde kullanılmak üzere uygun bir yetenek rezervi (yetenek havuzu) oluşturmak.
- Yeteneklerin korunmasına ve verimliliklerini artırmasına yardımcı olacak çalışanları geliştirmek, eğitim ve değerlendirme yöntemlerini uygulamak.
- İleri düzeyde iş verimliliğine ulaşması için yetenek yönetiminin uygun işletme yapısını tasarlamak ve oluşturmak.
- Çalışanlar ve ekipler arasındaki ilişkileri yöneterek, yetenekleri çekme ve elde tutma yönünde işletmedeki değişime liderlik etmek.

2.2.2.4.3 Orta düzey yöneticilerin yetenek yönetimi sorumluluğu

Yetenek yönetiminin başarısında orta düzey yönetimin de önemli sorumluluğu bulunmaktadır. Orta düzey yönetim, bir yandan üst düzey yönetim ile insan kaynakları departmanını, diğer yandan çalışanları birbirine bağladığından, orta düzey yönetim yetenek sisteminin uygulanmasında köprü görevi görür (Altınöz, 2009, s. 91; Atlı, 2010, s. 80; Güneş ve Keskin kılıç Kara, 2017, s. 144). Orta düzey yönetim, yetenek uygulamalarının uygulanmasını kolaylaştırmak, önlerindeki tüm engelleri kaldırmakla, yeteneklerin gelişimsel ihtiyaçlarını tespit ederek rehberlik ve yönlendirme yapmakla, çalışanların yetenek yönetimi sistemine ve işletmede onaylanan planlara göre desteklenmek ve eğitmek için çaba göstermekle sorumludur (Çırpan ve Şen, 2009, s. 115-116; Örnek, 2018, s. 49).

Orta düzey yöneticilerin bir yetenek sistemini uygulamada başarılı olabilmeleri için, öncelikle yetenek yönetiminin işletme açısından önemini anlamaları ve yetenek gruplarını yönetmek için gerekli becerilere sahip olmaları, ardından işletmenin onayladığı yetenek sistemi uygulamalarını departmanlarının görevlerine entegre etmeleri gerekmektedir (Keçecioglu, 2007, s. 509; Atlı, 2010, s. 80).

Yetenek yönetiminde orta düzey yöneticilere düşen sorumluluğa rağmen bazen bu sorumluluğu üstlenmek konusunda isteksiz olabilmektedirler. Bunun nedeni, orta düzey yöneticilerin günlük işlere odaklanıp yetenekleri eğitime ve yönlendirme konusunda ek çaba göstermekten kaçınmaları (Altınöz, 2009, s. 92), yeteneklerin üstünlüğünün kendilerinin yerine geçebileceğinden ve yönetimde yer alabileceklerinden korkmalarıdır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için yönetimin orta düzey yöneticilerin endişelerini ciddiyetle ele alması ve yetenek yönetimi sisteminin uygulanmasının sistemin tüm bileşenleriyle takibinde açık ve doğrudan iletişimi sürdürmesi gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 116).

2.2.2.5 Yetenek yönetimi kapsamında yapılan uygulamalar

Yetenek yönetimi uygulamaları, İşletmelerin belirli stratejilerine ve yapısına göre farklılık göstermektedir (Özdemir, 2020, s. 54). Temelde yer alan uygulamalar yetenek yönetimi stratejilerinin ve kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırması, yetenekli çalışanların Çekilmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi, elde tutulması, performanslarının

değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ve yedeklenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Bkz Şekil 2.1).

Şekil 2.1

Yetenek Yönetimi Uygulamaları



Araştırmacı tarafından yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin alan yazınından yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.2.2.5.1 Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi

Yetenek yönetimi bir tercih ya da tesadüf değil, işletmede yönetici uygulamaları düzeyinde planlanması ve üzerinde önemle durulması gereken stratejik bir konudur (Davis, 2016, s. 2). Yetenek yönetiminin başarısının başlangıç noktası, ona sürdürülebilir stratejik bir perspektiften bakmak ve onu genel olarak işletmenin uygulama ve faaliyetlerindeki tüm iş stratejileriyle ilişkilendirmektir (McCauley ve Wakefield, 2006, s. 4; Altuğ, 2019, s. 35). Araştırmacılar ve yönetim stratejistleri, rekabet avantajı elde etmek için işletmenin diğerlerinden farklı ve kolayca taklit edilmesi veya kopyalanması zor stratejiler izlemesi gerektiği konusunda hemfikirdir. Aynı durum yetenek yönetimi için de geçerlidir. İşletmeye benzersiz deneyim ve yeteneklere sahip insan kaynağının sağlanması, işletmenin rekabet avantajına ulaşmasında önemli bir stratejidir (Altıntuğ, 2009, s. 446).

Yetenek uygulamalarında ilk adım, işletmenin hedefleri, temel stratejileri ve kültürüyle uyumlu bir yetenek yönetimi stratejisinin belirlenmesidir. Bu stratejinin geliştirilmesi sırasında öncelikle işletmenin yetenek yönetimi yoluyla ulaşmak istediği ana hedeflerin belirlenmesi (Çırpan ve Şen, 2009, s. 113; Altuğ, 2019, s. 39). Aynı bağlamda, her bir yetenek yönetimi sürecinin entegre bir şekilde ve onaylanmış yetenek yönetimi stratejisinin gerekliliklerine uygun olarak tasarlanması gerekmektedir. Yetenek yönetimi süreçler birbirleriyle entegre olmadığı takdirde gerekli performansta çalışmayacaktır (Heinen ve O'Neill, 2004, s. 67).

Yetenek yönetimi stratejileri işletmelerin stratejik önceliklerine, hedeflerine ve rekabet ortamlarına göre olarak farklılık göstermektedir. Bu stratejiler her zaman tamamen olumlu değildir, başka olumsuz yönleri de olabilir. Örneğin, değişimin öngörülemez ve hızlı olduğu durumlarda, dış yeteneklerin cezbedilmesi bir yönetim stratejisi olarak önerilmektedir. Ancak bu strateji maliyetlerin artmasına ve işletmeye uyumluluk sorunlarına yol açabilir. Öte yandan, işletme içi yetenek geliştirme stratejisinin benimsenmesi eğitim ve geliştirme maliyetlerini artıracak ancak daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve katılım elde edilmesini sağlayacaktır (Bahadınlı, 2013, s. 63). İşletmelerde yetenek yönetimi için kullanılan strateji ne olursa olsun, çalışanların onaylanmış yetenek stratejisine ulaşmaları için desteklenmesini sağlamak amacıyla işletmelerin her iş biriminde ve departmanda yetenek geliştirme konusunda uzun vadeli bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir (Joyce ve Slocum, 2012, s. 185).

2.2.2.5.2 Kilit pozisyonların belirlenmesi

İşletmelerin yetenek yönetimi stratejisini belirledikten sonra örgütsel stratejisine ve hedeflerine ulaşmada doğrudan etkisi olan kilit pozisyonlarını belirlemesi gerekir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 113). Bu kilit pozisyonların üst düzey yeteneklerle doldurulması önemlidir; çünkü bu, iş stratejisinin geliştirilmesine, işletmenin hedeflerine ulaşmasına ve rekabet avantajı sağlanmasına doğrudan katkıda bulunacaklar (Huselid vd., 2005, s. 2; Yalçın, 2019, s. 30). Elbette işletmeler yetenekleri tüm işletme fonksiyonlarına yerleştirmeye çalışırlar, ancak yetenekleri çekmenin, geliştirmenin ve elde tutmanın maliyeti yüksektir, bu nedenle işletmelerin kilit pozisyonlara odaklanması gerekmektedir (Bahadınlı, 2013, s. 65).

Kilit pozisyonların belirlenmesi için yetenek yönetiminin işletmenin genel stratejisini ve işletmenin stratejik yetkinliklerini açık ve doğru bir şekilde bilmesi gerekir. Çünkü kilit

pozisyonlar bu stratejilere göre belirlenecektir. Dolayısıyla işletmedeki kilit pozisyonların işletmenin stratejisine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Örneğin firma kalite temelinde mi yoksa fiyat temelinde mi rekabet etmek niyetindedir? (Huselid vd., 2005, s. 2). Aynı bağlamda kilit pozisyonları belirlerken işletmedeki en önemli çalışan segmentlerini düşünmeli ve aşağıdaki soruları sormalıdır:

- İşletme için gerekli olan ama bulunması zor olan kimlerdir?
- İstifaları işletmeye zarar verme riski taşıyan kişiler kimlerdir?
- İşletmeye alınması ve eğitilmesi en pahalı olan kimlerdir?
- İşletmenin müşterileriyle en çok bağlantısı olanlar kimlerdir?
- İşletmede bilgi akışını yöneten kimlerdir?

Yukarıdaki soruları cevaplandıktan ve en yüksek değere sahip çalışanlar belirlendikten sonra, bu grubun elde tutma kaynaklarından en çok payı almaları sağlanmalıdır (Luecke, 2002, s. 91).

2.2.2.5.3 Yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması

Her işletmede yetenekli çalışanlar vardır. Bu yetenekler sınıflandırılmadığı ve onlardan faydalanmak için çalışılmadığı sürece çoğu zaman gizli kalırlar (Bahadınlı, 2013, s. 68). İşletmelerdeki kilit pozisyonların belirlenmesinin ardından bu pozisyonların doldurulmasına odaklanan bir sonraki aşama gelir. Yetenek yönetiminin temel anlayışı, tüm çalışanların aynı düzeyde performans göstermemesidir, dolayısıyla işletmeye en büyük değeri katan ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına en çok katkıda bulunan çalışanların belirlenmesine ve sınıflandırılmasına odaklanılır (Atlı, 2010, s. 97; Altuğ, 2019, s. 52). Bu aşamada işletmedeki kilit pozisyonlarda görev alacak çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler ve özellikler belirlenir, bu özellikler bilgi, beceri, yetenek ve davranışları ortaya koymaktadır (Huselid vd., 2005, s. 1).

Gerekli özellikler ve yetkinlikler belirlendikten sonra bu özelliklere uygun çalışanların seçilmesi için kriterler ve ölçüm araçları belirlenir. Ölçümler çalışanların becerileri, deneyimleri, bilgileri, eğitim durumları, güçlü ve zayıf yönleri gibi alanları içerir. Bu alanların işletmenin beklentilerine ve kültürüne uygun olup olmadığı değerlendirilir (Krauss, 2007, s. 66; Atlı, 2010, s. 90). İşletmeler yetenekli çalışanları tespit etmek amacıyla çalışan performansını ölçmek için dört temel yöntem kullanır: Kaliteye dayalı, davranışa dayalı, bilgi ve beceriye dayalı ve sonuçlara dayalı performans sistemleri.

Performans sistemi işletmenin gereksinimlerine ve hedeflerine göre değişiklik gösterecektir (Berger ve Berger, 2018, s. 20).

McKinsey yetenek yönetimi iş gücünü A, B ve C grubu olarak üç gruba ayırmıştır (Michaels vd., 2001, s. 125-127):

A Grubu, olağanüstü performansa sahip olanlardır ve diğer çalışanlar için ilham ve motivasyon kaynağıdır. Bunlar işletme çalışanlarının yüzde 10-20'sini oluştururlar. Bu tür çalışanlara yatırım yapılması gerekir çünkü onlar en yetenekli grup olarak kabul edilir. B Grubu, beklentileri karşılayan ancak potansiyeli sınırlı olan çalışanlardır. İşletme çalışanlarının yüzde 60-70'ini oluşturdukları için çalışanların çoğunluğunu oluştururlar. Bu gruptaki çalışanların sürekli gelişime ve eğitime ihtiyacı vardır. C Grubu, en düşük performans gösteren gruptur ve nadiren iyi sonuçlar elde eder. İşletmedeki çalışanların yüzde 10-20'sini oluşturdukları için en düşük çalışan yüzdesini oluştururlar. Bu çalışan grubunun performansını artırmak için çalışılmalı, gerekirse onları kritik pozisyonlardan çıkarmalıdır.

Benzer bir başka sınıflandırmada Berger ve Berger de çalışanları Süper koruyucular, Koruyucular, Yerleşik mensuplar ve Uyumsuzluklar olarak dört kategoriye ayırmıştır (Berger ve Berger, 2018, s. 17). Süper koruyucular (Super keepers), beklentileri önemli ölçüde aşan ve gelecekte de bunu sürdürmesi beklenen çalışanlar. Koruyucular (Keepers), şu anda beklentileri aşan ve gelecekte de bunu yapmaya devam etmesi beklenen çalışanlardır. Yerleşik mensuplar (Solid citizens), beklentileri karşılayan, uyumsuzluklar (Misfits) ise beklentilerin altında kalan çalışanlardır. Çalışanlar, düşük performans gösterdikleri veya işlerini yapmak için gerekli yeterliliklere sahip olmadıkları zaman bu son kategoriye yerleştirilirler.

Daha önceki sınıflandırmalara göre A veya Süper Koruyucular grubu çalışanları yetenek yönetimi stratejilerinin odak noktasında yer alırlar (Altuğ, 2019, s. 52). Geleneksel inanç, en fazla yeteneğe sahip işletmelerin kazanacağı yönündedir ancak Huselid, Beatty ve Becker, Harvard Business Review'de yayınlanan makalelerinde bu inancı reddedip doğru yeteneğe sahip işletmelerin kazanacağını savunmuşlardır. İşletmelerin iş gücü yönetiminde portföy yaklaşımını benimsemesi, en iyi çalışanları stratejik pozisyonlara, iyi performans gösterenleri destek pozisyonlarına yerleştirilmesi,

performans göstermeyen çalışanları ve değer katmayan işleri ortadan kaldırması gerektiğini de eklemişlerdir (Huselid vd., 2005, s. 1).

Değerlendirme sürecinin ardından değerlendirme sonuçlarını ve yetenekli kişinin sahip olduğu özellikleri içeren bir yetenek profili oluşturulur. Bu aşamada ölçümleri incelemek, yetenekli çalışanları belirlemek ve sınıflandırmak için uzmanlaşmış bir yetenek komitesi oluşturulur. Bu komite farklı alanlarda deneyimli yöneticilerden oluşmaktadır. Bu aşamada çalışanlar yetenek matrisinde doğru yerlere yerleştirilmiştir. Bu matris işletmedeki yeteneklere ilişkin önemli bir veri kaynağı olmaktadır. Daha sonra işletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda çalışanlara yönelik yapılacak aksiyonların listesi oluşturulur (Krauss, 2007, s. 65; Atlı, 2010, s. 90).

2.2.2.5.4 Yetenekli çalışanların çekilmesi

Günümüz iş dünyasındaki yeni rekabet ışığında yeteneğin az olması ve işletmelerin yetenekli çalışanları elde etmekte zorlanması nedeniyle yetenekleri çekme aşaması, yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Bu da işletmelerin, çalışanları işe alma, geliştirme ve ödüllendirme biçimlerine yansıyan geleneksel çalışanlarla ilgilenme yöntemlerini değiştirmesine neden olmuştur (Douglas vd., 'nden aktaran Altuğ, 2019, s. 55). Yetenekleri çekme, yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması yolunun başlangıcıdır (Heinen ve O'Neill 2004, s. 68).

Yetenek çekme, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip ve yetenek stratejilerine dayalı kişileri işe alma sürecini ifade etmektedir. Geleneksel işe alım, yetenek çekmesinden farklıdır. Geleneksel işe alım, uygun çalışanların boş pozisyonlara yerleştirilmesi sürecini ifade ederken, yetenek çekme, yüksek performansları aracılığıyla örgütsel yeteneklere katkıda bulunabilecek belirli temel işlerde yeteneklerin işe alınması anlamına gelir (Akar, 2015, s. 83).

İşletmelerin en iyi yetenekleri çekebilmeleri için yalnızca çekmek istedikleri adayların özelliklerini tanımlamaları yeterli değildir. İşletmeler, birlikte çalışacakları yetenekli adaylardan beklentilerini bilmelidir. Günümüzde yetenekli çalışanlar en iyi koşulları sunan işyerlerini tercih etmektedir. Bu nedenle, tercih edilen işveren olabilmek için çalışanları cezbetmeye yönelik çeşitli faaliyetlere girişmektedir. Bu bağlamda iki önemli kavram ortaya çıkar: Çalışan değer önerisi ve işveren markası (Hatum, 2010, s. 73; Atlı, 2010, s. 104; Özdemir, 2020, s. 59).

Değer önermesi, bir işverenin istihdam ettiği çalışanlarına sağladığı faydaların, fırsatların, kaynakların ve avantajların bir kombinasyonunu (Rosethorn, 2009, s. 21; Baş, 2011, s. 73); çalışanların işletme içindeki istihdamlarından dolayı yararlandıklarını algıladıkları katma profesyonel ve kişisel değeri ve çalışanlara sunulan farklı ödül özelliklerini, faydaları ve çalışanlara sağlanan avantajları içerir (Paadi vd., 2019, s. 53). Çalışan değer önerisi kavramı, işletmenin çalışanların beklentilerini, ihtiyaçlarını ve hatta hayallerini karşılaması etrafında döner. Çiçeklerin arıları çekmesi gibi, çalışanların değer önerisi de yetenekleri çeker (Michaels vd., 2001, s. 85).

İşveren markası, stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir (El Habsi, 2018, s. 41), yetenek yönetim sistemleri için gerekli çözümdür ve işletmenin kültürüne uyan ve örgütsel çerçevede iyi performans gösteren adayları çekmeyi amaçlayan iletişim stratejilerinde kullanılır (Mokina, 2014, s. 136). İşveren markası, işletmenin çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için uyguladıkları uzun vadeli bir stratejidir. Bu strateji, yetenek çekiciliğini, çalışanların işe alımını, elde tutulmasını ve yönetim üretkenliğini artırmayı amaçlamaktadır (Sullivan, 2004). İşveren markası, bir işveren olarak işletme tarafından sunulan bir paket ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydayı içerir (Ambler ve Barrow 1996, s. 187). İşveren markası ve çalışan değer önermesi kavramları dördüncü bölümde ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Yetenek çekme aşamasında bir diğer önemli nokta adaylarla iletişimidir. Adayların işletmeye ilk teması olacağından adaylarla uygun iletişim kanallarının seçilmesi büyük önem taşır. İşletme kültürünü yansıtan ve adayların işletmeye katılmaları halinde elde edecekleri faydaları açıkça ortaya koyan iletişim kanalları seçilmelidir (Atlı, 2010, s. 104; Altuğ, 2019, s. 62).

Aşağıdaki yetenekleri çekmek için en sık kullanılan kanallar gösterilmektedir:

- Çalışan referansları: Bu yöntemde işletme çalışanları tanıdıkları, gerekli özelliklere sahip kişileri önermektedir (Akar, 2015, s. 89).
- İşletmelerin web siteleri: Bu yöntemde, yetenekli kişilere yönelik işe alım ilanları aracılığıyla uygun adayları çekmek için işletme web siteleri kullanılır (Hatun, 2010, s. 48).

- Üniversiteler: Üniversiteler genç yetenekleri çekmek için önemli bir kaynaktır. Günümüzde işletmeler, öğrenci adaylarını işletmeler ile buluşturmak ve istedikleri yetenekleri seçmek için üniversitelerde etkinlikler düzenler (Altuğ, 2019, s. 64).
- E-İstihdam: Son yıllarda teknoloji kullanımının artması nedeniyle bu, işletmelerin yetenekleri çekmesinin en yaygın yolu haline gelmiştir. Bu sayede işletmeler yetenekli adaylara kolaylıkla ulaşabilir, onlarla daha hızlı iletişime geçebilir ve işletmelere daha geniş seçenekler sunabilirler (Luecke, 2002, s. 35-36). Monster, Kariyer ve LinkedIn gibi günümüz iş dünyasında birçok popüler iş sitesi vardır.
- İstihdam işletmeleri: Bu işletmeler belirli bir ücret karşılığında işletmelere aday arama ve seçme faaliyetlerini yürütmektedir. İşletmeler, özellikle üst düzey pozisyonlar söz konusu olduğunda maliyet, zaman ve gizlilik açısından elde ettikleri faydalar nedeniyle yetenekleri çekmek için uzman işe alım işletmelerine yönelmektedir (Luecke, 2002, s. 39).

2.2.2.5.5 Yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi

Yetenekli çalışanların işe alınması süreci, yetenek yönetiminin ilk ve en önemli girdi kaynağıdır. Bu aşamada işletmedeki kilit pozisyonlar için gereken ideal özellikleri taşıyan adaylar belirlenir (Bahadınlı, 2013, s. 70). Yetenek seçme aşaması işin gerektirdiği niteliklere uygun özellik ve yeteneklere sahip yetenekli çalışanların seçilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir (Yalçın, 2019, s. 33). Yetenekli çalışanların seçilmesi süreci geleneksel işe alım sürecinden farklıdır. Geleneksel süreçte çalışanlar talep üzerine seçilirken, yetenek seçimi sürekli bir işe alım sürecidir. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler acil ihtiyaçları karşılamayı değil, yetenekler için tercih edilen bir işveren olmayı hedefler. Bu bağlamda yetenek yönetimi, çalışan seçme sürecini bir pazarlama süreci olarak görür. Pazarlama departmanı müşterilerin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçlara göre işletmenin ürünlerini sunduğu gibi, yetenek yönetimindeki işe alım departmanı da adayların ihtiyaçlarını anlayıp bunları gerçekleştirmek için çalışır (Atlı, 2010, s. 125).

Katma değer yaratacak doğru yeteneğin seçilmesi, geleneksel işe alım yöntemlerinde olduğu gibi uzun aday listeleri arasından seçim yapılması yeterli değildir. İşletmelerin daha aktif, hedef odaklı ve yetenekler açısından çekici işe alma ve seçme stratejileri ve uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir (Bahadınlı, 2013, s. 70; Gatewood vd., 2016, s. 7).

Yetenek seçme sürecinde önemli soru “Doğru kişi nasıl seçilecek?” tir. Bu nedenle işletmelerin öncelikle doğru kişiyi seçme kriterlerini oluşturması gerekmektedir. Hatum, işletmelerin seçim kriterlerini belirlerken yetenekleri farklı gruplara yerleştirmesi gerektiğini önermektedir. Buna göre yöneticileri seçerken tecrübe yüksek potansiyeller seçerken potansiyel ve yetkinlikler, uzman seçerken teknik bilgi ve tecrübe seçim kriteri olabilir. Seçim kriterleri belirlendikten sonra pozisyona doğru kişiyi seçmek için uygun seçim yöntemleri kullanılabilecekler (Hatun, 2010, s. 54). İşletmeler yetenek seçerken öncelikle işletme içine bakmalı, içinde gerekli özelliklere sahip adaylar bulmak mümkün değilse işletme dışından yeni yetenekler çekilmelidir (Çırpan ve Şen, 2009, s. 114).

İşletmeler yetenekleri seçmek için iş görüşmeleri ve değerlendirme merkezi uygulamaları gibi farklı yöntemler kullanmaktadır. İş görüşmesi (Mülakat), uygun adayların seçiminde en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. Aynı zamanda adayla yüz yüze iletişim kurarak onun hakkında gerekli tüm bilgileri edinme isteği nedeniyle görüşme, yetenek seçimi aşamasında önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (Geylan vd., 2018, s. 74).

Değerlendirme merkezi uygulamaları, yetenek yönetiminde, işletmedeki kilit pozisyonlara uygun adayların gelecekteki performanslarını ölçmeye çalışarak tespit etmek için kullanılan yöntemlerden biridir. Değerlendirme merkezi uygulamaları, adayların belirli bir zaman içinde tamamlamaları gereken bir dizi görev, araştırma ve örnek olaylarından ve yöntemlerin birleşiminden oluşan bir değerlendirme ve seçme sürecini içerir (Altınöz, 2009, s. 98; Hatun, 2010, s. 89). Değerlendirme merkezi uygulamaları simülasyon, rol oyunu, psikolojik testler ve gerçek hayattaki iş durumlarına ilişkin güncel çalışmalar gibi çeşitli yöntemleri içerir. Bu yöntemlerin tümü adayların davranışlarını, sorunlarla nasıl baş ettiklerini, çalışma ekibi içinde nasıl çalıştıklarını ve farklı iş yaşamı durumlarıyla nasıl başa çıktıklarını incelemeyi amaçlamaktadır (Bahadınlı, 2013, s. 77).

2.2.2.5.6 Yetenekli çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürekli olarak becerilerini geliştirmesi ve kendilerini yenilemesi gerekmektedir. Yetenekler, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için sürekli geliştirmeleri gereken en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle işletmelerin yetenekleri cezbetmek ve elde

tutmak, yüksek performansı ve uzun vadeli sürekliliği sağlamak için geliştirme faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir (Michaels vd., 2001, s. 95). Çalışanlarını geliştirmeye ve eğitmeye ihtiyaç duyan sadece işletmeler değildir. Günümüzde çalışanların işletmelerde çalışmaktan beklentileri değişmiştir. Çalışanlar, bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri kmurumsal bir ortamda çalışmayı tercih etmeye başlamıştır (Luecke, 2009, s.116).

Eğitim ve gelişim kavramları pratik hayatta sıklıkla karıştırılsa da farklı anlamlar taşımaktadır. Eğitim, bireylerin belirli bir konudaki kısa vadeli performansına odaklanırken, gelişim kavramı, bireyleri gelecekte karşılaşılabilecekleri karmaşık durumlara hazırlamaya odaklanır (Hatum, 2010, s. 74). Yetenek eğitimi süreci iyi uygulanırsa işletmelere önemli faydalar sağlayacaktır. Yetenek eğitimi, günümüzde işletmelerin çoğunluğu için en önemli unsur olan insan kaynağının değerini artırmaktadır. Ayrıca, özellikle işletmelerin dış yeteneklerle dolduramayacağı stratejik pozisyonlar için boş pozisyonlar olduğunda, işletmelerin yetenek boşluklarını hızlı bir şekilde doldurmasını da sağlar. Yetenek eğitimi aynı zamanda çalışanların işe bağlılığının artmasına da katkıda bulunur (Altuğ, 2019, s. 77).

2.2.2.5.7 Yetenekli çalışanların elde tutulması

Çalışanları elde tutma, işletmelerin, hedef ve stratejilerine ulaşmalarına katkıda bulunan seçkin çalışanlarını kaybetmemek için gösterdiği tüm çabalar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle çalışanı elde tutma, uzun vadede çalışan sadakatini sağlamak için kullanılan stratejileri ifade etmektedir (Frank vd., 2004, s. 13). Günümüzde iş piyasasının son derece rekabetçi gerçekliğinde, çalışanları elde tutmak ve sadakatlerini sağlamak işletmeler için oldukça zor hale gelmiştir. Bu gerçekte, özellikle yetenekler arasında olmak üzere çalışan devir oranında bir artış vardır. Yetenekli çalışanlar, işletmelerin sağladığı çalışma koşullarına, teşvik ve avantajlara göre iş değiştirme ve işletmeler arasında geçiş yapma eğilimindedir (Thirupathy ve Dhayalan, 2016, s. 2). Cappelli'ye göre günümüzün yoğun rekabet ortamında, çalışanların işletmelerde kalıp kalmama konusundaki kararları üzerinde, işletmelerin yetenekleri elde tutmak için yaptıklarından piyasa koşulları daha fazla etkilidir (Cappelli, 2000, s. 104).

Harvard Business Review'da 2010 yılında dünya çapında 100 işletme ve 20.000 çalışanı kapsayan, yetenekleri elde tutma üzerine ünlü makalelerinde Martin ve Schmidt, işletmelerin, yeteneğin tüm çabalarını ve sadakatlerini işe adayacağı konusunda yanlış

bir algıya sahip olduklarını savunmuşlar. Araştırmalarında ortaya koydukları sonuçlar, her dört yetenekli çalışandan birinin bu yıl içinde işini bırakmayı planladığını, her üç yetenekli çalışandan birinin ise işine tam anlamıyla odaklanmadığını itiraf ettiğini göstermiştir. Araştırmacılara göre bunun nedeni, yeteneklerin çalıştıkları işletmelerden yüksek beklentilere sahip olmaları ve çalıştıkları işletmelerin bu beklentileri karşılamadığını gördüklerinde hayal kırıklığına uğramaları ve dolayısıyla yüksek yeteneklerine duydukları güven sayesinde, kendilerine daha iyi fırsatlar sunan başka yerleri aramaya çıkmalarıdır (Martin ve Schmidt, 2010, s. 55).

Yetenek yönetimini benimseyen işletmeler, yeni gerçekliğin farkında ve yeteneklerin elde tutulmasını sağlayacak uygulamaları benimsemek için yoğun çaba harcarlar. Yetenek yönetimi, yeteneklerin ihtiyaçlarının ve hangi faktörlerin birinci sınıf oyuncularını mutlu ettiğinin anlaşılmasında önemli bir rol oynar. Yetenek yönetimi, yeteneklerin iyi bir şekilde elde tutulmaması durumunda işletmede kalıcı olmayacağını bilincindedir ve bu nedenle, yeteneklerin sadakatini sağlayan ihtiyaçlarının yanı sıra pazarın gerçekliğini ve sunduğu teklifleri incelemeye odaklanır (Cappelli, 2000, s. 104; Martin ve Schmidt, 2010, s. 57).

Çalışanları elde tutma bağlamında işletmeler çalışanlarına değer veren, iş tatminlerini ve işletmeye olan bağlılıklarını artıran maddi ve manevi ödüller yoluyla yetenekleri motive ederler. Aynı bağlamda işletmeler de yeteneklerini eğitmek ve geliştirmek için çaba, zaman ve para harcar. Tüm bu çabalar yetenekleri elde tutmak ve kaybetmemek içindir (Hatum, 2010, s. 97; Özdemir, 2020, s. 62). Chowdhury (2000), yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için yalnızca finansal ödüllerin ve ücretlerin yeterli olmadığını, işletmelerin yeteneklere müşteri gibi davranması, esnek bir çalışma ortamı ve pozitif bir örgütsel kültürü yaratması gerektiğini savunmuştur (Akar, 2018, s. 36).

2.2.2.5.8 Performans değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi

Yetenek yönetiminin kullandığı önemli uygulamalardan biri de performans değerlendirmesidir. Yetenek yönetiminde performans değerlendirmesi, yetenekli çalışanların motive edilmesi ve geliştirilmesine yönelik araçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Tunçer, 2013, s. 87; Altuğ, 2019, s. 73). Performans değerlendirme, bireylerin belirli bir dönemde örgütsel hedefler doğrultusunda elde ettiği sonuçların analiz edilmesi ve bu analiz sonuçlarına göre uygun önlem ve kararların alınması olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2013, s. 89). Bir başka tanımda performans değerlendirmesi,

Çalışanın görevdeki başarısını, işteki davranış ve tutumlarını ve özelliklerini ölçen ve çalışanın işletmenin hedeflerine ulaşmadaki katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Bahadınlı, 2013, s. 96).

Performans değerlendirmesi cezalandırıcı değil, gelişimsel bir araçtır ve iki temel amacı vardır. Birincisi yöneticilere, çalışanların terfi ve ücret artışları gibi uygun idari kararları alabilmeleri için değerlendirme konusunda bilgi sağlamaktır. İkinci, bir yandan çalışanların önceden belirlenen hedeflere ve standartlara bağlılığı, bir kusur durumunda hangi geliştirme ve eğitim yöntemlerinin uygulanacağı konusunda işletmelere geri bildirim sağlamak, diğer yandan değerlendirme sonuçlarına göre çalışanın kendisini geliştirmesi için geri bildirim verilmektedir (Bahadınlı, 2013, s. 98; Tunçer, 2013, s. 104).

Yetenek yönetiminde, yetenekli çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, işletmenin verimliliğinin artırılması açısından temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Performans değerlendirmesi sayesinde yetenekli çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşmasında ne ölçüde katkı sağladıklarının belirlenmesi ve aynı zamanda işletmelerin bireylerin verimliliğini belirlemesi ve sürekli olarak geliştirmesi mümkün olacaktır (akmak ve Biçer, 2006, s. 3). Bu da işletmelerin yetenek havuzları oluşturmasına destek verilmesine olanak sağlayacaktır (Bahadınlı, 2013, s. 100). Öte yandan yetenekler de işletmelerde performans değerlendirme sistemine önem verirlerdir. Yetenekler performans değerlendirmesini performanslarının sonuçlarını ve işletmenin hedeflerine ulaşmadaki rolünü bilmelerini sağlayan bir geri bildirim olarak grrlerdir. Bu da onların motivasyon, memnuniyet ve işletmeye bağlılık düzeylerine yansır (Altuğ, 2019, s. 73).

Performans değerlendirme kapsamda değerlendirme sonuçlarına göre yüksek performans gösterenler için ödül ve takdir programları düşük performans gösterenler için eğitim ve gelişim programları tasarlanır. Yetenek yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarına göre kararlar alınırken iki önemli kritere odaklanılır; yüksek geçmiş performans ve yüksek gelecek potansiyeli. Yetenekli bir çalışanın geçmişte yüksek performansa sahip olması yeterli değildir; işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak güçlü gelecek yeteneklerine de sahip olması gerekir (Hatum, 2010, s. 74-75).

2.2.2.5.9 Yedekleme

Günümüz iş ortamındaki hızlı değişimin ışığında, iş gücü devir hızında önemli bir artış söz konusudur. Bu zorluğun ışığında ve uygun işgücünü bulma konusunda zaman kaybetmemek adına işletmeler, ihtiyaç duyduklarında nitelikli çalışanları elde etmek için yedeklemeye başvururlar (Bano vd., 2022, s. 11-12). Yedekleme, çeşitli sebeplerden dolayı beklenmeyen boş pozisyonların oluşma riskini ortadan kaldırmaya yönelik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004'tan aktaran Altuğ, 2019, s. 83). Yedekleme, bir veya daha fazla kişi olabilecek yedeklerin işletmedeki kilit pozisyonlara atanması amacıyla belirlendiği ve bu yedeklerin kariyer gelişimine ve kariyer hareketliliğine yönelik planlamanın yapıldığı süreçtir (Akar, 2015, s. 117). Bir başka tanımla yedekleme, öldüklerinde, emekli olduklarında veya işletmeden ayrıldıklarında mevcut liderlerin yerini alabilecek gelecekteki liderleri belirleyip yetiştirerek iş sürekliliği için gerekli olan değerli örgütsel bilginin depolanmasını sağlayan sürekli ve sistematik bir süreci ifade eder (Obianuju vd., 2021, s. 70). Yetenek yönetiminde yedekleme, insanları uzun bir süre boyunca bir işletmenin yetenek ihtiyaçlarını karşılamaya hazırlama süreci olarak tanımlanır (Estedadi vd., 2015, s. 43).

Yedekleme iyi uygulanması durumunda her tür işletme üzerinde önemli etkileri ve faydaları vardır. Yedekleme, bir işletmenin ölüm, hastalık, işten çıkarılma, istifa ve terfi gibi öngörülemeyen olaylar nedeniyle boş pozisyonları doldurmaya hazırlanmasını sağlar. Yedekleme, beklenmeyen olaylara hazır, metodik bir yaklaşımdır (Bano vd., 2022, s. 13). Mevcut liderlik nesli emekli olmaya başladıkça, çok yakın gelecekte yeni nesil liderlere ihtiyaç duyulacak ve bir yedekleme planına sahip olmak, işletmenin bu kaçınılmaz gerçeğe başa çıkmaya hazır olduğu anlamına gelir. Ayrıca yedekleme, iş sürekliliğine önemli ölçüde katkıda bulunan bilgi ve deneyimi aktaramaya yönelik kasıtlı bir strateji olarak, yönetimin üst düzey üyelerini genç meslektaşlarına mentor ve koç olmaya teşvik eder (Obianuju vd., 2021, s. 70 -71).

Yedekleme yönetimi yalnızca bir olay meydana geldiğinde gelecekteki boş pozisyonları doldurmak için potansiyel isimleri listelemek ve yazmak değildir. Yedekleme beş temel adımdan oluşan bir süreçtir (Bahadınlı, 2013, s. 85). İlk adımda, mevcut ve gelecekteki kritik pozisyonlar belirlenir. Daha sonra, bu pozisyonları doldurmak için gereken yetkinlikler ve özellikler belirlenir, organizasyon içindeki potansiyel adaylar tespit edilir ve değerlendirilir, bilgi ve deneyim düzeyini yükseltmek amacıyla seçilen adaylar

eğitilir ve geliştirilir. Son olarak da stratejiler uygulanır ve etkinliği periyodik olarak değerlendirilir (Priya ve Sudhamathi, 2018, s. 59- 60). Bu sũrecin başarılı olabilmesi için yedekleme yũnetiminin işletme stratejileri, planları ve kararlarıyla bũtũnleřtirilmesinin yanı sıra, yedekleme sũreci için ũst yũnetimden destek alınması gerekir (Bano vd., 2022, s. 15).

Yetenek yũnetiminde yedekleme ȃnemli bir sũretir. Gũnũmũzũn değişen koşulları nedeniyle, işletmelerin yetenekli çalışanları bulup elde tutması zordur, bu nedenle yedekleme sũreci, yetenek yũnetiminin, zaman kaybetmeden ve yũksek maliyete katlanmadan yetenek akışını sũrdũrmesine ve onları elde tutmasına yardımcı olur (Altũđ, 2019, s. 88; Bano vd., 2022, s. 12). Yetenek yũnetiminde odak noktası sadece boş pozisyon için bir çalışanın belirlenmesi ve geliştirilmesi değil, bunun yerine gũlũ bir aday grubunun belirlenmesi ve geliştirilmesidir; buna yetenek havuzu denir. Daha sonra bir veya daha fazla açık pozisyon oluştuğunda bu havuzdan seçim yapılacaktır (Bano vd., 2022, s. 12).

2.3 İşveren Markası

“Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin itibarı onun yüzü ise, işveren markası onun kalbi ve ruhudur. İşletmenin ilerlemesini sağlayan kişilerin kolektif iyi niyetini temsil eder.”
(Stringer ve Rueff, 2006).



2.3.1 Marka kavramı, önemi, ilgili diğer kavramlar ve türleri

2.3.1.1 Marka kavramı

Tarih boyunca üreticiler tarafından ürünlerini diğer rakip ürünlerden ayırt etmek ve yüksek kaliteli ürünleri daha düşük olanlardan ayırmak için birçok yöntem izlenmiştir. Markanın ortaya çıkmasının ana nedeni budur. Marka kelimesi eski Norveç dilinde yakmak anlamına gelen “Brand”dan gelmektedir. Çiftçiler, sahip olduklarını kanıtlamak için sığırların derilerindeki etiketleri yakmıştır. Zamanla markanın kullanım alanı genişlemiş ve bu kullanım, belirli bir markayı taşıyan hayvanların kalitesini ifade eden, alıcıların bu markalara göre hayvan kalitesini ve fiyatını değerlendirebildiği “itibar”a dönüşmüştür (Lindemann, 2010, s. 3). Ticari markalar Etruria, Yunanistan ve Roma gibi eski uygarlıklarda kullanılmıştır. Üreticiler, kendi üretimleri olan çanak çömleği diğerlerinden ayırt etmek, kökenlerini ve kalitesini ifade etmek için bazı semboller kullanarak çanak çömleklerini işaretlemişlerdir (Lindemann, 2010, s. 3).

17. ve 18. Yüzyıllarda Fransa ve Belçika'da halı, mobilya ve ince porselen için ticari markalar daha yaygın hale gelmiş, fabrikalar markayı kaliteyi ve menşei belirtmek için kullanmıştır (Clifton ve Simmons, 2003, s. 15). Bununla birlikte, ticari markaların yaygın kullanımı esas olarak 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkmasıyla olmuştur. Bu dönemde teknolojik gelişmelerin ve tüketim ürünlerinin tam olarak pazarlanmasına olanak tanınması sonucunda üreticiler ürünlerini korumak ve onlara olan talebin artmasını sağlamak zorunda kalmışlardır. Üreticilerin bu amaçla yaptıkları girişimler günümüz anlayışına yakın marka kavramının doğuşu olarak kabul edilmektedir (Uztuğ, 2005, s. 14). Bugün Coca-Cola, Heinz, Kodak Film, Singer dikiş makineleri gibi geçmiş söz konusu döneme dayanan uluslararası markalar vardır. Bu markaların tanıtılmasıyla birlikte, markaların sahiplerinin haklarını korumak için ilk olarak 1867 yılında İngiltere'de marka mevzuatı çıkarılmıştır (Clifton ve Simmons, 2003, s. 15).

20. yüzyılın ilk on yılında marka kavramı, sadece işletmelerin ürünlerini sergilemek ve pazarlamak için kullandıkları bir pazarlama aracı değil, aynı zamanda Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK'lar), üniversitelerin ve bireylerin değer yaratmak için kullandıkları soyut varlıklardan biri haline geldiği yeni bir döneme girmiştir (Göker, 2014, s. 9). Ancak 20. Yüzyılın sonlarına kadar çoğu insan tarafından marka kavramı yalnızca tüketim malları ve hizmetleri ile ilişkilendirmiştir. İlerleyen dönemde markanın daha

yaygın olarak, ayırt edici bir kimliğe ve bu kimlikle ilişkili iyi veya kötü itibara sahip hemen hemen her şeyi tanımlamak için kullanıldığına tanık olunmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005, s. 57).

Günümüzde pek çok işletme, sektörleri veya faaliyetleri ne olursa olsun, markanın başarısının itici güçlerinden biri olduğunu, değer ve sadakat yaratmak, inovasyona ilham vermek ve işletmeyi yönlendirmek için bir işletmenin önemli bir varlığı olduğunu farkındadır. Bu nedenle markayı farklı boyutları, diğer ilgili alanları ve markanın tanımlandığı bakış açıları ile kavramsal olarak ilişkilendirme ihtiyacına dikkat çekilmiştir (Uztuğ, 2005, s. 18).

Marka, araştırmacıların farklı bakış açıları ve markanın geniş alanlarıyla ilişkilendirme çabası nedeniyle zaman içinde farklı ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Geleneksel olarak marka, belirli bir ad, logo, tasarım veya çeşitli işaretlerin ve sembollerin kullanılması yoluyla ürünü tanımlama ve onu benzer rakiplerinden ayırma ile ilişkilendirilir. Bu, yaygın olarak pazarlama alanında kabul gören bir tanımlamadır (Uztuğ, 2005, s. 15-16).

Amerikan Pazarlama Birliği [AMA] 1960 yılında markayı: “Bir satıcının veya bir satıcı grubunun mallarını veya hizmetlerini tanımlamayı rakiplerinin ürünlerinden ve hizmetlerinden ayırmayı sağlayan bir isim, terim, işaret, sembol yada tasarım veya bunların kombinasyonu.” şeklinde tanımlamıştır (Hedding vd., 2009, s. 9). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre marka, “İtalyanca kökenli bir kelimedir. Ticari bir malı veya herhangi bir şeyi tanımlamak ve diğer benzer ürünlerden ayırt etmek için kullanılan bir resim, harf, bilimsel ad veya simge ile yapılan işarettir.” (TDK, 2017, s. 1). Türk Patent Enstitüsü [TPE] 'e göre,

Marka, bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her türlü işaret. (TPE, 2022).

Basit ticari anlamda marka bir performans vaadidir. Marka aracılığıyla bir şey veya biri size belirli bir dizi hizmet ve fayda sağlayacağına söz vermektir. Dolayısıyla güçlü marka, sözünü tutan ve kendisine düzenli olarak geri dönecek alıcıları kendine çeken bir markadır (Barrow ve Mosley, 2005, s. 58). Finansal açıdan marka, paydaşlarına

ekonomik ömrü boyunca belirli nakit akışları sağlayan ve bilançoda yayınlanan maddi olmayan bir varlıktır (Clifton ve Simmons, 2003, s. 18; Lindemann, 2010, s. 5). İş stratejisinin pusulası olarak marka, yeni bir yön, çeşitlilik, yenilik ve işletmenin genişlemesine ve büyümesine yardımcı olan tüm iyi şeyleri seçmek için en iyi seçenekleri gösterir (Bruce ve Harvey, 2008, s. 7). Örgütsel bir bakış açısına göre marka, bir işletmenin temsil ettiği her şeydir; işletmenin özlemlerini, tarihini, uzmanlığını, zaman içinde inşa edilmiş bilgi ve becerilerini, değerlerini ve kültürünü yansıtır (Bruce ve Harvey, 2008, s. 7).

Müşterinin bakış açısından, bir markanın bir ürün veya hizmetle duygusal bir bağlantı ile birlikte müşterinin zihninde oluşturduğu bir dizi zihinsel çağrışımdır (Kapferer, 2008, s. 10). Marka, bir kişinin bir ürün, hizmet veya işletme hakkındaki içgüdüsel hissidir. Bu, birey için sezgisel bir duygudur. Çünkü nihayetinde marka, işletmeler veya pazarlar tarafından değil, bireyler tarafından belirlenir, dolayısıyla işletmelerin buradaki rolü, yalnızca ayırt edici ürün niteliklerini ileterek bireyleri etkilemektir (Neumeier, 2006:18). Bu nedenle işletmeler, pazarda rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak müşterileri çekmek için onlarla duygusal ve uzun süreli iletişim kurarlar (Wheeler, 2018, s. 2).

Marka ve markalaşma kavramı sıklıkla karıştırılmakta ve çoğu zaman tek bir kavram olarak kabul edilmektedir, ancak iki kavram arasında bir fark vardır. Marka bir pazarlama aracı olurken, markalaşma bir eylemdir (Hobkirk, 2012). Markalaşma, bir markanın bazı özelliklerinden ve avantajlarından esinlenen, ancak öncelikle bir markanın yaratılması, sürdürülmesi ve genişletilmesi ile ilgili süreç ve faaliyetin kendisine odaklanan oldukça yeni bir gelişmedir (Stigel ve Frimann, 2006, s. 244). Markalaşma, pazarlama ve reklam stratejilerini, tutundurma faaliyetlerini, müşteri talep, beklenti ve eleştirilerinin değerlendirilmesini içeren uzun vadeli planlı bir süreçtir (Öztürk, 2010, s. 31).

2.3.1.2 Marka kavramının önemi ve faydaları

Marka tüketiciler, işletmeler ve toplumlar açısından farklı önem taşır ve farklı faydalar yaratır. Tüketiciler açısından marka ürünün markasız olan diğerlerinden daha kaliteli olduğu algısını yaratır; gerekli ürünü belirleme ve satın alma konusunda daha kolay ve hızlı karar vermeyi sağlar; ürünün kalitesi hakkında güvence verdiği gibi herhangi bir olumsuz durumda mağduriyetin giderilmesini kolaylaştırır (Cop ve Bekmezci, 2005, s.

68); nereden ve ne zaman satın alındığı fark etmeksizin aynı ürünü ya da hizmeti almayı garanti eder; marka ile iyi ve güvene dayalı bir ilişki kurarak ürünü sürekli satın almayı mümkün kılar; çevreye ve topluma karşı sorumlu davranışlar sergilemesi nedeniyle etik tatmin duygusu hissettirir; marka çekiciliği, logo, iletişim ve tüketici deneyimleri ile ilgili ödüller aracılığıyla psikolojik tatmin duygusu yaşamayı ve yarattığı yaşam tarzını izlemeyi sağlar (Kapferer, 2008, s. 22).

Güçlü bir marka işletmeye yüksek bir pazar payına sahip olma, piyasayı kontrol etme ve piyasadaki dalgalanmalara dayanma yeteneği sağlar, yeni küresel pazarlara girmesini kolaylaştırır ve pazara yeni ürünler sunarak genişlemesini kolaylaştırır (Miller ve Muir, 2004, s. 33-36). Ayrıca marka, rakiplerin pazara girmesini engelleyen sağlam engeller yaratır; mülkiyetini ve örgütsel kimliğini korumasını, yasal olarak savunmasını, bir anlamda tüm rakiplere "uzak durun" mesajı vermesini sağlar ve yaratıcılık ve yenilik ruhu yaratır (Bruce ve Harvey, 2008, s. 55); işletmenin yetenekleri cezbetmesini, daha verimli ve nitelikli insanlarla çalışmasını sağlar; nakit akışlarını daha etkili ve kolay bir biçimde planlamasını ve yönetmesini mümkün kılar ve yüksek bir kâr marjı ve büyük bir finansal piyasa değeri elde etmesini kolaylaştırır (Göker, 2014, s. 11).

Güçlü markalar yaratmak ve bunları etkin bir şekilde yönetmek toplum açısından önemli yararlar sağlar. Marka, ülkenin gücü ve statüsü konusunda olumlu bir imaj verir; ülkelerdeki istihdamı artırır ve işsizlik oranlarını düşürür, milli geliri olumlu etkiler (Demir, 2018, s. 7); küresel ekonomik krizlere dayanma yeteneği kazandırır (Cebeci, 2015, s. 17); ürün kalitesinin artırılmasına ve uluslararası kalite standartlarının benimsenmesine katkıda bulunur; uluslararası pazarlara girişi destekler; fiyat dengesini korur ve tüketicileri dolandırıcılık ve sahteciliğe karşı korur (Arpaci vd., 1992'den aktaran Cop ve Bekmezci, 2005, s. 69).

Markaların ve markalaşmanın tüketiciler, işletmeler ve toplum açısından sağladığı pek çok faydaya rağmen toplumda markalara olumsuz yaklaşan görüşler de vardır. Bu görüşlere sahip olanlar, markanın özellikle benzer ürünlerde gereksiz ve gerçekçi olmayan ürün farklılaştırmasına yol açtığını ve tanınmış markaların gereksiz yere fiyatlarını artırdığını ve bunun da diğer işletmelerin fiyatlarına yansıdığını savunurlar (Ak, 2009, s. 17).

2.3.1.3 Marka türleri

Alan yazınında farklı marka sınıflandırmaları yapılmıştır (Ak, 1998; Gilmore, 2003; Kotler ve Armstrong, 2004; Yatağan, 2015) Ancak bu çalışmada 556 sayılı Markanın Korunması ile ilgili Kanun Hükmünde Kararnamedeki sınıflandırma benimsenmiştir. Bu sınıflandırmada marka, sahibine ve amacına göre iki grup altında toplanmıştır.

Sahiplerine göre markalar ortak, bireysel ve garanti markalardır:

- *Ortak marka*, birleşmiş işletmelerin mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal ve hizmetlerinden ayıran, üretim veya hizmet işletmeleri tarafından kullanılan bir işarettir (Yarıcı, 2007, s. 128). Bu markalar, rekabetin yoğun olduğu bir ortamda rakip işletmeler arasında uzun vadeli anlaşmalar sonucunda oluşur. İşletmeler yeteneklerini, kaynaklarını ve fırsatlarını bir şebeke veya konsorsiyum şeklinde birleştirir. Bu sayede işletmeler daha fazla kazanç elde edebilir ve piyasalardaki güç seviyelerini artırabilirler (Çakır, 2019, s. 11). Procter & Gamble, Unilever ve Tariş ortak marka örneği olarak verilebilir (Sartain ve Schumann, 2006; Demir, 2017, s. 56).
- *Bireysel marka*, gerçek veya tüzel kişilerin sahip olduğu markalardır. Bir tüzel kişiliğe sahip olan holding işletmelere ait markalar bireysel markalar olarak kabul edilir (Göker, 2014, s. 10).
- *Garanti marka*, marka sahibinin kontrolü altında işletmeler tarafından sağlanan ürün veya hizmetlerin üretim standartlarını, özelliklerini, coğrafi kaynaklarını ve kalitesini sağlamak amacıyla oluşturulan ayırt edici bir işarettir. Buna göre, marka sahibi tarafından belirtilen standartlara, niteliklere ve şartlara uymadıkça hiçbir işletme bu markayı kullanamaz (Yarıcı, 2007, s. 128). Uluslararası Standartlar Örgütü [ISO] ve Türk Standartları Enstitüsü [TSE] tarafından verilen onaylar bu tür markalara örnek olarak gösterilebilir (Göker, 2014, s. 10).

Amacına göre markalar, ticari ve hizmet markalardır:

- *Ticari marka*, bir işletmenin ticaretini ve/veya imalatını yaptığı ürünlerini diğer işletmelerden ayıran işarettir. Bir ürün veya ambalajı üzerinde malların üreten veya piyasaya çıkaran işletmeyi gösteren işaretlere ticari marka adı verilir (Yarıcı, 2007, s. 127).
- *Hizmet markası*, bir işletmenin sunduğu hizmetleri diğer işletmelerden ayırt etmek için kullanılan işaretlerdir. Bu kavram somut bir mal veya üründen değil,

bir hizmetten bahseder. Bankaların, turizm işletmelerinin ve danışmanlık işletmelerinin markaları hizmet markası örnekleridir (Çakır, 2019, s. 11).

2.3.1.4 Markayla ilişkili kavramlar

Alan yazınında marka kavramının birçok başka kavramla ilişkilendirildiği ve zaman zaman karıştırıldığı gözlemlenmiştir. Bu kavram kargaşasının ortadan kaldırılması ve marka kavramının daha doğru anlaşılması için marka imajı, marka kişiliği, marka kimliği, marka değeri ve örgütsel marka gibi kavramlardan söz edilmesi yararlı olacaktır.

2.3.1.4.1 Marka imajı

Marka imajı, tüketicilerin bir marka hakkındaki algılarının, görüşlerinin, duygularının, düşüncelerinin, gözlemlerinin ve inançlarının toplamı; yapılan tüm pazarlama iletişim faaliyetleri aracılığıyla tüketicinin zihninde oluşturulan maddi olmayan beklentiler ve değerler bütünüdür (Pickton ve Broderik, 2005, s. 662). Bir başka deyişle marka imajı, tüketicinin çeşitli kaynaklar aracılığıyla ürün hakkında anladıklarının, algıladıklarının ve deneyimlediklerinin toplamıdır (Özdemir, 2009, s. 62). Tüketiciler, markayı oluşturdukları ve hafızalarında tuttukları imaja göre değerlendirir ve satın alırlar (Keller, 1993, s. 3). Bu kavram ile tüketicilerin aslında bir ürünü değil imajı satın aldıklarına dikkat çekilmektedir (Öztürk, 2010, s. 32).

Marka imajı oluşturma sürecinin bir dizi önemli unsuru bulunmaktadır. Bunların bir kısmı ürün, bir kısmı da tüketici ihtiyaçları, yaşam tarzları ve kendi değerleri ile ilgilidir. Satın alma sürecinde tüketicilerin kararlarını neye göre ve nasıl verdikleri hem bilişsel hem sembolik yaklaşımla incelenmektedir. Bilişsel yaklaşım, markanın işlevsel özelliklerine odaklanır ve tüketiciyi, satın alma işleminden elde edeceği faydaya odaklanan bir karar verici olarak görür. Sembolik yaklaşım, tüketicinin markaya yönelik duygusal algısı üzerinde durur. Bu yaklaşımın odak noktası marka imajı ve tüketicinin markaya yönelik sahip olduğu sembolik değerlerdir (Odabaşı ve Oyman, 2014, s. 370).

Başarılı bir markanın imajı üç ögenin birleşimidir: İyi bir ürün, ayırt edici bir kimlik ve sunulan ek değerler (Özdemir, 2009, s. 63). Söz konusu ögeler birbiriyle bağlantılıdır ve hepsi başarılı bir marka yaratmak için önemlidir. İlk adım etkili bir ürüne sahip olmaktır. Sonraki adımda ürüne diğer ürünlerden farklı bir kimlik ve tüketiciye fayda sağlayacak katma değer kazandırmaktır (Doyle, 2008, s. 408-409). Son adımda da

markanın başarılı olması için özel bir duygusal bağ sağlaması gerekir. Başka bir deyişle, tüketiciye somut olmayan ve farkında olmadığı ama bir kere denediğinde de vazgeçemeyeceği bir şey sunulmalıdır (Özdemir, 2009, s. 63).

2.3.1.4.2 Marka kişiliği

Tüketici psikolojisi alanında yapılan ampirik araştırmalar, insanların kendi kişiliklerine uyan bir markaya karşı olumlu tutumlar sergilediklerini ve sıklıkla satın aldıklarını göstermiştir. Bu doğrultuda marka kişiliği kavramı ortaya çıkmıştır (Bosnjak vd., 2007, s. 304). Marka kişiliği kavramı bir marka ile ilişkilendirilen bir dizi insan özelliğinden oluşur. Markanın da insanlar gibi özellikleri vardır; markalar da insanlar gibi doğarlar, büyürler, gelişirler ve değişirler; kişilik özelliklerine ve duygulara sahiptirler (Öztürk, 2010, s. 33).

Markanın kişiliği marka adı, ürün özellikleri, sembolü, logosu, fiyatı, reklam formatı ve dağıtım kanalı gibi uygulamalarla şekillenir (Aaker, 1997, s. 347-348). Markalar, ekonomik ve toplumsal sınıf, cinsiyet ve yaş ile ilgi, duyarlılık, sıcaklık gibi kişilik özellikleri açısından incelenebilirler (Öztürk, 2010, s. 33). Bu nedenle marka, tüketiciyle güçlü bir ilişki kurmak için kendisini bir insan kişiliği olarak sunar (Başaran, 2021, s. 10). Bu bağlamda Andrews ve Shimp, (2018) tarafından yapılan bir araştırmada markaların farklı derecelerde sahip olduğu beş kişilik özelliği (samimiyet, heyecan, yetkinlik, ince zevklilik ve dayanıklılık) tespit edilmiştir (Andrews ve Shimp, 2018, s. 31).

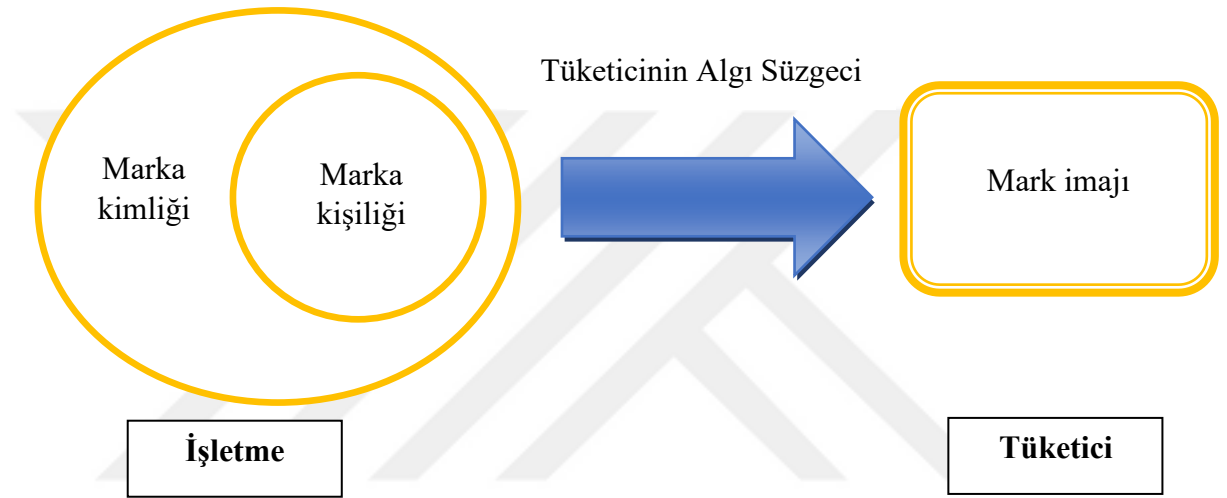
2.3.1.4.3 Marka kimliği

1990'larda özellikle Avrupa bağlamında yapılan bir dizi araştırma, örgütsel kimlik, imaj ve itibar arasındaki etkileşimin marka kimliğini ortaya çıkardığını ifade etmiş ve marka kimliğinin kavramsallaştırılmasına yol açmıştır (Heding vd., 2009, s. 48). Marka kimliği, markayı ifade eden kavramdır (Kuzu, 2019, s. 6); markanın kalbi ve ruhudur; markanın amacını ortaya çıkarır ve anlamını ifade eder (Demir, 2006, s. 22). Marka kimliği, markanın tüketiciye sunduğu tüm hizmet ve faydaları göstererek marka ile tüketici arasında bir bağ oluşturur (Ak, 2009, s. 7). Başka bir tanımda marka kimliği, markanın çekici bir imajını yaratmak amacıyla tüketiciye gönderilen mesajlarda (marka adı, sembol, logo, renkler, ambalaj, reklam vb. aracılığıyla) temsil edilir (Çakır, 2019, s. 17).

Yapılan araştırmalar marka imajının tüketiciden tarafından yapılan analiz sonucudur olduğu, marka kimliğinin ise marka sahibinin (işletmenin) kontrolü altında olduğunu göstermiştir (Uztuğ, 2005, s. 44). Marka kişiliği marka davranışına odaklanırken, marka kimliği ürünün tüketiciden daha somut bir şekilde anlatmak istediği şeye odaklanır (Başaran, 2021, s. 11). Marka imajı, kişiliği ve kimliği arasındaki ilişki şekil 2.2'de gösterilmektedir.

şekil 2.2

Marka İmajı, Kişiliği ve Kimliği Arasındaki İlişki.



Kaynak: Can, 2007, s. 232

Kapferer (2008), çekici bir marka kimliğinin kendi kişiliğine, değerlerine ve inançlarına sahip olması, ürün niteliklerine uygun olması, tüketiciden derin bir iç ilham vermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu amaçla markanın kimliğini belirlemeden önce şu soruların cevaplanması gerekir: Markanın amacı ve vizyonu nedir?, Markayı farklı yapan nedir?, Marka hangi ihtiyacı karşılıyor?, Markanın doğasındaki kalıcı unsur nedir?, Markanın değer veya değerleri nedir?, Markanın yetkinlik alanı nedir? Meşruluk alanları nelerdir?, Markayı farklı kılan işaretler nelerdir? (Kapferer, 2008, s. 172). Kapferer, bu soruları yanıtladıktan sonra, markanın tüketiciden ile bağ kurabilmesi ve ürünün ona hitap edebilmesi için marka kimliğinin birbiriyle bağlantılı altı özellikten (kişilik, kültür, ilişkiler, öz imajı, yansıma ve fiziksel görünüm) oluşması gerektiğini eklemiştir (Kapferer, 2008, s. 182-187).

2.3.1.4.4 Marka değeri

Marka değeri kavramı bir markayla ilişkilendirilen tüm varlıklar ve bir ürün veya hizmete ek değer sağlayan markanın yarattığı algılar olarak tanımlayan Aaker (1991) ve Keller (1993) tarafından geliştirilmiştir (Aaker, 1991, s. 15-16; Keller, 1993, s. 8). Marka değeri, 1980'lerde işletmelerin ilgi odağı ve pazarlama stratejilerinin ve rekabetin temeli haline gelmiştir (Kuzu, 2019, s. 9). Alan yazınında markanın değeri tüketici esaslı (Brand Equity) ve işletme esaslı (Brand Value) olarak iki farklı yaklaşımla tanımlanmıştır (Andrews ve Shimp, 2018, s. 27).

Aaker (1991) tarafından geliştirilen tüketici esaslı marka değeri yaklaşımına göre, marka değeri bir ürün veya hizmet tarafından bir firmaya ve/veya o firmanın müşterilerine sağlanan değere eklenen veya bu değerden eksilen, bir markaya bağlı marka varlıkları ve yükümlülükleri kümesi'dir (Aaker, 1991, s. 15). Bu yaklaşım açısından markalı bir ürünün fiyatını artıran veya talep yaratan şey algılar, inançlar ve davranışlar bütünüdür (Tiwari, 2010, s. 422). Marka değeri, tüketicilerin markadan tamamen haberdar ve markanın iyi olduğuna dair bir algıya sahip olmasıyla elde edilir (Yatağan, 2015, s. 13). *İşletme esaslı marka değeri* çeşitli paydaşlar için marka değerini artırma çabalarından kaynaklanan sonuçlara odaklanır (Andrews ve Shimp, 2018, s. 27). Başka bir deyişle, marka değeri, markalaşmanın işletmeler için ne anlama geldiğini ifade eder (Raggio ve Leone, 2007, s. 387). Buna göre marka değeri satıldığında, takas edildiğinde veya stokta sergilendiğinde belirlenebilen bir varlık olarak markanın toplam değeridir (Demir, 2006, s. 31).

Marka değeri (Brand Value & Equity) arttıkça birçok olumlu sonuç doğurur. Bu sonuçlar arasında daha yüksek pazar payı, artan marka bağlılığı, yüksek fiyatlar talep etme yeteneği, daha yüksek kar marjları, rekabetçi piyasa koşullarına ve pazarlama krizlerine karşı daha az kırılganlık, ilave lisanslama ve marka genişletme fırsatları sayılabilir (Keller, 1993, s. 8-9; Andrews ve Shimp, 2018, s. 27; Bay, 2016, s. 7; Keller ve Swaminathan, 2020, s. 43). Genel olarak marka değerlemesi sosyal ve kamusal konular, risk yönetimi, yatırımcı ilişkileri, derecelendirme işletmeleri, kontrol aşamaları, pazarlama faaliyetleri, vergiler, stratejik örgütsel gelişim, birleşme ve satın almalar ve iş geliştirme gibi birçok açıdan değer yaratır (Clifton, 2009, s. 37-38).

Marka değerini artırmak için daha marka yaratılırken tüketicinin isteklerinin dikkate alınması, tüketici ile onun kalbini cezbeden duygusal bir bağ kurulması, markanın

tüketicinin hızlı ve kolay anlaşılmasını sağlayacak basitlikte olması, markanın ürünün vaat ettiği tüm özellikleri taşıması, markanın konumu ve tüketiciye verdiği mesaj belirlendikten sonra bu mesajın defalarca tekrarlanması gerekir (Ak, 2009, s. 9-10).

2.3.1.4.5 Örgütsel marka

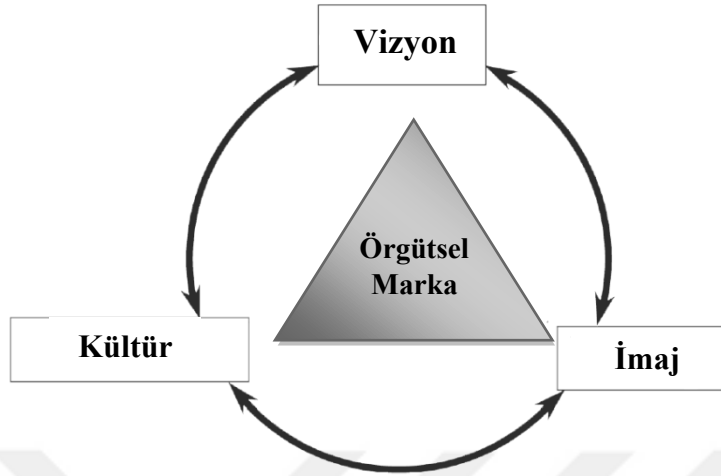
İşletmelerin temel amacı kâr elde etmek ve kârlılığını sürdürmektir. Bu, hedef kitlenin işletmeyi ne kadar tanıdığına ve tercih ettiğine bağlıdır (Arslan, 2020, s. 21). Tüketicinin odaklanması, genellikle ürünün diğer özelliklerinden ziyade yalnızca ürüne duyulan güven duygusuna dayanır. Bu güven, temelde ürün/hizmet üreten işletmeye duyulan güvendir (Kuzu, 2019, s. 12). Örgütsel marka hedef kitlenin, paydaşların ve grupların dikkatini çeken, işletmeyi diğerlerinden ayıran ve tanınan değerler ve semboller çerçevesinde markaya yönlendiren bir işlevdir (Hatch ve Schultz, 2003, s. 1046). Örgütsel marka, bir işletmenin benzersiz iş modelinin görsel, sözlü ve davranışsal ifadesidir (Knox ve Bickerton, 2003, s. 1013).

Örgütsel marka, işletmenin adını potansiyel müşterilerin zihninde bilinir, tanınır ve güvenilir kılarak, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırarak; müşterilere sağladığı faydaları göstererek ve işletmenin değer sistemini bünyesinde barındırarak işletmeye birçok fayda sağlar (Chernatony vd., 2011, s. 192). Olumlu bir örgütsel markaya sahip işletmeler, yetenekli adaylara daha kolay erişim sağlar, çalışanların elde tutma oranlarını artırır ve çalışan tutkusunu, bağlılığını ve üretkenliğini yükseltir (Chaitanya, 2017, s. 24).

Örgütsel bir marka yaratmanın başlangıç noktası işletmenin kimliğini oluşturma ve imajını yönetme süreci ve belirli bir işletmenin ilgili paydaşlarının farkındalığını ve algılarını yönetmek için amaçlı, uzun vadeli bir stratejidir (Chaitanya, 2017, s. 23). Örgütsel marka, stratejik vizyon, örgüt kültürü ve örgütsel imaj gibi birbiriyle ilişkili üç ana bileşenden oluşur (Bkz Şekil 2.3). *Stratejik vizyon*, işletmenin temel fikrini ve gelecekteki konumu için üst yönetimin isteklerini ifade eder. *Örgüt kültürü*, işletmenin mirasını somutlaştıran ve anlamlarını tüm paydaşlara ileten içsel değerler, inançlar ve temel varsayımlardır. *Örgütsel imaj*, müşterilerin, hissedarların, medyanın ve kamuoyunun görüşleri dahil olmak üzere dış dünyanın işletme hakkındaki genel izlenimini temsil eder (Hatch ve Schultz, 2003, s. 1047).

Şekil 2.3

Başarılı Örgütsel Markanın Unsurları.



Kaynak: Hatch ve Schultz, 2003, s. 1047

2.3.2 İşveren markası ve yönetimi

2.3.2.1 İşveren markası kavramının tarihsel gelişimi

1990'larda işletmeler, "yıldız performans gösterenleri" sürdürmek ve yeni yetenekleri çekmek için günümüze kadar da devam eden yetenek savaşına aktif olarak dahil oldular. Çünkü oluşan koşullar nedeniyle işletmelerin "en iyi işveren" statüsünü elde etmeleri ve çalışmak için harika bir yer olarak görülmeleri gerekmiştir. Özellikle işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için yeni insan kaynakları marka yönetimi stratejileri bulmak zorunda kalmışlardır (Ewing vd., 2002, s. 11; Rosethorn, 2009, s. 11). Aynı dönemde, internetin ortaya çıkışıyla birlikte insanların işyerleri, işletmeler ve yaptıkları işlerin doğası hakkında daha çok bilgi edinme yeteneği kazanmaları da yeni bir aşama olarak kabul edilmiştir (Rosethorn, 2009, s. 15; Santo, 2016, s. 17).

1996'da Ambler ve Barrow, yeteneğin büyüme biçiminin iş piyasasının gelişme biçimiyle uyumlu olmadığını savunmuştur. Böylece insan kaynakları yönetimi ile marka pazarlamasını tek bir kavramsal alanda birleştiren yeni bir kavram yaratılmış ve buna işveren markası adı verilmiştir. Kavram, işletmelerin çalışanları çekmek ve elde tutmak için onlara sunduğu çeşitli faydalar etrafında şekillendirilmiştir (Ambler ve Barrow, 1996, s. 185 -186). Bu çerçevede Ambler ve Barrow, işveren markası

kavramının işletmelerdeki uygulamasını incelemek için çeşitli sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 27 işletmeden katılımcılarla detaylı görüşmeler gerçekleştirmiş; işveren markası kavramını uygulayan işletmelerin en iyi adayları çekme ve en vasıflı insanları elde tutma konusunda yüksek bir beceriye sahip olduklarını tespit etmiştir (Ambler ve Barrow, 1996, s. 194 ve 201).

İşveren markasının Ambler ve Barrow tarafından yapılan bu ilk tespiti ve yöneticilerin işveren markasının nitelikli çalışanları çekmeye ve elde tutmaya katkısını fark etmeye başlaması, işveren markası kavramının gelişmesine ve popülerliğinin artmasına katkıda bulunan çok sayıda çalışmaya ve tartışmaya yol açmıştır (Kara, 2013, s. 41; Wong, 2014, s. 27).

İşveren markası kavramı, insan kaynakları dünyasında nispeten yeni olmasına rağmen, yetenek savaşına destek vermek ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir stratejik araç ve uzun vadeli bir çözüm olarak yıllar içinde hızla gelişmiştir (Oğuz, 2012, s. 6; Santo, 2016, s. 18).

2.3.2.2 İşveren markasının tanımı

Son yirmi yılda işveren markasıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Ambler ve Barrow (1996) tarafından yapılan ilk tanımda işveren markası, bir işveren olarak işletme tarafından sunulan, ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel fayda içeren bir pakettir (Ambler ve Barrow 1996, s. 187). Daha sonra işveren markası bir strateji, işveren kimliği, insan kaynakları süreci, tanıtım süreci, algı ve çağrışımlar açısından da tanımlanmıştır (Backhaus ve Tikoo, 2004; Sullivan, 2004; Aggerholm vd., 2011; Martina vd., 2011; Johnson, 2021).

Bir strateji olarak işveren markası, belirli bir işletmenin çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için uyguladıkları uzun vadeli bir stratejidir. Bu uzun vadeli strateji, yetenek çekiciliğini, çalışanların işe alımını, elde tutulmasını ve yönetim üretkenliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu strateji, işletmenin bir işveren olarak çekici imajını sürekli olarak işletmenin iyi iş uygulamalarıyla birlikte ortaya koyarak çalışır (Sullivan, 2004).

Bir işveren kimliği olarak işveren markası, işletmenin farklı ve benzersiz bir işveren kimliği yaratarak sınırları içinde ve dışında terfi etme çabalarıyla ilgilidir. Bu kavram, işletmelerin politikaları, eylemleri ve değerleri etrafında şekillenir. Bunların hepsi,

yetenekli çalışanlara ulaşmak, işe almak ve elde tutmak için gerekli faktörlerdir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 504- 505). İşveren markası, çalışanların değer verdiği, bağlı olduğu ve başkalarına tanıtmaktan mutlu hissettiği ayırt edici bir örgütsel kimliktir (Martina vd., 2011, s. 3618).

Bir süreç olarak işveren markası, işveren markası yaratmak için markalaşma, pazarlama, iletişim ve insan kaynakları tekniklerinin uygulandığı bir süreçtir (Martina vd., 2011, s. 3619). İşveren markası iletişim, inşa etme ve çalışanlar ile işveren arasında kalıcı ilişkiler kurmayı teşvik eden disiplinler arası bir süreçtir (Johnson, 2021, s. 10). Bu, birey, işletme ve toplum için birlikte sürdürülebilir değerler yaratmak amacıyla değişen örgütsel bağlamın etkisi altında bir işletme ile potansiyel ve mevcut çalışanları arasında sürdürülebilir ilişkiler yaratan, müzakere eden ve uygulayan bir süreçtir (Aggerholm vd., 2011, s. 105).

Uygulayıcıların bakış açısından işveren markası bir danışmanlık firması olan Universum Global tarafından yetenekleri çekmek ve elde tutmak için bir işletmenin hedef kitlesine tercih edilen bir işveren olarak tanıtmaya süreci şeklinde tanımlanmıştır. Yetenek, genellikle yüksek potansiyele sahip, stratejik olarak önemli veya işletme içinde kilit pozisyonlara sahip çalışanlar olarak görülür (Universum Globa, 2022). (Erişim tarihi, 21.11.2022).

İşveren markası, özünde, işletme ile çalışanları arasındaki iki yönlü bir işlemdir (katılmayı veya kalmayı seçme nedenleri). İşveren markasının temeli, bu anlaşmayı ayırt edici, ikna edici ve bireyle alakalı bir şekilde ifade etmek ve çalışanın o işletme içindeki yaşam döngüsü boyunca geçerli olmasını sağlamaktır (Rosethorn, 2009, s. 19-20). İşveren markası, stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir (El Habsi, 2018, s. 41), yetenek yönetim sistemleri için gerekli çözümdür ve işletmenin kültürüne uyan ve örgütsel çerçevede iyi performans gösteren adayları çekmeyi amaçlayan iletişim stratejilerinde kullanılır (Mokina, 2014, s. 136).

İşveren markası, hem dahili hem de harici paydaşlar için promosyonun ve değerlerine ve kültürüne dayalı olarak bir işveren olarak farklı ve arzu edilir kılan şeyin ne olduğuna ilişkin net bir görüşü içerir; mevcut ve potansiyel çalışanları çekmek, motive etmek ve elde tutmak için sundukları değerlere, sistemlere, politikalara ve davranışlara dayalı olarak bir örgüt imajı oluşturur (Sengupta vd., 2015, s. 309). Sartain ve

Schumann (2006) 'a göre işveren markası, işletmeye ait değerlerin, yaptığı tekliflerin ve verdiği ödüllerin bir bileşimidir; markanın dışarıda vaat ettikleri ile içerideki deneyimlerin talep ettiği şeyleri birleştirir. Çünkü işveren markası, çalışanlara markayı müşterilere sunma taahhüdü karşılığında onları motive eden bir deneyim sunma taahhüdüdür. Esasen bu, işletme ve çalışanları arasındaki bir ilişki ile ilgilidir” demiştir (Sartain ve Schumann, 2006'dan aktaran Adlain, 2014, s. 8).

İşveren markası, işletme kültürünü geliştirerek ve onu pazara taşımak için bir işveren olarak iletişim kurarak işletmede potansiyel ve mevcut çalışanların gözünde işletmenin imajını yansıtır. İşveren markası, insanları hem kişisel hem de profesyonel düzeyde başarı, üretkenlik ve memnuniyet hedeflerini benimsemeye ve paylaşmaya teşvik etmenin yanı sıra işletmenin kültürünün, sistemlerinin, tutumlarının ve çalışanlarla ilişkilerinin bütününe ifade eden bir "değer önermesi" iletir (Mandhanya ve Shah, 2010, s. 44).

Mosley ve Schmidt (2017), işveren markasını iki aşamada tanımlamıştır. İlk aşama, dahili markalaşmadır; çalışmak için arzu edilen bir yer inşa etmek olarak tanımlanır. Bu aşamada fikirler, semboller ve maddi nesneler veya eserler gibi somut bileşenlerin yanı sıra işletmeye özel bir kültür inşa edilir. İkinci aşama ise, kültürünü işletmenin hedeflerine katkıda bulunabilecek arzu edilen potansiyel yetenekli çalışanlara tanıttığı dış markalaşma olarak tanımlanmaktadır. İşveren markasının bu aşamadaki birincil amacı, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için işletmenin ihtiyaç duyduğu yeteneğe sahip çalışanları çekmektir (Mosley ve Schmidt, 2017, s. 63-64).

İşletme, markası ve çalışanları arasındaki ilişki ilginç bir döngüdür; işletme, kendisi veya hizmetleri veya ürünleri için bir marka yaratmaya odaklanırken, bunu aynı zamanda bir işveren olarak içeride ve dışarıda bir marka yaratmak için yapar (Edevbaro, 2021, s. 10). Bu anlamda işveren markası kavramının pazarlamadan kaynaklandığı ve pazarlamanın kavram ve ilkelerinin insan kaynakları alanına uyarlanmasıyla elde edildiği belirtilmektedir (Edwards, 2010, s. 6). Tüketici markası pazarlama araç ve teknikleri uygulanarak pazarda, işveren markası da aynı yöntemlerle insan kaynakları alanında konumlanmaktadır. Bu nedenle işveren markası, işletmelerin marka yönetimini ve pazarlama düşüncesini birleştirerek kullandıkları insan kaynakları stratejilerinden biri olarak ifade edilebilir (Sanioğlu Tanış, 2021, s. 6).

2.3.2.3 İşveren markası ile ürün/hizmet markası arasındaki ilişki

İşveren markası, marka alt alanlarından biridir ve ürün ya da hizmet markasıyla benzerlikler taşımaktadır. İşletmenin ürün ya da hizmet arkası ayırt edici ve iyi bir imaja sahipse, marka ile tüketiciler arasında güçlü bir ilişki yaratacaktır. İşveren markası söz konusu olduğunda, tüketicilerden ziyade çalışanlar veya potansiyel çalışanlar olacaktır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 501).

İşveren markası, tüketici markasından farklıdır. Çünkü işveren markası, işletmenin işveren olarak kimliğini içerir, bu istihdama özeldir; hem iç hem de dış kitlelere, yani mevcut ve potansiyel çalışanlara odaklı, mevcut çalışanları muhafaza ederken yeni çalışanları işletmeye çekmeye yöneliktir. Tüketici markalarının birincil hedef kitlesi mevcut ve potansiyel müşterileridir; mevcut müşterileri muhafaza ederken yeni müşterileri işletmeye çekmektir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 503; Edwards, 2010, s. 6).

Chunping ve Xi (2011), işveren markası ile tüketici markası arasında ayırım yapmıştır. İşveren markasının hedefi daha çok genç, nitelikli insanlar iken, tüketici markası ürün farklılığına göre farklı gruplara odaklanmaktadır. İşveren markasının reklamı işletmeyle ilgili faydalara ve içinde çalışmanın avantajlarına odaklanırken, tüketici markasında odak ürünün etkililiği ve tüketiciye verdiği duygular üzerindedir. Promosyon kanallarında da tüketici markası, çalışanları çekmek için özel reklam platformlarına odaklanan işveren markasına kıyasla daha geniş kanallar kullanır. Son olarak, işveren markası içsel ve dışsal bir imaj yaratmaya, tüketici markası esas olarak tüketicilerin algılayacağı bir dışsal bir imaj oluşturmaya odaklanır (Chunping ve Xi, 2011, s. 2088).

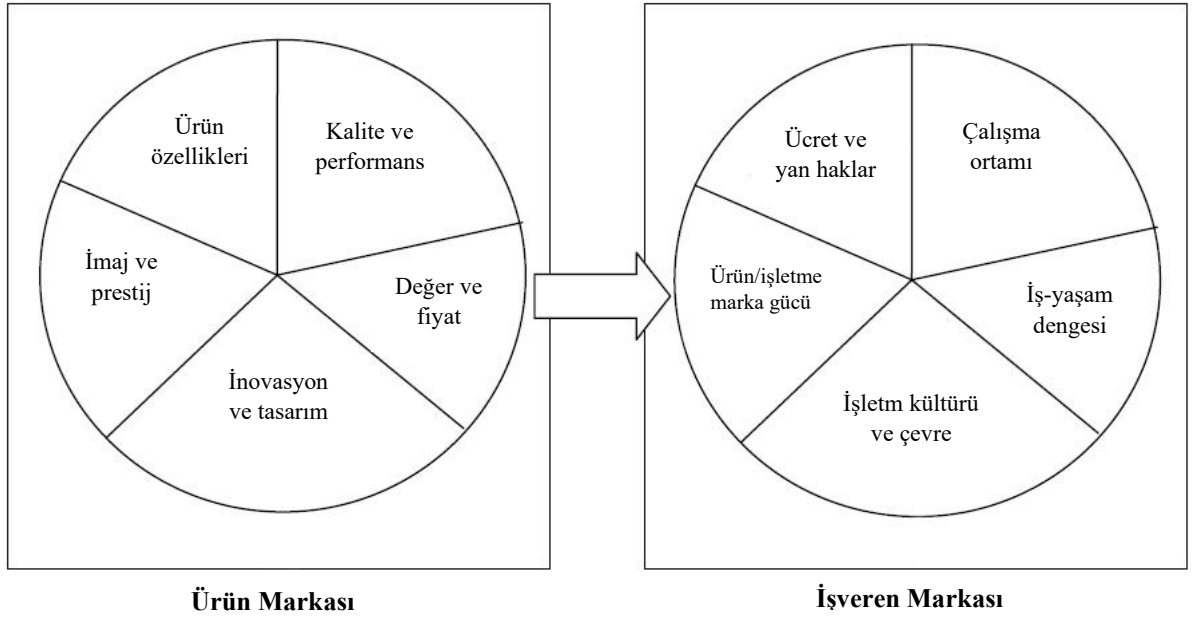
İkisi arasında birtakım farklılıklar olmasına rağmen, işveren markası hala tüketici markasının bir parçası olarak görülmekte (Mokina, 2014, s. 141); kültür, çalışan motivasyonu, tutumlar, örgütsel değerler ve iletişime odaklanarak işletmenin iç ve dış işgücü piyasalarında çekiciliğinin artmasına yardımcı olmaktadır (Edevbaro, 2021, s. 11).

"Kurumsal Liderlik Konseyi" (1999) tarafından yapılan bir araştırma hem ürün hem de işveren markasının doğalarını tanımlayan belirli bileşenlere sahip olduğunu göstermektedir. *Ürün markasının* bileşenleri ürün özellikleri, kalite, performans, değer, fiyat, yenilik, tasarım, imaj ve prestij; *işveren markasının* bileşenleri çalışma ortamı, işletme kültürü ve ortamı, iş-yaşam dengesi, ücret ve yan haklar ve ürün/işletme marka

gücüdür. Şekil 4.3'te görülebileceği gibi, ürün markası ile işveren markası birbiriyle ilişkilidir; güçlü ürün markası, işveren markasının gücünü artırmada önemli bir rol oynayabilirken işveren markası işletmeye ve ürünlerine değer katabilecek çalışanları cezbetmede ve elde tutmada önemli bir rol oynayabilir ve böylece ürün markasını güçlendirebilir (Mokina, 2014, s. 144).

Şekil 2.4

İşletmenin Ürün Markası ile İşveren Markası Arasındaki Bağlantı.



Kaynak: Mokina, 2014, s. 145

İstese de istemese de her işletmenin zaten bir işveren markası vardır ve işletmelerin onu yönetmeleri gerekir (Santo, 2016, s. 17). Yeni kurulan işletmelerin bile en başından bir işveren markası programı vardır ancak çoğunlukla bunun farkında değildirler. İşletmeler işveren markasını ancak algıyı ve imajı etkileme yoluyla yönetebilir ve güçlendirebilirler. Bu güçlendirme ve etki kültür, değerler, misyon ve amaçlar, sunulan faydalar ve avantajlar, çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme olanakları, çeşitlilik ve katılım sağlama, ilerleme olanakları ve sağlanan fırsatlar, yönetim yaklaşımı ve işletme yapısı, yenilik ve teknoloji gibi işveren markası unsurlarının iletişimi yoluyla gerçekleşir (Kacija, 2021, s. 9).

2.3.2.4 İşveren markasının önemi

İşveren markası, insan kaynakları yönetiminde işletmeye ve çalışana fayda sağlayan önemli araçlardan biri (Ramdennee, 2019, s. 9) ve işletmenin rekabetçi olabilmesi için insan kaynakları bölümlerinin odaklanması gereken önemli bir faaliyettir (Edwards, 2005, s. 266).

İşveren markası, işletmenin daha geniş bir kitleyle iletişim kurmasına olanak tanır ve işletmenin diğer işletmelerden nasıl farklılaştığına ilişkin özelliklerini iletmesi için geniş bir çerçeve oluşturur ve bu da rekabet avantajı elde etmesine yol açabilir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 503; Adlain, 2014, s. 19; Zaware ve Shinde, 2020, s. 77; Johnson, 2021, s. 12). Güçlü bir işveren markası, işletmenin doğru insanları kendine çekmesi ve elde tutması sayesinde örgütsel başarıya ulaşmasını sağlar; bu da örgütsel performansın ve büyümenin kalitesine yansarak işvereni rakiplerinden farklı kılar (Sullivan, 2004, s. 507; Edwards, 2005, s. 266; Fernon, 2008, s. 50; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9; Kacija, 2021, s. 10; Taylor, 2022, s. 127).

İşveren markası, işletmeyi seçkin yetenekler için ilk tercih haline getirdiği için, yetenekleri işletmeye çekmek için iyi bir araçtır. Ayrıca işveren markası, çalışanları üretkenliği artırmaya ve dolayısıyla işletme tarafından sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmeye motive ettiği için üretkenliği artırmaya yönelik bir teşvik olarak kabul edilir (Chunping ve Xi, 2011, s. 2088).

İşveren markası yoluyla örgüt, işe alımı ve elde tutmayı geliştirmek ve insan sermayesini artırmak için değer önermesini yalnızca iç paydaşlara değil potansiyel çalışanlara (dış paydaşlar) da pazarlayabilecektir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 511; Santo, 2016, s. 21; Sarti, 2021, s. 16). Bu, işletme için olumlu bir örgütsel itibar oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olacaktır (Sullivan, 2004, s. 507; Barrow ve Mosley, 2005, s. 78; Martin vd., 2005, s. 79; Adlain, 2014, s. 21; Martin ve Groen-In't-Woud, 2011, s. 87). Ayrıca, daha düşük bir işe alım maliyetine ve başvuru yapan kalitesinde genel bir artışa yol açacaktır (Chunping ve Xi, 2011, s. 2088; Zaware ve Shinde, 2020, s. 79).

İşveren markası, işletmeyle uyumlu kültüre sahip doğru adayları cezbeder ve aynı zamanda potansiyel çalışanlara beklenen iş deneyimi konusunda güvence verir (Sullivan, 2004, s. 507; Srivastava ve Bhatnagar, 2010, s. 26). İşveren markasına en

büyük yatırımı yapan işletmeler, çok sayıda yetenekli çalışanla dikkat çekici düzeyde bağlantıya sahiptir. Başka bir deyişle, daha fazla insan işletmeyi çalışmak için iyi bir yer olarak gördükçe, işletmenin işi yeni edinilen yetenek ve artan bağlılık düzeyleriyle daha da gelişecektir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 510). İşveren markası, çalışan katılımını, çekiciliğini ve elde tutulmasını artırır. Çalışanların bağlılığı arttıkça işten ayrılmayı daha az düşünürler ve bu da daha düşük çalışan devrine yol açar, böylece işe alım sürecinin maliyetleri azalır (Berthon vd., 2005, s. 154; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9; Taylor, 2022, s. 126).

İşveren markası, çalışanların markaya sadakatini artırır. İşveren markası sadakati, bir çalışanın bir işletmeye sahip olduğu duygusal bağlıdır. Bu bağlılık, işletmede koşulların uygun olmadığı zamanlarda bile çalışanların işletmede kalmasını sağlayacaktır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 509; Barrow ve Mosley, 2005, s. 81). Çünkü işveren markası, çalışanların "kalplerini ve akıllarını" kazanmaya ve işe geldiklerinde işletmenin markasını yaşamak için motive olmalarına odaklanır (Edwards, 2005, s. 266).

Barrow ve Mosley (2005), işveren markasının işlevsel olarak işletme üzerinde önemli iç etkilere sahip olduğunu öne sürmüştür. İşveren markası, yöneticilerin çalışan iletişimini müşteri iletişimine benzer bir bakış açısıyla görmelerini sağlayacağından, yönetim ve çalışanlar arasındaki iç iletişimi güçlendirmeye katkıda bulunur. İşveren markası, yöneticileri yalnızca iletişimi yaymak yerine hedef kitleleri, başlık mesajlarını, fayda odaklı iknayı dikkate almaya teşvik eder. İşveren markası aynı zamanda pazarlama ve insan kaynakları arasında önemli ve etkili bir bağlantı sağlamaya yardımcı olacak ve işletmenin davranışı ve örgütsel değişimle ilgili liderlik gündemi üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Aynı bağlamda, araştırmacılar, işveren markası yönetiminin, markanın anlaşılmasını ve çalışanların tutarlı bir marka deneyimi sağlamada oynadıkları önemli rolü geliştirmeye çalışan dahili pazarlama programlarına daha fazla etki ve güvenilirlik sağlayabileceğini ileri sürmüştür (Barrow ve Mosley 2005, s. 79 -80). Ayrıca işveren markası, insan kaynaklarının rol ve işlevinin geliştirilmesine, daha stratejik odaklı ve işletmenin diğer temel işlevleriyle daha fazla ilgili hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Edwards, 2005, s. 269).

Ambler ve Barrow (1996), bir işveren markasının çalışanlara, bir ürün markasının tüketicilere sağladığı işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar sağlayabileceğini öne

sürmüştür. İşlevsel faydaları, işletmenin çalışana sağladığı gelişim, mesleki eğitim ve öğretim fırsatlarını; ekonomik faydalar, işletmenin çalışanlara sağladığı hediye ve maaş gibi maddi veya parasal ödülleri; psikolojik faydalar, çalışana daha derin anlam, yön ve aidiyet duygusu veren unsurları içerir (Ambler ve Barrow, 1996, s. 187).

Güçlü bir işveren markası, işletmede daha memnun ve mutlu olan ve iyi performans göstermek için motive olmuş ve bağlı olan çalışanlar yaratmaya yardımcı olabilir. Bu, üretkenliği ve müşteri hizmetlerinin kalitesini artıracak ve uzun vadede daha memnun müşterilerle sonuçlanacaktır (Barrow ve Mosley, 2005, s. 83). Güçlü bir işveren markası, çalışanlara kendilerini hem kişisel hem de profesyonel olarak geliştirme fırsatı verir (Arslan, 2020, s. 53); öz saygılarının artmasına yardımcı olarak çalışanları birer marka savunucusuna dönüştürür (Srivastava ve Bhatnagar, 2010, s. 27). Güçlü bir işveren markasına sahip bir işletmenin üyesi olmak benlik saygısını artırmakta ve örgütsel kimliği ve işverene olan güveni güçlendirmektedir (Lievens vd., 2007, s. 63; Taylor, 2022, s. 126). Bu bağlamda başarılı bir işveren markası, bireylere kendilerini gerçekleştirme fırsatı da sunmaktadır (Arslan, 2020, s. 54).

2.3.2.5 İşveren markasına ilişkin yaklaşım ve teoriler

İşveren markasının uygulayıcılar arasında popüler olmasına rağmen, teorik bir çerçeve geliştirmeye yönelik akademik ilginin olmaması nedeniyle araştırmacılar eleştirilmiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 503; Davies, 2008, s. 669). Bu konuda çalışma yapan Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markası kavramına ilişkin kapsamlı teorik bir çerçeve oluşturulurken kaynak temelli yaklaşım ile (Barney, 1991) psikolojik sözleşme (Hendry ve Jenkins, 1997) ve marka değeri (Aaker, 1991) teorilerinin kullanılabileceğini öne sürmüştür (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 503- 504).

2.3.2.5.1 Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım, (Resource-Based View) sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl ulaştıklarını anlamak için işletmelerin kaynaklarını analiz eder ve yorumlar (Wernerfelt, 1984, s. 173). Teorinin ana fikri, pazarda bir niş elde etmek için rekabetçi iş çevresine bakmak veya rekabet ve tehditlere karşı bir avantaj elde etmek yerine, işletmenin zaten mevcut kaynaklarına ve potansiyeline bakması gerektiğidir (Barney, 1991, s. 99).

Barney'e göre, kaynak temelli yaklaşım iki varsayıma dayanır. İlki, bir endüstri içindeki işletmeler kontrol ettikleri stratejik kaynaklar ve izledikleri stratejiler açısından benzer değildir. İkincisi, işletmelerin stratejilerini uygulamak için kullandıkları kaynaklar, işletmeler arasında hareket edemez ve kolayca kopyalanamaz. Bu varsayımlara dayanarak, kaynakların bir işletmeye rekabet avantajı elde edebilmesi için nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilmesi zor olması gerekir (Barney, 1991, s. 101-102).

İnsan sermayesi ekipman, tesis ve teknoloji vb. diğer kaynaklar gibi sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan önemli bir kaynaktır (Wernerfelt, 1984, s. 172; Barney, 1991, s. 106; Boxall, 1998, s. 266; Priem ve Butler, 2001, s. 25). Boxall (1996)'ın insan kaynakları yönetimini kaynak temelli bir yaklaşımla incelediği çalışmasına göre, nitelikli çalışanlar işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Bu kaynaklar yalnızca önceden belirlenmiş rekabet senaryolarını yürütmeye değil, aynı zamanda stratejik yetenek oluşturmaya ve ayrıca işletmenin uzun vadeli direncini artırma becerisine odaklanmaya yardımcı olmaktadır (Boxall, 1996, s. 70).

Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde işveren markası, nitelikli insan kaynağını çekerek ve elde tutarak işletmeye değer katan ve böylece rekabet avantajı sağlayan uygulamalar bütünü olarak görülmektedir. İşletmeler bu rekabet avantajını hem dış hem de iç pazarlama uygulamaları yoluyla elde edebilirler. İşletmeler, yetenekli çalışanları çekmek ve böylece ayırt edici insan sermayesi kazanmak için kendilerini harici olarak tercih edilen bir işveren olarak pazarlarlar. İşletmeler, doğru çalışanları çektikten sonra sistematik olarak çalışanları işveren markasının değer önermesini sergilemeye maruz bırakır, böylece rakip işletmelerin taklit etmesi veya elde etmesi zor olan ayırt edici bir işgücüne ulaşırlar (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 503- 504).

Kaynak temelli yaklaşım yalnızca işveren markası kavramıyla ilişkili olmayıp, yetenek yönetimi kavramının da dayandığı temel yaklaşımlardan biridir. Kaynak temelli yaklaşım, yeteneği, İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarının yanı sıra değerli ve sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmelerine yardımcı olan önemli bir kaynak olarak görür. Bu nedenle, bu yaklaşıma göre, İşletmeler mevcut yeteneklerini korumalı, geliştirmeli ve stratejik olarak kullanılmalıdır. Ayrıca kaynak temelli yaklaşım, İşletmelerin işgücü planlama ve işe alım süreçlerini bu stratejik yaklaşım açısına uygun şekilde şekillendirmeye teşvik etmektedir. Bu, İşletmelerin mevcut yeteneklerini ve

gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak doğru çalışanları çekmesini sağlar. Kaynak temelli bir yaklaşım, İşletmelerin yetenek geliştirme stratejilerini belirlemelerine de yardımcı olabilir. Bunlara alışanların eğitimi, gelişimi ve kariyer ilerlemesi gibi faktörler dahildir (Akar, 2015, s. 49-50).

2.3.2.5.2 Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik Sözleşme Teorisi (Psychological Contract Theory), işveren markası kavramına teorik bir temel oluşturabilecek önemli teorilerden biridir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 504; Moroko ve Uncles, 2008, s. 165). Psikolojik sözleşme kavramı, bireyin kendisi ile başka bir taraf arasında yazılı veya sözlü olabilecek bir mübadele sözleşmesinin hüküm ve koşullarına ilişkin inançlarını ifade eder (Rousseau, 1989, s. 123). Örgütsel kavramda psikolojik sözleşme, her bir tarafın diğerine karşı sahip olduğu yükümlülükler açısından bir işletme ile bireysel bir çalışan arasındaki istihdam ilişkisidir (Edwards ve Karau, 2007, s. 68). Psikolojik sözleşmeler, iş ilişkilerinin temel dayanağıdır ve bir işletmeye katılım için gerekli teşvikleri ve katkıları oluşturur. İşletmelerde alışan ve işveren arasında karşılıklı beklentiler vardır. Birey, işverenden gelen belirli teşvikler (yüksek ücret, iş güvenliği gibi) karşılığında işverene belirli katkıları (sıkı çalışma, sadakat gibi) borçlu olduğuna inanır (Rousseau, 1990, s. 389-390).

Son yıllarda, psikolojik sözleşme kavramı, ağdaş zamanlarda çalışan tutum ve davranışlarının anlaşılmasını geliştirdiği için ön plana çıkmıştır (Aggarwal ve Bhargava, 2009, s. 238). Bir çalışanın psikolojik sözleşme hakkındaki inançları, işveren tarafından istihdam sırasında ve ayrıca çalışan ile işveren arasında devam eden etkileşimler sırasında verilen açık veya zımnı sözlerden gelişir. Bu beklentiler, çalışanların zaman içinde yaptıkları katkıların bir sonucu olarak işverenlerinden belirli yükümlülükler almaya hak kazandıklarına dair algıları aracılığıyla geliştirilmektedir (Edwards ve Karau, 2007, s. 68). Çalışanlar, işe alım sürecinde, işletmeden gelen açık ifadeler ile harici işe alım görevlileri, ağızdan ağıza veya basından gelen bilgiler gibi gayri resmi ve potansiyel olarak yanlış bilgilere dayalı olarak bu karşılıklı yükümlülükler hakkında bir görüş oluştururlar (Rousseau, 1990, s. 390).

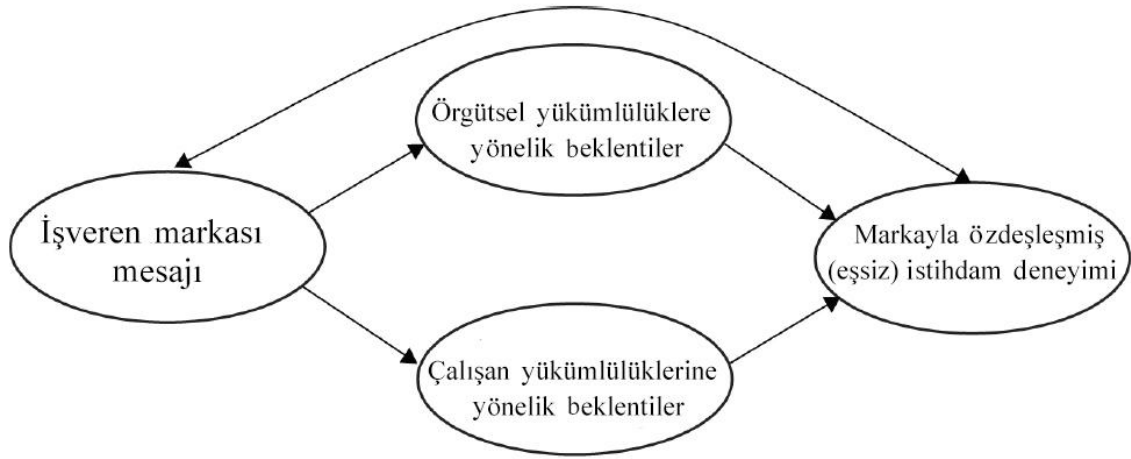
Birey, yaptığı katkıların işletmeyi karşılık vermeye mecbur ettiğini algıladığında, psikolojik bir sözleşme ortaya çıkar (Rousseau, 1989, s. 124). Psikolojik sözleşme yerine getirildiğinde, çalışanın ilgili ve sadık olma olasılığı daha yüksektir; ancak

sözleşme bozulursa, bağlılıkta ve üretkenlikte düşüş meydana gelebilir ve buna çalışan devrinde bir artış eşlik edebilir (Rousseau, 1990, s. 390).

Psikolojik sözleşme, karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki üzerine kurulu algılara dayalı olması nedeniyle işveren markasıyla ilişkilendirilir. Örneğin, işletme çalışanlarından düzenli olarak yüksek bir maaş karşılığında uzun saatler çalışmasını bekleyebilir. İşletmeni değer önermesinin duyurulması, işletmenin çalışanlara sağlamayı taahhüt ettiği şeylerle ilgili beklentileri artırması muhtemeldir; ancak çalışanların istihdamda elde ettikleri ve psikolojik sözleşmenin belirli içeriği, bir işletmenin işveren markasının istihdam deneyimlerinin içeriğini şekillendirmeye yardımcı olacaktır (Bkz. Şekil 2.5). (Edwards, 2010, s. 15).

Şekil 2.5

İşveren Markası ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki



Kaynak: Edwards, 2010, s. 15

İşletmeler değer önermelerini çalışanın ve işverenin sahip olduğu yükümlülükler hakkında bir algı yaratan mesajlarla pazarlar. İşveren iş deneyimi sırasında sözünü yerine getirirse başarılı bir psikolojik sözleşme kurulmuş sayılır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 504). Marka önermesinin anlaşılması ve dolayısıyla güçlü bir işveren markasının hayata geçirilmesi konusunda başarılı olabilmek için psikolojik sözleşmeler büyük önem taşımaktadır (Moroko ve Uncles, 2008, s. 165).

2.3.2.5.3 Marka Değeri Teorisi

Marka değeri, işveren markasını anlamak için tamamlayıcı bir teorik bakış açısı sağlamaktadır. İşveren markası kavramı, tüketici esaslı marka değeriyle olduğu gibi marka değeri ile de ilişkilendirilebilir. İşveren marka değeri, işveren markası faaliyetlerinin istenen sonucudur (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 504). İşveren marka değeri sayesinde, mevcut ve potansiyel çalışanlar işletmenin işe alma ve elde tutma süreciyle etkileşime girecek; bu etkileşim, işletmede çalışmak için başvuran potansiyel çalışanların yanı sıra mevcut çalışanların kalma niyetleri ve bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olacaktır (Collins ve Kanar, 2014, s. 287)

Cable ve Turban (2003), marka değeri teorisinde marka değerini örgütsel itibar kavramı aracılığıyla işveren markasına bağlamıştır. Yapılan çalışmada iyi bir örgütsel itibara sahip bir işletmenin işveren markası değerini artıracak ve böylece potansiyel ve mevcut çalışanların işletmeye yönelik algılarını etkileyeceği ileri sürülmüştür (Cable ve Turban, 2003, s. 2245). Berthon vd. (2005), marka değeri ile işveren markası arasındaki ilişkiyi işveren çekiciliği bağlamında açıklamıştır. Çalışanların işveren çekiciliğine ilişkin algıları, işveren marka değeri düzeyine katkıda bulunur. Başka bir deyişle, bir işveren mevcut potansiyel çalışanlar tarafından ne kadar çekici olarak algılanırsa, söz konusu işletmenin işveren marka değeri o kadar güçlü olacaktır (Berthon vd., 2005, s. 156).

2.3.2.6 İşveren markasının yönetim süreci ve modelleri

2.3.2.6.1 İşveren markasının yönetim süreci

İşveren markası yaratmak, bir dizi aşamadan ve adımdan geçen uzun, kapsamlı, döngüsel ve sürekli bir süreçtir (Baş, 2011, s. 51; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9; Yalçın, 2022, s. 70). Genel olarak, bir işveren markası oluşturma süreci iki adımdan oluşur. İlki, işletmeyi çalışmak için harika bir yer haline getirmek; ikincisi, doğru yeteneğin işletmenin ne kadar harika olduğunu bildiğinden emin olmak (Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9).

İşveren markasını yönetme yöntemleri işletmelere göre farklılık gösterdiği için işveren markasını yönetme sürecine başlamadan önce işletmelerin kendilerine iki soru sorması gerekmektedir. İlk soru, “İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin özellikleri nelerdir? dir. Özellikle istikrarsız ortamlarda, işveren markasını yönetmek gibi herhangi bir stratejik adımda tüm çevresel değişkenler dikkate alınmalıdır. İkinci soru, “İşveren

markası yönetimi çalışmalarını neden yapıyoruz?” dur. İşveren markası yönetiminin çalışan kalitesini artırmak, işletmeye bağlılık yaratmak gibi işletmenin ihtiyaçları ile örtüşen belirli bir hedefi olmalıdır (Baş, 2011, s. 48-49).

İşveren markası geliştirilirken üç farklı adım belirlemek mümkündür. Başlangıçta işletme, markanın temel değerini sağlayan bir "değer önermesi" geliştirilir. Değer önermesi, işletmenin çalışanlarına gerçekten sunduğu şeydir. Değer önermesini geliştirdikten sonra işletme, değer önermesini hedef potansiyel çalışanlarına, işe alım ajanslarına ve istihdam danışmanlarına pazarlar. Bu sayede işletme, potansiyel beşerî sermayeyi oluşturan dış pazarını hedeflemekte ve aynı zamanda markasının değerini ve imajını geliştirmektedir. Son olarak, işveren markası iç işgücüne pazarlanır. Dahili marka olarak da bilinen dahili pazarlamanın amacı, çalışanların işletmenin örgütsel değer ve hedeflerine bağlı kalmasını sağlamaktır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 502-503).

Berthon vd., (2005) tarafından yapılan çalışmada, güçlü bir işveren markası geliştirmek için işletmeyi anlamak, çalışanlar için müşterilere verilen marka vaadine benzer ikna edici bir marka vaadi oluşturmak, işveren marka vaadinin yerine getirilmesini ölçmek için kriterler geliştirmek, işveren marka vaadini desteklemek ve geliştirmek için işletmedeki tüm insan kaynakları uygulamalarını uyumlu hale getirmek ve son olarak uygulamak, ölçmek ve değerlemek şeklindeki adımların uygulanması gerektiği ifade edilmiştir (154). Ayrıca güçlü işveren markasının hiyerarşi ve tüm iç faaliyetlerle uyumlu olmasının yanı sıra iş stratejisi, insan kaynakları ve yetenek stratejisi, pazarlama stratejisi gibi işletmedeki diğer stratejilerle de uyumlu olması gerektiği unutulmamalıdır (Mosley ve Schmidt, 2017, s. 11; Edevbaro, 2021, s. 20).

Güçlü bir işveren markası oluşturmak için Bruce ve Harvey (2008) daha pratik şu beş adımı önermiştir: 1) İşletmenin vizyonunu ve değerlerini yansıtacak şekilde çekirdek markanın net bir tanımının yapılması; daha sonra bu çekirdek marka değerlerinin işveren markasının heyecan verici tanımıyla birleştirilmesi, 2) Üst yönetimin ve özellikle CEO’nun işveren markasını desteklemesi, onu yaşaması ve onu temsil eden dürüst bir örnek olması, 3) işveren markasının işletmenin hedef ve stratejisi ile tutarlı, işletmenin tüm departman ve bölümlerinde tek tip olması, 4) Çalışanların, sorumlulukları tanımlayarak ve kilit çalışanların rolü için hesap verebilirlik sistemini etkinleştirerek, güçlü bir işveren markası yaratma sürecine tam katılımın sağlanması, 5)

Performansı ölçmek ve başarıyı artırmak için sürekli bir değerlendirme sistemi kurması (Bruce ve Harvey, 2008, s. 251 -252).

Baş (2011)'in kitabında yer verdiği ve Şekil 2.6'ta gösterilen işveren markası yönetim sürecinin adımları işveren markasının değerlendirilmesi, işveren marka kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesi oluşturulması, markanın konumlandırılması ve uygulanmasıdır (Baş, 2011, s. 52-114).

Şekil 2.6

İşveren Markası Yönetim Modeli



Kaynak: Baş, 2011, s. 52

İşveren markasının mevcut durumunun değerlendirilmesi aşamasında, markanın hedef kitlenin zihnindeki imajı (mevcut çalışanlar ya da hedeflenen adaylar) belirlenir. Başka bir deyişle, “Hedef kitle işletmeyi nasıl görmektedir?” sorusuna cevap aranır. Ayrıca bu aşamada işletmenin (bilinçli ya da bilinçsiz) olarak halihazırda uygulamakta olduğu işveren markası faaliyetleri ve uygulamaları ölçülür. Bu, işletmenin mevcut konumunu anlaması ve daha sonra işveren markasını yönetmede sağlıklı stratejiler belirlenebilmesi açısından önem taşır (Baş, 2011, s. 52; Gözen, 2016, s. 51; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9). Baş (2011), bu aşamada yanıtları işletmenin işveren markası alanındaki konumu hakkında sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına katkıda bulunan bir dizi soru sorulması gerektiğini ifade etmiştir, s. Potansiyel adayların işinizle ilgili farkındalık düzeyi nedir?,

İşletme isminden bahsederken çalışanlarınızın ve potansiyel adaylarınızın aklında nasıl bir işveren imajı var?, İşveren markası imajı onu rakiplerinden ayıran özellikler içeriyor mu?, İşletmenin iletişim faaliyetlerinin potansiyel adaylar üzerindeki etkisi nedir? (Baş, 2011, s. 57 -58).

Net ve güçlü bir işveren markası kimliği oluşturmak, işveren markasını yönetme sürecinde önemli bir adımdır. Bu aşamada işletme nasıl bir işveren olmak ve nasıl görünmek istediğini tanımlar (Baş, 2011, s. 71). Bir sonraki aşamada çalışan değer önermesi yapılır

Çalışan değer önermesi, işveren markasının kalbinde yer alan kritik bir alandır ve işveren markasını etkili bir şekilde yönetmek için gerekli olan bir kavramdır (Mosley, 2005, s. 4). Hatta birçok işletmenin can damarı sayılabilir (Paadi vd., 2019, s. 53). Çalışan değer önermesi, bir işletmenin rakip işverenlere kıyasla adayların ve çalışanların zihninde neyi temsil etmek istediğinin özünü yakalaması nedeniyle ikna edici bir işveren markası geliştirmede hayati bir adımdır (Baş, 2011, s. 54; Wong, 2014, s. 30; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9). Çalışan değer önermesi, çalışanların işlerine bağlı, üretken ve tatmin olmalarını sağlamak için işletmenin çalışanlarına kendilerini değerli hissettiren teklifi olarak tanımlanabilir (Botha vd. 2011, s. 3). Değer önermesi, bir işverenin istihdam ettiği çalışanlarına sağladığı faydaların, fırsatların, kaynakların ve avantajların bir kombinasyonunu (Rosethorn, 2009, s. 21; Baş, 2011, s. 73); çalışanların işletme içindeki istihdamlarından dolayı yararlandıklarını algıladıkları katma profesyonel ve kişisel değeri ve çalışanlara sunulan farklı ödül özelliklerini, faydaları ve çalışanlara sağlanan avantajları içerir (Paadi vd., 2019, s. 53).

Bir işletmenin çalışan değer önermesi hem somut hem de soyut faydalardan oluşur. Somut faydaları ücretlendirme, mali ikramiyeler, izin ödenekleri, iş yeri konumu ve politikalar gibi nesnel örgütsel faydalardan oluşur. Soyut faydaları ise, bir işletmenin değerleri ve prestiji ve birey-örgüt uyumu gibi daha öznel algılara atıfta bulunur (Ramdennee, 2019, s. 9). Çalışan değer önermesinin genel olarak çalışanlara sunulan her şeyin kapsamlı bir açıklaması olarak değil de işveren markasının en belirgin veya ayırt edici özelliklerinin daha özlü bir açıklaması olarak tasarlandığına dikkat edilmelidir (Mosley, 2005, s. 4).

Kısacası, çalışan değer önermesi işletmenin neler sunabileceğini anlamak ve ardından bunu hedef adaylara çekici ve rekabetten farklı bir şekilde iletmekle ilgilidir. Bir işletme değer önerilerinde bulunabilir, ancak bunları kabul etmeye karar verecek olan paydaşlardır, bu nedenle çalışan değer önermesinin işletmenin markası ve faaliyetleri ile tutarlı olması gerekmektedir (Moroko ve Uncles, 2008, s. 165; Santo, 2016, s. 22).

Güçlü bir çalışan değer önermesi geliştirmek için işveren tarafından marka hedeflerinin belirlenmesi (çalışanları çekmek/cezbetmek, katılmak elde tutmak gibi); mevcut çalışanların ve potansiyel adayların işletme hakkında ne düşündüklerinin bilinmesi ve analiz edilmesi; işveren markasıyla ilgili tüm departmanlar dahil olmak üzere kilit paydaşların işveren markası geliştirme sürecine dahil edilmesi; fikir toplamak ve işveren markasının temelini kurmak için gerekli bileşenleri oluşturmak amacıyla çalışan değer önermesi üzerine bir çalıştay düzenlenmesi; iş anlaşmasının düşünülmesi (İşletmenin çalışanlardan ne beklediğine ve karşılığında çalışanlara ne sunmaya istekli olduğuna ilişkin); güç ve esneme arasında bir denge sağlanması (Etkili bir çalışan değer önermesi mevcut güçlü yönleri yansıtır, ancak gerçekçi gelecek özelemlerini de içerir); çalışanlara benzersiz bir deneyim sunularak ve ardından bu deneyimi yaratıcı bir şekilde pazarlayarak işletmenin farklılaştırılması ve rakiplerinden öne çıkarılması gerekir (Mosley ve Schmidt, 2017, s. 16).

İşveren marka yönetimi modelinin önemli bileşenlerinden biri de konumlandırma. Kavramı geliştiren Ries ve Trout (2001) 'e göre konumlandırma, potansiyel bir müşterinin zihninde yeni ve farklı bir şey yaratmak anlamına gelir. Odak noktası ürün değil, potansiyel müşteridir. İnsan kaynağını çekmede de aynı mekanizmayla yeni bir çalışan bir işi kabul ettiğinde işletmeyi satın alır. İşe alım programları ve değer önermesi yoluyla işletme zaten kendisini pazarlamaktadır (Ries ve Trout, 2001, s. 5 ve 159). Aynı bağlamda konumlandırma, hedef kitlenin zihninde işletmeyi farklılaştıran bir rekabet avantajı yaratmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle işletme, bu aşamada işveren markası kimliğinde ve işletmenin çalışan değer önermesinde bulunan avantajları vurgulamalıdır (Baş, 2011, s. 54; Bayrak, 2016, s. 32). Bir işveren markası konumu, işletmenin sunduğu işveren markası kimliği ve değer önermesi ile desteklenmeden etkili olmayacaktır (Baş, 2011, s. 89).

İşveren markası, hedef kitlenin zihninde kendine özgü bir kişiliğe ve yere sahip olmalıdır. Bu nedenle, işveren markasının "çalışılacak en iyi yer" olması için ayırt edici

ve güçlü bir imaj yaratması gerekir (Berthon vd., 2005, s. 154). Konumlandırma kavramını geliştirenlere göre, izleyici algısında "ilk olmak" her zaman daha iyidir. İnsanlar aya ilk ayak basan kişiyi tanırlar ve ondan sonra kimin yürüdüğünü hatırlamayabilirler (Ries ve Trout, 2001, s. 22 ve 164).

Konumlandırma sayesinde işletmeler, hedef kitlenin zihninde ayrıcalıklı bir konum elde edebilir. Bu başarı, hedef kitlenin kalbini kazanmaya yönelik faaliyetlerin yanı sıra, işletmelerin sunduğu katma değeri iletme için hedef kitleyle etkili bir iletişim kurulmasıyla elde edilebilir (Rijkenberg, 2009'dan aktaran Kara, 2013, s. 69). İşveren markası iletişimi, hedef kitle açısından işveren markasının sesi olduğu için büyük önem taşır; işletmedeki tüm işveren markası uygulamalarında verilebilecek istihdam vaadiyle ilgili mesajları temsil eder (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 507; Botha vd., 2011, s. 4). Bu amaçla İnternet üzerinde medya, iş platformları ve sosyal ağlar gibi birçok iletişim kanalı kullanılabilmektedir (Kara, 2013, s. 70; Gözen, 2016, s. 54; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9).

İşveren markasının özü, çalışanlara sözler vermek ve ardından bu sözleri yerine getirmek için çalışmaktır. Bu sözlerin yerine getirilmemesi, işletmeyi telafisi güç zararlara maruz bırakır. Bu bağlamda üst yönetimin bu sürece katılımı bu sözlerin gerçekleşmesini sağlamada önemli bir rol olarak değerlendirilmektedir (Baş, 2011, s. 54-55). İşveren markası sürecinde başarılı olmak isteyen herhangi bir işletmede üst yönetim, bu sürecin tüm aşamalarında ağırlıklı olarak yer almalıdır (Bruce ve Harvey, 2008, s. 251).

İşveren markası sürecine katılım sadece üst yönetimle sınırlı kalmamalıdır. Güçlü bir işveren markasının kurulması ve uygulanmasıyla ilgili insan kaynakları, pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler gibi departmanların da devreye girmesi gerekir. İşveren markasının yönetimi konusunda uzmanlardan yardım almak da mümkündür (Bayrak, 2016, s. 34). Bu sürecin uygulanması sırasında tutarlılığın sağlanması ve böylece işveren markası hedefine başarılı ve çatışmasız bir şekilde ulaşabilmesi için işletmenin tüm bölüm ve birimlerinin birbiriyle sürekli iletişim halinde olması zorunludur (Yorulmaz, 2019'dan aktaran Yalçın, 2022, s. 71).

İşveren markası uygulama aşamasında, ayır edici avantajlar, zorluklar ve kariyer gelişimi için fırsatlar gibi işletme tarafından sunulan istihdamın gerçekçi yönleri

pazarlanır. Bu mesajlar, uygun adayları cezbetmeyi amaçlar ve aynı zamanda işletmenin çalışanlara yönelik niyet ve vaatlerini de belirtir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 507).

İşveren markası yönetimi süreci uygulama aşamasında bitmez, aynı zamanda sürecin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir (Başal, 2019, s. 93). Güçlü bir işveren markası için işveren markası yönetim modelinin düzenli olarak ölçülmesi ve sonuçların ciddiye alınarak iyileştirme ve değiştirme faaliyetlerinde kullanılması gerekir. Bunu verimli şekilde başarmak için işveren markası ölçütleri işletmenin temel değerlendirme kriterlerinin bir parçası olmalıdır (Ambler ve Barrow, 1996, s. 197; Sullivan, 2004; Mosley ve Schmidt, 2017, s. 9).

Bir işletmenin işveren markasının etkili bir şekilde çalışıp çalışmadığını ölçmek için, işletmenin satın alınabilecek (müşteri deneyimi) ve çalışılabilecek bir yer olarak değerlendirilmesi (çalışan deneyimi) gerekir (Sartain ve Schumann, 2006, s. 227).

Herhangi bir işveren markasının özü, çalışanların markayı müşterilere sunmaları için gereken davranışları nasıl ifade ettiğini içerir. İşveren markasının nihai sonucu, sadece daha fazla satın almaya ve başkalarına anlatmaya karar veren bir müşteri için yarattığı farktır. Bu nedenle, işveren markasının müşterinin deneyimi (farkındalığı, tercihi, kullanımı ve sadakati) üzerindeki etkisinin ölçülmesine odaklanılmalıdır (Sartain ve Schumann, 2006, s. 228). Aynı şekilde müşteri deneyimi işletmenin finansal sonuçlarına da yansıyacaktır. Finansal geri dönüşün boyutu, işletmeye iş gücünün üretkenliği hakkında bir değerlendirme sağlayacağı gibi insan kaynaklarına yaptığı yatırımın karşılığında elde ettiği getiriler hakkında da bilgi verecektir (Baş, 2011:120).

Müşteri deneyiminin ölçülmesi amacıyla iş süreçlerinin sonuçlarını, etkililiğini ve verimliliğini ölçmeyi sağlayacak süreçlere ilişkin veriler sürekli olarak gözden geçirmelidir. Ayrıca, periyodik görüşmeler yoluyla ve işletmeye gönderilen mektuplar ve yorumlar incelenerek müşterilerle iletişim etkinleştirilmeli. (Sartain ve Schumann, 2006, s. 229-230).

Çalışan deneyimi, çalışan değer önermesinin vaad ettiği şeyi yerine getirmekle ilgilidir (Kacija, 2021, s. 16). Çalışan deneyimi, bir anlamda çalışanın değer önermesinin gerçekliğinin ve yeterliliğinin testidir (Rosethorn, 2009, s. 23). Çalışan deneyimi, "Çalışanların, işletmeyle etkileşimlerine yanıt olarak işteki deneyimleri hakkında sahip oldukları bir dizi algı" dır (Itam ve Ghosh, 2020, s. 41). Çalışan deneyimi, çalışanın

yolculuğu boyunca temas noktalarındaki tüm karşılaşmalarından elde ettiği çalıştığı işletmeyle olan ilişkisine ilişkin bütünsel algıları olarak tanımlanabilir (Plaskoff, 2017, s. 137).

Çalışan deneyimi, çalışanlar ve işletme için büyük bir değer taşıması nedeniyle müşteri deneyimi kadar dikkatli yönetilmesi gerekir (Mosley ve Schmidt, 2017, s. 21). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgücü devri bir işletmedeki çalışan deneyiminin önemli göstergeleridir. İşletme içindeki işveren markasının seviyesini tespit edebilmek için söz konusu göstergelerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir (Baş, 2011, s. 121). Plaskoff (2017) tarafından yapılan bir çalışmada çalışan deneyiminin yönetilmesinin insan kaynakları yönetiminden farklı olduğu ifade edilmiş ve işletmelerin daha iyi çalışan deneyimi oluşturabileceği altı yol gösterici ilke önerilmiştir. Söz konusu ilkeler çalışanları ve onların ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak, geniş ve bütünsel düşüncüyü benimsemek, maddi olmayan şeyleri somut hale getirmek, radikal katılımda ısrar etmek, yinelemek ve denemek ve son olarak sürece güvenmek ve takdir etmektir (Plaskoff, 2017:138-140).

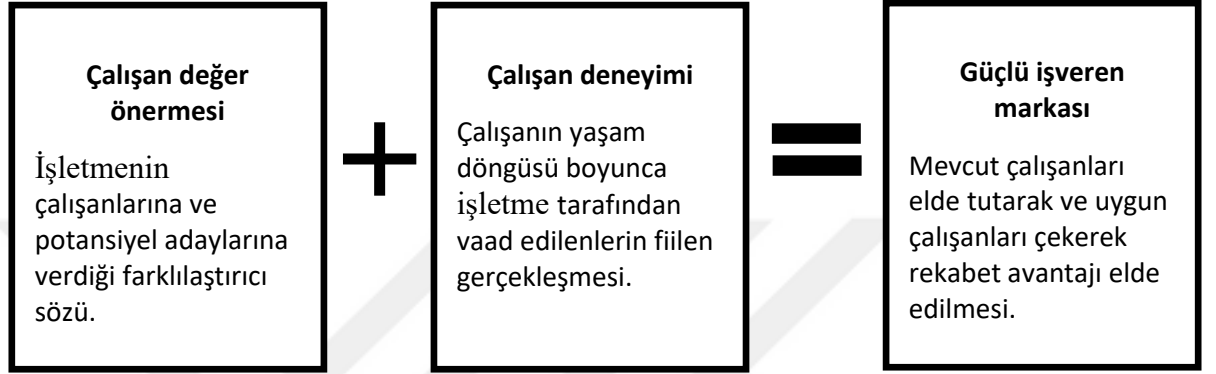
Müşteri deneyiminde olduğu gibi, çalışan deneyimi hakkında sonuçlar elde etmek için bir işletmenin çalışanlar hakkında topladığı bilgileri sistematik olarak gözden geçirmesi ve kendi çalışan araştırmalarından bazılarını periyodik olarak yatırım yapması gerekir (Sartain ve Schumann, 2006, s. 231). İşveren markasına ilişkin başarılı bir çalışan deneyimi, işveren markası günlük deneyimin bir parçası haline geldiğinden, çalışanların markaya olan güçlü duygusal bağlılığını ifade eder. Ayrıca, başarılı bir çalışan deneyimi, çalışanların müşterilere verilen marka sözünü ve bu sözün yerine getirilmesinde çalışanların oynaması gereken rolü anladığını da ifade eden deneyimdir (Sartain ve Schumann, 2006, s. 233).

Bir işveren markasının gücü, çalışan değer önermesinden ve çalışan deneyiminden doğrudan etkilenir. Şekil 2.7 gösterildiği gibi, bir işveren markasının gücü, çalışan değer önermesi ile çalışan deneyimi arasındaki süregelen uyumun sonucudur (McLeod ve Waldman, 2011'den aktaran Kacija, 2021, s. 13). İşveren markasının gücü, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sağladığı çalışan değer önermesi ile çalışanın yaşam döngüsü boyunca işletmenin sözlerinin fiili olarak yerine getirilmesini ifade eden çalışan deneyiminin birleşimine dayanmaktadır. Bu, işveren için güçlü bir marka ile sonuçlanacak ve böylece doğru çalışanları çeken ve mevcut çalışanları elinde tutan bir

rekabet avantajı elde edilecektir (Rosethorn, 2009, s. 20). Çalışan deneyimi ile değer önermesi arasındaki uyum, iş tatmini seviyesini artırma ve böylece çalışan devrini azaltma olanağı sağlar (Zaware ve Shinde, 2020, s. 79).

Şekil 2.7

Güçlü İşveren Markasının Bileşenleri



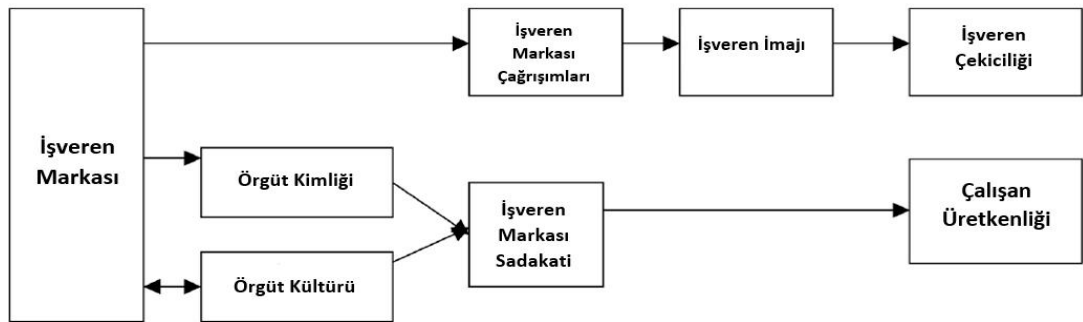
Kaynak: Rosethorn, 2009, s. 20

2.3.2.6.2 İşveren markası modelleri

İşveren markasını yönetmek için Backhaus ve Tikoo (2004) ve Mosley (2007) tarafından modeller geliştirilmiştir. Backhaus ve Tikoo (2004) tarafından geliştirilen model işveren markası alan yazınında en yaygın olarak kullanılan işveren markası modellerinden biridir. Şekil 2.8'de ye alan model işveren markası işveren markası çağrışımları ve işveren markası sadakati şeklinde iki temel unsurdan oluşmaktadır.

Şekil 2.8

Backhaus ve Tikoo'nun İşveren Marka Modeli



Kaynak: Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 505

Backhaus ve Tikoo tarafından geliştiren modelin ilk unsuru olan işveren markası çağrışımları (Employer Brand Associations), bir marka adının tüketicilerin zihninde uyandırdığı fikirlerdir. Söz konusu çağrışımlar, markayla olan deneyimlerin ve iletişimlerin çokluğu aracılığıyla markayla olan ilişkinin gücünü artıracaktır (Akar, 1991, s. 177). Başka bir deyişle, marka çağrışımları, tüketicinin hafızasında yer alan ve tüketicinin markayı anlamlandırdığı, markayla ilgili çeşitli bilgilerin demetidir. Marka çağrışımları, marka imajını tüketici için şekillendirir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 505; Akar, 1991, s. 177). Çağrışımlar, herhangi bir biçimde olabilir ve ürün özelliklerini veya üründen bağımsız yönleri yansıtabilir (Keller, 2013, s. 72) Marka çağrışımları yalnızca sözlü veya görsel değildir, bunlar tat, koku veya ses gibi duygusal izlenimler de olabilir (Supphellen, 2000, s. 321).

Marka çağrışımlarının tanımına benzer şekilde, işveren markası çağrışımları, mevcut ve potansiyel çalışanların bir işletme hakkında sahip oldukları fikirler olarak tanımlanır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 506). Bu çağrışımlar arasında imaj, semboller, kişilik, araçsal faydalar (maaş, kariyer geliştirme fırsatları) ve duygusal faydalar (itibar ve örgüt kültürü) bulunmaktadır (Ötken ve Okan, 2015, s. 44).

İkinci unsur olan işveren markası sadakati (Employer Brand Loyalty), tüketicinin markayla olan ilişkisi ve ona karşı hissettiği olumlu bir duygu olarak tanımlanır (Akar, 1991, s. 71). Rakipleri indirimli fiyatlar ve teklifler sunsa bile, tüketiciyi bir markayı diğerine göre tekrar tekrar aramaya ve satın almaya ikna etme yeteneği, marka sadakatidir (Palumbo ve Herbig, 2000, s. 116). Marka sadakati, markaya duyulan güven ve tüketici üzerinde yarattığı etkiden kaynaklanmaktadır (Chaudhuri ve Holbrook, 2001, s. 81). Marka sadakati, azaltılmış pazarlama maliyetleri, daha fazla yeni müşteri ve daha fazla ticari kaldıraç gibi belirli pazarlama avantajları yaratır (Akar, 1991, s. 81-82). Ürün markası sadakatine benzer şekilde, işveren markası sadakati de çalışanların işverenlerine olan bağlılıklarıdır ve örgüt kültürüyle ilgili davranışsal unsurlar ve örgütsel kimlikle ilgili tutumsal unsurlar aracılığıyla şekillendirilir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 508).

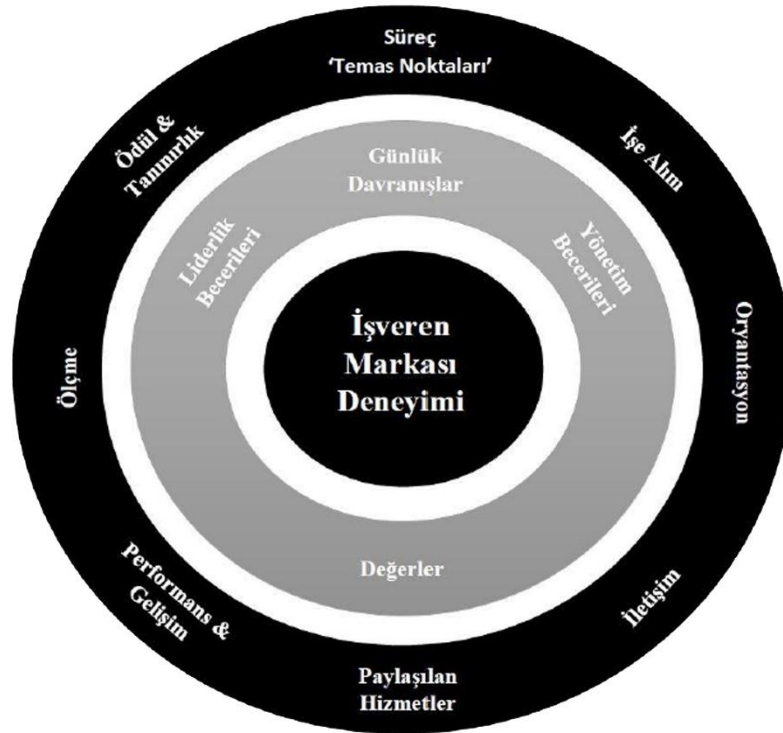
Backhaus ve Tikoo'nun modeline göre, potansiyel çalışanlar, işveren markasının sonucu olan marka çağrışımlarından işverenin marka imajını geliştirir ve bu imaj işletmenin çekiciliği üzerinde etki yapar. İşveren markası aynı zamanda işletmenin kültürünü ve

kimliğini etkilemekte, bu da işveren markası sadakatine katkı sağlamakta ve dolayısıyla çalışan üretkenliği ile sonuçlanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 504).

Moseley'in Şekil 2.9'da yer alan çalışan deneyimi modelinde, işletme, çalışanlarla her temas noktasında onlara bir söz verir. Bu model, her biri çalışan deneyimindeki bir grup iletişim unsurunu temsil eden iki daireden oluşur. Birinci daire (istihdam deneyimi) işe alım, oryantasyon, çalışan iletişimi, ortak hizmetler, ödül, ölçüm, performans yönetimi ve çalışan gelişimini; ikinci daire (günlük deneyim) ise değerleri, yönetim becerilerini ve liderlik becerilerini içerir. Bu modelde çalışanın deneyimi, bireylerin birinci ve ikinci dairenin bileşenleri ile toplam etkileşimine bağlı olarak oluşur (Mosley, 2007, s. 131).

Şekil 2.9

İşveren Markası Deneyimi Modeli



Kaynak: Mosley, 2007, s. 131

2.4 Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İşveren Markası Arasındaki İlişki

İşveren markasına yetenek yönetimi perspektifinden bakıldığında, başarılı bir işveren markası, tüm potansiyellerini ortaya koyan ve işletmenin kültüründe başarılı olan yetenekli çalışanları cezbetmeye ve elde tutmaya yardımcı olan marka olacaktır (Collings vd., 2017, s. 333). Ambler ve Barrow (1996), işveren markasına yönelik ilk çalışmalardan birinde, işveren markasının temel amaçlarından birinin “en iyi adayları” cezbetmeye ve “en iyi kişileri” işe almaya yardımcı olmak olduğunu savunmuştur. "En iyi" adayları ve kişiler makul bir şekilde "yetenekli" adaylar ve kişiler olarak tercüme edilebilir; dolayısıyla, işveren markasının temel amaçlarından biri yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmaktır (Ambler ve Barrow, 1996, s. 185 -186). Bir işletme resmi bir stratejik yetenek yönetimi programı yürüttüğünde, bunun işletme ile ilişkili işveren markası üzerinde derin etkileri olacaktır (Collings vd., 2017, s. 350).

Chapman (2005), işveren markası kavramı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi birbirine bağlı güçlü bir ilişki olarak ifade etmiştir; çünkü yetenek yönetimi uygulamaları, bir işveren olarak işletmenin itibarını ve gelecekteki imajını belirleyen insan kaynakları uygulamalarının bir birleşimi olarak değerlendirilmektedir (Chapman, 2005, s. 929). Aynı bağlamda Hughes ve Rog, yetenek yönetiminin temel görevinin, işletmenin potansiyel çalışanlar için çekici kılan marka imajını vurgulayacak şekilde en iyi performans gösteren çalışanları organize etmek olduğunu belirtmişlerdir (Hughes ve Rog, 2008, s. 744).

Önceki alan yazınında Sandeepanie vd. (2023), Maurya ve Agarwal (2018) ve Kuchеров ve Zavyalova (2012) gibi bir grup çalışma aracılığıyla yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların tüm sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markasının gücünü etkilediğini ortaya koymuştur.

Sandeepanie ve diğerlerinin (2023) çalışması, işveren markası oluşturmada yetenek yönetimi ve psikolojik sözleşmenin rolünü araştırmayı ve temel kavramlar arasındaki boşlukları belirlerken pratik bir kavramsal model geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, 1960 ile 2022 yılları arasında insan kaynakları yönetimi, marka yönetimi ve psikoloji alanlarındaki önceki alan yazınına analizine dayanmıştır. Çalışma, psikolojik sözleşmenin aracılık rolü aracılığıyla yetenek yönetimi ile işveren markası arasındaki ilişkiye ilişkin kavramsal bir model geliştirmenin yanı sıra, çalışma değişkenleri

arasındaki araştırma boşluklarının belirlenmesiyle sonuçlanmıştır (Sandeepanie vd., 2023, s. 196).

Maurya ve Aggarwal'ın (2018) çalışması, örgütsel yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerindeki potansiyel etkisini mevcut çalışanların bakış açısıyla incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, Hindistan'daki kömür ve demir endüstrilerindeki 197 yöneticiden veri toplamak için anket yöntemini kullanan niceliksel bir yaklaşımı benimsemiştir. Çalışmanın sonuçları, yetenek yönetiminde yapılan örgütsel çabaların işveren markasının gücünü ve dolayısıyla örgütsel çekiciliği etkilediğini göstermiştir. Çalışma, işveren markası üzerinde olumlu etki yaratma ve işverenin çekiciliğini artırma yetenekleri nedeniyle yetenek yönetimi programlarının stratejik kullanımına odaklanmanın gerekliliğini ortaya koymuştur (Maurya ve Aggarwal, 2018, 1).

Kuchеров ve Zavyalova (2012) tarafından yapılan çalışmanın amacı insan kaynakları geliştirme ve yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markasına etkilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada iki hipotezden oluşmaktadır: İlk hipotez, insan kaynakları ve yetenek geliştirme uygulamalarının işveren markası üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilmiştir. Bu hipotezi ölçmek amacıyla, işveren markasına sahip 18 işletme ve işveren markası olmayan 95 işletmedeki çalışanlara anket dağıtılmıştır. Bu işletmeler, en iyi işvereni seçmek için 2008 yılı için tanınmış Rus yatırım işletmesi Head-Hunter tarafından düzenlenen bir yarışmaya göre seçilmiştir. Ankete her iki işletme türünden toplam 1.194 çalışan katılmıştır. Ankette üç ekonomik faktör (devir oranı, İK maliyetlerinin işletmenin toplam maliyetleri içindeki ortalama payı, yıllık İK eğitim bütçesi ile yıllık işgücü tazminat fonları arasındaki oran) ve yedi örgütsel faktör (örgütsel hedefler belirleme, karar alma, İK eğitim, yönetim, performans değerlendirme, İK geliştirme faaliyetleri, örgütsel değerler) yer almıştır (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s.91-91).

Kuchеров ve Zavyalova (2012) tarafından yapılan çalışmanın ikinci hipotezi ise yetenekleri çekmede işveren markasının önemini incelemeyi amaçlamaktaydı. Bu hipotezi test etmek için, 70 üniversite öğrencisinden oluşan örneklem grubuna bir anket dağıtılmıştır. Anket, öğrencilerin iki işletme arasındaki tercihlerine ilişkin maddeleri içeriyordu. İşletmelerden biri cazip avantajlar ve çalışma koşulları sunmakta ve iyi bir itibara ve bir işveren markasına sahiptir. İkinci işletme de cazip avantajlar ve çalışma koşulları sunmaktadır, ancak iş piyasasında buna karşı olumsuz görüşler vardır ve

işveren markasına sahip değildir. Veri analizi yoluyla, işveren markasına sahip işletmelerin güçlü ekonomik ve örgütsel faktörlere sahip olduğu sonucuna varılmış ve dolayısıyla insan kaynakları geliştirme ve yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası yaratmanın fizibilitesini etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışma aynı zamanda işveren markasının yetenekleri işletmeye çekmede bir faktör olabileceği varsayımını da kabul etmiştir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s.92-103).

Yetenek yönetimi ile işveren markası arasındaki ilişkiyi ele alan önceki çalışmaların sayıca az ve belirli sektörlerle sınırlı olmasının yanı sıra nispeten küçük örneklemli nicel çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında daha güçlü bir ilişkinin keşfedilmesine hâlâ yer olduğu söylenebilir. Bu görüş, yetenek yönetimi ile işveren markası arasında daha kapsamlı bir yaklaşıma ulaşmak için araştırmaların ya karma yöntemler (nicel ve nitel) ya da nispeten büyük örneklemlemlerle nicel yöntem kullanılarak yapılması gerektiğini öne süren Sandeepanie vd. (2023) tarafından da desteklenmiştir (Sandeepanie vd., 2023, s. 214). Sandeepanie vd., ayrıca küresel imalat ve hizmet sektöründe yetenek yönetimi ile işveren markası arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların eksikliğini de ortaya koymaktadır (Sandeepanie vd., 2023, s. 216). Bu nedenle araştırmamızın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1: Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerinde anlamlı etkisi vardır.

2.5 Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişki

Yapılan alan yazını taramasında, akademisyenlere uygulanan “Yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ve örgütsel çekicilik üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü” başlıklı doktora tezi olan Er (2016) çalışması dışında, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiden bahseden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada nicel yöntem benimsenmiş; anket Türkiye’de 14 üniversitedeki akademisyenlere uygulanmıştır. Elektronik anket aracılığıyla 405 akademisyenden veri toplanmıştır. Er’in çalışması, yetenek yönetimi ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi uygulamalı olarak inceleyerek aralarında pozitif bir ilişki olduğunu ve yetenek yönetiminin akademisyenlerin üniversiteleri çekici bulmalarına katkı sağladığını kanıtlamıştır (Er, 2016, s. 178).

Yetenek yönetimine ilişkin kavramsal çerçeveye bakıldığında örgütsel çekicilik ile kavramsal bir ilişki keşfedilecektir. Yetenek yönetimi, işletmenin mevcut ve gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi ve işletmede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için yetenekli kişileri çekmeyi, geliştirmeyi ve elde tutmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Wellins vd., 2006, s. 2; Cappelli, 2008, s. 77; Collings ve Mellahi, 2009, s. 305; Alayoğlu, 2010, s. 92; Silzer ve Dowell, 2010, s. 18; Al Ariss vd., 2014, s. 174; Akar, 2018, s. 15). Bu bağlamda yetenek yönetimi kavramı, yetenekleri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanlar ile potansiyel adaylar arasında "işletmenin çalışmak için çekici bir yer olduğu" algısını yaratmakla ilgili olan örgütsel çekicilik kavramı ile bağlantılıdır (Üstünbaş, 2019, s. 3).

Aralarında kavramsal bir bağlantı olmasına rağmen, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin araştırılmasındaki bu eksiklik, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak ve incelemek için ampirik çalışmaların yapılmasını önemli kılmaktadır. Bu nedenle araştırmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2: *Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

2.6 İşveren Markası ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişki

İşletmelerin çalışanları ve yetenekleri elde tutmak için izledikleri en önemli stratejilerden biri güçlü bir işveren markası yaratmaktır. Bu stratejinin çalışanların bağlılığı ve örgütsel çekicilik düzeyi üzerinde önemli bir etkisi olmuştur, çünkü çalıştığı işletmenin çalışılmak için en iyi yer olduğunu ve cazip değer önermelerine sahip olduğunu gören bir birey, oradan ayrılmayı ve başka bir işletmede çalışmayı düşünmeyecektir. Aksi takdirde çalışanlar sorunlarla karşılaştıklarında çalıştıkları işletmeden ayrılacaklar ve daha iyi olduğunu düşündükleri başka bir işletmeye geçeceklerdir (Berthon vd., 2005, s. 156; Baş, 2011, s. 22; Tümer, 2024, s.73). Rosethorn (2009), da bunu doğrulamış ve insan kaynakları yönetimine stratejik ve güçlü bir yaklaşım uygulayabilen bir işletmenin farklı ve güçlü bir işveren markasına sahip olduğunu ve "en iyi işyeri" ödülünü kazandığını eklemiştir (Rosethorn, 2009, s. 20). Edwards (2005) da işveren markasının örgütsel çekiciliği artırmada önemli rol oynamanın yanı sıra çalışanların kalitesini, motivasyonunu ve performansını da

artırdığını, aynı zamanda işletmenin değer ve hedeflerini benimseyen çalışanların yaratılmasına olanak sağladığını belirtmiştir (Edwards, 2005, s. 266).

İşveren markası süreci, çalışanlar ve adaylar da dahil olmak üzere tüm paydaşlara tutarlı mesajlar iletir ve böylece hedef paydaşlar arasında işveren çekiciliğine ilişkin güçlü algılar yaratabilir (Mishra ve Subudhi, 2017, s. 35). Bir işletmenin kendisi için çalışacak yetenekleri çekmedeki başarısı, büyük ölçüde bu işletmelerin bu yetenekleri çekmek için sunduğu değer önerileriyle ilgilidir (Öksüz, 2012, s. 213). Dolayısıyla örgütsel çekiciliğinin güçlü ve başarılı bir işveren markasının sonucu olduğu ve işveren markasının örgütsel çekiciliği belirleyen temel unsurlardan biri olduğu oldukça net bir şekilde söylenebilir (Sokro, 2012, s. 170; Theurer vd., 2018, s.158; Uç, 2023, s.18). Özetle, işveren markası ve örgütsel çekiciliğin birbirini tamamlayan ve birbirine çok yakın iki kavram olduğu, her ikisinin de yeteneklere yönelik olduğu söylenebilir (Tümer, 2024, s.73).

İşveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisine ilişkin Kalińska-Kula ve Staniec (2021) çalışmasının sonuçlarına göre, örgütsel çekicilik, (işletme reklamları, üniversite mezunları veya stajyerler gibi örgütsel elçiler) gibi dış işveren markası faaliyetleri ve (ekibi oluşturma, iç iletişim, işletme içi promosyonlar) gibi iç işveren markası faaliyetlerinden önemli ölçüde olumlu yönde etkilenmektedir (Kalińska-Kula ve Staniec, 2021, s. 597).

Alan yazınında işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır. Buların bir kısmı (Backhaus ve Tikoo, 2004; Botha vd., 2011; Chhabra ve Sharma, 2011; Jiang ve İles, 2011; Mishra ve Subuahi, 2017) bu konuyla ilgili alan yazınına analize dayanan teorik çalışmalardır. Diğer çalışmalar ise (Weekhout, 2011; Öksüz, 2012; Sokro, 2012; Güler, 2015; Maheshwari vd., 2017; Şahin, 2018; Arslan, 2020; Kalińska-Kula ve Staniec, 2021; Tümer, 2024) ampirik çalışmalardır. Söz konusu çalışmalar değişkenler, boyutlar ve uygulanan sektörü açısından farklılık göstermektedir. (Bkz. Tablo 7.1). Bu nedenle araştırmamız için geliştirilen üçüncü hipotez aşağıdaki gibidir:

H3: İşveren markasının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 2.2 İşveren Markası ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkiye Dair Önceki Çalışmalar

Çalışma	Amaç	Yöntem	Uygulama yeri	Ölçekler	Sonuçlar
Tümer (2024)	Bu çalışmada, COVID-19 pandemisi süreci ve sonrasındaki dönemde işverenlerin örgütsel çekiciliklerini arttırmada işveren markalaşmasının üstlendiği rolün ortaya konulması amaçlanmıştır.	Nitel araştırma yöntemi (Görüşmeler).	Türkiye'deki örgütsel işletmelerde çalışan beyaz yaka çalışanlar. (30 kişi)	Görüşme yöntemi kullanılmış ancak Öksüz (2012)ölçeğindeki maddeleri kullanılmıştır.	- Rekabetçi iş piyasasında işletmeler için işveren markası zorunludur. - İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasında doğrudan bir ilişki vardır, hatta bu iki kavramın birbirine yakın olduğunu söyleyebiliriz. - Bir işverenin çalışana sunabileceği tüm avantajlar, örgütsel çekiciliği etkileyebilir.
Kalińska-Kula ve Staniec (2021)	Bu çalışma, mevcut çalışanlar tarafından algılanan işveren markası ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır.	Nicel araştırma yöntemi (Anket).	Polonya'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren farklı firmalardan 520 çalışan	Önceki alan yazınına dayalı bir ölçek oluşturulmuştur	Yoğun dış ve iç işveren markası faaliyetleri işveren çekiciliğini doğrudan etkilemiştir.
Arslan (2020)	Bu araştırmanın amacı, işveren markası ve örgütsel çekicilik arasındaki bağlantıyı motivasyon faktörleri üzerinden analiz etmektir.	Nitel araştırma yöntemi (Doküman incelemesi). işveren markası ve örgütsel çekicilik ilişkisi kapsamında motivasyon faktörlerinin yeri ve önemi Google örneğinde mercek altına alınmıştır.	Google	-	- İşveren markası örgütsel çekicilik yaratmanın temelidir. - Birbirleriyle bağlantılı olan işveren markası ve örgütsel çekicilik; işletmenin çalışanlarına sunduğu, potansiyel çalışanlarına ise vaat ettiği motivasyon faktörleri sayesinde başarıya ulaşabilmektedir.

Tablo 2.2 (Devamı) İşveren Markası ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkiye Dair Önceki Çalışmalar

					-Motivasyon faktörlerinin uygulanması işveren markasına katkı sağlamada ve dolayısıyla örgütsel çekiciliğin olumlu yönde geliştirilmesinde rol oynamaktadır.
Şahin (2018)	Bu çalışma, örgütsel çekicilik ve işletmeye bağlılık üzerinde işveren markasının ne derece önemli olduğunu ortaya çıkarmak amacı ile yapılmıştır.	Nitel araştırma yöntemi (Anket)	Spor bölümlerinde öğrenim gören 818 öğrenci	İşveren Markası Ölçeği: (öksüz 2012)	Araştırma, çalışanların ilgisini çekmede ve onları işletmede tutmada işveren markasının önemini ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın sonuçları, işveren markası ölçeğine göre öğrenciler için en çok tercih edilen unsurların iyi bir maaşın yanı sıra eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamı olduğunu göstermiştir.
Maheshwari vd. (2017)	Bu araştırma, hizmet işletmelerinin bir işveren olarak imajı ve çekiciliği için işveren markalamasını araştırmayı amaçlamıştır.	Nitel araştırma yöntemi (İK Uzmanlarla Görüşmeler).	Mauritius-MBC grubuna ait 13 bankada uygulanmıştır	-	Stratejik yetenek yönetiminin geliştirilmesinde işveren markası büyük önem taşımaktadır. İşveren markası örgütsel çekiciliği sağlar ve böylece rekabet avantajına katkıda bulunur.

Tablo 2.2 (Devamı) İşveren Markası ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkiye Dair Önceki Çalışmalar

Güler (2015)	Bu çalışma, bir işletmenin işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır.	Nicel araştırma yöntemi (Anket).	Kara Harp Okulda 539 öğrenci	İşveren Markası Ölçeği: (Önceki alan yazınına dayalı bir ölçek oluşturulmuştur)	Örgütsel Çekicilik Ölçeği: (Highhouse vd., 2003)	- İşveren markası örgütsel çekiciliği doğrudan etkiler ve en büyük etki psikolojik ve sembolik faydalar gibi soyut faydalar üzerinde olmaktadır. - Organizasyonların örgütsel çekiciliklerini artırmak için işveren markalarına, özellikle işveren olarak sağlamayı vaat ettikleri manevi faydalara önem vermelerinin ve buna dair bilgilerin tüm paydaşlarına ulaşmasını sağlamalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.
Sokro (2012)	Bu çalışmanın amacı, işverenlerin işletmelerinde işveren markasını kullanıp kullanmadıklarını ve işveren markasının Gana'daki bankacılık sektöründe çalışanların ilgisini çekme ve elde tutmayı nasıl etkilediğini araştırmaktır.	Nicel araştırma yöntemi (Anket)	Gana'nın en büyük 2 bankasının 87 çalışanı	Önceki alan yazınına dayalı bir ölçek oluşturulmuştur.		- Bankalar, çalışanlarını ve müşterilerini çekmek için işletmelerinde işveren markası süreçlerini uygulamaktadır. - işletmelerin marka adları, çalışanların işletmeye katılma ve işletmede kalma kararını önemli ölçüde etkileyebilir.
Öksüz (2012)	Bu çalışmanın amacı, işveren markalaşmasının örgütsel	Nitel ve Nicel araştırma yöntemi (Görüşmeler ve	Anketler turizm, gıda, sağlık, lojistik, otomotiv, tekstil,	İşveren Markası Ölçeği: Önceki alan yazınına dayalı		Çalışma, beş boyut ve kırk üç maddeden oluşan örgütsel çekicilik

Tablo 2.2 (Devamı) İşveren Markası ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkiye Dair Önceki Çalışmalar

	çekicilik üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve örgütsel çekicilik bağlamında işveren markası faktörlerine ilişkin bir ölçek geliştirmektedir	Anket)	finans, medya ve bilişim gibi sektörlerde ve farklı pozisyonlarda 480 çalışandan sağlanmıştır.	bir ölçek oluşturulmuştur.	bağlamında işveren markasının bir ölçüsünü geliştirmiştir. Adayları işletmeye çeken tek şey maaş değildir. Adayların işletmede katılma veya işletmede kalma kararını etkileyen başka maddi ve sembolik faktörler de vardır.
Weekhout (2011)	Bu çalışmanın amacı, işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi ve işletme web siteleri ile sosyal medya sitelerinin bu ilişki üzerindeki aracılık etkisini incelemektir.	Nitel ve Nicel araştırma yöntemi (Görüşmeler ve Anket)	İlk aşamada Hollanda'da sanayi sektöründen 8 işletme seçilerek bu işletmelerdeki işveren markasının gücünü belirlemek amacıyla insan kaynakları yöneticileri ve yetenek yönetimi yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. İkinci aşamada, MBA programındaki 38 öğrenciye işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin ölçümü uygulanmıştır.	İşveren Markası Ölçeği ve Örgütsel Çekicilik Ölçeği: Önceki alan yazınına dayalı bir ölçek oluşturulmuştur.	İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Daha yüksek düzeyde işveren markası alan işletmeler, örgütsel çekicilikleri açısından daha yüksek puan almıştır. İşletme web siteleri ve LinkedIn aracılığıyla işveren markası oluşturma ile örgütsel çekicilik arasında önemli bir ilişki vardır.

2.7 Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkide İşveren Markasının Aracılık Etkisi

İlgili alan yazınında yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi işveren markasının rolü üzerinden incelemeyi amaçlayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Alan yazınında bu ilişkiyi inceleyen yakın bir çalışma; Yaqub ve Aslam Khan'ın (2011) yetenek yönetimi ve işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemeye çalışan çalışmasıdır. Bu çalışmaya internette yayınlanmadığı için tam olarak ulaşmak mümkün olmamış ancak özetine ulaşılmıştır.

Yaqub ve Aslam Khan'ın çalışmasının amacı, üniversite öğrencilerinin işveren markası algılarını ve işverenlerin gelecekteki yetenekleri işe alma ve yönetme konusundaki yollarını belirlemek, ayrıca yetenek yönetiminin öğrenciler için önemini ve potansiyel işverenlerine ilişkin algılarını bilmektir. Rawalpindi ve Islamabad'daki üç üniversiteden 100 katılımcıya uygulanan bu çalışma, yetenek yönetimi ve işveren markasının birleşiminin, öğrenciler açısından çalışmak için herhangi bir işletmeyi çekici hale getirebileceği sonucuna varmıştır (Yaqub ve Aslam Khan, 2011, s. 57). Aynı doğrultuda Maurya ve Agarwal, algılanan yetenek yönetimi uygulamaları ne kadar uygun olursa işveren markasının da o kadar büyük olacağını ve dolayısıyla işletmenin bir işveren olarak o kadar çekici olacağına dikkat çekmiştir (Maurya ve Agarwal, 2018, s. 22).

Bir yandan yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasındaki doğrudan pozitif ilişki, diğer yandan işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki pozitif ilişki hakkında önceki çalışmaların gösterdiğine dayanarak, işveren markasının, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi artırıcı ve güçlendirici bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Söz konusu rolü test etmek için geliştirilen modele ilişkin hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H4: *Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki olumlu etkisinde işveren markasının aracılık etkisi vardır.*

3 YÖNTEM

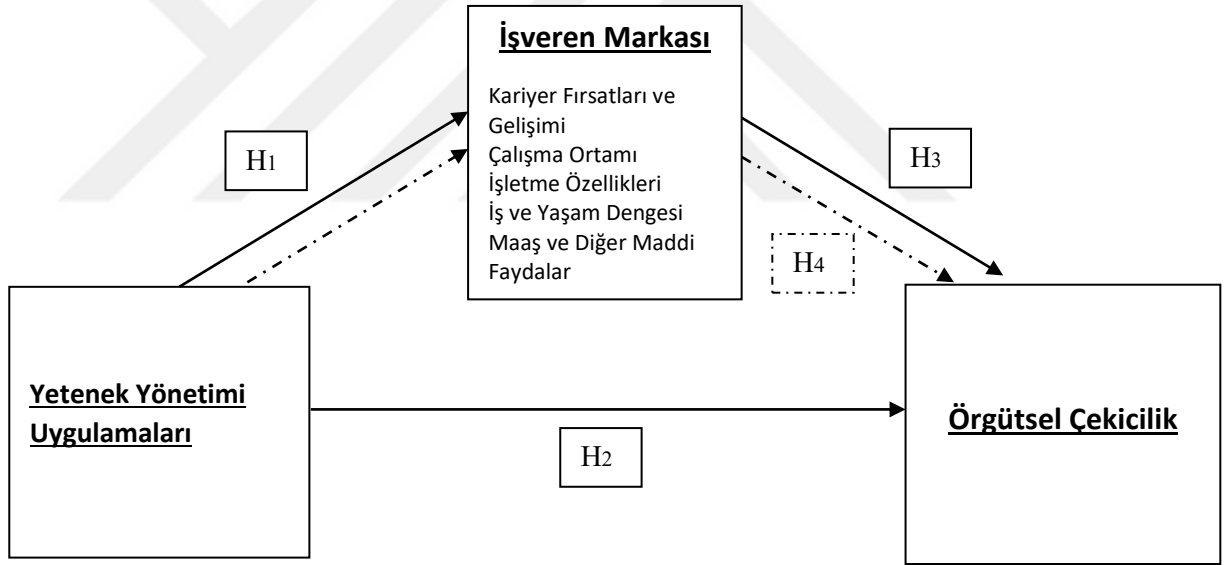
Bu bölümde araştırma için geliştirilen model ve modele dayalı hipotezler, araştırmanın evreni ve örneklemini, veri toplama araçları, ölçeklerin güvenirlik analiz sonuçları ve istatistiksel analizleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.1 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın temel amacı örgütsel çekiciliği artırmayı sağlayacak bir model oluşturmak ve bu modeli test etmektir. Bu bağlamda ayrıntılı bir alan yazını taramasına dayalı kavramsal bir model oluşturulmuştur (Şekil 3.1). Bu modelde örgütsel çekicilik bağımlı değişken, yetenek yönetimi uygulamaları bağımsız değişken ve işveren markası aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Şekil 3.1

Çalışmanın Kavramsal Modeli



Araştırma modelinin test edilmesine yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: İşveren markasının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki olumlu etkisinde işveren markasının aracılık etkisi vardır.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada dışsal örgütsel çekiciliğin ölçülmesi hedeflenmiştir. Ancak dışsal çekicilik ölçülürken yetenek yönetimi uygulamalarına ve işveren markasına ilişkin bazı soruların tamamen dışardan birileri tarafından cevaplanması mümkün değildir. Staj yapanların işletme hakkında daha ayrıntılı bilgi sahibi olabilecekleri varsayımıyla çalışmanın örneklemini farklı sektörlerdeki işletmelerde staj yapmış kişilerden oluşturmuştur.

Çalışmanın evrenini Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan stajyerler oluşturmaktadır. Bu çalışmada olasılık temelli olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde, araştırmanın amacına uygun olarak, belirli özellikleri ve zengin bilgileri içeren bir örneklem seçilmektedir (Koç başaran, 2017, s. 490).

Araştırma yürütülmeden önce 28.02.2025 tarih ve 854822 protokol numaralı Etik Kurul Karar Belgesi (EK-1) alınmış ve bu belgeye istinaden anketin katılımcılara dağıtılması için izinler (EK-2, EK-3) alınmıştır. Araştırma katılımcılar rızası (EK-4) dayalı yürütülmüştür.

3.3 Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için nicel yaklaşım kullanılmıştır. Veri toplama süreci dijital ortamda gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, yapılandırılmış bir anket formu Google Forms aracı kullanılarak oluşturulmuş ve potansiyel katılımcılara üniversite kariyer merkezleri (hangileri olduğu yaz) ve farklı dijital platformlar aracılığıyla (örneğin sosyal medya kanalları ve çevrim içi forumlar) ulaştırılmıştır.

Anket formu üniversitenin kariyer merkezlerine gönderilmiş ve daha sonra staj yapmış öğrencilere doğrudan e-posta yoluyla kariyer merkezler tarafından gönderilmiştir. Katılımı artırmak için anket formu, sosyal medya platformlarındaki üniversite ve öğrenci kulübü sayfalarında üniversite öğrencilerine de gönderilmiştir. Sadece daha önce staj yapmış olanların katılımı istenmiştir. Veri doğruluğunu sağlamak için, sosyal medya üzerinden ankete katılan kişilerle telefonla iletişime geçilerek daha önce staj yapıp yapmadıkları teyit edilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve gönüllü katılım esasına göre devam etmeleri istenmiştir. Katılımcılar, anonim olarak ve kendi istekleri doğrultusunda ankete katılmışlardır. Bu yönüyle veri etik kurallara

uygun bir biçimde veri toplanmıştır. Anket formu, hem ölçek maddelerinden hem de demografik sorulardan oluşmakta olup, yanıtların tamamı çevrim içi sistemde dijital olarak kaydedilmiştir. Bu yöntem, geniş katılımcı kitlesine ulaşmayı mümkün kılmakta ve zaman-mekan kısıtlamalarını ortadan kaldırarak veri toplama sürecinin etkinliğini artırmaktadır (Wright, 2005).

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik soruların yanı sıra staj süresi, stajın yapıldığı işletmenin dahil olduğu sektör ve kesim (kamu, özel) gibi yapılan staja ilişkin sorular yer almıştır. İkinci bölümde yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markası ve örgütsel çekicilik ölçeklerine ilişkin maddeler bulunmaktadır (Bkz. EK-5).

(Çalışanlarını işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirmesi; Her seviyedeki çalışanları için geniş bir yedek havuzu oluşturması) gibi maddeleri içeren, 2006 yılında Fegley tarafından geliştirilen yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeği Bahadınlı tarafından 2013 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. (Benim için, bu kurum/işletme çalışmak için elverişli bir yerdir; Bana göre bu kurum/işletme çalışmak için cazip bir yerdir) gibi maddeleri içeren, 2013 yılında Highhouse ve diğerleri tarafından geliştirilen örgütsel çekicilik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeği 2014 yılında Dural ve diğerleri tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. (Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları; Çok yönlü gelişme) gibi maddeleri içeren, 2012 yılında Öksüz tarafından geliştirilen işveren markası ölçeği kullanılmıştır.

Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği ve örgütsel çekicilik ölçeği orijinal olarak İngilizce olarak tasarlanmış ölçekler olduğundan, Türkçeye çevrilerek birçok Türkçe çalışmada uygulanmasına rağmen ölçeklerin orijinal çalışmalarına dönülerek araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye yeniden çevrilmiştir. Daha sonra çeviri, Türkiye'deki akredite İngilizce dil öğretim merkezlerinden birinde yeminli tercüman tarafından kontrol ettirilmiştir. Çeviri bağlam, konu ve teknik anlamlar dikkate alınarak, kastedilen anlamda herhangi bir bozulmaya yol açmadan yapılmıştır.

Kullanılan tüm ölçekler “tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum” şeklinde 5'li Likert tipi ölçek olarak uygulanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğinin ve katılımcılar tarafından doğru anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak 50 pilot katılımcıdan veri toplanmış ve toplanan veriler

IBM SPSS Statistics 25 aracılığıyla ön test ile güvenilirlik açısından değerlendirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliklerinin tespit edilmesi ardından esas veri toplama sürecine başlanılmıştır. Bu sürecin sonunda toplamda 391 adet geçerli veri elde edilmiştir.

Veriler betimsel, tanımlayıcı ve güvenilirlik analizleri ile faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir



4 BULGULAR

4.1 Betimsel Analiz

Katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak üzere, katılımcılara ilişkin altı farklı betimsel istatistik tablosu hazırlanmıştır. (Bkz. Tablo 4.1).

Tablo 4.1 *Betimsel İstatistik Tablosu*

Değişken	Nitelik	Frekans	Yüzde (%)	Toplam (%)
Cinsiyet	Erkek	112	28,6	28,6
	Kadın	279	71,4	100,0
	Toplam	391	100,0	
Yaş	18 ve altı	4	1,0	1,0
	19 – 25	151	38,6	39,6
	25 ve üstü	236	60,4	100,0
	Toplam	391	100,0	
Eğitim Durumu	Ön Lisans	129	33,0	33,0
	Lisans	232	59,3	92,3
	Lisansüstü	30	7,7	100,0
	Toplam	391	100,0	
Staj Süresi	29 iş gününden az	80	20,5	20,5
	30 iş günü	114	29,2	49,6
	31 iş gününden çok	197	50,4	100,0
	Toplam	391	100,0	
Staj Sektörü	Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	147	37,6	37,6
	İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	70	17,9	55,5
	İmalat	46	11,8	67,3
	Bilgi ve İletişim	37	9,5	76,8
	Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	27	6,9	83,7
	İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	26	6,6	90,6
	Toptan ve Perakende Ticaret	15	3,8	94,4
	Gayrimenkul Faaliyetleri	9	2,3	96,7
	Ulaştırma ve Depolama	7	1,8	98,5
	İnşaat	7	1,8	100,0
	Toplam	391	100,0	
Staj Yapılan Kesim	Kamu	184	47,1	47,1
	Özel	207	52,9	100,0
	Toplam	391	100,0	

Tablo 4.1’de elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %71,4’ünü kadınlar (n=279) ve %28,6’sını erkekler (n=112) oluşturmaktadır. Bu dağılım, örneklem grubunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla belirgin biçimde daha fazla temsil edildiğini göstermektedir. Bu bulgu, anketin cinsiyet ayrımı yapılmaksızın rastgele gönderilmesine rağmen kadınların ankete katılmaya erkeklerden daha fazla ilgi gösterdiğini göstermektedir.

Katılımcıların yaşına göre, katılımcıların %1'ini 18 yaş ve altı (n=4), %38,6'sını 19-25 yaş aralığındaki (n=151) ve %60,4'ünü 25 yaş ve üzeri bireyler (n=236) oluşturmaktadır. Bu dağılım, örneklem grubunda genç yetişkin ve yetişkin katılımcıların çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Anket, daha önce staj yapmış veya ankete katılım sırasında halen staj yapmakta olan stajyerleri hedef almıştır.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılım bulgulara göre, katılımcıların %59,3'ünü lisans mezunları (n=232), %33'ünü ön lisans mezunları (n=129) ve %7,7'sini lisansüstü düzeyde eğitim almış bireyler (n=30) oluşturmaktadır. Bu dağılım, örneklem grubunun büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitim aldığını göstermektedir.

Katılımcıların staj süresine ilişkin dağılım bulgulara göre, katılımcıların %50,4'ü 31 iş gününden fazla staj yapmış (n=197), %29,2'si 30 iş günü (n=114) ve %20,5'i ise 29 iş gününden az staj süresine sahip olduğunu belirtmiştir (n=80). Bu dağılım, örneklem grubunda çoğunluğun 30 iş günü üzeri staj deneyimine sahip olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların staj yaptıkları sektörlerle ilişkin dağılım bulgulara göre, katılımcıların %37,6'sı mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler sektöründe (n=147), %17,9'u insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetlerinde (n=70), %11,8'i imalat sektöründe (n=46), %9,5'i bilgi ve iletişim sektöründe (n=37), %6,9'u konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetlerinde (n=27), %6,6'sı idari ve destek hizmet faaliyetlerinde (n=26), %3,8'i toptan ve perakende ticaret sektöründe (n=15), %2,3'ü gayrimenkul faaliyetlerinde (n=9), %1,8'i ulaştırma ve depolama (n=7) ve yine %1,8'i inşaat sektöründe (n=7) staj yaptıklarını belirtmiştir. Bu dağılım, örneklem grubundaki katılımcıların büyük çoğunluğunun mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler alanında staj yaptığını göstermektedir.

Katılımcıların staj yaptıkları kesime ilişkin dağılım bulgulara göre, katılımcıların %52,9'u özel sektörde (n=207) ve %47,1'i kamu sektöründe (n=184) staj yaptıklarını belirtmiştir. Bu bulgu, örneklem grubunda özel sektörde staj yapan katılımcıların kamu sektöründe staj yapanlara kıyasla bir miktar daha fazla temsil edildiğini göstermektedir.

4.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan tüm ifadelerle ilişkin ortalama (Ort.), standart sapma (Std. S.), çarpıklık (Çarpıklık) ve basıklık (Basıklık) değerlerine yer verilmiştir (Bkz. Tablo 4.2).

Tablo 4.2 *Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu*

	n	Min.	Max.	Ort.	Std. S.	Çarpıklık	Basıklık
Yetenek Yönetimi Uygulamaları							
Çalışanlarını işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirmesi.	391	1,00	5,00	3,8568	1,10242	-1,133	,788
Her seviyedeki çalışanları için geniş bir yedek havuzu oluşturması.	391	1,00	5,00	3,6726	1,13465	-,718	-,335
Çalışanlarının işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması.	391	1,00	5,00	3,9156	1,15937	-1,075	,345
Bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması.	391	1,00	5,00	3,8824	1,13971	-1,021	,276
Çalışanlarının emeklerine değer veren bir kültür oluşturması.	391	1,00	5,00	3,9540	1,15156	-1,084	,402
Çalışanlarının yaptıkları işe tutkuyla inandıkları bir kültür yaratması.	391	1,00	5,00	3,9054	1,17833	-1,044	,187
Çalışanlarının her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam oluşturması.	391	1,00	5,00	3,8235	1,26169	-,834	-,424
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratması.	391	1,00	5,00	3,9309	1,20802	-1,034	,101
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahip olması.	391	1,00	5,00	3,9463	1,19601	-1,062	,217
Mevcut çalışanların ve adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirlemesi.	391	1,00	5,00	3,8926	1,09485	-1,035	,495
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirlemesi.	391	1,00	5,00	3,8696	1,10285	-1,019	,440
Çalışanlarını yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirmesi.	391	1,00	5,00	3,8159	1,06788	-1,011	,587
Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi.	391	1,00	5,00	3,9693	1,22541	-1,210	,506
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi vermesi.	391	1,00	5,00	4,0588	1,08326	-1,297	1,129
Mevcut çalışanları için gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapması.	391	1,00	5,00	3,8133	1,25205	-,943	-,128
En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirmesi.	391	1,00	5,00	3,7468	1,28894	-,732	-,625

Tablo 4.2 (devamı) Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu**İşveren Markası****Kariyer fırsatları ve gelişimi**

Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları.	391	1,00	5,00	3,7417	1,17986	-,919	-,044
Çok yönlü gelişme.	391	1,00	5,00	3,8568	1,15023	-,998	,266
Kariyere yönelik kurum içinde eğitim.	391	1,00	5,00	3,9156	1,14602	-1,087	,404
Kariyer gelişimine yönelik izin (lisansüstü eğitim için vs.).	391	1,00	5,00	3,8798	1,15620	-,954	,128
Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitim.	391	1,00	5,00	3,6854	1,17921	-,699	-,347
Yurtdışı eğitim.	391	1,00	5,00	3,3043	1,38377	-,243	-1,185
Kariyer gelişimi.	391	1,00	5,00	3,9412	1,14763	-1,122	,546
Kariyer hedefi belirleme desteği.	391	1,00	5,00	3,9130	1,17128	-1,052	,244
Uluslararası kariyer.	391	1,00	5,00	3,4169	1,33113	-,332	-1,059
Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme.	391	1,00	5,00	3,8517	1,22307	-,957	-,114
Ödüllendirme (eğitim, yükselme vs.).	391	1,00	5,00	3,8286	1,25220	-,854	-,358
Çalışanların yetenekleri doğrultusunda kariyer gelişimi.	391	1,00	5,00	3,9233	1,19368	-1,024	,064

Çalışma ortamı

Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	3,9795	1,18087	-1,181	,577
Rahat ve huzurlu çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	4,0691	1,14705	-1,283	,857
Sıcak ve samimi çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	4,0307	1,17411	-1,244	,702
Güvenilir çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	4,1739	1,08388	-1,553	1,905
Çalışmanın takdir edildiği bir ortam.	391	1,00	5,00	3,9488	1,21632	-1,105	,264
Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	3,9591	1,20399	-1,117	,358
Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	3,9898	1,18317	-1,222	,673
Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	4,0051	1,15247	-1,192	,614
Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı.	391	1,00	5,00	3,9770	1,20127	-1,106	,279
Fiziksel olarak konforlu iş ortamı.	391	1,00	5,00	3,9565	1,14831	-1,089	,430

İşletme özellikleri

Tanınan ve bilinen bir kurum.	391	1,00	5,00	3,9821	1,08471	-1,212	1,030
Büyük bir kurum.	391	1,00	5,00	3,8593	1,16274	-,963	,153
Pazarda başarılı ve lider konumda bir kurum.	391	1,00	5,00	3,7954	1,09969	-,890	,255
Köklü bir tarihe sahip bir kurum.	391	1,00	5,00	3,7826	1,17727	-,813	-,234
İtibarlı ve saygın bir kurum.	391	1,00	5,00	4,0486	1,01536	-1,324	1,528
Kurumsal bir yapı.	391	1,00	5,00	4,0230	1,10337	-1,174	,733
Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir kurum.	391	1,00	5,00	3,5217	1,32197	-,509	-,927
Finansal olarak güçlü bir kurum.	391	1,00	5,00	3,8721	1,18279	-,994	,159
Büyük bir şehirde yerleşmiş bir kurum.	391	1,00	5,00	3,9335	1,19214	-1,012	,061

İş ve yaşam dengesi

Spor yapabilme (salonlar vs.).	391	1,00	5,00	3,0997	1,35978	-,059	-1,262
Yarı zamanlı çalışma.	391	1,00	5,00	3,3504	1,34259	-,371	-1,113
Ofis dışından çalışma.	391	1,00	5,00	3,2532	1,39774	-,255	-1,240
Çalışanların ailelerine yönelik etkinlik	391	1,00	5,00	3,2327	1,37171	-,264	-1,166

Tablo 4.2 (devamı) Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

(kutlamalar vs.).							
Esnek çalışma saatleri.	391	1,00	5,00	3,3223	1,39725	-,317	-1,228
Çocuk bakım desteği (kreş vs.).	391	1,00	5,00	3,3146	1,37962	-,308	-1,152
İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları.	391	1,00	5,00	3,5294	1,35629	-,558	-,935
Maaş ve maddi faydalar							
Maaş.	391	1,00	5,00	3,8568	1,24857	-,958	-,072
Çalışanların ödüllendirilmesi (ikramiye vs.).	391	1,00	5,00	3,6957	1,31732	-,697	-,708
Çift maaş gibi ek kazanç.	391	1,00	5,00	3,3785	1,45882	-,274	-1,365
Kıdeme bağlı ücret artışı.	391	1,00	5,00	3,8824	1,25329	-1,025	,010
Performansa dayalı ödeme (prim vs.).	391	1,00	5,00	3,5882	1,37813	-,613	-,892
Örgütsel Çekicilik							
Genel çekicilik							
Benim için, bu kurum/işletme çalışmak için elverişli bir yerdir.	391	1,00	5,00	3,7494	1,15851	-,872	,015
Bana göre bu kurum/işletme çalışmak için cazip bir yerdir.	391	1,00	5,00	3,6215	1,18968	-,778	-,272
Bu kurum/işletme hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim.	391	1,00	5,00	3,7136	1,12992	-,866	-,029
Bu kurumda/işletmede olası bir pozisyon benim için çok çekicidir.	391	1,00	5,00	3,7110	1,17707	-,751	-,334
Takip etme niyeti							
Bu kurum/işletme tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim.	391	1,00	5,00	3,7596	1,17604	-,902	,023
Bir işveren olarak, bu kurum/işletme ilk tercihlerimden biri olurdu.	391	1,00	5,00	3,6675	1,21611	-,786	-,300
Bu kurum/işletme, beni iş görüşmesine çağırırsaydı, giderdim.	391	1,00	5,00	3,8721	1,12501	-1,093	,642
Bu kurumda/işletmede çalışmak için büyük çaba sarf ederdim.	391	1,00	5,00	3,6113	1,23922	-,626	-,653
Bu kurumu/işletmeyi iş arayan bir arkadaşşıma tavsiye ederdim.	391	1,00	5,00	3,7468	1,22572	-,859	-,210
Prestij							
Bu kurumda/işletmede çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır.	391	1,00	5,00	3,7775	1,14538	-,863	,048
Bu kurum/işletme, çalışmak için saygın bir yerdir.	391	1,00	5,00	3,8926	1,08070	-1,182	,985
Bu kurum/işletme, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır.	391	1,00	5,00	3,7391	1,13837	-,890	,208
Bu kurum/işletme, çalışmak için prestijli bir yerdir.	391	1,00	5,00	3,7877	1,11100	-,960	,372
Bu kurumda/işletmede çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır.	391	1,00	5,00	3,9974	1,05368	-1,079	,720

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 değer aralığında bulunması durumunda verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı belirtilmektedir (George ve Mallery,

2003, s.99). Gerçekleştirilen betimsel analizler sonucunda Tablo 4.2’de görüldüğü gibi, araştırmada incelenen değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirtilmiş olan aralıkta bulunduğu ve dolayısıyla verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı belirlenmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında yer alan ifadelerden elde edilen ortalamalar incelendiğinde, çalışanların yaptıkları işleri etkileyecek karar alma süreçlerine katılımını destekleme (Ort. = 3,8159, SS = 1,06788), çalışanların işe tutkuyla bağlanmaları (Ort. = 3,9054, SS = 1,17833) ve kariyer gelişimi destekleyici politikalar (Ort. = 3,9463, SS = 1,19601) gibi maddelerde yüksek puanlar göze çarpmaktadır. En yüksek ortalama, çalışanlara uygun eğitim sağlanmasına ilişkin maddede (Ort. = 4,0588, SS = 1,08326) elde edilmiştir. Bu bulgu, insan kaynağının geliştirilmesi ve yeteneklerin elde tutulması adına eğitimin güçlü bir unsur olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu maddelerde negatif çarpıklık değerleri (< -1), dağılımın sola çarpık olduğunu ve katılımcıların genel olarak yüksek puan verdiğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 77).

İşveren markası, Kariyer Fırsatları ve Gelişimi açısından değerlendirildiğinde, özellikle kurum içi eğitim (Ort. = 3,9156), kariyer hedefi belirleme desteği (Ort. = 3,9130) ve kariyer gelişimi (Ort. = 3,9412) maddelerinde ortalamaların yüksek olduğu görülmektedir. Yine, çarpıklık değerlerinin çoğunlukla negatif olması, olumlu görüşlerin ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamı boyutu altında ise güvenilir (Ort. = 4,1739), huzurlu (Ort. = 4,0691) ve samimi (Ort. = 4,0307) çalışma ortamlarına ilişkin değerlendirmeler öne çıkmıştır. İşletme özellikleri kapsamında ise en yüksek ortalama, işletmenin saygınlığına ilişkin ifadede (Ort. = 4,0486) elde edilmiştir. İş ve yaşam dengesi boyutunda ise ortalamaların genel olarak 3,0 ile 3,5 aralığında kaldığı dikkat çekmektedir. Maaş ve maddi faydalar başlığı altında yer alan maddelerden en düşük ortalama, çift maaş gibi ek kazançlara ilişkin maddedir (Ort. = 3,3785). Buna karşılık, kıdeme bağlı ücret artışı (Ort. = 3,8824) ve temel maaş uygulamaları (Ort. = 3,8568) daha yüksek ortalamalara sahiptir.

Örgütsel çekicilik boyutu kapsamında analiz edilen alt ölçeklere ilişkin bulgular, çalışanların işletmeye yönelik algılarını çok boyutlu olarak değerlendirme imkânı sunmaktadır. Öncelikle “Genel çekicilik” alt boyutunda yer alan ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde, çalışanların işletmeye yönelik genel bir olumlu algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu alt boyuttaki tüm maddelerin ortalamaları 3,62 ile 3,75

arasında değişmektedir. “Benim için bu kurum/işletme çalışmak için elverişli bir yerdir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip olurken (Ort. = 3,7494), “Bana göre bu kurum/işletme çalışmak için cazip bir yerdir” maddesi en düşük ortalamayı almıştır (Ort. = 3,6215).

Takip etme niyeti alt boyutuna ilişkin bulgular da çalışanların işletmeye yönelik eğilimlerini yansıtan önemli göstergeler sunmaktadır. En yüksek ortalama değeri “Bu kurum/işletme beni iş görüşmesine çağırıyorsa giderdim” maddesi almıştır (Ort. = 3,8721). Buna karşın, “Bu kurumda/işletmede çalışmak için büyük çaba sarf ederdim” ifadesi en düşük ortalamayı almıştır (Ort. = 3,6113).

Prestij alt boyutuna ilişkin maddeler ise işletmenin dış algısı ve itibarıyla ilgili stajyerlerin algılarını yansıtmaktadır. Bu alt boyutta en yüksek ortalama “Bu kurum/işletme, çalışmak için saygın bir yerdir” maddesinde görülmüştür (Ort. = 3,8926). Öte yandan, “Bu kurum/işletme, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır” ifadesi nispeten daha düşük bir ortalama değere sahiptir (Ort. = 3,7391).

Tüm bu bulgulara ek olarak, örgütsel çekiciliğe ilişkin “Bu kurumda/işletmede çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır” genel ifadesi, tüm maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olanıdır (Ort. = 3,9974).

4.3 Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markası ve örgütsel çekicilik ölçeklerinin güvenilirlik testi ve faktör analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.3.1 Güvenilirlik analizi

Araştırmanın değişkenleri ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik testi sonuçları aşağıda sunulmuştur (Bkz. Tablo 4.3).

Tablo 4.3 *Güvenilirlik Analizleri Tablosu*

Değişken	Cronbach Alfa
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	,974
İşveren Markası	,979
-Kariyer Fırsatları ve Gelişimi	,968
-Çalışma Ortamı	,979
-İşletme Özellikleri	,934
-İş Yaşam Dengesi	,914
-Maaş ve Maddi Faydalar	,939
Örgütsel Çekicilik	,972
-Genel Çekicilik	,917
-Takip Etme Niyeti	,959
-Prestij	,944

Tablo 4.3'te yer alan bulgular doğrultusunda, araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim, Nunnally (1978, s. 245) tarafından önerilen ölçütlere göre 0.70 ve üzerindeki alfa katsayıları güvenilir kabul edilmekte olup, 0.90 ve üzerindeki değerler çok yüksek güvenilirlik düzeyine işaret etmektedir. Bu bağlamda, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenleri temsil eden tüm ölçeklerin ,914 ile ,979 arasında değişen Cronbach Alfa katsayıları, kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının oldukça güçlü olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978, s. 245).

"İşveren Markası" (,979) ve onun alt boyutları olan "Çalışma Ortamı" (,979), "Kariyer Fırsatları ve Gelişimi" (,968), "Maaş ve Maddi Faydalar" (,939), "İşletme Özellikleri" (,934) ve "İş Yaşam Dengesi" (,914) için elde edilen değerler, bu boyutlara ilişkin maddelerin benzer yapıyı yüksek düzeyde yansıttığını göstermektedir. Benzer şekilde, "Örgütsel Çekicilik" (,972) değişkeni ile onun alt boyutları olan "Genel Çekicilik" (,917), "Takip Etme Niyeti" (,959) ve "Prestij" (,944) için hesaplanan alfa katsayıları da oldukça yüksek düzeyde güvenilirliğe işaret etmektedir.

Sonuç olarak, çalışmada yer alan tüm ölçeklerin istatistiksel olarak güvenilir olduğu ve ölçülmek istenen yapıları tutarlı bir biçimde yansıttığı söylenebilir (Nunnally, 1978, s. 245).

Bu çalışmada açımlayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan AFA, gözlenen değişkenlerin altında yatan değişkenleri (faktörleri) belirlemek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Bu faktör analizi, daha önce başka dillerde veya başka kültürlerde geliştirilmiş ölçekler kullanıldığında da uygundur (Orçan, 2018, s. 413).

4.3.2 Yetenek uygulamaları yönetimi ölçeğinin faktör analizi

Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4 Yetenek Uygulamaları Yönetimi Ölçeğine Ait Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Tablosu

İfadeler	n	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Çalışanlarını işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirmesi.	391	,787	
Her seviyedeki çalışanları için geniş bir yedek havuzu oluşturması.	391	,746	
Çalışanlarının işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması.	391	,886	
Bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması.	391	,858	
Çalışanlarının emeklerine değer veren bir kültür oluşturması.	391	,896	
Çalışanlarının yaptıkları işe tutkuyla inandıkları bir kültür yaratması.	391	,883	71,978
Çalışanlarının her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam oluşturması.	391	,884	
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratması.	391	,902	
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahip olması.	391	,899	
Mevcut çalışanların ve adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirlemesi.	391	,842	
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirlemesi.	391	,811	
Çalışanlarını yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirmesi.	391	,778	
Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi.	391	,867	
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi vermesi.	391	,866	
Mevcut çalışanları işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapması.	391	,845	
En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirmesi.	391	,801	
KMO: ,969			
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 6926,473			
Serbestlik Derecesi (df): 120			
p (Sig.): 0,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Tablo 4.4 ölçeğin ölçüm yapısının tek boyutlu ve yüksek açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ait KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik katsayısının ,969 olarak hesaplanması, faktör analizinin yürütülmesi için verinin son derece uygun olduğunu göstermektedir. Nitekim, KMO değerinin ,90 ve üzerinde olması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için “mükemmel” düzeyde yeterli olduğunu ifade etmektedir (Field, 2009, s. 647).

Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen Ki-kare değeri ($\chi^2=6926,473$; $sd=120$; $p<0,001$), değişkenler arasında faktör analizi yapılmasını mümkün kılacak düzeyde anlamlı bir ilişki yapısı bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, verinin faktör analizi için uygun olduğunu doğrulamaktadır (Hair vd., 2014, s. 101).

AFA sonucunda tek bir faktör altında toplanan 16 maddeye ait faktör yüklerinin ,746 ile ,902 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, her bir ifadenin faktörle olan ilişkisinin oldukça yüksek olduğunu ve tek bir yapı altında güçlü şekilde toplandığını göstermektedir. Nitekim ,70 ve üzerindeki faktör yükleri yüksek kabul edilmekte, ,90'a yaklaşan değerler ise çok güçlü ilişki düzeylerine işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 635). Bu kapsamda, ölçeğin maddelerinin anlamlı bir biçimde aynı yapıyı temsil ettiği söylenebilir.

Analiz sonucunda açıklanan toplam varyans oranı %71,978 olarak bulunmuştur. Bu oran, sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda önerilen minimum %50 düzeyinin çok üzerinde bir açıklama gücüne sahiptir (Hair vd., 2014, s. 103). Dolayısıyla, yetenek yönetimi uygulamaları değişkeninin yüksek yapı geçerliğine sahip olduğu ve örneklemdeki bireyler tarafından tek bir bütüncül kavramsal yapı olarak algılandığı anlaşılmaktadır.

4.3.3 İşveren markası ölçeğinin faktör analizi

İşveren markası ölçeğine ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5 İşveren Markası Ölçeğine Ait Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Tablosu

Faktörler ve Maddeler	n	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
1.Faktör Kariyer Fırsatları ve Gelişimi			
Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları.	391	,642	22,453
Çok yönlü gelişme.	391	,603	
Kariyere yönelik kurum içinde eğitim.	391	,609	
Kariyer gelişimine yönelik izin (lisansüstü eğitim için vs.).	391	,659	
Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitim.	391	,719	
Yurtdışı eğitim.	391	,715	
Kariyer gelişimi.	391	,696	
Kariyer hedefi belirleme desteği.	391	,665	
Uluslararası kariyer.	391	,682	
Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme.	391	,665	
Ödüllendirme (eğitim, yükselme vs.).	391	,627	
Çalışanların yetenekleri doğrultusunda kariyer gelişimi.	391	,636	
2. Faktör Çalışma Ortamı			
Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı.	391	,793	16,609
Rahat ve huzurlu çalışma ortamı.	391	,833	
Sıcak ve samimi çalışma ortamı.	391	,822	
Güvenilir çalışma ortamı.	391	,819	
Çalışmanın takdir edildiği bir ortam.	391	,796	
Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı.	391	,799	
Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı.	391	,794	
Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı.	391	,769	
Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı.	391	,728	
Fiziksel olarak konforlu iş ortamı.	391	,653	

Tablo 4.5 (devamı) İşveren Markası Ölçeğine Ait Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Tablosu

3. Faktör İşletme Özellikleri			
Tanınan ve bilinen bir kurum.	391	,863	
Büyük bir kurum.	391	,867	
Pazarda başarılı ve lider konumda bir kurum.	391	,753	
Köklü bir tarihe sahip bir kurum.	391	,830	
İtibarlı ve saygın bir kurum.	391	,739	15,045
Kurumsal bir yapı.	391	,738	
Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir kurum.	391	,630	
Finansal olarak güçlü bir kurum.	391	,642	
Büyük bir şehirde yerleşmiş bir kurum.	391	,688	
4. Faktör İş Yaşam Dengesi			
Spor yapabilme (salonlar vs.).	391	,720	
Yarı zamanlı çalışma.	391	,692	
Ofis dışından çalışma.	391	,767	
Çalışanların ailelerine yönelik etkinlik (kutlamalar vs.).	391	,728	14,589
Esnek çalışma saatleri.	391	,659	
Çocuk bakım desteği (kreş vs.).	391	,650	
İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları.	391	,675	
5.Faktör Maaş ve Maddi Faydalar			
Maaş.	391	,602	
Çalışanların ödüllendirilmesi (ikramiye vs.).	391	,631	
Çift maaş gibi ek kazanç.	391	,563	7,246
Kıdeme bağlı ücret artışı.	391	,693	
Performansa dayalı ödeme (prim vs.).	391	,645	
Toplam Varyans:			%75,942
KMO: ,970			
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 19266,540			
Serbestlik Derecesi (df): 903			
p (Sig.): 0,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a			

Tablo 4.5 İşveren markası ölçeğinin ölçüm yapısının çok boyutlu ve yüksek açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik katsayısının ,970 olarak hesaplanması, analiz için veri setinin son derece uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin ,90 üzerinde olması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için “mükemmel” düzeyde yeterli olduğunu ifade etmektedir (Field, 2023, s. 647). Ayrıca Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı çıkması [$\chi^2=19266,540$; $sd=903$; $p<0,001$], değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini ortaya koymaktadır (Hair vd., 2014, s. 101).

Analiz sonucunda, toplam varyansın %75,942’sinin açıklanması, sosyal bilimlerde kabul edilen %50’nin çok üzerinde bir oran olup, elde edilen beş faktörlü yapının ölçümlendiği kavramsal yapıyı oldukça güçlü bir biçimde yansıttığını göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 103). Bu durum, işveren markası algısının birden fazla boyut altında şekillendiğini göstermektedir.

İlk faktör olan kariyer fırsatları ve gelişimi boyutunda, faktör yükleri ,603 ile ,719 arasında değişmektedir. Bu değerler, her bir maddenin kendi faktörüyle anlamlı bir ilişki kurduğunu göstermektedir. Özellikle ,60 üzeri faktör yüklerinin tatmin edici olduğu bilinmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 635). Bu faktör, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşma fırsatlarına ilişkin algılarını yansıtmaktadır.

İkinci faktör olan çalışma ortamı boyutuna ait yükler ,653 ile ,833 arasında değişmekte olup, özellikle ,80 üzerindeki değerler, madde-faktör ilişkisini çok güçlü şekilde ortaya koymaktadır. Bu boyut, çalışanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan ortam koşullarını temsil etmektedir.

İşveren Markası ölçeğinin üçüncü faktörü olan işletme özellikleri boyutundaki yüklerin ,630 ile ,867 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu boyut, işletmenin dış imajı ve kurumsal itibarı ile ilgilidir.

Dördüncü faktör olan iş yaşam dengesi boyutunda ise yükler ,650 ile ,767 arasında değişmektedir. Bu boyut, esneklik, aile dostu uygulamalar ve kişisel zamana saygı gibi unsurları kapsamaktadır.

Beşinci ve son faktör olan maaş ve maddi faydalar boyutunda ise faktör yükleri ,563 ile ,693 arasında seyretmektedir. Her ne kadar ,60 altındaki yükler zayıf olarak değerlendirilse de ,50 üzerindeki değerler minimum kabul edilebilir düzeydedir ve analizde yer verilmesi mümkündür (Kalaycı, 2017: s.330).

Elde edilen bu yapı, işveren markası kavramının çalışanlar açısından yalnızca maddi unsurlar değil, aynı zamanda psikososyal, kültürel ve gelişimsel yönleri de kapsayan çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çok boyutluluk, alan yazınındaki işveren markası tanımlarını desteklemekte ve yapının geçerliliğini güçlendirmektedir.

4.3.4 Örgütsel çekicilik ölçeğinin faktör analizi

Örgütsel çekicilik ölçeğine ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları Tablo 4.6'de gösterilmektedir.

Tablo 4.6 Örgütsel Çekicilik Ölçeğine Ait Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi Tablosu

İfadeler	n	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Benim için, bu kurum/işletme çalışmak için elverişli bir yerdir.	391	,860	73,345
Bana göre bu kurum/işletme çalışmak için cazip bir yerdir.	391	,870	
Bu kurum/işletme hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim.	391	,714	
Bu kurumda/işletmede olası bir pozisyon benim için çok çekicidir.	391	,896	
Bu kurum/işletme tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim.	391	,881	
Bir işveren olarak, bu kurum/işletme ilk tercihlerimden biri olurdu.	391	,902	
Bu kurum/işletme, beni iş görüşmesine çağırıyorsa, giderdim.	391	,882	
Bu kurumda/işletmede çalışmak için büyük çaba sarf ederdim.	391	,897	
Bu kurumu/işletmeyi iş arayan bir arkadaşına tavsiye ederdim.	391	,882	
Bu kurumda/işletmede çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır.	391	,847	
Bu kurum/işletme, çalışmak için saygın bir yerdir.	391	,845	
Bu kurum/işletme, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır.	391	,850	
Bu kurum/işletme, çalışmak için prestijli bir yerdir.	391	,865	
Bu kurumda/işletmede çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır.	391	,779	
KMO: ,966			
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 6322,230			
Serbestlik Derecesi (df): 91			
p (Sig.): 0,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Tablo 4.6'da yer alan örgütsel çekicilik ölçeği 15 ifadeden oluşmaktadır. Gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda, örgütsel çekicilik ölçeğine ait 15 maddeden biri (Son çarem olmadığı sürece, bu kurumda/işletmede çalışmak istemezdim), diğer maddelerden farklılaşarak tek başına ayrı bir faktör altında yer almış ve bu durum yapısal tutarlılığı olumsuz etkileyebileceğinden analizden çıkarılmıştır. Özellikle, söz konusu madde ile diğer maddeler arasındaki korelasyonun zayıf olması ve bu maddenin ortak varyans açıklama düzeyinin düşük kalması, faktör yapısına anlamlı katkı sağlamadığını göstermektedir. Bu tür durumlarda, ölçekteki genel faktör yapısına aykırı davranan ifadelerin çıkarılması literatürde önerilmektedir (Field, 2013, s. 676; Hair et al., 2014, s. 101; Gürbüz ve Şahin, 2018, s.321).

Örgütsel çekicilik ölçeğine ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları, tek faktörlü bir yapının ölçümlendiği kavramsal alanı yüksek tutarlılıkla temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin tümü, işveren markasına ilişkin çekicilik algısını yansıtırken, faktör yüklerinin ,714 ile ,902 arasında değişmesi, maddelerin ölçtüğü yapıya yüksek düzeyde katkı sağladığını göstermektedir. Sosyal bilimlerde ,70

ve üzeri faktör yüklerinin “yüksek” olarak kabul edilmesi (Kalaycı, 2017: s.330), bu bulguların psikometrik açıdan son derece güçlü olduğunu kanıtlamaktadır.

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik değeri ,966 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, veri setinin faktör analizine son derece uygun olduğunu ve örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. KMO değerinin ,90 üzerinde olması, analiz için “mükemmel” bir uygunluk düzeyini temsil eder (Hair vd., 2014, s. 101). Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucu anlamlı bulunmuştur [$\chi^2=6322,230$; $sd=91$; $p<0,001$], bu da değişkenler arasında yeterli korelasyonun bulunduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini doğrulamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 635).

Toplam varyansın %73,345 oranında açıklanması, tek bir faktörün örgütsel çekicilik yapısının çok büyük bir kısmını kapsadığını göstermektedir. Bu oran, sosyal bilimlerdeki %50 eşik değerinin oldukça üzerindedir ve ölçeğin geçerliliğini pekiştirmektedir (Hair vd., 2014, s. 103).

Sonuç olarak, elde edilen bulgular örgütsel çekicilik ölçeğinin güçlü bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu ve araştırma bağlamında güvenle kullanılabileceğini göstermektedir.

4.4 Hipotez ve Model Testleri

Bu bölümde araştırma modelinin test edilmesinin yanı sıra araştırmanın hipotezleri de test edilmektedir.

4.4.1 Birinci hipotezin test edilmesi

Yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.7).

Tablo 4.7 Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

		Yetenek Yönetimi Uygulamaları	İşveren Markası
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Pearson	1	,815**
	Korelasyon		
	Sig. (2-tailed)		,000
İşveren Markası	N	391	391
	Pearson	,815**	1
	Korelasyon		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	391	391

****.** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 4.7 incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = ,815$; $p < ,01$). Bu durum, işletmelerim yürüttüğü yetenek yönetimi uygulamalarının, işveren markasına yönelik algılarla güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Korelasyon katsayısının ,815 düzeyinde ve anlamlı ($p < ,01$) bulunması, bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Böylece, işveren markasının güçlendirilmesi sürecinde yetenek yönetimi uygulamalarının etkili bir unsur olarak rol oynadığı söylenebilir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinde güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.8).

Tablo 4.8 H₁ Hipotezi Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hatası	Durbin-Watson
1	,815 ^a	,665	,664	,52126	2,000
a.Bağımsız değişken: (Sabit), Yetenek Yönetimi Uygulamaları					
b.Bağımlı Değişken: İşveren Markası					

Elde edilen R değeri (,815), yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca modelin determinasyon katsayısı olan $R^2 = ,665$ ile işveren markasına ilişkin toplam varyansın %66,5’lik kısmının yetenek yönetimi uygulamaları tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu, yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası algısının şekillenmesinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

Düzeltilmiş R^2 değeri (,664) de örneklem büyüklüğü dikkate alındığında modelin genel geçerliliğini teyit eder niteliktedir. Tahmini standart hata değeri olan ,52126, modelin öngördüğü değerlerle gözlenen değerler arasındaki farkın oldukça düşük olduğunu göstermekte ve böylelikle modelin güvenilirliğini desteklemektedir. Ayrıca Durbin-Watson istatistiği 2,000 olup artıklar arasında otokorelasyon olmadığını ortaya koymaktadır; bu da regresyon modelinin varsayımlar açısından uygunluğunu doğrulamaktadır (Mayer, 2013: s.417; Kalaycı, 2017: s.267).

Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerindeki etkisini test eden regresyon modelinin anlamlılığı ANOVA (varyans) analizi ile de değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 4.9).

Tablo 4.9 *H₁ Hipotezi Modeline Ait Anova (Varyans) Analizi Tablosu*

Model	Kareler Toplamı	df (Serbestlik Derecesi)	Kareler Ortalaması	F	p (Anlamlılık)
3	Regresyon	209,383	1	209,383	770,613
	Artık Değer	105,695	389	,272	,000 ^b
	Toplam	315,079	390		
a.Bağımlı değişken: İşveren Markası					
b.Bağımsız değişkenler: (Sabit), Yetenek Yönetimi Uygulamaları					

Tablo 4.9'a göre, regresyon modeline ilişkin F değeri 770,613 olarak bulunmuş ve bu değer p = ,000 düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuç, oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarının, bağımlı değişken olan işveren markasını anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir.

Modelin toplam varyansı 315,079 iken, bu varyansın 209,383'lük kısmı regresyon ile açıklanabilmiş; geriye kalan 105,695'lik kısmı ise artık (hata) varyansı olarak kalmıştır. Regresyon tarafından açıklanan varyansın yüksekliği, modelin açıklayıcı gücünü ortaya koymaktadır.

Katsayı analizi sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları değişkeninin işveren markası üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,741$; $p < ,001$), (Bkz. Tablo 4.10). Standartlaştırılmış β katsayısı ,815 olarak hesaplanmış ve bu değer söz konusu değişkenin işveren markası üzerinde oldukça güçlü ve pozitif yönde bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça, işveren markası algısında da anlamlı bir artış gözlemlenmektedir. t değeri ($t = 27,760$; $p < ,001$) bu ilişkinin yüksek düzeyde anlamlı olduğunu ortaya koyarken, Tolerans ve VIF değerleri (Tolerans = 1,000; VIF = 1,000) ise modelde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununa rastlanmadığını göstermektedir (Mayer, 2013: s.424).

Tablo 4.10 *H1 Araştırma Modeline Ait Katsayı Analizi Tablosu*

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	β			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	,885	,107	8,276	,000		
	YET	,741	,027	27,760	,000	1,000	1,000
a.Bağımlı Değişken: İşveren Markası							
YET: Yetenek Yönetimi Uygulamaları							

Elde edilen bulgular, önceki analizlerle birlikte değerlendirildiğinde, yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerinde etkili olduğunu ortaya koymakta ve H1 hipotezini desteklemektedir.

4.4.2 İkinci hipotezin test edilmesi

Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.11).

Tablo 4.11 *Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Çekicilik Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu*

		Örgütsel Çekicilik	Yetenek Yönetimi Uygulamaları
Örgütsel Çekicilik	Pearson	1	,570**
	Korelasyon		
	Sig. (2-tailed)		,000
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	N	391	391
	Pearson	,570**	1
	Korelasyon		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	391	391

****.** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 4.11’de yer alan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = ,570$; $p < ,001$). Bu ilişki düzeyi orta güçte ve anlamlı bir korelasyona işaret etmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekiciliği üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinde orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.12).

Tablo 4.12 H2 Hipotezi Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hatası	Durbin-Watson
1	,570a	,325	,323	,81350	2,146
a.Bağımsız değişken: (Sabit), Yetenek Yönetimi Uygulamaları					
b.Bağımlı Değişken: Örgütsel Çekicilik					

Tablo 4.12'e göre, yetenek yönetimi uygulamaları değişkeninin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik kurulan modelde, bağımsız değişkenin örgütsel çekiciliği anlamlı düzeyde açıkladığı görülmektedir. Modele ilişkin belirlenen korelasyon katsayısı ($R = ,570$) orta düzeyde pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. Ayrıca, açıklayıcılık düzeyine karşılık gelen determinasyon katsayısı ($R^2 = ,325$), yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik değişkenindeki toplam varyansın %32,5'ini açıkladığını göstermektedir. Bu oran, modelin anlamlı ve açıklayıcı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Düzeltilmiş R^2 değerinin ,323 olarak belirlenmiş olması, örneklem büyüklüğüne göre modelin açıklayıcılığının oldukça tutarlı olduğunu göstermektedir. Tahmini standart hata değerinin ,81350 olarak hesaplanması ise modelin hata payının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson katsayısının 2,146 olması ise modelde otokorelasyon olmadığını ve artık değerlerin bağımsız olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini test eden regresyon modelinin anlamlılığı ANOVA (varyans) analizi ile değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 4.13).

Tablo 4.13 H2 Hipotezi Modeline Ait Anova (Varyans) Analizi Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Df (Serbestlik Derecesi)	Kareler Ortalaması	F	p (Anlamlılık)
Regresyon	123,931	1	123,931	187,270	,000b
Artık Değer	257,432	389	,662		
Toplam	381,364	390			
a.Bağımlı değişken: Örgütsel Çekicilik					
b.Bağımsız değişkenler: (Sabit), Yetenek Yönetimi Uygulamaları					

Tablo 4.13 incelendiğinde, modelin anlamlılık düzeyinin $p < 0,01$ olduğu görülmekte ve bu durum modelin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Mayer, 2013: s.424; Kalaycı, 2017: s.268). Böylece, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir.

Katsayı analizi sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları değişkeninin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,570$; $p < ,001$), (Bkz. Tablo 4.14). Tabloda yer alan p değerinin $0,01$ 'den küçük olması ($p < 0,01$) yetenek yönetimi uygulamalarının bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir (Kalaycı, 2017: s.268). Tolerans ve VIF değerleri sırasıyla $1,000$ olup, çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını doğrulamaktadır (Mayer, 2013: s.424). Standartlaştırılmış beta katsayısına göre yetenek yönetimi uygulamaları bir birim arttığında, örgütsel çekicilik $0,570$ birim pozitif yönde artmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.14 *H2 Araştırma Modeline Ait Katsayı Analizi Tablosu*

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	β	Standart Hata	B			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	1,548	,167		9,283	,000		
YET	,570	,042	,570	13,685	,000	1,000	1,000
a.Bağımlı Değişken: Örgütsel Çekicilik							
YET: Yetenek Yönetimi Uygulamaları							

4.4.3 Üçüncü hipotezin test edilmesi

İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.15).

Tablo 4.15 *İşveren Markası ve Örgütsel Çekicilik Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu*

		İşveren Markası	Örgütsel Çekicilik
İşveren Markası	Pearson	1	,630**
	Korelasyon		
	Sig. (2-tailed)		,000
Örgütsel Çekicilik	N	391	391
	Pearson	,630**	1
	Korelasyon		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	391	391

****.** Korelasyon $0,01$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 4.15'e göre, iki değişken arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır; Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,630$ olup, bu ilişki 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$) (Mayer, 2013: s.412; Kalaycı, 2017: s.251). Bu bulgu, işveren markasının artışının örgütsel çekicilik ile birlikte anlamlı şekilde arttığını göstermektedir. Böylelikle, işveren markası ile örgütsel çekicilik arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon ilişkisi olduğu söylenebilir.

İşveren markasının örgütsel çekiciliği üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinde orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 4.16).

Tablo 4.16 H3 Hipotezi Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hatası	Durbin-Watson
1	,630 ^a	,396	,395	,76921	2,132
a.Bağımsız değişken: (Sabit), İşveren Markası					
b.Bağımlı Değişken: Örgütsel Çekicilik					

Tablo 4.16'a göre, modelin korelasyon katsayısı (R) 0,630 olup, bağımsız değişken olan işveren markasının bağımlı değişken örgütsel çekiciliğin %39,6'sını ($R^2 = 0,396$) açıkladığı görülmektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,395 olarak hesaplanmış ve modelin tahmini standart hatası 0,76921'dir. Durbin-Watson testi sonucu 2,132 değerindedir; bu değer hata terimleri arasında bir korelasyon olmadığını, yani hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğunu göstermektedir (Mayer, 2013: s.417; Kalaycı, 2017: s.267). Bu sonuçlar doğrultusunda, işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki açıklayıcılık gücünü orta düzeyde olduğu kabul edilebilir.

İşveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini test eden regresyon modelinin anlamlılığı ANOVA (varyans) analizi ile değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 4.17).

Tablo 4.17 H3 Hipotezi Modeline Ait Anova (Varyans) Analizi Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Df (Serbestlik Derecesi)	Kareler Ortalaması	F	p (Anlamlılık)
Regresyon	151,201	1	151,201	255,547	,000 ^b
Artık Değer	230,162	389	,592		
Toplam	381,364	390			
a.Bağımlı değişken: Örgütsel Çekicilik					
b.Bağımsız değişkenler: (Sabit), İşveren Markası					

Tablo 4.17 incelendiğinde, modelin anlamlılık düzeyinin $p < 0,01$ olduğu ve F değeri 255,547 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu sonuç, modelin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Mayer, 2013, s. 424; Kalaycı, 2017, s. 268). Dolayısıyla, işveren markası değişkeninin örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu söylenebilir.

Katsayı analizi sonuçlarına göre, işveren markasının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,693$, $p < 0,01$), (Bkz. Tablo 4.18). Bağımsız değişkenin standart hatası 0,043 olup, t değeri 15,986 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki pozitif ve güçlü etkisi olduğunu göstermektedir. Eşdoğrusallık istatistikleri kapsamında, tolerans değeri 1,000 ve VIF değeri 1,000 olarak bulunmuş; bu da çoklu bağlantı sorununun olmadığını doğrulamıştır (Mayer, 2013, s. 424; Kalaycı, 2017, s. 268). Sonuç olarak, H3 hipotezi kapsamında işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki pozitif etkisi kabul edilmiştir.

Tablo 4.18 H3 Araştırma Modeline Ait Katsayı Analizi Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Standart Hata	B			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	1,156	,168		6,901	,000		
İSMA	,693	,043	,630	15,986	,000	1,000	1,000
a.Bağımlı Değişken: Örgütsel Çekicilik							
İSMA: İşveren Markası							

4.4.4 Modelin Test Edilmesi

Şekil 3.1 araştırma modelini göstermektedir. Bu model, yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markasının aracı değişkeni aracılığıyla örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Modelin test edilmesi amacıyla PROCESS Model 4 (Hayes, 2018) kullanılarak 391 kişilik örneklem üzerinde 5000 Bootstrap örnekleme ile yürütülmüştür (Bkz. Tablo 4.19).

Tablo 4.19 *H4 Model Analizi Tablosu*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	SE	T	P	LLCI	ULCI
Aracı Değişken (ismakort)	Yetyort	0,7414	0,0267	27,76	< .001	0,6888	0,7939
	Yetyort	0,1693	0,0676	2,50	.0127	0,0364	0,3022
Bağımlı Değişken (orcekort)	İsmakort	0,5410	0,0743	7,28	< .001	0,3949	0,6871
	yetyort → ismakort → orcekort	0,4011	0,0818	—	—	0,2403	0,5641
Dolaylı Etki							

Not: Bootstrap örnekleme sayısı 5000'dir. Tüm güven aralıkları %95 güven düzeyindedir.

Model: PROCESS Model 4 (Hayes, 2018), N = 391.

- **Direct effect (Doğrudan Etki):** yetyort → orcekort = 0,1693 (p = .0127)
- **Indirect effect (Dolaylı Etki):** yetyort → ismakort → orcekort = 0,4011 (BootLLCI = 0,2403, BootULCI = 0,5641)
- Güven aralığı sıfırı içermediğinden aracılık etkisi **istatistiksel olarak anlamlıdır**.
- Dolaylı etkinin doğrudan etkiden daha büyük olması, **kısmi aracılık** yapısına işaret etmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamaları (yetyort), aracılık değişkeni işveren markası (ismakort) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (B = 0,7414, SE = 0,0267, t = 27,76, p < .001). Bu durum, yetenek yönetimi uygulamaları algısındaki artışın işveren markasını anlamlı bir şekilde artırdığını göstermektedir. Ayrıca, işveren markasının örgütsel çekicilik (orcekort) üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur (B = 0,5410, SE = 0,0743, t = 7,28, p < .001). Bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamaları ise örgütsel çekicilik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahiptir (B = 0,1693, SE = 0,0676, t = 2,50, p = .0127).

Aracılık etkisi Bootstrap yöntemi ile test edilmiş ve dolaylı etkinin büyüklüğü 0,4011 olarak bulunmuştur. %95 güven aralığı (0,2403 – 0,5641) sıfırı içermediğinden, aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolaylı etkinin doğrudan etkiden daha yüksek olması, işveren markasının yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular, yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin sadece doğrudan değil, aynı zamanda işveren markası aracılığıyla da dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Bu sonuç, Hayes (2018) tarafından ifade edildiği üzere, aracılık modelinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, aracılık değişkeni yoluyla kısmi olarak gerçekleştiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, yapılan analiz, yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel çekicilik algısını şekillendirirken İşveren Markasının önemli bir aracı faktör olduğunu desteklemekte ve modelin psikolojik süreçleri açıklamada geçerliliğini ortaya koymaktadır. İlgili bulgular, sürecin karmaşıklığını gözler önüne sermesi bakımından, işveren markasının örgütsel çekicilik algısını anlamada dikkate alınması gereken önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Hayes, 2018).

5 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Araştırma, işveren markasının aracılık rolü aracılığıyla yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Buna göre, bu etkiyi incelemek için bir modeli geliştirilip test edilmiştir. 391 stajyerden toplanan bir anket aracılığıyla elde edilen bulguların analizine dayanarak, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- 1- Yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerindeki anlamlı bir etkisi vardır. Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların işverenin markasına yönelik olumlu algılarını da artıracaktır.
- 2- Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- 3- İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır. İşveren markasının örgütsel çekicilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- 4- İşveren markası, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkide önemli bir aracı faktördür ve etkisini artırır. Yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda işveren markası aracılığıyla dolaylı olarak da etkilemektedir.

5.2 Tartışma

Elde edilen araştırma sonuçları, alan yazını bağlamında dört temel alanda değerlendirilebilir: 1. Yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasındaki ilişki, 2. Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki, 3. İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki, 4. İşveren markası aracılığıyla yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekiciliğe etkisi.

5.2.1 Yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasındaki ilişki

Araştırmada, yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu ve bu uygulamaların işveren markasını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç, işletmelerin yürüttüğü yetenek yönetimi uygulamalarının, işveren markasına yönelik algılarla güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça, çalışanların işveren markasına yönelik olumlu algılarının da artma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. İşveren markasının temel amaçlarından biri yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmaktır (Ambler ve Barrow, 1996, s. 185). Bu nedenle, işletmeler yetenek yönetimi uygulamalarını içeren resmi bir stratejik program yürüttüğünde, bunun işletme ile ilişkili işveren markası üzerinde derin etkileri olacaktır (Collings vd., 2017, s. 350).

Yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasındaki ilişki çok sayıda çalışma tarafından teorik olarak desteklenmiştir. Örneğin, Chapman (2005), yetenek yönetimi uygulamalarını bir işverenin markasını ve gelecekteki imajını tanımlayan insan kaynakları uygulamalarının bir birleşimi olarak tanımlamıştır (Chapman, 2005, s. 929). Aynı bağlamda, Sandeepanie vd. (2023), herhangi bir işletmedeki yetenek yönetimi uygulamalarının, işveren markasını güçlendirmede ve potansiyel çalışanlar için onu çekici kılmada önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir (Sandeepanie vd., 2023, s. 213). Ampirik açıdan, önceki alan yazınında Maurya ve Agarwal (2018) ve Kuchеров ve Zavyalova (2012) gibi bir grup çalışma aracılığıyla yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markasının gücünü etkilediğini ortaya koymuştur.

Yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerindeki etkisini incelemek için Kuchеров ve Zavyalova (2012), tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamaları yapan işletmeler, yetenekleri çekmelerini sağlayan güçlü bir işveren markasına sahiptir Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s. 91).

Maurya ve Agarwal (2018)'in çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası üzerinde güçlü etkisinin olduğunu göstermiştir ($r = 0,595$, $p < 0,01$) Maurya ve Agarwal, 2018, s. 20), aynı analizin bulguları çalışmamızda da ($r = 0,815$; $p < 0,01$) bulunmuştur. Sonuçlardaki farklılıklara rağmen her iki bulgu da yetenek yönetimi

uygulamaları ile işveren markası arasında pozitif bir ilişki ve güçlü bir etki olduğunu göstermektedir.

Önceki sonuçlar bağlamında, işveren markasının inşasında yetenek yönetimi uygulamalarının etkili olduğu açık biçimde görülmektedir. Nitekim, nitelikli insan kaynağının elde tutulmasında ve işletmeye yönelik olumlu algının oluşturulmasında işveren markası önemli bir unsur olarak öne çıkmakta, bu markanın güçlü biçimde inşasında ise yetenek yönetimi kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla modelin anlamlılığı, hem teorik temellendirmeleri hem de uygulamalı analiz sonuçları ile örtüşmektedir.

5.2.2 Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki

Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç, yeteneklerin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik sistemli uygulamaların, işletmenin iç ve dış çevre tarafından cazip bir çalışma yeri olarak algılanmasını desteklediğini göstermektedir. Yetenek yönetimi kavramı, yetenekleri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanlar ile potansiyel adaylar arasında "işletmenin çalışmak için çekici bir yer olduğu" algısını yaratmakla ilgili olan örgütsel çekicilik kavramı ile bağlantılıdır (Üstünbaş, 2019, s. 3).

İş arayan bireylerin, kurumsal değerler ve çalışan gelişimi konularında hassasiyet gösterdiği düşünüldüğünde, yetenek yönetiminin sadece içsel bir insan kaynakları aracı değil, aynı zamanda dışsal bir imaj ve algı yönetimi mekanizması olduğu açıktır. Bu sonuç, örgütsel çekiciliğin sadece statik bir algıdan ibaret olmadığını; aksine, işletmenin sunduğu fırsatların, çalışanlara yönelik gelişim olanaklarının ve stratejik İK uygulamalarının bu algının oluşumunda doğrudan belirleyici olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, Yetenek yönetimi uygulamalarının etkili biçimde hayata geçirilmesi, işletmenin cazibesini artırarak, nitelikli adayları işletmeye çekme potansiyelini yükseltmektedir (Cappelli, 2008, s. 77; Silzer ve Dowell, 2010, s. 18; Al Ariss vd., 2014, s. 174; Akar, 2018, s. 15).

Araştırmada elde edilen sonuçlar, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi inceleyen tek çalışma olan Er (2016) ile tutarlıdır. Bu çalışmada akademisyenleri üniversitelere çekmede yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu bir

rolü olduğunu ortaya konmuştur (Er, 2016, s. 178). Er araştırması bu araştırmayla aynı örgütsel çekicilik ölçüsünü kullanırken, yetenek yönetimi uygulamaları için farklı bir ölçü kullanmıştır. Er araştırmasında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini test eden istatistiksel testlerin sonuçları (Anova analizi; Katsayı analizi), araştırmamızdaki aynı testin bulgularından önemli ölçüde daha düşüktür ($\beta=0,382$; $p < ,001$), ($\beta = ,570$; $p < ,001$) . Ancak, her iki çalışmanın bulguları yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Er, 2016, s.178).

Bu sonuçlar doğrultusunda, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında çalışanların gelişimine ve elde tutulmasına yönelik sergilediği stratejik yaklaşımlar, dış ve iç paydaşlar nezdinde kurumsal cazibenin oluşumunu ve güçlenmesini desteklemektedir (Aksakal ve Dağdeviren, 2015, s. 251; McDonnell ve Wiblen, 2021, s. 81).

5.2.3 İşveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki

Yapılan analizler sonucunda işveren markası ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. İşletmelerin çalışanlarını ve yetenekleri elinde tutmak için izlediği en önemli stratejilerden biri güçlü bir işveren markası yaratmaktır. Bu stratejinin çalışanların bağlılığı ve örgütsel çekicilik düzeyi üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Çünkü çalıştığı işletmenin çalışmak için en iyi yer olduğunu ve cazip değer önermelerine sahip olduğunu gören bir birey, oradan ayrılmayı ve başka bir işletmede çalışmayı düşünmeyecektir. Aksi takdirde çalışanlar sorunlarla karşılaştıklarında çalıştıkları işletmeden ayrılacaklar ve daha iyi olduğunu düşündükleri başka bir işletmeye geçeceklerdir (Berthon vd., 2005, s. 156; Baş, 2011, s. 22; Tümer, 2024, s.73).

Bu sonuç, güçlü bir işveren markasına sahip işletmelerin mevcut yetenekleri elde tutma ve dışarıdan yetenek çekme konusunda daha iyi olduklarını göstermektedir. İşletmeler, çalışanlara ve adaylara hem maddi hem de sembolik faydalar sunan güçlü ve çekici bir değer önerisi yaratır ve ardından bunu tutarlı mesajlarla paydaşlara ileterek onları çeker ve elde tutar (Mishra ve Subudhi, 2017, s. 35; Ramdennee, 2019, s. 9) Bu nedenle, yetenekler işveren markası olan bir işletmenin sunduğu faydalara ikna olduğunda, burayı çalışmak için çekici bir yer olarak algılar ve böylece bu işletmenin örgütsel çekiciliğe sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel çekiciliğinin güçlü ve başarılı

bir işveren markasının sonucu olduğu ve işveren markasının örgütsel çekiciliğini belirleyen temel unsurlardan biri olduğu oldukça net bir şekilde söylenebilir (Sokro, 2012, s. 170; Theurer vd., 2018, s.158; Yavuz, 2019, s.11; Uç, 2023, s.18).

Bir üst paragrafta söz edilen sonuç, işveren markası ve örgütsel çekicilik teorileri tarafından da desteklenmekte ve açıklanmaktadır (Bkz. Örgütsel Çekiciliğine İlişkin Teoriler İşveren Markasına İlişkin Yaklaşım ve Teoriler). Sezgisel-Sistemik Model, bir işletme tarafından paydaşlara gönderilen mesajların onların ilgi ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması durumunda, onlarla sistematik olarak etkileşime gireceklerini açıklamaktadır (Griffin vd., 2002, s. 706 -707). Beklenti Teorisi de bireylerin beklentilerini anlayan ve bunları karşılamak için çalışanın işletmelere çekildiğini ve motive edildiğini açıklamaktadır (Eerde ve Thierry, 1996, s. 575 -576). Aynı bağlamda, Çekme-Seçme- Yıpranma Teorisi, bireylerin kişisel özelliklerine uygun olan işletmeleri tercih ettiklerini açıklamaktadır (Schneider, 1987, s. 440- 442).

İşveren markası teorileri açısından psikolojik sözleşme teorisi, birey ile işletme arasında karşılıklı yarar sağlayan bir anlaşma olduğunu, işletmenin bireye belirli faydalar içeren bir değer önerisi sunduğunu, karşılığında bireyin de işletmenin hedeflerine ulaşması için çaba sarf ettiğini açıklamaktadır (Rousseau, 1990, s. 390). Marka değeri teorisi ayrıca işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Teori, artan işveren markası faaliyetlerinin markaya değer kattığını ve bunun da işletmenin bireyler için çekiciliğini artırdığını savunur (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 504; Collins ve Kanar, 2014, s. 287).

Bu çalışmada ulaşılan sonuç, işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi inceleyen tüm önceki çalışmalarla tutarlıdır. Bu çalışmaların bir kısmı (Backhaus ve Tikoo, 2004; Botha vd., 2011; Chhabra ve Sharma, 2011; Jiang ve İles, 2011; Mishra ve Subuahi, 2017) gibi çalışmalar bu konuyla ilgili alan yazınına analizine dayanan teorik çalışmalardır. Diğer çalışmalar ise (Öksüz, 2012; Güler, 2015; Tümer, 2024) ampirik çalışmalardır.

Araştırma sonuçları, işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiye ilişkin Öksüz'ün (2012) çalışmasının sonuçlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada geliştirilen ölçek ile bu çalışmada kullanılan ölçeğin yapısı farklı olsa da regresyon analizi (işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi) sonuçları, iki

araştırma arasında yaklaşık %40 oranında benzerlik göstermektedir (Öksüz, 2012, s.207). Her iki araştırmanın sonuçları, aday çekiciliğinin yalnızca işletmelerin sunduğu maaş gibi maddi faydalardan etkilenmediğini, aynı zamanda sembolik faktörlerin de aday çekmede ve mevcut çalışanları elde tutmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Öksüz, 2012, s.207).

Çalışmanın sonuçları ayrıca Güler'in (2015) çalışmasının sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Güler'in çalışmasında da saptadığı işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki pozitif ilişki bu çalışmayla tutarlıdır. Güler çalışmasının sonuçları, özellikle işletmelerin çalışanlara ve adaylara sunduğu manevi faydalar açısından işveren markası ile örgütsel çekicilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Güler, 2015, s.128/159).

Araştırmanın işveren markası ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiye dair sonuçları, Tümer'in (2024) çalışmasıyla da tutarlıdır. Bu çalışma, işveren markasının örgütsel çekiciliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve yetenekleri çekmek ve elde tutmak isteyen işletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip olması gerektiği sonucuna varmıştır (Tümer, 2024, s. 137).

5.2.4 İşveren markası aracılığıyla yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel çekiciliğe etkisi

İşveren markası, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkide önemli bir aracı faktördür ve etkisini artırır. Yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda işveren markası aracılığıyla da dolaylı olarak da etkiler. Analiz sonuçları, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki işveren markası üzerinden dolaylı etkinin, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki doğrudan etkiden daha güçlü olduğunu göstermiştir (Bkz. Tablo 10.24).

İç ve dış yetenekler, somut ve soyut beklentilerini karşılayan işletmeleri aramakta ve bu işletmeler için çalışmaya çabalamaktadırlar (Harold ve Ployhart, 2008, s. 192). Bu bağlamda, işletmeler çekici faydalar sağlamanın yanı sıra yetenek odaklı uygulamaları benimsediklerinde, "çalışılacak en iyi yer" unvanını kazanırlar; başka bir deyişle, yüksek örgütsel çekiciliğe sahip işletmeler haline gelebilirler (Berthon vd., 2005, s.154). Yetenek uygulamalarının, yetenekleri çekme ve işten ayrılmayı azaltma etkisi olmasına rağmen, bu yeterli değildir (Altı, 2010, s. 65-66). İşletmeler ayrıca, çekici bir değer önerisi sunabilecekleri ve bunu paydaşlara tutarlı bir şekilde iletebilecekleri güçlü bir

işveren markası da geliştirmelidirler (Mishra ve Subudhi, 2017, s. 35; Ramdenee, 2019, s. 9). Bu model sayesinde işletmeler, performansına yansıtacak ve onu diğerlerinden ayıran bir rekabet avantajı yaratacak en iyi yetenekler için çekici bir varış noktası haline gelebileceklerdir (Aksakal ve Dağdeviren, 2015, s. 251; McDonnell ve Wiblen, 2021, s. 81).

İlgili alan yazını incelendiğinde, oluşturulan model aracılığıyla ulaşılan bu sonucu tartışan birkaç çalışma tespit edilmiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004, s. 504; Altı, 2010, s. 66; Kuchеров ve Zavyalova, 2012, s.92-103; Maurya ve Agarwal, 2018, s. 22). Ancak, bu çalışmalar bu ilişkiyi deneysel olarak test etmeden teorik olarak sunmuşlar; yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markasının gücünü etkilediğini ve bunun da örgütsel çekiciliği olumlu yönde etkilediğini vurgulamışlardır.

Araştırmanın sonuçları yetenek yönetimi uygulamaları ve işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini inceleyen Yaqub ve Aslam Khan (2011) tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçlarıyla tutarlıdır. Bu çalışma hem yetenek yönetimi uygulamalarının hem de işveren markasının örgütsel çekicilik üzerinde birleşik bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Yaqub ve Aslam Khan, 2011, s. 57).

Sonuç olarak ilgili alan yazınında yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi işveren markasının rolü üzerinden ampirik olarak inceleyen araştırmaların eksikliği göz önüne alındığında, bu araştırmanın yukarıda belirtilen model (Bkz. Şekil 3.1) test edilerek alan yazınına katkı sağlandığı düşünülmektedir.

5.3 Öneriler

Araştırmanın ele almaya çalıştığı sorunlardan biri, genel olarak araştırma değişkenleri, özellikle yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyle ilgili olanlar üzerinde yapılan araştırmaların eksikliğidir. Söz konusu eksikliği gidermek amacıyla bu çalışmada bir yandan araştırma değişkenleri arasındaki doğrudan etkinin yanı sıra işveren markasının aracılık rolü aracılığıyla yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki dolaylı etki incelenmiştir.

Bu araştırmanın yeni sonuçlara yol açabilecek bazı değişikliklerle aynı araştırma modelini ele alan gelecekteki çalışmalara yol gösterici olduğu söylenebilir. Örneğin, bu sektörlerde ampirik çalışmaların eksikliği nedeniyle yeni çalışmalar, imalat ve hizmet sektörleri gibi belirli sektörlerle uygulanabilir, ayrıca kamu veya özel kesimde ayrı ayrı

da uygulanabilir. Araştırma yöntemi açısından, gelecekteki araştırmalar nicel ve nitel yaklaşımları birleştirerek araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi de inceleyebilir. Bu, veriler doğruluğunun artırılmasına ve çalışma değişkenleri arasındaki ilişki hakkında yeni yönlerin keşfedilmesine katkıda bulunacaktır.

Öte yandan, gelecekteki araştırmalar, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi, örgüt kültürü ve liderlik stilleri gibi yeni değişkenlerin aracılık rolü aracılığıyla inceleyebilir. Gelecekteki araştırmalar aynı araştırma modelinin Türkiye'yi diğer ülkelerle karşılaştıran ampirik bir araştırmasını da yürütebilir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity; capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>.
- Adıgüzel, O. ve Kayadibi, K. (2015). Kişi-Örgüt uyumu sürecinde entelektüel sermayenin iş doyumu ve örgütsel çekicilik üzerine etkisi: bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 92-122.
- Adlain, T. (2014). *Marketing meets human resources: a study of employer branding practices in canada* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Saint Mary's University.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. ve Cable, D. M. (2001). Are you attracted? do you intend to pursue? a recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology* 16, 219–237. <https://doi.org/10.1023/A:1011157116322>
- Ak, M. (1998). *Kurumsal kimlik ve imaj*. İstanbul: Işıl Ofset.
- Ak, T. (2009). *Marka yönetimi ve tüketici karar sürecine etkileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi* (1. baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akar, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Akçay, D. A. (2012). *Araçsal ve sembolik özellikler kapsamında otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Akçay, D. A. (2014). Örgütsel çekicilik bağlamında otel işletmelerini rakiplerinden ayıran özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 175-185.
- Akdemir, B. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar* (1. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Akman, Y. (2017). *Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2015). Yetenek yönetimi temelli personel atama modeli ve çözüm önerisi. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 30(2), 249-262.
- Akyol, E. M. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: çok uluslu bir firma örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 155-174.
- Al Ariss, A., Cascio, W.F. ve Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173-179. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Al Habsi, Z. (2018). *Analysing the interrelationship between csr activities and the value co-creation process to enhance employer branding within the omani hotel industry* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Brunel University.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Albinger, H.S. ve Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Almaçık, E. ve Almaçık, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 58(2012), 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>.
- Alparslan, A. M., Çiçek, H. ve Soydemir, S. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: işyeri arkadaşlığı. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 175-194.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi*, (1. baskı). Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.

- Altıntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetimi yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Altuğ, E. S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe cezbolmanın aracılık etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma [Yayımlanmamış Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications Ltd, London. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446280072>
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Ambler, Tim. (2000). Marketing metrics. *Business Strategy Review*, 11(2), 59-66. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00138>.
- Anderson, M. H., Haar, J. M. ve Gibb, J. L. (2010). Personality trait inferences about organizations and organizational attraction: An organizational-level analysis based on a multi-cultural sample. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 140–150. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.1.140>
- Andrews, J. ve Shimp, T. (2018). *Advertising, promotion and other aspects of integrated marketing communications* (10. baskı). USA: Cengage Learning.
- Annelies, E.M. ve Vianen, V. (2000), Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-49.
- Arslan, E. (2020). *İşveren markası ve örgütsel çekicilik ilişkisinde motivasyon faktörlerinin rolü: Google örneği*, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashton C. ve Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28 – 31. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000819>

- Atlı, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi ve basın işletmelerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Babčanová, D., Babčan, M. ve Odlerova, E. (2010). Employer branding- source of competitiveness of the industrial plants. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 18(29), 55-61. <https://doi.org/10.2478/v10186-010-0026-y>
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (İlaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)*, [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ve Bučinskaitė, I. (2016). Employer's attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania. *Human resources management and ergonomics (HRM&E)*. Zvolen, Slovakia: Technical University in Zvolen, 10(1), 6- 22.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. İçinde V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, (1-4 basım, ss.71-81). New York: Academic Press.
- Bano, Y., Omar, S.S. ve Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for large and small organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11-21. <https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452243351>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The employer brand, bring the best of brand management to people at work*. London: Wiley.

- Baş, T. (2011). *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınlar.
- Başal, Ç. (2019). *İşveren markası ve çekiciliğinde kurumsal sosyal sorumluluğun rolü* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Başaran, M. (2021). *Sosyal medyada işveren markalaşması: bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir analiz* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Bay, A. (2016). *Bir marka yönetimi açısından GSM operatörlerinin hizmet kalitesinin belirlenmesi: kamu çalışanları üzerine bir pilot araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Bayrak, M. (2016). *İşveren markasına yönelik uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve medikal sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Beach, L. R. ve Mitchell, T. R. (1998). The basics of image theory. İçinde L. R. Beach (Ed), *Image theory: theoretical and empirical foundations* (ss. 3-18). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beechler, S. ve Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273–285.
- Bendaravičienė, R. (2014). *Employer brand development measuring organizational attractiveness in higher education institutions* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Vytautas Magnus University.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2018). *The talent management handbook: making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people*. (3. baskı). New York: McGraw Hill Professional.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. ve Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>.

- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bjorkman, I., Erhnrooth, M., Makela, K., Smale, A. ve Sumelius, J. (2013). Talent or not? employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Bontis N. (1998). Intellectual capital: an explanatory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Boonbumroongsuk, B. ve Rungruang, P. (2021). Employee perception of talent management practices and turnover intentions: a multiple mediator model. *The International Journal*, 44(2), 461-476. <http://dx.doi.org/10.1108/Er-04-2021-0163>
- Bosnjak, M., Bochmann, V. ve Hufschmidt, T. (2007). Dimensions of brand personality attributions: a person-centric approach in the German cultural context. *International Journal: Social Behavior and Personality*, 35(3), 303-316. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.3.303>
- Botha, A. B. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Sa Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/Sajhrm.V9i1.388>
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75. <https://www.academia.edu/26255455/>.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90005-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90005-5).
- Boztepe, H. (2014). Kurumsal çekicilik kavramı ve kurumsal çekicilik unsurlarının algılanan önemini tespit etmeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0(46), 1-21. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifd/issue/22896/245073>

- Braddy, P. W., Meade, A. W. ve Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 525–543. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9003-4>
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. ve Whetten, D. A. (2006). Identity, intended Image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>
- Bruce, D. ve Harvey, D. (2008). *Brand enigma: decoding the secrets of your brand*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Buckingham, M. ve Vosburgh R. V. (2001). The 21st century human resources function: it's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. (1. baskı). İzmir: Barış Yayınları – Fakülte Kitapevi.
- Butterris M. ve Roiter B., (2004). *Corporate MVPs: managinh your company's most valuable performers*. Canada: National Library of Canada in Publication.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Cable, D. M. ve Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Cable, D. M., ve Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 115-163.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. L. ve Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 137–151.

- CAN, E. (2007). Marka ve marka yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 225-237. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muiibd/issue/490/4295>.
- Cappelli, P. (2000). A Market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Catanzaro, D., Moore, H. ve Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants, *Journal of Business and Psychology*, 25, 649-662. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0>
- Cebeci, G. (2015). *Marka yönetimi ve doğrudan pazarlamada uygulama örnekleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Yaşar Üniversitesi.
- Celani, A., ve Singh, P. (2011), Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. <https://doi.org/10.1108/00483481111106093>
- Centre For Integral Excellence, (2003). Excellence model higher education version (EFQM). Sheffield: Sheffield Hallam University.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Chaitanya, C. (2017). Organisational branding: an innovative phenomenon for sustainability. *IJMBS*, 7(1), 23-24. <http://www.ijmbs.com/Vol7/vol7.1/4-dr-ch-chaitanya.pdf>.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfi Eld- Jones, H., Hankin, S. M. ve Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *Mckinsey Quarterly*, 3, 44 – 57.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. ve Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic

- review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Charan, R. (2007). *Know how: the 8 skills that separate people who perform from those who don't*. London: Random House Business Books.
- Chaudhuri, A. ve Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>.
- Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig, E. (2008). *The talent-powered organization*, London: Kogan Page.
- Chernatony, L., McDonald, M. ve Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (4. baskı). UK: Butterworth-Heinemann.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- CIPD. (2007). *Talent: strategy, management and measurement*, London: Cipd.
- Clifton, R. (2009). *Brands and branding* (2. baskı). The Economist/Profile Books, London.
- Clifton, R. ve Simmons, J. (2003). *Brands and branding*. London: Profile Books.
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-310. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Mellahi, K. ve Cascio, W. F. (2017). *The Oxford handbook of talent management*. New York: Oxford University Press.
- Collins, C. J. ve Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. İçinde K. Y. T. Yu ve D. M. Cable (Ed.) *The Oxford handbook of recruitment* (ss. 284–297). UK: Oxford University Press.
- Conaty, B. ve Charan, R. (2010). *The talent masters "why smart leaders put people before numbers"*. New York: Crown Business.

- Çakır, M. (2019). *Marka yönetimi ve tüketicinin marka tercihi üzerine bir araştırma: içme suyu sektöründe İstanbul ili örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşi bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar, *İTÜ dergisi/b*, 3(1), 3-14.
- Çalhan, Ö., Akdağ, G. ve Öter, Z. (2020). Intellectual Capital. İçinde İ. A., Ghazzawi, M., Tuna, ve A., Acar, (Ed.), *Readings in management*, (ss. 253-267). Florida: University of South Florida M3 Center Publishing.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Çelik M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık üzerine bir uygulama*, [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Çelik, M. ve Zaim, A. (2012). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 20, 33-38.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197
- Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Çevik, B. (2014). *Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları: antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 17(52)110–117.
- Davies B. ve Davies, B. J. (2010). Talent Management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418 – 426
<http://dx.doi.org/10.1108/09513541011055983>

- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-81. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810862570>.
- Davis, T. (2016). *Talent assessment*. New York: Routledge.
- Dawis, R. V. (2002). Person-environment correspondence theory. İçinde D. Brown (Ed.), *Career choice and development*, (ss. 427-464). San Francisco: Jossey-Bass.
- Değerli-Çetin, S. ve Erbay, E. Ö. (2021). The effect of talent management practices on organizational justice perception and motivations of employees. *Psychology Research on Education and Social Sciences*, 2(1), 63-73.
- Demir, E. (2006). *Kurumsal marka imajının oluşumunda reklam stratejilerinin etkisi: world of wonders otel işletmelerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Demir, E. (2018). *Marka bağlılığı ve tüketicilerin kişilik özellikleri ilişkisinin incelenmesi: y kuşağı üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi], Uşak Üniversitesi.
- Demir, S. (2017). *Kurumsal imaj ve işveren markası yolunda yetenek yönetiminin rolü: Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 1-23.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doyle, P. (2008). *Değer temelli pazarlama: şirketinizi büyütmek ve hissedar değeri yaratmak için pazarlama stratejileri*. (Çev: Gülfidan Barıs) İstanbul: MediaCat Kitabevi.

- Dural, S., Aslan, G., Alinçe, M. ve Araza, A. (2014). Örgütsel çekicilik: bir ölçek uyarlama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (2), 141-154. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66671/1043072>
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- Edevbaro, E. (2021). *Developing and defining the employer branding strategy, how can employer branding be used to attract talent in the martech industry: Case Avidly* [Yayınlanmamış lisans tezi]. Metropolia University of Applied Sciences, Helsinki.
- Edvinsson, L. ve Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Edwards, J. C. ve teven, J. K. (2007). Psychological contractor social contract? Development of the employment contracts scale. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 67-78.
- Edwards, M. R. (2005). Employer and employer branding: HR or PR?", İçinde Bach, S. (Ed.), *Human resource management: personnel management in transition*. Oxford: Blackwell.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>.
- Eggerth, D. E. (2008). From theory of work adjustment to person–environment correspondence counseling: vocational psychology as positive psychology. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 60–74. <https://doi.org/10.1177/1069072707305771>
- Ehrhart, K. H. ve Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Ekim, N., Acar, M. ve Uçan, O. (2019). Entelektüel sermayenin finans sektöründe değer yaratmadaki rolü: türk bankacılık sektöründe bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 37-63.

- Er, O. (2016), *Yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ve örgütsel çekicilik üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: akademisyenler üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım*. Ankara: Academy plus Yayın evi.
- Estedadi, E., Shahhoseini, R. ve Hamidi, K. (2015). The importance of succession planning in organizations. *Advanced Social Humanities and Management*, 2(3), 41-47.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: an experimental study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279–304. <https://doi.org/10.1177/239700221302700306>
- Ewing. M. T., Pitt. L. F., Busy. N. M. ve Berthon. P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22, <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Farndale, E., Scullion, H. ve Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161–168.
- Fernon, D. (2008). Maximising the power of the employer brand. *Admap*, 43(494), 49-53.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Ceyhan, S. ve Afşar, A. (2016). Yetenek yönetimi uygulamaları ile kendini arayan iç girişimcilere yönelik alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 131-148.
- Field, A. (2013).** *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4. baskı). SAGE Publications.
- Fisher, C. D., Ilgen, D. R. ve Hoyer, W. D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22(1), 94–103. <https://doi.org/10.2307/255481>

- Fombrun, C., Gardberg, N. ve Sever, J. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241–255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Foster, C., Punjaisri, K. ve Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *The Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. ve Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century, *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Fred Palumb, ve Paul Herbig. (2000). The multicultural context of brand loyalty. *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 116-125. <https://doi.org/10.1108/14601060010334876>.
- Gallardo-Gallardo, E. ve Dries, N. ve González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300. <http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., ve Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gangani, N., Mclean, G. N. ve Braden, R. A. (2006). A Competency-Based human resource development strategy, *Performance Improvement Quarterly*, 19 (1), 127-140.
- Gatewood, R., Feild, H. S. ve Barrick, M. (2016). *Human resource selection* (8. baskı). Australia: Cengage Learning.
- George D. ve Mallery P. (2003) *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference 11.0 update* (4. baskı). Boston: Allyn & Amp; Bacon.
- Gerşil, G. ve Aracı, M. (2014). Küreselleşme sürecinde insan kaynakları uygulamalarındaki dönüşüm: Kayseri örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 44, 73-114.
- Geylan, R., Tonus, H. Z., Kağnıcıoğlu, D. Benligiray, S. Baraz, A. B. ve Ergun Özler N. D. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi yayınları, Eskişehir.

- Gilmore, F. (2003). *Marka savaşçıları*. İstanbul: Mediacat Yayınlar.
- Gomes, D. ve Neves, J. (2011), Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply", *Personnel Review*, 40(6), 684-699. <https://doi.org/10.1108/00483481111169634>
- Göker, İ. (2014). *Finansal açıdan marka değerlendirme ve marka değerinin hissedar değeri üzerine etkisi: BIST'te işlem gören firmalar üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Kırıkkale Üniversitesi.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 58- 75.
- Gözen, E. (2016). *İşveren markası ölçeği geliştirme ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Akdeniz üniversitesi turizm öğrencileri örneği*. [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Greening, D. W. ve Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Griffin, R. J., Neuwirth, K., Giese, J. ve Dunwoody, S. (2002). Linking the Heuristic-Systematic Model and Depth of Processing. *Communication Research*, 29(6), 705–732. <https://doi.org/10.1177/009365002237833>
- Guliyeva. D. (2018). *Psikolojik sözleşme, kişi örgüt uyumu, örgütsel çekicilik ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi; konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Gupta, S. (2002). *Strategic dimensions of corporate image: corporate ability and corporate social responsibility as sources of competitive advantage via differentiation* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Temple University.
- Gutridge M., Komm A. B. ve Lowson E. (2008). Making talent a strategic priority. *Mckinsey Quarterly*, 22-36.
- Güler, M. (2015). *İşveren markası örgütsel çekicilik ve katılma niyeti ilişkisi üzerinde aday özelliklerinin rolü* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Kara Harp Okulu.

- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). İtibar sürecinde kilit rol: kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi. *Journal of Yasar University*, 4(14), 2129-2150.
- Gündoğmuş, E. (2017). *Bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algısına etkisi üzerine bir alan araştırması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Güneş, D. Z. ve Keskinçiliç Kara, B. S. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları, *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*, (2. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: felsefe – yöntem – analiz* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7. baskı). Pearson Education Limited.
- Harold, C.M. ve Ployhart, R.E. (2008), What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 191-218. <https://doi.org/10.1348/096317907X235774>
- Hatch, M. ve Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1041- 1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>.
- Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. baskı). The Guilford Press.
- Heding, T., Knudtzen, C. ve Bjerre, M. (2009). *Brand management: theory and practice*, New York: Routledge Press.
- Heinen, S. J. ve O’neill, C. (2004). Managing talent to maximise performance, *employment relations today*, 31, 67- 82.

- Hendriks, M. (2016). Organizational reputation, organizational attractiveness, and employer branding: clarifying the concepts [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Hendry, C. ve Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00272.x>.
- Highhouse, S., Lievens, F. ve Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hira, F. A., Singh, H., Ahmed, N., Alam, M. M., Nafis, A. I. ve Nahid, A. I. (2021). Factors influencing organizational attractiveness among millennial job seekers: a study on students in malaysian research universities. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 10(3), 383–400.
- Hoad, T. F. (Ed.). (1996). *The concise oxford dictionary of english etymology*. Oxford: Oxford University Press.
- Hobkirk, K. (2012). The important differences between brand and branding. [Online article]. Train of thought. [Ref. 25 Kasım 2022]. Available at: <https://trainofthought.net/branding/thedifferences-between-brands-and-branding-355>
- Huang, J.-C. (2022), Effects of person-organization fit objective feedback and subjective perception on organizational attractiveness in online recruitment. *Personnel Review*, 51(4), 1262-1276. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0449>
- Hughes, J.C. ve Rog, E. (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Huselid, M., Beatty, R. ve Becker, B. (2005). A players or a positions? the strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.

- Işıkcı, S. O. (2018). *Sivil havacılık kabin hizmetleri eğitimi alan bireylerin sektörel anlamdaki örgütsel çekicilik algısı* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Itam, U., Misra, S. ve Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-00>.
- Jackson, S.U. ve Schuler, R.S. (1999). Challenges for industrial/organizational psychologists. *The American Psychological Association*, 45(2), 223- 239.
- Jiang, T. ve Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China, *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>
- Johnson, S. (2021). *Investigating employer branding in cities* [Yayımlanmamış lisans tezi]. Arcada Helsinki.
- Jones, D. A., Willness, C. R. ve Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- Joseph, S., Sahu, S. ve Khan, K. (2014). Organizational Attractiveness as a predictor of Employee retention. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(9), 41-44. <https://doi.org/10.9790/487X-16944144>.
- Joyce, W. ve Slocum, J. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance, *Elsevier*, 41(3), 183-193.
- Judge, T. A. ve Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-393. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Kacija, S. (2021). *External employer branding guide for SMEs* [Yayımlanmamış lisans tezi]. Haaga-Helia University of Applied Sciences, Helsinki.

- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kalińska-Kula, M. ve Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective. *European Research Studies Journal*, XXIV(1), 583-603.
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor. I: Attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost engineering*, 48, 20-26.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page, London.
- Kaplan, R. S. (2020). *Örgütsel çekicilik, birey örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Kara, M. (2013). *İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bilişim sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Kavitha, M. ve Srinivasan, P. (2012). The relationship between employer image and organizational attractiveness in the information technology industry. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(2), 11-19.
- Keçecioğlu, T. ve Aydın, G. G. (2015). *Yetenek savaşlarında ikinci perde: yetenek yönetimi*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178- 186.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
- Keller, K. ve Swaminathan, V. (2020). *Building, measuring, and managing brand equity strategic brand management*, (5. baskı). USA: Pearson and Always Learning.

- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25, 32–44.
- Kim, SY. ve Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *J Bus Ethics*, 103, 639–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>
- Knox, S. ve Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European journal of marketing*, 37(7-8), 998- 1016. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310477636>.
- Koç B, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *The Journal of Academic Social Sciences*. 47, 480-495. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12368>.
- Korman, A. K. (1966). Self-esteem variable in vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 479-486. <https://offcampus.anadolu.edu.tr:2206/10.1037/h0024039>
- Korman, A. K. (1967). Self-esteem as a moderator of the relationship between self-perceived abilities and vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 51(1), 65–67. <https://offcampus.anadolu.edu.tr:2206/10.1037/h0024237>
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing* (10. baskı). New Jersey: Pearson Education International.
- Krauss, J. A. (2007). *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Wilmington University.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S. ve Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/135632811111416>.
- Krys, S. ve Konradt, U. (2022). Losing and regaining organizational attractiveness during the recruitment process: A multiple-segment factorial vignette study. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(1), 43-58. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a4>
- Kuchеров, D. ve Zavyalova, E. (2012). "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kula, M. K. ve Staniec, I. (2021). employer branding and organizational attractiveness: current employees perspective. *European Research Studies Journal*, 0(1), 583-603.
- Kuzu, L. (2019). *İşveren markasının çalışanların iş memnuniyetine etkisi: kobilerde bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Lee, K. ve Choi, S. (2022). Effects of organizational culture on employer attractiveness of hotel firms: topic modeling approach. *Complexity*, 2022, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2022/4402673>
- Leekha Chhabra, N., ve Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Lemmink, J., Schuijf, A. ve Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions, *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00151-4](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00151-4)
- Lengick-Hall, M. L. ve Lengick-Hall, C. A. (2004). *Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dışbank Yayınları.

- Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Li, L. ve Roloff, M.E. (2007). Organizational culture and compensation systems: An examination of job applicants' attraction to organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 210-230. <https://doi.org/10.1108/19348830710880910>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*. 46(1), 51-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>.
- Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>.
- Lievens, F. ve Slaughter, J. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., Decaesteker, C., Coetsier, P. ve Geimaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00047>
- Lievens, F., Van Hove, G. ve Schreurs, B. (2005), Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>
- Lindahl, F. ve Nordkvist, S. (2004). *Talent attraction in knowledge intensive organizations* [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Linköping Üniversitesi.
- Lindemann, J. (2010). *The economy of brands*. Palgrave Macmillan, London. <https://doi.org/10.1057/9780230275010>.

- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3), 279–295. <http://www.jstor.org/stable/41783722>
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, 43(3), 106–114. <https://doi.org/10.1177/0306307017749627>
- Lockwood, N., (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: hr's strategic role. *HR Magazine*, 52(3), 1-11.
- Love, L. F. ve Singh, P. (2011). Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26, 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>.
- Luce, R. A., Barber, A. E. ve Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: a mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40(4), 397- 415.
- Luecke, R. (2002). *Hiring and keeping the best people*. New York: Harvard Business School.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. ve Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
- Mandhanya, Y. ve Shah, M. (2010). Employer branding- a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Martenson, R. (2007), Corporate brand image, satisfaction and store loyalty A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(7), 544-555. <https://doi.org/10.1108/09590550710755921>

- Martin, G. ve Groen-in't-Woud, S. (2011). Employer branding and corporate reputation management in global companies: a signalling model and case illustration. İçinde D. C. H. Scullion, (Ed.), *Global talent management* (ss. 87-110), London: Routledge.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. ve Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76–88. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.011>.
- Martin, G., J., P., Gollan, ve Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>.
- Martin, J. ve Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent, *Harvard Business Review*, 1-8.
- Maurya, K. K. ve Agarwal, M. (2018). Organizational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 1-29.
- Mayer, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in psychology*. London: Paerson.
- Mazhar, A. (2017). *The effect of organizational characteristics on organizational attractiveness: the moderating role of personality* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Mccauley, C. ve Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Mcdonnell, A. ve Wiblen, S. (2021). *Talent management*. Londra ve New York: Routledge.
- [Mcgregor, J.](#), [Tweed, D.](#), ve [Pech, R.](#) (2004), Human capital in the new economy: devil's bargain?. *Journal Of Intellectual Capital*, 5(1), 153-164. <https://doi.org/10.1108/14691930410512978>

- Melin, E. (2005). *Employer branding: likenesses and differences between external and internal employer brand images* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Luleå University of Technology.
- Meyers, M., Woerkom, M., Paauwe, J. ve Dries, N., (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Michael, T., Leyland, F. P., Nigel, M., Bussy, d. ve Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001), *The war for talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, J. ve Muir, D. (2004). *The business of brands*. England: Wiley.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2016). *Üstün zekâ, özel yetenek ve kaynaştırma*. Ankara.
- Mishina, Y., Block, E. S. ve Mannor, M. J. (2012), The path dependence of organizational reputation: how social judgment influences assessments of capability and character. *Strat. Mgmt. J.*, 33(5), 459-477. <https://doi.org/10.1002/smj.958>
- Mishra, A. ve Akman, İ. (2010). Information technology in human resource management: an empirical assessment. *Public Personnel Management*, 39(3), 243-262.
- Mishra, Y. ve Subudhi, R. N. (2017). Role of employer branding and organization attractiveness influencing citizenship behavior: a review. *Amity Journal of Management*, V(2), 24- 40.
- Mokina, S. (2014). Place and role of employer brand in the structure of corporate brand, *Economics & Sociology*, 7(2),136-148. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/11
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., ve Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to smes: a

- pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574, 1-19. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Morgan, H. ve Jardin, D. (2010). HR+ Od = Integrated Talent Management, *Od Practitioner*, 42(4), 23-29.
- Moroko, L. ve Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *J Brand Manag*, 16, 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *J Brand Manag*, 15, 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>.
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. London: Wiley.
- Mosley, R. ve Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. Hoboken: Wiley.
- Muhammad. G., ve Shaikh. A. (2021). Employer branding and sustainable competitive advantage: mediating role of talent acquisition. *NMIMS Management Review*. XXIX(1), 10-30.
- Mumcu, Ö. (2019). *Stratejik insan kaynakları modeli olarak yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi: e-ticaret sektörü üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Mustamil, N., Yazdi, A., Syeh, S. S. ve Ali, M. (2014). A Dimensional analysis of the relationship between communication satisfaction and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 9(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n9p75>.
- Mutlu, G. N. (2020). *Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi E-Ticaret Sektöründe Bir Uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G. ve González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: A study of norwegian hospital employees. *BMC*

- Neumeier, M. (2006). *The brand gap. "how to bridge the distance between business strategy and design"*. New York: New Riders.
- Nguyen, N. ve LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005909>
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory* (2. baskı). New York: McGraw-Hill.
- Nur, R. (2017). *Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve örgütsel çekicilik: şanlıurfa'daki özel hastanelerde yapılan bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Harran Üniversitesi.
- Obianuju, A. A., Ibrahim, U. A. ve Zubairu, U. M. (2021). Succession planning as a critical management imperative: a systematic review. *Modern Management Review*, 26(4), 69-92. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.26>
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2014). *Pazarlama iletişimi yönetimi* (13. baskı). Kapital Medya Hizmetleri.
- Oğuz, N. (2012). *İşveren markası ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Oldroyd, J. B. ve Morris, S. S. (2012). catching falling stars: a human resource response to social capital's detrimental effect of information overload on star employees. *AMR*, 37, 396–418. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0403>
- Onay, F. N. (2020). *Yönetmelik takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkileri: örgütsel çekiciliğin aracı rolü* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Orçan, F. (2018). Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi: ilk hangisi kullanılmalı. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*. 9(4), 413-421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>

- Öksüz, B. (2012). *İşletmelerde örgütsel çekiciliğin artırılmasında işveren markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Ege Üniversitesi.
- Örnek, Z. (2018). *İşe alım sürecinde yetenek yönetimi uygulamasının etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Ötken, B. A. ve Okan, Y. E. (2015). *Şimdi işveren markası zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özdemir, G. (2020). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetenek yönetimi uygulamalarından çalışanı çekmeye ve elde tutmaya etkisi: algılanan dışsal prestijin aracı rolü* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 57 –72. <http://library.iticu.edu.tr/e-kaynak/dergi/sosyal/s15/M00262.pdf>.
- Özsağır, A. (2007). *Bilgi ekonomisi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk, N. (2010). *Marka yönetimi* [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Özüçalışyan., H. N. (2015). *İş zenginleştirmenin örgütsel çekicilik üzerine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Paadi, K., Barkhuizen, N. ve Swanepoel, S. (2019). Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 11(1), 51-67. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijsshs/issue/44993/558517>.
- Pepe, M. E. (2007). The strategic importance of talent management (TM) at the yale new haven healthy system: key factors and challenges of TM implementation. *Organizational Development Journal*, 25(2), 207–212.
- Perktaş, E. (2019). Bilgi yönetimi özelinde entelektüel sermayenin artan önemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(92), 111-120.

- Perry, A. ve Wisnom, D. (2003). *Before the Brand: creating the unique DNA of an enduring brand identity*. New York: McGraw-Hill.
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23 (11), 12-13.
- Pickton, D. ve Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications* (2. baskı). England: Prentice Hall.
- Pingle, S. S. ve Sharma, A. (2013). External employer attractiveness: A study of management students in india. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/external-employer-attractiveness-study-management/docview/1833912636/se-2>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>.
- Plessis, L. D. (2010). *The relationship between perceived talent management practices, perceived organizational support (pos), perceived supervisor support (pss) and intention to quit amongst generation y employees in the recruitment sector* [Yayınlanmamış Yüksek Lesans Tezi]. Pretoria Üniversitesi, Güney Afrika.
- Polat, S., Guncavdı, G. ve Arslan, Y. (2019). The impacts of a university's organizational reputation and organizational attraction on students' intention to pursue. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19 (84), 213-237. <https://doi.org/10.14689/ejer.2019.84.10>
- Polat. S. (2009). Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel imaj yönetimi: örgütsel imajın öncülleri ve çıktıları, Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, (1-17). Çanakkale.
- Power, D. J. ve Aldag, R. J. (1985). Soelberg's job search and choice model: a clarification, review, and critique. *The Academy of Management Review*, 10(1), 48-58. <https://doi.org/10.2307/258211>
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

- Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26, 22-40. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>.
- Priya, M. R. ve Sudhamathi, S. (2018). The importance of succession planning and practices, *Shanlax International Journal of Commerce*, 6(3), 56-61.
- Punwatkar, S. ve Verghese, M. (2018). The moderating role of organizational climate in competency-performance relationship: a study on salespersons in central India. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XVII(4), 36-57. <https://ssrn.com/abstract=3381436>
- Racz, S. (2000), Finding the right talent through sourcing and recruiting, *Strategic Finance*, 38–44.
- Raggio, R. D. ve Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14(5), 380-395.
- Ramdene, N. (2019). *The role of corporate social responsibility perceptions and perceived employer brand on organisational attractiveness* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. University of Cape Town.
- Ready, D. A. ve Conger J. A. (2007). Make your company a talent factory”. *harvard business review*, 85(6), 68–77.
- Ries, A. ve Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw Hill.
- Rindova V., Williamson I. O, Petkova A. P. ve Sever J. M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal* 48(6), 1033–1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573108>
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: keeping faith with the deal* (1. baskı). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315616032>.

- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning "ensuring leadership continuity and building talent from within"*. New York: American Management Association.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>.
- Ruziye, C. ve Mustafa, B. (2005). Marka ve bilinirliği yüksek markalı amaşır detarjanı üzerine bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-81. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziticaretturizm/issue/49901/639609>.
- Sandeepanie, M.H.R., Gamage, P., Perera, G.D.N. ve Sajeewani, T.L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model, *Management Research Review*, 46(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Sanioğlu Taniş, Z. (2021). *İşveren markası ile lider – ye etkileşimi ilişkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü: Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş spor kulübü çalışanları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Santo, M. (2016). *The importance of employer branding on the millennials' generation* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi], Iscte Business School.
- Sartain, L. ve Schumann, M. (2006). *Brand from the inside, eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. New York: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *personnel psychology*, 40, 437-453. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1987.Tb00609.X>.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. ve Smith, D. B. (1995). The asa framework: an update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773 <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1995.Tb01780.X>
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K. ve De Witte, K. (2009), symbolic attributes and organizational attractiveness: the moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00449.x>
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration*. California: California Press Üniversitesi.
- Sengupta, A., Bamel, U. ve Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. <https://doi.org/10.2307/256539>
- Silzer, R. ve Dowell, B. (2010). *Strategic talent management matters*. San Francisco: Josseybass.
- Simon, K. ve Cheryl, F. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>.
- Singh, R. (1975). Information integration theory applied to expected job attractiveness and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 621-623. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.5.621>.
- Slater, R. (1999). *Jack Welch & The G.E. Way: Management insights and leadership secrets of the legendary CEO*. New York: Mcgraw-Hill Companies.

- Slaughter, J. E. ve Greguras, G. J. (2009). Initial attraction to organizations: The influence of trait inferences. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00447.x>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. ve Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Sloan, E. B., Hazucha, J. F. ve Van Katwyk, P. T. (2003). Strategic management of global leadership talent, *Advances in Global Leadership*, 3, 235-274. [http://dx.doi.org/10.1016/s1535-1203\(02\)03013-7](http://dx.doi.org/10.1016/s1535-1203(02)03013-7)
- Sofiia, M. (2014). Place and role of employer brand in the structure of corporate brand. *Economics & Sociology*, 7(2), 136-148. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/11>.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. İçinde S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (ss. 4-25). New York: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Soylu, N. (2020). Entelektüel sermaye etkinliğinin veri zarflama analizi ile değerlendirilmesi: BİST teknoloji şirketlerine yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 85, 269-286.
- Srivastava, P. ve Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25–34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>.
- Stigel, J. ve Frimann, S. (2006). City branding—all smoke, no fire?. *Nordicom Review*, 27(2), 243- 266. <https://doi.org/10.1515/nor-2017-0241>.
- Story, J., Castanheira, F. ve Hartig, S. (2016), Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management, *Social*

- Responsibility Journal*, 12(3), 484-505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>
- Stringer, H. ve Rueff, R. (2006). *Talent force: a new manifesto for the human side of business*. New York: Pearson/Prentice Hall.
- Stubbings, G. ve Williams, J. (2017). *Workforce of the future "the competing forces shaping 2030"*. PWC. <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html>
- Sullivan, J. (2004). *The 8 elements of a successful employment brand*. ERE Daily. <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319–338. <https://doi.org/10.1177/147078530004200305>.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G. ve Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>
- Swales, S. ve Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership, *Employee Relations*, 38(1), 112 – 128. <http://dx.doi.org/10.1108/er-02-2015-0030>
- Şahin A. (2010). Örgüt kültürü türü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, B. (2018). *Örgütsel çekiciliğin artırılmasında işveren markalaşmasının rolü: spor yöneticiliği bölümü öğrencilerine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı). USA: Perason.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. İçinde S. Worchel ve W. G. Austin (Ed.). *Psychology of Intergroup Relation*, (ss.7-24). Chicago: Hall Publishers.

- Tak, B., Sayilar, Y. ve Kurtuluş, K. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233–266.
- Tangi, M. E. (2019). *Hemşirelerin örgütsel güven düzeyinin örgütsel çekicilik ve algılanan örgütsel destek ile ilişkisinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Haliç Üniversitesi.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tatli, A., Joana Vassilopoulou, J. ve Özbilgin, M. (2013). An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: the relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the asia pacific region. *International Business Review*, 22(3), 539-553.
- Taylor, S. (2021). *Resourcing and talent management: the theory and practice of recruiting and developing a workforce*. London: Kogan Page Limited
- Taylor, S. (2022). *Resourcing and talent management "The theory and practice of recruiting and developing a workforce"*. New York: Kogan Page Limited.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2022, Aralık). Marka. <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk>.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2023, Kasım). Yetenek. <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk>.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, 6(4), 569–576. <https://doi.org/10.2307/257635>
- Thirupathy, A. ve Dhayalan, C. (2016). Employee retention and turnover using motivational variables at India, *International Journal of Research – Granthaalayah*, 4(8), 1-9.
- Thomas, R. (2008). *Employer branding for consultancies* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Halmstad University.

- Tiwari, M. K. (2010). Separation of brand equity and brand value. *Global business review*, 11(3), 421-434. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097215091001100307>.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon*, (3. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Topcu, T. ve Kirkbeşoğlu, E. (2021). Kuşaklar arası farklılığın iş gören davranışı üzerindeki etkisi. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 50-88.
- TPE (Türk Patent Enstitüsü). (2022). Marka Soruları ve Cevapları. Erişim tarihi: 12, 18, 2022. <https://www.turkpatent.gov.tr/marka>.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L. ve Bretz, R. D., Jr. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331–345. <https://doi.org/10.1023/A:1012887605708>
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>.
- Turban, D. ve Keon, T. (1993). Organizational attractiveness: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2). 184-193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184>.
- Turban, D., Forret, M. ve Hendrickson, C. (1998). Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <http://www.jstor.org/stable/40294805>

- Tümer, İ. (2024). *Covid-19 pandemisi ve sonrasındaki dönemde işveren markası uygulamalarının örgütsel çekiciliğe etkileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Galatasaray Üniversitesi.
- Uç, B. (2023). *İşveren markasında işletmelerin sosyal medya hesaplarının etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. ve Kraichy, D. (2012), Recruiting through the stages: a meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Ulrich, D. ve Beatty, D. (2001). From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293–307.
- Ulrich, D. ve Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? what's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25, 188–204.
- Univesum. (2022). What is employer branding? Erişim tarihi: 11, 21, 2022. <https://univesumglobal.com/what-is-employer-branding/>.
- Uztuğ, F. (2005). *Markan kadar konuş*. İstanbul MediaCat.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi, *Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 43–56.
- Üstünbaş, B. ve Boztepe Taşkiran, H. (2020). Kurumsal çekicilik algısının oluşumunda sponsorluk faaliyetlerinin etkisi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 6(2), 656-674.
- Üstünbaş, B. (2019). *Kurumsal çekicilik algısının oluşumunda sponsorluk faaliyetlerinin etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Van Eerde, W. ve Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
- Van Hove, G. ve Saks, A. M. (2011), The instrumental-symbolic framework: organisational image and attractiveness of potential applicants and their

- companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00437.x>
- Wahba, M. (2016). Talent management practices effect on employee engagement applied in the logistics sector in Egypt. *World Review of Business Research*, 6(2), 28-45.
- Wanous, J. P., Keon, T. L. ve Latack, J. C. (1983). Expectancy theory and occupational/organizational choice: A review and test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 66-86. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90140-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90140-X)
- Weekhout. W. (2011). *Employer branding and its effect on organizational attractiveness* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. University of Twente.
- Wellins, R. S., Smith, A. B. ve Mcgee, L. (2006). *The CEO's guide to talent management: building a global leadership pipeline*. California: Development Dimensions International.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>.
- Wheeler, A. (2018). *Designing brand identity* (5. baskı). New Jersey: John Wiley & Sons P&T.
- Wilden, R., Gudergan, S. ve Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>.
- Williamson, I. O., King, J. E., Jr., Lepak, D. ve Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Hum. Resour. Manage.*, 49, s. 669 687. <https://doi.org/10.1002/hrm.20379>.
- Wong, H. (2014). *The influence of employer branding on employee performance* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Manchester Business School, Manchester.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12, 50-84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>

- Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), JCMC1034. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>
- Xi, L. ve Chunping, Y. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360>.
- Yalçın, M. (2019). *Yetenek yönetimi algısının X ve Y kuşaklarının iş tatminlerine etkisi* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Ege Üniversitesi.
- Yalçın, Ö. (2022). *Marka değeri yüksek şirketlerin tercih edilmesinde işveren markasının önemi: şirket çalışanlarına yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Yaqub, B. ve Aslam Khan, M. (2011). The role of employer branding and talent management for organizational attractiveness. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(5), 57-65.
- Yarıcı, E. (2007). *Dünya tekstil ve konfeksiyon sektöründeki eğilimler çerçevesinde Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü için bir strateji önerisi: marka yaratmak* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yatağan, B. (2015). *Pazarlama iletişim elemanlarının marka yönetimine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yavuz, A. (2019). *İşveren markası çekiciliği boyutlarının kamu ve özel hastanelerde çalışan personel bakımından farklılıklarının değerlendirilmesine yönelik pilot bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Yıldız, M. (2013). Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 153-173. <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Muiibd/Issue/497/4410>

- Yılmaz, Y. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde E-Dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 159-168.
- Younis, R. A. A. ve Hammad, R. (2021), Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness, *Personnel Review*, 50(1), 244-263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/34733/387530>
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2), 1–27. <https://doi.org/10.1037/h0025848>
- Zanco, Ö. (2021). *Örgütsel çekiciliğe ilişkin nitel bir çalışma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. Burdur.
- Zaware, N. ve Shinde, S. (2020). The significance of employer branding in human resource management for organisations. *International Journal of Research Culture Society*, 4(4), 77- 80. <https://doi.org/10.2139/SSrn.3612800>.

EKLER

EK-1 Etik Kurul Karar Belgesi

Evrak Kayıt Tarihi: 17.02.2025

Protokol No: 854822

Tarih: 28.02.2025



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Yetenek Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik İlişkisinde İşveren Markasının Aracılık Rolü
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Serap BENLİGIRAY
TEZ YAZARI:	Almotasembelah H. A. ABUALKAS
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
Prof. Dr. Sâime ONCE (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YUKSEL (İletişim Bil. Fak.)
Prof. Dr. Hañdan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Kamil ÇEKEROL (Açıköğretim Fak.)

EK-2 Anadolu Üniversitesi Stajyerlerine Anket Uygulamasına Dair İzin Belgesi

Ana.Üni.: 24.04.2025-882227



T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik
Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : E-63784619-605-882227
Konu : Araştırma Uygulama İzni
(Almotasembelah H.A.ABUALKAS)

24.04.2025

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 28.03.2025 tarihli ve 873519 sayılı yazınız.

İlgi'de kayıtlı yazınızla belirtilen Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Almotasembelah H.A.ABUALKAS'ın, Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY'ın danışmanlığında yürüttüğü "Yetenek Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik İlişkisinde İşveren Markasının Aracılık Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasının 2024-2025 öğretim yılı bahar döneminde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm Fakültesi ve Kariyer ve Mezun Merkezinde staj gören öğrencilerle uygulanması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerini rica ederim.

Prof. Dr. Yusuf ÖZKAY
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Dağıtım:
Gereği:
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Bilgi:
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına
Turizm Fakültesi Dekanlığına
Kariyer ve Mezun Merkezi Müdürlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSA092YYFZ

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/anadolu-universitesi-ebys>

Yunus Emre Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir
Telefon No:+90 222 335 05 80/1352-1353 Faks No:+90 222 335 36 16
e-Posta: gensek@anadolu.edu.tr İnternet Adresi: www.anadolu.edu.tr
Kep Adresi: anadoluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Arzu ÇAKIR
Memur
Telefon No: 1352-1318



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

EK-3 Eskişehir Teknik Üniversitesi Stajyerlerine Anket Uygulamasına Dair İzin Belgesi

Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 08.04.2025-875292



T.C.
ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı : E-53913633-605-75417
Konu : Araştırma Uygulama İzni
(Almotasembelah H.A.ABUALKAS)

08.04.2025

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü, 26470
TEPEBAŞI/ESKİŞEHİR

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Almotasembelah H.A.ABUALKAS, Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY'ın danışmanlığında "Yetenek Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik İlişkisinde İşveren Markasının Aracılık Rolü" başlıklı doktora tez çalışması kapsamında 2024- 2025 öğretim yılı bahar döneminde Kurumunuzda staj gören öğrencilerle anket uygulaması yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Yunus ÖZDEMİR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSUL9LNH5K

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/eskisehir-teknik-universitesi-ebys>

Adres:Gazipaşa Mahallesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi İki Eylül Kampüsü 26555,

Bilgi için: Rıdveyya YAGİZ

Tepebaşı/ESKİŞEHİR

Unvanı: Tekniker

Telefon:+90 222 213 77 77

Tel No: 7012

e-Posta:gensek@eskisehir.edu.tr Web:www.eskisehir.edu.tr

Kep Adresi:eskisehirs teknikuniversitesi@hs01.kep.tr



EK-4 Araştırma Gönüllü Katılım Formu

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “Yetenek Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Çekicilik İlişkisinde İşveren Markasının Aracılık Rolü” başlıklı bu çalışmanın amacı örgütsel çekiciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ve işveren markasının aracılık rolü yoluyla arttırılıp arttırılmayacağını ortaya koymaktır. Çalışma, Çalışma, Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY danışmanlığında Almotasembelah ABUALKAS tarafından yürütülmektedir. Çalışmaya ilişkin temel kabullerimiz aşağıdaki gibidir:

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Veriler nicel araştırma ile çalışmanın amacı doğrultusunda sizden toplanacaktır.
- İsmınızı yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler on-line olarak korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek, bir süre sonra imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünden araştırmacıya yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Almotasembelah ABUALKAS
Adres:
İş Tel :
Cep Tel :)

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Onaylıyorum

EK-5 Örgütsel Çekiciliği Artırma Anketi

Sayın Katılımcı,

Doktora tezi kapsamında yapılan bu çalışmanın amacı örgütsel çekiciliği artırmanın yollarını aramaktır. Bu amaçla yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markasının örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini analiz etmeyi sağlayacak bir model geliştirilmiştir. Bu modeli test etmek için gerekli veriyi bize gönüllü olarak sağlamanız durumunda bilimsel bir çalışmaya destek vermiş olacaksınız. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır; birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerine, ikinci kısımda yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markası ve örgütsel çekiciliğe ilişkin algılarının ölçülmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği cevaplarınızın doğruluğuna ve samimiyetine bağlı olacaktır. Bu nedenle gerçek düşüncenizi ifade eden cevaplar vermeye odaklanmanız çok önemlidir. Sizin sağladığınız veri yalnızca bilimsel ve akademik amaçlarla kullanılacak olup, hiçbir zaman üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve bilimsel araştırma etiğine uygun olarak gizli tutulacaktır. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz destek için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Anadolu Üniversitesi

Almotasembelah ABUALKAS

Anadolu Üniversitesi

Demografik Bilgiler

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek			
Yaşınız	☐ 18 ve altı	☐ 19 - 25	☐ 25 ve üstü		
Eğitim durumunuz	☐ Ön Lisans	☐ Lise	☐ Lisansüstü		
Staj süreniniz	En son staj yaptığınız kurumu düşünerek cevap veriniz				
	☐ 1ay ve altı	☐ 2 ay – 3 ay	☐ 3 aydan fazla		
Staj yaptığınız sektör	☐ Toptan ve Perakende Ticaret	☐ Ulaştırma ve Depolama	☐ İmalat	☐ Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	☐ Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler
	☐ İnşaat	☐ İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	☐ İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	☐ Gayrimenkul Faaliyetleri	☐ Bilgi ve İletişim
	☐ Diğer Hizmet Faaliyetleri:				
Staj yaptığınız kesim	☐ Kamu		☐ Özel		

EK-5 (Devamı) Örgütsel Çekiciliği Artırma Anketi

1. Bölüm: Yetenek yönetimi uygulamaları

Bu bölümdeki soruları çalışmak istediğiniz belli bir kurumdan/işletmeden beklentilerinizi staj yaptığınız kurumu düşünerek “Tamamen katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değerlendirerek cevaplayınız.

#	İfadeler	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalışanlarını işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirmesi					
2	Her seviyedeki çalışanları için geniş bir yedek havuzu oluşturması					
3	Çalışanlarının işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması					
4	Bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması					
5	Çalışanlarının emeklerine değer veren bir kültür oluşturması					
6	Çalışanlarının yaptıkları işe tutkuyla inandıkları bir kültür yaratması					
7	Çalışanlarının her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam oluşturması					
8	Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratması					
9	Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahip olması					
10	Mevcut çalışanların ve adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirlemesi					
11	İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirlemesi					
12	Çalışanlarını yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirmesi					
13	Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi					
14	Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi vermesi					
15	Mevcut çalışanları işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapması					
16	En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirmesi.					

EK-5 (Devamı) Örgütsel Çekiciliği Artırma Anketi

#	Boyutlar	İfadeler	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
2. Bölüm: İşveren markası							
Bu bölümdeki ifadeleri çalışmak istediğiniz belli bir kurumun/işletmenin sağlamasını beklediğiniz olanakları staj yaptığınız kurumu düşünerek “Tamamen katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değerlendirerek cevaplayınız.							
1	Kariyer fırsatları ve gelişimi	Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları					
2		Çok yönlü gelişme					
3		Kariyere yönelik kurum içinde eğitim					
4		Kariyer gelişimine yönelik izin (lisansüstü eğitim için vs.)					
5		Kariyere yönelik kurum dışında mesleki eğitim					
6		Yurtdışı eğitim					
7		Kariyer gelişimi					
8		Kariyer hedefi belirleme desteği					
9		Uluslararası kariyer					
10		Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme					
11		Ödüllendirme (eğitim, yükselme vs.)					
12		Çalışanların yetenekleri doğrultusunda kariyer gelişimi					
13	Çalışma ortamı	Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı					
14		Rahat ve huzurlu çalışma ortamı					
15		Sıcak ve samimi çalışma ortamı					
16		Güvenilir çalışma ortamı					
17		Çalışmanın takdir edildiği bir ortam					
18		Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı					
19		Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı					
20		Eğlenceli ve mutlu çalışma ortamı					
21		Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı					
22		Fiziksel olarak konforlu iş ortamı					
23	İşletme özellikleri	Tanınan ve bilinen bir kurum					
24		Büyük bir kurum					
25		Pazarda başarılı ve lider konumda bir kurum					
26		Köklü bir tarihe sahip bir kurum					
27		İtibarlı ve saygın bir kurum					
28		Kurumsal bir yapı					
29		Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir kurum					
30		Finansal olarak güçlü bir kurum					
31		Büyük bir şehirde yerleşmiş bir kurum					
32	İş ve yaşam dengesi	Spor yapabilme (salonlar vs.)					
33		Yarı zamanlı çalışma					
34		Ofis dışından çalışma					

EK -5 (Devamı) Örgütsel Çekiciliği Artırma Anketi

35		Çalışanların ailelerine yönelik etkinlik (kutlamalar vs.)					
36		Esnek çalışma saatleri					
37		Çocuk bakım desteği (kreş vs.)					
38		İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları					
39	Maaş ve maddi faydalar	Maaş					
40		Çalışanların ödüllendirilmesi (ikramiye vs.)					
41		Çift maaş gibi ek kazanç					
42		Kıdeme bağlı ücret artışı					
43		Performansa dayalı ödeme (prim vs.)					

3. Bölüm: Örgütsel çekicilik
Bu bölümdeki ifadeleri en son staj yaptığınız kurumu/işletmeyi düşünerek “Tamamen katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değerlendirerek cevaplayınız.

#	Boyutlar	İfadeler	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Genel çekicilik	Benim için, bu kurum/işletme çalışmak için elverişli bir yerdir.					
2		Son çarem olmadığı sürece, bu kurumda/işletmede çalışmak istemezdim.					
3		Bana göre bu kurum/işletme çalışmak için cazip bir yerdir.					
4		Bu kurum/işletme hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim.					
5		Bu kurumda/işletmede olası bir pozisyon benim için çok çekicidir.					
6	Takip etme niyeti	Bu kurum/işletme tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim.					
7		Bir işveren olarak, bu kurum/işletme ilk tercihlerimden biri olurdu.					
8		Bu kurum/işletme, beni iş görüşmesine çağırırsaydı, giderdim.					
9		Bu kurumda/işletmede çalışmak için büyük çaba sarf ederdim.					
10		Bu kurumu/işletmeyi iş arayan bir arkadaşşıma tavsiye ederdim.					
11	Prestij	Bu kurumda/işletmede çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır.					
12		Bu kurum/işletme, çalışmak için saygın bir yerdir.					
13		Bu kurum/işletme, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır.					
14		Bu kurum/işletme, çalışmak için prestijli bir yerdir					
15		Bu kurumda/işletmede çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır.					

ÖZ GEÇMİŞ

Araştırmacının;

Adı Soyadı: Almotasembelah H. A. ABUALKAS

Yabancı Dil: Türkçe - İngilizce

Doğum Yeri / Yılı:

Eğitim Bilgileri:

- Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı (2019-2025).
- Al-Aqsa University, Yönetim Anabilim Dalı, Yönetim ve Liderlik Tezli Yüksek Lisans Programı (2013-2015).
- Islamic University- Gaza, İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Lisans (2008-2011).

Mesleki Deneyimi:

- Yönetim Danışmanı- Özel (2017 – devam ediyor).
- Al-Quds Open University, Öğretim görevlisi (2016 – devam ediyor).
- SARD, CEO (2015-2018).
- SARD, İdari ve Mali İşler Direktörü (2012-2015).
- National Islamic Bank- Gaza, Müşteri Hizmetleri (2011).

Kazandığı Burs ve Ödüller:

- Türkiye Bursları (YTB) – Hat / Kültür – Sanat. Üçüncülük Ödülü (2023).
- Türkiye Bursları (YTB)- Doktora Bursu (2019-2024).
- Türkiye Gençlik ve Spor Bakanlığı- Fahri Filistin Gençlik Elçisi (2012).

Yayınları:

Abualkas, M. (2017). *Professional ethics and its impact on the occupational performance in the non-governmental organizations in the Gaza Strip (Arabic Edition)*. Gaze Strip: Noor Publishing.