



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2020, 3(10): 775-786.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.549](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.549)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



ARAŞTIRMA MAKALESİ

İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi*

Kübra DEMİR, Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, e-posta: kdemir@ticaret.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1217-6014>

Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, e-posta: obayraktar@ticaret.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2502-3578>

Öz

Bu makalede işveren markası ve yetenek yönetimi ilişkisinin çalışanların işe adanmışlık algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma modelinde, işe adanmışlık sonuç değişkeni, işveren markası ve yetenek yönetimi tahmin değişkeni olarak yer almıştır. Araştırma verileri İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 150 otel çalışanından toplanmıştır. Verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 23.0 ve STATA 16 yazılımları kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, işveren markası ve yetenek yönetimi katalizör puanlarının, işe adanmışlık puanları üzerinde etkileri olduğu bulgusuna erişilmiştir. Araştırma, işveren markası, yetenek yönetimi ve işe adanmışlık değişkenlerinin birlikte ele alınması ve konaklama sektöründe yapılmış olması nedenleriyle alanyazın açısından orijinaldir.

* Bu makale Kübra Demir'in İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde tamamladığı Yüksek Lisans Tezinde türetilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Yetenek Yönetimi, İşe Adanmışlık.

Makale Gönderme Tarihi: 13.07.2020

Makale Kabul Tarihi: 02.10.2020

Önerilen Atf:

Demir, K. ve Bayraktar, O. (2020). İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(10): 775-786.

© 2020 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2020, 3(10): 775-786. DOI:[10.26677/TR1010.2020.549](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.549)
ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası:www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

The Effect of Employer Brand and Talent Management Relationship on Employee Engagement

Kübra DEMİR, MSc. Student, İstanbul Ticaret University, Social Sciences Institute, İstanbul, e-mail: kdemir@ticaret.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1217-6014>

Associate Prof. Dr. Osman BAYRAKTAR, İstanbul Ticaret University, Faculty of Management, İstanbul, e-mail: obayraktar@ticaret.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2502-3578>

Abstract

In this article, the effect of employer branding and talent management relationship on employees' perception of commitment to work has been investigated. Commitment to work outcome variable, employer brand and talent management were included as predictive variables in the research model. The research data were collected from 150 four and five-star hotel employees operating in Istanbul. IBM SPSS Statistics 23.0 and STATA 16 software were used for data analysis. As a result of the analysis of the data, it was found that employer branding and talent management catalyst scores had effects on the commitment scores. The research is original in terms of the literature as it has been done in the hospitality sector and handles the variables of employer brand, talent management and commitment together.

Keywords: Employer Brand, Talent Management, Employee Engagement.

Received: 13.07.2020

Accepted: 02.10.2020

Suggested Citation:

Demir, K. and Bayraktar, O. (2020). The Effect of Employer Brand and Talent Management Relationship on Employee Engagement, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 3(10): 775-786.

© 2020 Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi.

GİRİŞ

Sürdürülebilir rekabet gün geçtikçe maddi kaynaklardan çok, işletmelerin sahip olduğu insanların yetenek ve kapasitelerini doğru kullanabilmelerine kaymış durumdadır. Bir kurumun yetenekli çalışanları cezbedebilmesi, işveren markasının gücüyle doğrudan bağlantılıdır. Ancak sürdürülebilir rekabet için yetenekleri sadece cezbetmek değil, onları elde tutmak ve sahip oldukları potansiyelden tam olarak yararlanmak gerekir. Bu döngüde, örgütsel rekabet ile çalışan adanmışlığı arasında doğrudan bir bağ bulunmaktadır (Swarnalatha ve Prasanna, 2013). Bu makalede işe adanmışlık tahmin değişkeni, işveren markası ve yetenek yönetimi tahmin değişkenleri olarak alınmıştır. Hem işveren markası ve yetenek yönetiminin ayrı ayrı hem de her iki değişkenin katalizör puanının, işe adanmışlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık kavramını ilk tanımlayan yazarlardan birisi olan Kahn (1990), olguyu motivasyonel bağlamda ifade eder. Kahn'a göre göre adanmışlık; bireyin, üstlendiği işi başarabilmek için, fiziksel, duygusal ve bilişsel alanlarda enerjisini tam olarak kullanma durumudur (Kahn, 1990). Bu tanıma göre, işe adanmışlık, kişinin işini yaparken sergilediği fiziksel, bilişsel ve duygusal davranışlarda gözlemlenebilir. Kişilik, liderlik tarzı, iş tasarımı, çalışanların işlerini sevmeleri gibi bir çok değişken işe adanmışlık seviyesini etkiler (Nienaber ve Martins, 2020). Güney Afrika'da yapılan bir araştırmada, örgütsel strateji ve stratejinin uygulanma tarzı, örgütsel bağlılık ve takım bağlılığı, işe adanmışlığı etkileyen başlıca faktörler olarak tespit edilmiştir (Nienaber ve Martins, 2020).

İşe adanmışlık, çalışanların çalıştıkları örgüte ve örgütsel değerlere bağlılıklarının düzeyini yansıtır. İşe adanmış kişiler, çalıştıkları işletmeye daha fazla verim, daha fazla finansal getiri sağlar. Bu işletmede daha az çatışma, daha geniş yetenek havuzu, daha yüksek moral, duygusal adanmışlık ve müşteri aidiyeti gerçekleşir (Choudhury ve Mohanty, 2019). İşe adanmışlık (a) Fiziksel, (b) Duygusal ve (c) Bilişsel adanmışlık olmak üzere üç boyutta gerçekleşmektedir (Keleş, 2014).

Fiziksel Adanmışlık. Fiziksel adanmışlık, çalışanın hem fiziki olarak işin yapıldığı ortamda bulunmasını hem de orada bulunduğu esnada, işine yoğunlaşmasını, işini tamamlamak için tüm enerjisini kullanması durumunu ifade eder (Rich, Lepine ve Crawford, 2010).

Bilişsel Adanmışlık. Bilişsel adanmışlık, kişinin çalışırken işine odaklanması, bütün dikkatini işine vermesi durumudur. Bilişsel adanmışlık arttığında, işteki operasyonel hatalar azalır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010).

Duygusal Adanmışlık. Duygusal adanmışlık, çalışanın işiyle arasında duygusal bir bağ kurmasını ifade eder. Duygusal enerjisini işine yansıtan kişiler, başkalarını da örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda teşvik ederek performanslarını daha yüksek düzeye çıkartırlar (Rich, Lepine ve Crawford, 2010).

İşveren Markası

İşveren markası kavramını, ilk defa oluşturanlar Ambler ve Barrow olmuştur (Kunerth ve Mosley, 2011). Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını, "Bir çalışana, istihdamı karşılığında işveren tarafından sağlanan ve işverenle özdeşleşen, ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların tümü" olarak tanımlanmıştır. İşveren markası, çalışanlara, bir ürün markasının tüketicilere vadettiklerinin aynısını vaat eder: gelişimsel ve yararlı etkinlikler, maddi veya

parasal ödüller, ait olma, yön ve amaç. İşveren markasının gücü; bir işletmeyi, potansiyel adaylar nezdinde, “çalışmak için arzu edilen yer” haline getirir (Edwards, 2010: 12). İşveren markası dolayısıyla cazibe oluşturan örgütler, adayların, kendilerinin de bir parçası olarak çalışmayı arzu ettikleri işyerleridir.

“Potansiyel bir adayın, belirli bir kuruluşta çalışması durumunda sahip olması öngörülen yararlar” olarak tanımlanan, işveren çekiciliği veya örgütsel çekicilik kavramı, işveren markası ile yakından ilişkili bir kavramdır. Örgütsel çekicilik, örgütlerin, yeteneklere ulaşmakta zorluk çektikleri bir ortamda çözüm olarak geliştirdikleri stratejik bir tepkidir (Bali ve Dixit, 2016). Araştırmalar, potansiyel adayların örgütün imajından etkilendiğini ortaya koymaktadır (Kunerth ve Mosley, 2011). İşveren markası oluşturma çabası, sadece potansiyel adayları cezbetmek için değil, mevcut çalışanları etkilemek konusunda da işlevseldir. İşveren markasının gücü, çalışanların değer ve davranışlarını güçlendirir. Bu nedenle işveren markası değerleri ile çalışanların değerleri arasında uyum olması önemlidir (Bali ve Dixit, 2016).

İşletmelerin sahip oldukları nitelikli insan kaynağı, taklit edilemez ve ikame edilemez oluşları nedeniyle onlara sürdürülebilir rekabette avantaj sağlamaktadır (Yıldız ve Bayraktar, 2018: 682).

İşveren markası, araştırmacılar tarafından farklı alt boyutlar halinde değerlendirilmiştir. Adler ve Ghiselli (2015), işveren markasını; ekonomik, psikolojik, fonksiyonel ve örgütsel olmak üzere dört alt boyuta ayırırken, Ambler ve Barrow (1996) ise fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik olmak üzere üç boyuta ayırmıştır.

Barrow ve Mosley (2012: 185), işveren markasını, iki bölümden oluşan bir karma olarak tasvir etmektedir. Karmanın bir yanında çalışanlara yönelik uygulamalar yer alır: İşe alma ve başlatma, takım yönetimi, performans değerlendirmesi, öğrenme ve gelişim, ödüllendirme ve takdir. Karmanın diğer yanında ise işletme politikaları bulunmaktadır: Kurum dışı itibar, kurum içi iletişim, üst düzey liderler, değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk, kurum içi ölçüm sistemleri, hizmet desteği.

Bazı yazarlara göre, işveren markası, artık işe adanmışlık eş anlamlı hale gelmiştir. Çünkü markanın en önemli temsilcileri çalışanlardır. Bu nitelikteki çalışanlar, kendilerini bütünüyle işlerine ve örgütlerine adanmışlardır; onlar örgütün soyut yararlar üreten stratejik bir bileşenini temsil ederler (Mihalcea, 2017).

Yetenek Yönetimi

Yetenek kavramının içeriği konusunda, yazarlar arasında bir mutabakat bulunmamaktadır. McKinsey (<https://www.beteronderwijsnederland.nl>) yetenek kavramını tanımlarken potansiyele vurgu yapar: “Yetenek, genel bir bakışla; bilgi, beceri ve gelişme potansiyeli de içinde olmak üzere kişinin kabiliyetlerinin toplamıdır”. Başka bir tanımda ise süreç öne çıkarılmaktadır: “Yetenek yönetimi, kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı olarak katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını, bu rolleri yerine getirmek için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı görevlilerin yetenek havuzunun geliştirilmesini ve farklılaşmış bir kurumun gelişimini içeren faaliyetler ve süreçlerdir”.

Yetenek yönetiminin kapsamı sadece kilit pozisyonlar ve tepe yönetim kadroları ile sınırlı değildir, örgütün her kademesinde kritik önemde pozisyonlar bulunabilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Bu nedenle yetenek yönetimini, örgütteki tüm çalışanları kapsayan bir sistem olarak değerlendirmek gerekir (Alayoğlu, 2012).

Meyers ve Woerkom (2014), örgütlerin yetenek yönetimi yaklaşımlarını açıklamak için dört boyutlu kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Modeldeki boyutlar şunlardır: dışlayıcı, kapsayıcı, sabit ve geliştirilebilir.

Dışlayıcı/sabit yetenek felsefesini benimseyen yöneticiler, çalışanların küçük bir kısmının (yüzde 20'den) az yetenekli olduğuna inanırlar. Bu küçük grup, doğuştan gelen özel beceriler ve yeteneklere sahiptirler. Dışlayıcı/geliştirilebilir yetenek felsefesini benimseyen İK yöneticileri, yeteneğin çok kıt olduğuna ve eğer keşfedilmeden kalırsa israf olacağına inanırlar. Sistematik olarak geliştirildiğinde ise mükemmel performans ortaya çıkacaktır. Çalışanlar %10-15 kadarı yüksek potansiyel olarak değerlendirilebilir. Kapsayıcı/sabit yetenek felsefesi pozitif psikoloji ilkeleri üzerine inşa edilmiştir. Bu anlayışa göre her birey 'güçlü' olarak değerlendirilebilecek sabit, pozitif birtakım özelliklere sahiptir. Kapsayıcı/sabit yetenek felsefesini benimseyen yöneticiler, mümkün olduğunca farklılıklara saygı göstererek bütün çalışanların kuvvetli yönlerini takdir ederler. Böylelikle kişilerin güçlü yönlerini sergileyebilecekleri kişi-iş uyumunu ortaya çıkarmayı amaçlarlar. Kapsayıcı/geliştirilebilir yetenek felsefesi benimseyen yöneticiler, 'sıradan' görünen bütün insanların, iyi bir eğitimle sıra dışı başarılı kişiler olabileceklerini kabul ederler. Bu anlayışı benimseyen yöneticiler, örgütlerinde bütün çalışanları kapsayan yoğun eğitim programları uygulurlar.

Meyers vd. (2020), yetenek yönetimi felsefelerine ilişkin Meyers ve Woerkom (2104) tarafından ortaya konulan kuramsal modeli test etmek için 321 İK yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, modelde öne sürülen dört anlayışın da ülkelerin kültürel farklılıklarına bağlı olarak geçerli olduğu bulgusuna erişmişlerdir. Araştırmanın ikinci bulgusu, göreceli olarak küçük örgütler daha çok kapsayıcı yetenek felsefesini benimserken, daha büyük örgütlerin daha çok dışlayıcı yetenek felsefesini benimsedikleri yönündedir (Meyers vd., 2020).

O'Connor ve Crowley-Henry (2009), işletmede yetenek yönetimi sürecinin şeffaf yürütülmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Yetenek yönetimi sürecinde çalışanlardan bazıları 'yetenekli' olarak belirlenip onlara ayrıcalıklı muamele yapıldığında, diğer çalışanlar bu uygulamadan kendilerini 'yeteneksiz' olarak değerlendirdiği algısına ulaşabilirler. Dolayısıyla çalışanların bu tutumu hem örgüt içindeki dengeyi bozabilir hem de onların işe adanmışlığını azaltır.

Önceki Bazı Araştırmalar ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Edwards (2017: 234), işveren markası alanındaki çalışmaların öne çıkmasının nedeni olarak, yetenek yönetimi savaşlarını göstermektedir. İşveren markasına yatırım yapmak başarılı yetenekleri örgütte tutmaya ve örgüt kültürünü güçlendirmeye yardımcı olacaktır. Köse (2018), yetenek yönetimi ile işveren markası ilişkisini kuramsal düzeyde sorgulamış, yeteneği yönetebilmek için öncelikle işveren markasının etkin yönetilmesi gerekliliği sonucuna ulaşmıştır. Vardarlier (2017), 21 insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirdiği görüşmede, işveren markası ile yetenekli çalışan arasında kuvvetli bir etkileşim olduğu bulgusuna erişmiştir. Yağub ve Khan (2011), üniversite öğrencilerinin katıldığı araştırmada, işveren markası ve yetenek yönetimi uygulamalarının, adaylar için örgütsel cazibeyi artırdığını saptamışlardır. Endonezya'da, madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin web sayfa içeriklerini, bir grup üniversite öğrencisi ile odak grup yöntemi ile tartışarak gerçekleştirilen araştırmada, işveren markası güçlü olarak algılanan işletmelerin, yetenekli adaylar için cazibe merkezi olmayı başardıkları saptanmıştır (Ameliaa ve Nasutionb, 2016). İşveren markası ve yetenek yönetiminin bütünleşik etkisinin, sonuç değişkeni olan işe adanmışlık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla birinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: İşveren markası ve yetenek yönetimi faktörleri katalizör puanları işe adanmışlık algısını etkiler.

H_{1a}: İşveren markası ve yetenek yönetimi faktörleri katalizör puanları işe adanmışlık alt boyutu fiziksel adanmışlık algısını etkiler.

H_{1b}: İşveren markası ve yetenek yönetimi faktörleri katalizör puanları işe adanmışlık alt boyutu bilişsel adanmışlık algısını etkiler.

H_{1c}: İşveren markası ve yetenek yönetimi faktörleri katalizör puanları işe adanmışlık alt boyutu duygusal adanmışlık algısını etkiler.

Tayland'da hizmet sektöründe yapılan bir araştırmada, işveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Burawat, 2015). Hindistan'da yöneticiler arasında gerçekleştirilen bir araştırmada, yetenek yönetimi ile işveren markası algısı arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Maurya ve Agarwal, 2018). Hindistan'da taahhüt sektöründe yapılan bir araştırmada, işveren markası ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Chawla, 2020). İşveren markasının işe adanmışlık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla ikinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₂: İşveren markası puanları, işe adanmışlık algısını etkiler.

H_{2a}: İşveren markası puanları, işe adanmışlık alt boyutu fiziksel adanmışlık algısını etkiler.

H_{2b}: İşveren markası puanları, işe adanmışlık alt boyutu bilişsel adanmışlık algısını etkiler.

H_{2c}: İşveren markası puanları, işe adanmışlık alt boyutu duygusal adanmışlık algısını etkiler.

Mohammed (2015), yetenek yönetiminin, işe adanmışlık üzerindeki etkisine dair geniş bir alanyazın araştırması sunmaktadır (Mohammed, 2015). Hughes ve Rog (2008), alanyazın taramasında, konaklama sektöründe, yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan adanmışlığı arasında bağlantı olduğu saptanmıştır. IT sektöründe İK yöneticileriyle derinlemesine mülakat yöntemi ile gerçekleştirilen başka bir araştırmada yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili hem kuramsal hem de uygulamadan kanıtlar sunulmaktadır (Ozuem, Lancaster ve Lancaster, 2016). Endonezya'da kâr amacı gütmeyen örgütler arasında yapılan araştırma da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Sadeli, 2012). Birçok çalışmada işveren markası ile yetenek yönetiminin ilişkisi vurgulanmış, bu teorik yaklaşım çok sayıda araştırma ile desteklenmiştir (Edwards, 2017; Köse, 2018; Vardarlier, 2017; Barbar ve Khan, 2011; Yaquub ve Khan, 2011; Ameliaa ve Nasutionb, 2016; Burawat, 2015; Maurya ve Agarwal, 2018; Chaela, 2020). IT sektöründe yapılan bir araştırmada, yetenek yönetimi uygulamaları ile işe adanmışlık arasında kuvvetli bir ilişki saptanmıştır (Alias vd., 2015). Pandita ve Ray (2018), alanyazın taramasında, işe adanmışlığı sağlayan en güçlü araçlardan birinin yetenek yönetimi uygulamaları olduğu sonucuna ulaşımlardır. Yetenek yönetiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini test etmek için üçüncü hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₃: Yetenek yönetimi puanları, işe adanmışlık algısını etkiler.

H_{3a}: Yetenek yönetimi puanları, işe adanmışlık alt boyutu fiziksel adanmışlık algısını etkiler.

H_{3b}: Yetenek yönetimi puanları, işe adanmışlık alt boyutu bilişsel adanmışlık algısını etkiler.

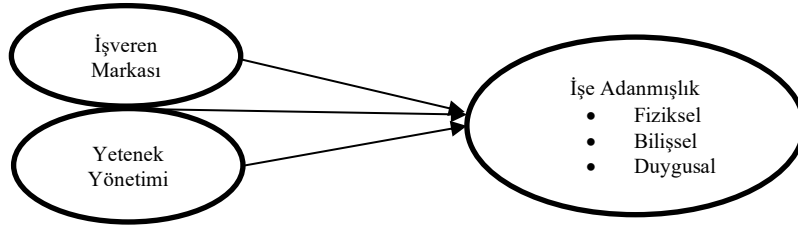
H_{3c}: Yetenek yönetimi puanları, işe adanmışlık alt boyutu duygusal adanmışlık algısını etkiler.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

İşveren markası ile yetenek yönetimi ilişkisinin işe adanmışlık üzerine etkisi araştırmanın temel modeli olarak belirlenmiştir. İlave olarak işveren markası ve yetenek yönetimi kavramsal

yapılarının işe adanmışlık üzerindeki algısı ile bağımsız değişkenlerin, işe adanmışlığın alt boyutlarını etkileme durumu test edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırma evreni, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarıdır. Araştırma ana verileri İstanbul'da faaliyet gösteren otel çalışanlarından kolayda anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmaya dâhil olmak için otelde çalışmış olmak yeterli sayılmış, eğitim veya pozisyon koşulu aranmamıştır.

İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otellerde yaklaşık 3.000 kişi istihdam edilmektedir (Hatipoğlu vd., 2013). %90 ile %95 arası güvenirlilikte 0,05-0,10 hata payıyla çalışmada, 150 kişilik örneklem yeterlidir (Dhand ve Khatkar, 2014). Araştırma kapsamında 200 otel çalışanına anket formu dağıtılmış, 150 katılımcının formları kullanılabilir nitelikte bulunmuştur.

Ölçüm Araçları

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette işveren markası ölçeği, yetenek yönetimi ölçeği ve işe adanmışlık ölçeği olmak üzere üç ölçek yer almaktadır. Ölçeklerdeki bazı ifadeler sektöre göre uyarlanmıştır. İşveren markası ölçeği Kahveci (2018)'nin çalışmasından alınmıştır. Ölçek yedi düzeyli Likert tipi ölçekte 32 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin Alpha değeri = 0.97'dir. Yetenek yönetimi ölçeği, Bahadın (2013)'dan alınmıştır. Dört düzeyli Likert tipi ölçekte 16 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin Alpha değeri = 0.96'dır. İşe adanmışlık algısını ölçmek için, Rich vd. (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Keleş, 2014). Beş düzeyli Likert tipi ölçekte 18 ifade yer almaktadır. Ölçeğin Alpha değeri = 0.95'tir. Rich vd., ölçeği daha önce birçok çalışmada kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır (Kurtpınar, 2011). Daha önce çok sayıda çalışmada kullanılması nedeniyle ölçeklerin yüzey ve içerik geçerliliğine sahip oldukları varsayılmıştır.

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

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların %45'i, 18-30; %43'ü ise 31-40 yaş aralığında, %12'si 41 yaş üzerindedir. %15'inin eğitim düzeyi lise ve altı, %70'inin önlisans, %5'inin ise lisansüstüdür. Aynı işyerinde çalışma kıdemleri %65'inin üç yıldan az, %19'unun 4-7 yıl arası, %16'sı sekiz yıldan fazladır. %51'inin toplam kıdem yılı üç yıldan az, %24'ünün dört-yedi yıl arası ve %25'inin sekiz yıldan fazladır. Katılımcıların %53'ü uygulayıcı, %47'si yönetici statüsündedir.

Araştırma yapılan işletmelerin büyüklüğüne bakıldığında, katılımcıların %21'inin işletmelerindeki çalışan sayısı 100'den az, %65'inin 101-500 arası, %10'unun 501-1000 arası ve %4'ünün 1001 ve üzeridir. Katılımcıların %41'i, işyerlerinde yetenek yönetimi uygulaması bulunduğunu belirtmişlerdir.

Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach's Alpha testi kullanılmıştır. İşveren markası ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,97, yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,966, işe adanmışlık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,959 olarak bulunmuştur. İşe adanmışlığın alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri bilişsel adanmışlık alt boyutunda 0,95, fiziksel adanmışlık alt boyutunda 0,94, duygusal adanmışlık alt boyutunda 0,90 olarak saptanmıştır.

Normal dağılımı test etmek için Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmış, her iki testin kuyruk olasılığı değeri 0,05'in altında çıkmış, serilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu nedenle verilerin analizinde non-parametrik nitelikteki Mann Whitney U testi Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Verilerde normal dağılım olmadığı için hipotezlerin analizinde non-parametrik nitelikteki Kernel regresyon analizi kullanılmıştır.

İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlığa Etkisi

Kernel regresyon analizinde işveren markası ve yetenek yönetimi katalizör tahmin değişkeninin, işe adanmışlık algısını etkilemesi $R^2=0,53$ oranındadır. İşveren markası ve yetenek yönetimi katalizör değişkeni, işe adanmışlığın %53'ünü açıklamaktadır. Regresyon analizinde $r = 0,532$, $n = 150$, $p = 0,000 < 0,05$ olarak çıkmıştır. İşveren markası ve yetenek yönetimi katalizör değişkeni ile işe adanmışlık algısı arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sıfır hipotezin reddedilmesinde başarı sağlanmış, alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir.

Regresyon analizinde işveren markası ve yetenek yönetimi katalizör tahmin değişkeninin, işe adanmışlık alt boyutu olan bilişsel adanmışlık algısını etkilemesi $R^2=0,55$ oranındadır. İşveren markası ve yetenek yönetimi katalizör değişkeni, bilişsel adanmışlığın %55'ini açıklamaktadır. Regresyon analizinde $r = 0,554$, $n = 150$, $p = 0,000 < 0,05$ olarak çıkmıştır. İşveren markası ve yetenek yönetimi katalizör değişkeni ile bilişsel adanmışlık algısı arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sıfır hipotezin reddedilmesinde başarı sağlanmış, alternatif hipotez H_{1b} kabul edilmiştir.

Regresyon analizinde işveren markası ve yetenek yönetimi katalizör tahmin değişkeninin, işe adanmışlığın diğer iki alt boyutları olan fiziksel adanmışlık ile duygusal adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış, H_{1a} ve H_{1c} hipotezleri reddedilememiştir.

İşveren Markasının İşe Adanmışlığa Etkisi

Kernel Regresyon analizinde işveren markası tahmin değişkeninin, işe adanmışlık algısını etkilemesi $R^2=0,20$ oranındadır. İşveren markası, işe adanmışlığın %20'sini açıklamaktadır.

Regresyon analizinde $r = 0,200$, $n = 150$, $p = 0,000 < 0,05$ çıkmıştır. İşveren markası ve yetenek yönetimi katalizör değişkeni ile işe adanmışlık algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sıfır hipotezin reddedilmesinde başarı sağlanmış, alternatif hipotez H_2 kabul edilmiştir.

İşveren markası puanları ile işe adanmışlığın alt boyutları arasından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış, H_{2a} , H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri reddedilememiştir.

Yetenek Yönetiminin İşe Adanmışlığa Etkisi

Kernel Regresyon analizinde yetenek yönetimi tahmin değişkeninin, işe adanmışlık algısını etkilemesi $R^2=0,42$ oranındadır. İşveren markası, işe adanmışlığın %42'sini açıklamaktadır. Regresyon analizinde $r = 0,424$, $n = 150$, $p = 0,000 < 0,05$ olarak çıkmıştır. Yetenek yönetimi ile işe adanmışlık algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sıfır hipotezin reddedilmesinde başarı sağlanmış, alternatif hipotez H_3 kabul edilmiştir.

Regresyon analizinde yetenek yönetimi tahmin değişkeninin, işe adanmışlık alt boyutu fiziksel algısını etkilemesi $R^2=0,29$ oranındadır. İşveren markası, fiziksel adanmışlığın %29'unu açıklamaktadır. Regresyon analizinde $r = 0,294$, $n = 150$, $p = 0,000 < 0,05$ olarak çıkmıştır. Yetenek yönetimi ile fiziksel adanmışlık algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sıfır hipotezin reddedilmesinde başarı sağlanmış, alternatif hipotez H_{3a} kabul edilmiştir.

Regresyon analizinde yetenek yönetimi tahmin değişkeninin, işe adanmışlık alt boyutu duygusal algısını etkilemesi $R^2=0,27$ oranındadır. İşveren markası, işe adanmışlığın %27'sini açıklamaktadır. Regresyon analizinde $r = 0,267$, $n = 150$, $p = 0,000 < 0,05$ olarak çıkmıştır. Yetenek yönetimi ile işe adanmışlık algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sıfır hipotezin reddedilmesinde başarı sağlanmış, alternatif hipotez H_{3c} kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi puanı ile işe adanmışlık alt boyutu bilişsel adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış, H_{3b} sıfır hipotezi reddedilememiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada işveren markası ve yetenek yönetimi değişkenlerinin bütünleşik olarak işe adanmışlık algısı üzerindeki etkisi ve bu iki değişkenin tek başlarına işe adanmışlık üzerindeki etkileri test edilmiştir. İşveren markası ve yetenek yönetimi değişkenleri bütünleşik olarak, işe adanmışlıktaki değişimin %53'ünü açıklamaktadır. İşveren markası ile yetenek yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair alanyazında kuramsal ve saha araştırması niteliğinde yayınlar bulunmaktadır (Edwards, 2017: 234; Köse, 2018; Ameliaa ve Nasutionb, 2016; Yaquub ve Khan, 2011). Ancak bu iki değişkenin, işe adanmışlık üzerindeki etkisini test eden araştırmaya rastlanmamıştır.

İşveren markası algısının çalışanların işe adanmışlığına etkisi %10, yetenek yönetiminin çalışanların işe adanmışlığına etkisinin %43 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada elde edilen, işveren markasının işe adanmışlık arasındaki pozitif etkisi, Tayland'a hizmet sektöründe (Burawat, 2015), Hindistan'da taahhüt sektöründe elde edilen (Maurya ve Agarwal, 2018) araştırma bulguları ile uyumaktadır.

Yetenek yönetiminin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair bulgular, Alias vd., (2015)'nin IT sektöründeki bulguları ile parareldir. Bu veriler örgütler işe adanmışlık düzeyini

yükseltmek isteyen örgütler açısından, işveren markasına göre yetenek yönetimine daha fazla yatırım yapmaları gerekliliğine işaret etmektedir.

Başka araştırmacılar için önerilerimiz; verilerin normal dağılımının sağlanabilmesi için benzer araştırmanın en az 300 katılımcı ile tekrarlanması gerekir. İkinci olarak, bu araştırmanın sonuçları İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı oteller ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının bütün sektör için genellenmesi mümkün görünmemektedir. Araştırmanın farklı sektörlerde tekrarlanması genelleme yapılmasını mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

Adler, H. and Ghiselli, R. (2015). The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers. *Journal of Management and Strategy*, 6(1): 1-9.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1): 68-97.

Alias, N. E., Nor, N. M. and Hassan, R. (2015). Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Selangor. Proceedings of 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014), Penang, Malaysia.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3): 185-206.

Ameliaa, N. and Nasutionb, R. A. (2016). Employer Branding for Talent Attraction in the Indonesian Mining Industry. *International Journal of Business*, 21(3): 226-242.

Bahadınli, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bali, M. and Dixit, S. (2016). Employer Brand Building for Effective Talent Management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1): 183-191.

Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The Employer Brand Bringing The Best of Brand Management to People At Work*. http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTQ2MDEeX19BTg2?s_id=75d1f289-8469-4cde-a3e6-3fae851b3661@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB. [Erişim Tarihi: 15.05.2020].

Burawat, P. (2015). The Relationship among Percieved Employer Branding, Employee Engagement and Employee Expepectatin in Service Industry. *Journal Business Management*, 9(4): 554-559.

Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.

Choudhury, S. and Mohanty, M. K. (2019). Drivers of employee engagement - a choronological literature review exluding India. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 8(1): 32-46.

Collings, D. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.

- Davras, Ö. (2019). İşveren markasının marka bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkileri: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4): 3088-3107.
- Dhand, N., and Khatkar, M. (2014). *Statulator: An online statistical calculator. Sample Size Calculator for Estimating a Single Proportion*. <http://statulator.com>. [Erişim Tarihi: 17.04.2020].
- Edwards, M. R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and Theory. *Personnel Review*, 39(1): 5-23.
- Edwards, M. R. (2017). Employer Branding and Talent Management. (Ed), D. G. Collings ve W. F. Kamel Mellahi, *The Oxford Handbook of Talent Management* içinde (ss. 233-248), Oxford University, New York.
- Farndale, E., Scullion, H. and Sparrow, P. (2010). The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2): 161-168.
- Hatipoğlu, B., Alvarez, M. D., İnelmen, K. ve Ünal, D. (2013). *İstanbul Otellerinin 360° Değerlendirilmesi*. <http://www.turob.com/Files/B%C3%9C%20360%20Rapor.pdf> [Erişim Tarihi: 18.01.2020].
- Hughes, J. C. and 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.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kahveci, N. E. (2018). *Y kuşağının iş yeri seçimini etkileyen faktörler: işveren markası ve sosyo demografik özellikler*, Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunu Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11): 95-109.
- Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin içgörüsü: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56): 823-833.
- Kunerth, B. and Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3): 19-26.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri, İstanbul.
- Maurya, K. K. and Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 2: 312-330.
- McKinsey and Company. (2001, Nisan). *The War For Talent. Organization and Leadership Practice*. http://www.beteronderwijsnederland.nl/files/War_For_Talent%20McKinsey2001.pdf [Erişim Tarihi: 26.01.2019].
- Meyers, C. M. and Woerkom, M. V. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2): 192-203.
- Meyers, M. C., Woerkom, M. V., Paauwe, J. and Drie, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4): 562-588.

- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2): 289-305.
- Mohammed, A. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *International Journal of Core Engineering & Management*, 1(12): 142-152.
- Nienaber, H. and Martins, N. (2020). Determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness. *The TQM Journal*, 32(3): 475-495.
- O'Connor, E. P. and Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*(156): 903-917.
- Ozuem, E., Lancaster, G. and Lancaster, G. (2016). In Search of Balance between Talent Management and Employee Engagement in Human Resource Management. (Ed.) A. M. Casademunt, *Strategic Labor Relations Management in Modern Organizations* içinde (ss. 49-75), IGI, Hersey.
- Pandita, D. and Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4): 185-199.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Sadeli, J. (2012). Jimmy Sadeli. *International Journal of Business Studies*, 5(3): 1-21.
- Swarnalatha, C. and Prasanna, T. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Global Journal of Commercial and Management Perspective*, 2(1): 1-6.
- Vardarlier, P. (2017). İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4): 628-648.
- Yaqub, B. and Khan, M. A. (2011). The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(5): 57-65.
- Yıldız, D. ve Bayraktar, O. (2018). Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki. *Innovation and Global Issues in Social Sciences III Congress Book*, 26-29 April 2018, Antalya, Turkey.