



YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞVEREN MARKASININ ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

A RESEARCH TO EXAMINE THE MEDIATION ROLE OF EMPLOYER BRAND IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Hüseyin Aykut ERDEM², Serdar BOZKURT³

Öz

Sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olan çalışanların elde tutulması için yetenek yönetimi uygulamaları ve işveren markası çalışmaları önem arz etmektedir. Bu faaliyetleri dikkate alan organizasyonların, çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir. Araştırma, farklı sektörlerde çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işveren markasının aracı rolünü incelenmesini amaçlamaktadır. Böylelikle, organizasyonlar açısından rekabet avantajı kaynağı olarak görülen çalışanların, organizasyona çekilmesi ve elde tutulması için olası unsurların neler olabileceği tespit edilebilecektir. Araştırmada, kavramlar arası ilişkiler sosyal değişim ve sosyal kimlik teorileri kapsamında incelenmiştir. Bu çerçevede, insan kaynakları uygulamalarından yetenek yönetimi faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi işveren markasının rolü bağlamında ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, 375 çalışana yönelik bir anket çalışması düzenlenmiştir. Anket formu; yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markası ve örgütsel bağlılık kavramlarını ölçecek ifadelerle birlikte, demografik nitelikleri belirleyen sorulardan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işveren markasının kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığa etkisi tespit edilirken aynı zamanda çalışanların işveren markasının algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi de bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık.

Abstract

Talent Management (TM) practices and Employer Branding (EB) activities are essential to retain employees, which are a source of sustainable competitive advantage. Organizations that consider these activities will increase their employees' Organizational Commitment (OC) to their organizations. The research aims to examine the mediating role of the EB in the relationship between employees' perceptions of TM practices in different sectors and their OC. In this way, it will be possible to determine the elements for attracting and retaining employees, who are seen as a source of competitive advantage for organizations. The research examined the relationships between concepts within the scope of social change and social identity theories. In this context, the relationship between TM activities, one of the human resources practices and OC is discussed in the context of the role of the EB. Within the scope of the research, a survey was conducted for 375 employees. The questionnaire form consists of questions that determine demographic characteristics and statements that will measure the concepts of TM practices, EB, and OC. As a result of the study, it was determined that the EB had a partial mediating role in the relationship between perceptions of TM practices and OC. In addition, while the effect of TM practices on OC was determined, the impact of employees' perceptions of the EB on OC was also found.

Keywords: Talent Management, Employer Brand, Organizational Commitment.

¹ Bu çalışma, ilk yazarın ikinci yazarın danışmanlığındaki yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, aykuterdem89@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4320-919X

³ Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serdarbozkurt34@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4745-9965

Extended Abstract

In recent years, the rapid spread of knowledge and the improvement of technology have affected the competitiveness of organizations in many areas. Organizations that want to gain a competitive advantage and be successful strive to maintain their existence in the long term by trying different strategies. Organizations have realized that their employees are the primary source of competitive advantage and sustainability. The knowledge and development processes gained by an organization are directly proportional to the capabilities of the human resources in the organization. According to the definition of CIPD, talent management (TM) means implementing relevant processes to attract, develop, retain, and assign talented individuals to an organization. For TM practices to be effective, they must be compatible with strategic business objectives. TM has many benefits. One of these is to foster a positive learning environment and add value to the employer brand – EB (CIPD, 2023).

EB can be defined as the process by which employees internalize the desired corporate and brand image and are motivated to reflect this image to customers and other organizational components (Miles and Mangold, 2004). Many activities can be listed as EB practices, such as career opportunities, management style, wage and reward management processes, value and benefits given to talented people, in addition to creating an environment where candidates want to work (Saylan, 2020). When the construction of the employer brand is examined within the scope of social change and social identity theories, employees' commitment to their organizations is likely to increase. In this context, the more effective EB activities are, the more likely employees' commitment to their organizations will increase. The concept of organizational commitment (OC) is related to the employee's dedication of his energy to the goals and values of the organization. In this context, OC reflects the individual's willingness to work toward and accept organizational goals (Reichers, 1985). Porter et al. (1974) state that it consists of the employee's belief in organizational goals and values, the willingness to make efforts to achieve organizational goals, and the strong desire to maintain organizational membership. It has become essential to examine HR practices aimed at increasing employees' commitment to their organizations.

The primary purpose of the research is to examine the mediating role of EB in the relationship between TM practices and OC. Thus, it will determine the possible elements for attracting and retaining employees, who are seen as a source of competitive advantage for organizations. In the research, the relationships between concepts were examined within the scope of social exchange theory and social identity theories. In this context, the impact of HR practices on behavioral outcomes is discussed. Within the scope of the research, a survey was conducted for 375 employees. As a result of the research, it was determined that EB perceptions had a partial mediating role in the relationship between TM practices and OC.

Organizations that attach importance to TM practices also emphasize EB activities. This situation may also affect OC. However, this effect appears in the study as a partial mediating role rather than a single effect. For this reason, to increase the strategic quality of HR, it is recommended that the importance and value given to TM activities, as well as EB activities, be noticed. In this way, qualified employees can be included in the organization, and their retention can be ensured. In practice, organizations trying to manage TM and EB activities together can be a source of sustainable competitive advantage in the long term.

There are studies in the literature on the effect of TM practices on OC (Vural et al., 2012; Aytaç, 2015; Malkawi, 2017; Vito et al., 2018; Tarakçı and Öneren, 2018; Abazeed, 2018; Köprülü and Çetinsöz, 2019). The research results are similar to the studies showing the effect of EB on OC (Ören and Yüksel, 2012; Rana et al., 2019; Kutluata-Aksu et al., 2020). Conducting subsequent research on a sector basis may yield different results. Again, different studies can examine the effects of leadership behaviors or employee attitudes and behaviors concerning TM activities.

GİRİŞ

Yetenek, tüm insanlarda arzu edilen bir niteliktir ve organizasyonlarda işlerin zamanında ve doğru bir şekilde tamamlanabilmesi için yetenekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Diğer taraftan yetenekli veya yetkin çalışanların olması başarılı olmayı ya da yüksek performansı garanti etmemektedir. Organizasyonların, rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yeteneklerin uygun şekilde kullanılması ve yatırım yapmaları önemlidir. Başka bir deyişle, organizasyonların yeteneği yönetmeleri gerekmektedir. Yetenek yönetimi ifadesi ilk defa bir kavram olarak Amerikan Yönetim Derneği'nin (American Management Association-AMA) 1957 tarihli bir belgesinde kullanılmıştır (Ansar ve Baloch, 2018). Yetenek yönetiminin organizasyonlar açısından rekabet avantajı sağladığına dair bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Birleşik Krallık Personel ve Gelişim Enstitüsü'nün (Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD) bir araştırmasına katılanların %90'ından fazlası yetenek yönetimi faaliyetlerinin bir organizasyonun kârlılığını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. ABD Yönetim ve İdare Enstitüsü (IOMA)'nın araştırmasında ise, işverenlerin neredeyse dörtte üçü Yetenek Yönetimi faaliyetlerinin kritik insan kaynakları sorunları listesinin başında yer aldığını belirtmiştir (Iles vd., 2010).

Yetenek yönetimi alanında çalışan araştırmacıların araştırmalarında kullandığı birçok varsayım nedeniyle yetenek yönetiminin tanımının sınırlarını çizmek oldukça zordur. “Yetenek yönetimi”, “yedekleme yönetimi” ve “yetenek stratejisi” kavramları genellikle birbirinin yerine kullanılabilen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006). Yetenek yönetimi; yeni çalışanların eğitimi ve organizasyon kültürü ile bütünleştirilmesi, mevcut çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulması ve yüksek vasıflı çalışanların organizasyonda çalışmaya çekilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Mandhanya ve Shah, 2010).

Araştırmanın diğer bir kavramı olan işveren markası ise, iş gücü piyasasındaki eksikliklerin artması nedeniyle, organizasyonlar için giderek artan bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Mevcut piyasa koşulları ve refah ekonomileriyle birlikte, mümkün olan en iyi çalışanları organizasyona çekme, rekabetçi bir iş gücü piyasasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda işveren markası, organizasyonların yetenek savaşında rakiplerinden daha iyi performans göstermeleri için hayati bir insan kaynakları uygulaması haline gelmiştir (Ghielen vd., 2021). Ambler ve Barrow'a göre (1996) işveren markası; işverenin sağladığı organizasyonla özdeşleşen psikolojik, fonksiyonel ve ekonomik faydalar paketi olarak tanımlanmaktadır. İşveren markası, bir dizi karşılıklı fayda temelinde şekillendirilen organizasyon ve çalışan ilişkisinin ve entegre iş ağının ayrılmaz bir eki haline gelmiştir (Ambler ve Barrow, 1996).

Yetenek yönetimi ve işveren markası uygulamalarının olumlu şekilde yürütülmesi ile birlikte olası çalışan tutumlarından biri örgütsel bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle bağlılık kavramının açıklanması yararlı olacaktır. Merriam – Webster sözlüğüne göre bağlılık kavramı; gelecekte bir şey yapma konusuna yönelik yapılan bir anlaşma veya taahhüt olarak tanımlanmaktadır (Merriam-Webster Sözlüğü, 2023). Robbins ve Judge (2019) tarafından örgütsel bağlılık, bir çalışanın organizasyonu ve onun amaçlarıyla ne derecede özdeşleştiği ve organizasyondaki üyeliğini sürdürmek istemesine yönelik derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, bir çalışanın organizasyondaki görevleri yerine getirmeye ne kadar istekli olduğu ve organizasyon içindeki pozisyonunu sürdürmek konusundaki isteklilik durumunu vurgulamaktadır (Robbins ve Judge, 2019). Diğer bir tanımda ise örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte bağlılık durumunu ve aynı zamanda çalışanın örgütün değerleri ve hedefleriyle özdeşleşmesini tanımladığını ileri sürmektedir (Porter vd., 1974).

Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, organizasyonların yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisinde işveren markası algılamalarının aracı rolünü test etmektir. Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde teorik çerçeve ve kavramlar arası ilişkiler açıklanmış, ardından da 375 çalışana yönelik gerçekleştirilen anketin verilerinin analizine ilişkin sonuçlardan bahsedilmiştir.

1. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

1.1. Sosyal Değişim ve Sosyal Kimlik Teorileri

Sosyal değişim teorisi, organizasyonlarda çalışan davranışlarını anlamak için literatürde kullanılan en önemli kavramsal paradigmalardan biridir. Homans (1961) “sosyal değişim” terimini, iki kişi arasında maddi veya manevi, ödüllendirici veya maliyetli faaliyetlerin değişimi olarak tanımlamıştır. Bu noktada, yetenek yönetiminin işveren markası üzerindeki etkisini belirlerken iki farklı değişim ilişkisinden söz edilebilir. Bunlardan ilki, çalışanın ödüle erişebilmesi veya cezadan kaçınma eğiliminin olmasıdır. Yetenek yönetimi uygulamaları görünüşte çalışanlar için bir ödül algılaması olabilir. Bu nedenle çalışanların daha fazla yetenek yönetimi uygulamalarına erişme ve cezalardan kaçınma eğilimi söz konusu olabilecektir. İkinci değişim ilişkisi ise, çalışanın minimum maliyetle maksimum kâr elde edebilmek için organizasyonla etkileşime girmesi ve motive olmasıdır. “*Çalışan çabasının karşılığında ne elde edebileceği*” şeklinde sorunsala yanıt aramaya çalışabilmektedir. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarını organizasyonun kendisine sunduğu bir ödül olarak algılaması sonucunda, işverenleriyle etkileşime başlamış olacaktır. Çalışan bu noktada, işverenin sağladığı işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydaların farkına varacaktır. Sonuç olarak çalışanlar, organizasyonlarının çalışmak için “*harika bir yer*” olduğunu algılayorsa işveren markasının artırılmasına yönelik faaliyetlere katkıda bulunabilecektir (Sandeepanie vd., 2023). Böylelikle karşılıklı olarak iyiliğin iyiliği yönündeki sosyal değişim ilişkisinden söz edilebilecektir.

İşveren markası, güçlü organizasyonel kimliğe ve dolayısıyla olumlu çalışan tutumlarına yol açar. Sosyal kimlik teorisine göre; organizasyonu özdeşleşen çalışanların işten ayrılma niyeti azalırken, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ve performanslarının artması olasıdır. Örgütsel özdeşleşmenin ve diğer organizasyonel değişkenlerin, çalışanları marka elçilerine dönüştürmede kimlik temelli motivasyon açısından önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir. Bu da arzu edilen çalışan tutum ve davranışlarına yol açacaktır (Bali ve Dixit, 2016). Bu tutumlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Organizasyonuna bağlı bir çalışan, aynı zamanda organizasyonun hedeflerine ve değerlerine güçlü bir şekilde inanç gösteren kişidir (Zangaro, 2001). İşveren markası oluşturmanın amacının, çalışanlarla, herkes için ortak olan ancak organizasyon tarafından belirlenen, mevcut çalışanların aktif katılımına dayalı bir dizi değer ve organizasyon hedefleriyle bir bağlılık geliştirmek olduğu belirtilmektedir (Botella-Carrubi vd., 2021).

1.2. Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi

Yetenek yönetimi, McKinsey ve Company'nin “Yetenek Savaşı” çalışmasının yayınlanmasının ardından 1990'ların sonlarında popülerlik kazanmıştır. İlgili çalışma, birçok endüstri ve pazarda yetenek yoğun becerilere yönelik artan talebin arzı geride bıraktığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi kavramı, insan sermayesi yönetimi ile eşanlamlı hale gelmiştir. Bu durum, organizasyonların çalışanlarını organizasyona çekme, işe seçme, geliştirme ve terfi ettirme çabalarında stratejik düşünce ve bilinçte olmalarını ifade etmektedir (Stahl vd., 2012).

Organizasyonların karşılaştığı yeni zorluklar, onları piyasada rekabet avantajı elde etmek için kendilerini diğerlerinden ön plana çıkaracak uygulamalar geliştirmeye zorlamaktadır. Bu gelişim sürecine, daha esnek ve piyasaya hitap ederken çevik olmayı başarabilen yeni çalışma biçimleri ve yapılarıyla, organizasyon içi yenilikçiliği geliştiren insan kaynakları uygulamalarıyla ve özellikle “doğru çalışanlara” yatırım yapılarak ulaşılabilir. Bu görüş doğrultusunda yetenek, kurumsal stratejinin merkezidir. Yetenek yönetimi, yalnızca en iyi uygulama olmaktan ziyade insan kaynakları yönetiminin bir zorunluluğu haline gelerek merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle organizasyonlar, yeteneklerin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi ile ilgili özel stratejiler tasarlamalı ve uygulamalıdır. Bu noktada ise işveren markası faaliyetleri karşımıza çıkmaktadır (Reis vd., 2021). İşveren markası, organizasyondaki yeteneklerin yönetilmesinde yeni bir boyuttur (elde tutma ve organizasyonel çekicilik açısından). Herhangi bir organizasyon için yeteneğin büyümenin anahtarı olduğu gerçeği gözden kaçırılmamalıdır. Yetenek havuzu dünya çapında özellikle gelişmekte olan ülkelerde giderek daraldıkça, işveren markasıyla örgütsel bağlılık yaratarak çalışanları uzun süre ve organizasyonun gelecekteki ihtiyaçları için elde tutmanın yolunu anlamak önem kazanmaktadır (Mandhanya ve Shah, 2010). Yetenek kazanma ve elde tutmayı ön planda tutan organizasyonların, çalışanları için cazip ve teşvik edici iş tasarımları ve elverişli çalışma ortamları oluşturmaları gerekmektedir (Ahmed vd., 2022).

Oehley'e (2007) göre organizasyonlardaki yetenek yönetimi faaliyetlerinin, işveren markası ile ilişkisi aşağıdaki başlıklar çerçevesinde şekillendirilmektedir. Bu başlıkları kısaca açıklamak gerekirse;

- Yetenek yönetimi zihniyetinin sergilenmesi: Organizasyon sürekli olarak, her seviyede daha iyi yeteneklere sahip olmanın, diğer organizasyonlardan daha iyi performans göstermeyi sağladığı inancını yaygınlaştırır. Organizasyon bu inancına yönelik görüşünü düzenli olarak çalışanlara vurgular.
- Yetenekleri çekme ve işe alım: Organizasyon her zaman yetkin ve kendini adanmış çalışanları çeker ve işe alır.
- Yetenekli çalışanları tespit etme: Organizasyon yönetimi, çalışanları performanslarına göre tanımlama gayreti içerisindedir.
- Diğer çalışanları geliştirme: Organizasyon, sadece yetenekli çalışanlara değil, tüm çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak için çalışanların gelişim ihtiyaçlarını doğru bir şekilde değerlendirir. Aynı zamanda onlara olanaklar tanır ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- Çalışanlarla ilişki kurma ve sürdürme: Organizasyon kişilerarası ilişkilerin ve farkındalığın önemini anlamıştır. Çalışanlarla ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi becerisine sahiptir.
- Anlamlı ve zorlu işler için çalışanları teşvik etme: Organizasyon, çalışanların bireysel katkılarını organizasyon ve departman bazında stratejik hedeflerle ilişkilendirebilmelerini sağlar. Bu, temel olarak çalışanların mücadele gerektiren işlerle meşgul olmaları için fırsatlar oluşturmaktır.
- Adil ücretlendirme ve ödüllendirme: Organizasyon, çalışanların başarılarını objektif olarak tanımlar ve buna göre ödüllendirme yapar.
- İş-yaşam dengesini yönetme: Bu durum organizasyonun, çalışanın aile yaşamı üzerinde olumsuz etkisi olabilecek iş faktörlerini kontrol edebilmesi ile mümkün hale gelir.

Literatürdeki araştırmalarda, yetenek yönetimi ile işveren markası arasındaki ilişki teyit edilmiştir. Örneğin, Hint yarımadasındaki madencilik endüstrisinde çalışan 197 yöneticiden alınan veriler ışığında, örgütsel yetenek yönetimi ile algılanan işveren markası arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Maurya ve Agarwal, 2018). Mauritius'taki bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik bir başka çalışmada ise, 27 insan kaynakları yöneticisinden mülakat yoluyla veriler toplanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, yetenekleri çekmek için işveren markasının önemli olduğunu, henüz bankacılık sektörü için bu uygulamanın gelişmekte olduğunu göstermiştir. İşveren markasının olası etkilerinin görülmesi bakımından yetenek yönetimi konusunda stratejiye ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir (Maheshwari vd., 2017). Bilgi teknolojileri alanındaki yirmi küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) şirketten seçilen 147 çalışanla yapılan bir çalışmada da, KOBİ'lerin mevcut ve potansiyel çalışanları çekmek ve etkilemek için sosyal medyanın etkili bir araç olduğu vurgusu yapılmıştır. Bu araştırma, organizasyonların işveren markası uygulamalarının, yetenek yönetimi için öncül olduğunu ifade etmektedir (Kaur vd., 2015). Farklı bir çalışmada ise, işveren markasının çekicilik değeri ile algılanan kurumsal yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Maurya vd., 2020). İrlanda'daki otel endüstrisinde çalışan, 18 yöneticiden elde edilen mülakat ve 417 anket sonucunda, çalışanların işveren markası faaliyetlerine yönelik farkındalığının oluştuğunu, henüz bunun yetenek yönetimi uygulamalarından kaynaklanmadığı ifade edilmiştir (Davern, 2021). Literatürde ifade edilen araştırmalar ışığında yetenek yönetimi uygulamalarının işveren markası ile ilişkilerinde genellikle olumlu ilişkiler olduğunu gösterse de bazı durumlarda bu ilişki tam olarak belirlenememiştir. Bu nedenle literatürdeki bu boşluğun daha net açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan ilk hipotez şu şekildedir:

H₁: Yetenek yönetimi uygulamaları ile işveren markası arasında ilişki vardır.

1.3. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yetenek yönetimi faaliyetlerinin, literatürde çalışanların finansal olmayan işe yönelik tutumlarına ve kariyer hedeflerine fazlaca odaklanmadığı görülmektedir. Çalışanlarının kariyer hedeflerine önem veren organizasyonlar, onların daha motive olmasını sağlayacak ve organizasyonel katkılarını artıracaklardır. Çalışanların yetenek ve becerilerini iyi kullanmaları sağlanır ve başarıları tanınırsa kendilerini daha iyi hissetmeleri sağlanabilir ve daha yüksek performans gösterebilme olanağı ortaya konulabilir. Yetenekli ve potansiyeli fazla olan çalışanlar, organizasyonu terk edip daha iyi işler bulma

olasılığı en yüksek olanlardır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık çalışanların elde tutulmasında önemli bir rol oynar ve yetenek yönetimi uygulamalarının sonuçları için anahtar değişkendir (Dahiya ve Rath, 2021).

Aynı zamanda çalışanları elde tutma, modern ve dijital ekonomide insan sermayesi yönetiminin karşılaştığı en büyük zorluktur. Yetenekli çalışanların giderek azalması nedeniyle organizasyonlar, potansiyel çalışanları çekmek ve elde tutmak için kapsamlı stratejiler hazırlamaktadırlar. Bu nedenle yetenek yönetimi, çalışanların elde tutulmasında ve örgütsel bağlılığın oluşturulmasında stratejik bir role sahiptir. Bu doğrultudaki bir çalışmada, çalışanları elde tutmak için iyi bir yetenek yönetimi uygulamasının gerekli olduğu bunun da örgütsel bağlılığa yol açacağı ifade edilmiştir (Ekhsan vd., 2020). Literatürdeki araştırmalarda, yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ifade edilmektedir. Örneğin; Ürdün'deki bir çalışma, yetenek yönetimi uygulamaları olarak; yetenek edinme, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yeteneği elde tutma ise, yetenek yönetimi boyutları arasında en üstte yer almaktadır. Uygun beceri ve yeteneklerin cezbedilmesi için, çalışanlara işe girişten itibaren daha fazla önem verilmesi ve onlara uygun fırsatlar sunulması gerekmektedir (Malkawi, 2017). Yine Ürdün'deki bankacılık sektöründeki farklı bir araştırma (Dayeh ve Farmanesh, 2021) ile birlikte İspanya'da 198 çalışanın katıldığı diğer bir araştırmada, örgütsel bağlılık ile yetenek yönetimi süreçleri arasında ilişki olduğu sonucu bulunmuştur (Luna-Arocas vd., 2020). Bir başka çalışmada ise, yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyonel performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın rolü araştırılmıştır. 385 Ürdünlü otel çalışanından elde edilen veriler ışığında, yetenek yönetiminin devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki olumlu etkisi olduğunu göstermiştir (Almaaitah vd., 2020). Yetenek yönetimi faaliyetleri, her çalışanın yetenekleri ve özel becerileri ile birlikte doğru işte kullanıldığında, organizasyonda daha iyi iş olanaklarını teşvik eden bir faktör olarak işlev görür. Bu faktör, çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırmasının zeminini hazırlamaktadır. Bu bağlamda İran'daki 148 banka çalışanına yönelik bir araştırma, yetenek yönetimi ve boyutları (çekme, elde tutma ve geliştirme) ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Nobarieidish ve vd., 2014). Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik bir çalışmada yetenek yönetiminin, devam, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Abazeed, 2018). 329 hemşirenin katıldığı bir araştırmada, yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Elkady vd., 2019). Yine hemşirelere yönelik bir başka çalışmada ise, yetenek yönetimi faaliyeti olarak hemşirelere verilen eğitimlerin, onların örgütsel bağlılıklarını artırmada önemli bir yöntem olduğu tespit edilmiştir (Asaad vd., 2022). Farklı örneklem ve ülkelerdeki çalışmalarda da yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Pa'wan ve Said, 2020; Bahuguna vd., 2023; Gautam, 2022). Literatürde yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

1.4. İşveren Markasının Aracı Rolü

İşveren markası, son yirmi yılda insan kaynakları (İK) yöneticilerini ve organizasyonları etkilemiştir. Bu durum, işveren markasının uygulamadaki pozitif organizasyonel çıktılarını güçlü bir öncülü olmasıyla ilişkilidir. Günümüz iş dünyasındaki şiddetli rekabet nedeniyle organizasyonlar, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırmanın yollarını aramaktadırlar. Organizasyonuna bağlı bir çalışan, aynı zamanda istenilen birçok organizasyonel sonucun da elde edilmesini sağlar (Yousf ve Khurshid, 2021). Bu nedenle işveren markası faaliyetlerinin, çalışanların organizasyonlarına bağlılığı açısından önemli bir uygulama olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyona olan üyeliğinin göreceli derecesini yansıtmaktadır. Bu durum, bir çalışanın organizasyondaki üyeliğini devam edip ettirmeme konusundaki seçimini etkileyen zihinsel bir durumu yansıtmaktadır. Örgüt bağlılığına yönelik en bilinen modellerden biri, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelidir. Modelde; örgütsel bağlılığın üç boyut içerdiği ifade edilir. *Bu boyutlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak organizasyonun bir parçası olmak için isteklilik derecesini yansıtır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, organizasyonda kendi iradeleriyle, zorlama olmaksızın çalışırlar. Aynı zamanda bu bağlılık türü, organizasyon ve çalışanlar için yararlı olan benzersiz bir bağlılık türüdür ve işe*

devamsızlık, işten ayrılma niyeti veya iş performansı gibi organizasyonel sonuçların öncülü olarak tanımlanmıştır. *Devam bağlılığı* ise, çalışanın örgütten ayrılmasıyla ilişkilendirildiği maliyetlere dayalı bağlılığı ifade eder. Bu boyut, bir çalışanın organizasyonda kalması gerektiğini algıladığında gelişmektedir. Devam bağlılığı, organizasyona karşı bir tür sözleşmeye dayalı bağlılık olarak görülebilir. *Normatif bağlılık*, çalışanın organizasyonda kalmasının ahlaki bir yükümlülük duygusuyla ilişkilendirilmesidir. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyonları için kişisel fedakârlıklar yapmaya isteklidirler ve bunun doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inanırlar (Grego-Planer, 2019; Aranki vd., 2019).

Literatürdeki araştırmalar da işveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örneğin; telekom sektörü çalışanlarına yönelik bir çalışmada, işveren markasının, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu ve doğrudan bir role sahip olduğu ifade edilmiştir (Aidan vd., 2018). Hindistan'daki bilişim teknolojileri şirketlerinde çalışanlara yönelik bir araştırmada ise, işveren markası ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Rana vd., 2019). Otomotiv sektörü çalışanlarına yönelik bir çalışmada, işveren markası faaliyetleri olarak profesyonel gelişim uygulamalarının, örgütsel bağlılığın üç boyutu ile ilişkili olduğu görülmüştür (Botella-Carrubi vd., 2021). Vaijyanthi vd. (2011)'nin farklı departmanlarda çalışan bireylere yönelik araştırmasında ise, işveren markası ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında yüksek bir ilişki söz konusudur (Vaijyanthi vd., 2011). Çok uluslu büyük bir perakende şirketinin 186 yöneticisine yönelik bir çalışma ise, işveren markası uygulamalarının, duygusal bağlılığa yansıdığını göstermiştir (Hanin vd., 2013). Bankacılık sektöründeki bir diğer çalışmada ise, veriler 409 banka çalışanından elde edilmiştir. Araştırma sonucunda; işveren markasının, örgütsel bağlılığın öncülü olabileceği belirtilmektedir (Yousf ve Khurshid, 2021). Diğer bir çalışmada Hindistan'daki özel bankaların müşteri ilişkileri departmanı çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda, işveren markasının normatif bağlılık ile ilişkili olduğu, ancak devam bağlılığı ile çok güçlü bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. İşveren markası, çalışanların organizasyonlarına duygusal bağlarını artırabilen bir unsur olarak tanımlanmıştır (Shetty ve Gujarathi, 2014). İş arayanları organizasyona çekmek için işyeri hakkında gerçek bilgiler sağlayarak ve bu bilgilerin gerçekleşmesine yardımcı olarak, organizasyonlar yeni çalışanların elde tutulmasını sağlayabilirler. Bu yöndeki bir çalışma İran'daki öğretim üyelerinden oluşan bir örnekleme test edilmiştir. Çalışmada, işveren markasının, organizasyonel bir kimlik oluşturarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa yol açtığı ifade edilmiştir (Hamidizadeh ve Babashahi, 2016). Bilişim teknolojileri alanında çalışan 180 çalışana yönelik farklı bir çalışmada ise, işveren markasının örgütsel bağlılığın açıklayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sharma vd., 2020).

Literatürdeki araştırmalardan hareketle işveren markasının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ve yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında aracı rolü olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmamızın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₃: İşveren markası uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H₄: Yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılık ile ilişkisinde işveren markasının aracı rolü vardır.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmada, çalışanların yetenek yönetimi faaliyetlerini algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de işveren markası uygulamalarının aracı rolü incelenmiştir. Böylelikle sosyal değişim ve sosyal kimlik teorileri çerçevesinde, insan kaynakları uygulamaları ile davranışsal çıktılar arasındaki bağlantı net bir şekilde ortaya konulabilecektir.

2.1. Materyal ve Ölçekler

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlere gönüllülük esası çerçevesinde farklı sektörlerde çalışan 375 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Anket formu, üç ölçekteki ifadelerle birlikte demografik soruların ilave edilmesiyle hazırlanmıştır. Anketin uygulanması, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 27.05.2021 tarih ve 2021/03 nolu toplantısında alınan karar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.*

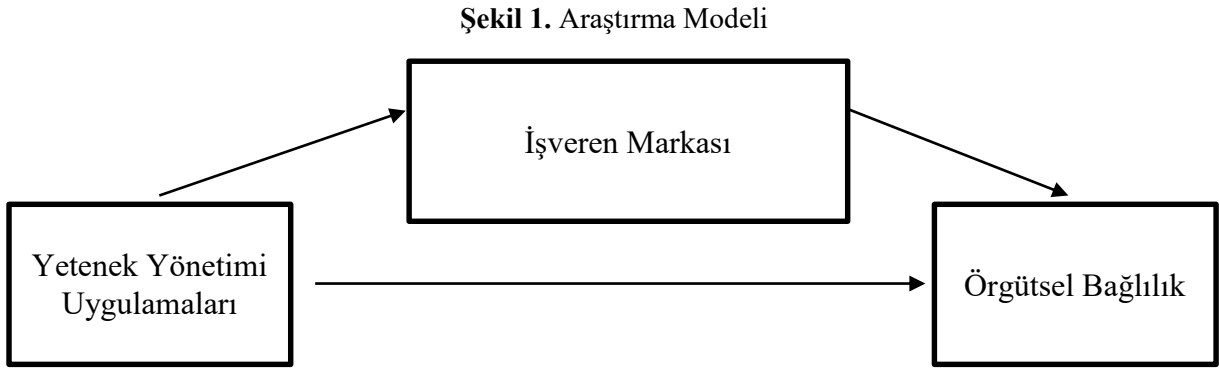
- *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği*: Bu ölçek, Akyüz ve Örucü (2018) tarafından geliştirilmiştir ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek; yeteneğin bulunması, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır.

- *İşveren Markası Ölçeği*: Bu ölçek, Saylan (2020) tarafından geliştirilmiş olup, 40 ifadeden oluşmaktadır.

- *Örgütsel Bağlılık Ölçeği*: Bu ölçek, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin dilimize tercümesi ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışması Koyuncu ve Elçi (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin tümü 5 dereceli Likert ile değerlendirilmiştir.

2.2. Araştırma Modeli

Değişkenler arası ilişkiler ve kuramsal arka plan dikkate alınarak geliştirilen araştırma modeli (Şekil 1) aşağıdaki gibidir:



2.3. Örneklem

Araştırmaya katılanların 193'ü (%51) kadın ve 182'si (%49) ise erkektir. Katılımcıların yaş grubu çoğunlukla 254 kişi (%68) 26-35 yaş aralığındadır. Öğrenim durumları ise, üniversite mezunu 181 (%48) ve yüksek lisans mezunu 146 (%39) olduğu görülmektedir. Katılımcıların işyeri kıdemleri incelendiğinde; 1-3 yıl 125 kişi (%33) ve 4-6 yıl 124 kişi (%33) ile ön plana çıktığı görülmektedir.

2.4. Analizler

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS istatistiksel analiz programından yararlanılmıştır. Hipotez testlerinin analizinde ise Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık modeli kullanılmıştır.

2.4.1. Faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları

Araştırmadaki ölçekler için öncelikli olarak faktör analizi uygulanmıştır. Veri seti ve örneklem büyüklüğünün uygunluğunu ölçmek adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri, ölçekteki değişkenlerin birbirlerini tahmin edebilme düzeyini ortaya koyar. Faktör analizine devam edilebilmesi için KMO değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir (Durmuş vd., 2018). Ölçekler için faktör analizi gerçekleştirilmiş ve yapı geçerliliğini tespit etmek için Varimaks Rotasyonundan yararlanılmıştır. 0.3 ve üzeri faktör yük değeri 350 kişilik bir örnekleme anlamlı kabul edilebilir (Yaşlıoğlu, 2017). Cronbach Alpha değerinin 0.7 ya da 0.8 olması genellikle yeterli olmaktadır. Bu değer 0.8'den fazla olması çok iyi bir seviyeye işaret etmektedir (Ursachi vd., 2015).

Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğinin faktör analizi için KMO temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu kullanılmıştır. KMO değeri örneklem yeterlilik gücü .982 olarak hesaplanmıştır. Faktör yüklerinin .67 ile .914 arasında değiştiği görülmektedir. Bartlett küresellik testi sonucunun da anlamlı ($p=.000<.001$) olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değeri 0.98 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda yetenek yönetimi ölçeğindeki ifadelerin tek faktörlü bir yapıyı oluşturduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi ölçeği için tek faktörlü yapı varyansın %72.09'unu açıklamaktadır.

İşveren markası ölçeği için yapılan faktör analizinde, KMO örneklem yeterlilik gücü .982 olarak hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testi sonucunun da anlamlı ($p=.000<.001$) olduğu görülmektedir.

Cronbach Alfa değeri ise .984 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan iki ifade madde toplam korelasyonlarının düşüklüğü nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek, iki boyutlu (faktör 1: yönetim; faktör 2: kurumsal imaj) olmak üzere tespit edilmiştir. Faktör yükleri yönetim boyutu için .604-.848 arasında ve kurumsal imaj için .663-.814 arasında belirlenmiştir. İşveren markası ölçeği için iki faktörlü yapı varyansın %74.92'sini açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizinde, KMO örneklem yeterlilik gücünün .957 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki üç ifade madde toplam korelasyonunun düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Bartlett küresellik testi sonucunun da anlamlı ($p=.000<.001$) olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değeri .965 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin dağılımı .685-.965 arasında değişmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği için tek faktörlü yapı varyansın %68.48'ünü açıklamaktadır.

2.4.2. Korelasyon analizi ile ilgili bulgular

Yetenek yönetimi uygulamaları, işveren markası ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı 0'dan +/-1'e doğru yaklaştıkça ilişkinin şiddetinin arttığı ifade edilmektedir. 0-0.49 arası zayıf, 0.5-0.89 arası orta ve 0.9-1 arası kuvvetli ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir (Andrews University, 2023). Değişkenler arası ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Korelasyon Analizi

	Yetenek Yönetimi Uygulamaları	İşveren Markası	Örgütsel Bağlılık
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	1		
İşveren Markası	.948**	1	
Örgütsel Bağlılık	.863**	.886**	1

** $p<.01$

Korelasyon analizi sonucunda; yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde ($r=.863$; $p<.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 1). Bu durum yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinin, örgütsel bağlılığı da kuvvetlendirebileceği anlamına gelebilmektedir. İşveren markası ve örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki ($r=.886$, $p<.01$) söz konusudur. Bu durum çalışanların işveren markası ile ilgili algılamalarının artmasının örgütsel bağlılığı da geliştireceğini düşündürmektedir. Aynı zamanda yetenek yönetimi uygulamaları ve işveren markası arasında da pozitif bir ilişki ($r=.948$; $p<.01$) olduğu saptanmıştır.

2.4.3. Hipotez testleri

Araştırma hipotezlerinin testi için Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmalarında önerdiği aracılık değişkeni koşulları dikkate alınarak model analiz edilmiştir. Model 1 kapsamında yetenek yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde tespit edilmiştir ($F=1089.949$; $p=.000<.001$). Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri, örgütsel bağlılığı %74 oranda açıklamaktadır. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Model 2 kapsamında yetenek yönetimine yönelik değerlendirmelerin, işveren markası algılamaları üzerinde etkisi tespit edilmiştir ($F=3336.568$; $p=<.001$). Yetenek yönetimindeki değişim, işveren markasına yönelik algılamaları %90 oranda açıklamaktadır. H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Model 3 kapsamında işveren markası algılamalarının, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi tespit edilmiştir ($F=1358.593$; $p=<.001$). Çalışanların işveren markası algılamaları, örgütsel bağlılığı %78 oranda açıklamaktadır. H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Model 4 kapsamında çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmelerinin, örgütsel bağlılığa etkisinde işveren markası algılamalarının aracılık etkisi tespit edilmiştir ($F=699.275$ $p=<.001$). İşveren markası değişkeninin Beta değerinde önemli bir düşüş görülmekle birlikte, tümüyle yetenek yönetimine yönelik çalışanların değerlendirmelerinin etkisinin ortadan kalkmadığı ancak azaldığı saptanmıştır (Beta=.202, $p=<.001$). Dolayısıyla işveren markasının rolünün kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Buna göre H_4 hipotezi kabul edilmiştir. VIF değerleri de incelendiğinde; 10'dan küçük olduğu görülmektedir. Hair vd. (1995) 10'dan küçük bir VIF değerinin doğrusallığın önemsiz bir derecede olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca O'Brien (2007)'in çalışmasında, VIF değerinin 10'dan küçük olmasının çoklu doğrusallık probleminin olmadığını ortaya koyduğu ifade edilmektedir.

Tablo 2. İşveren Markası Aracılık Etkisi Analizi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	
	Beta	Standard Hata	Beta	t
Model 1				
Sabit	3.820	.027		139.085
Yetenek Yönetimi	.908	.028	.863	33.014
Model 2				
Sabit	0.00	.016		.000
Yetenek Yönetimi	.948	.016	.948	57.763
Model 3				
Sabit	3,820	.025		151.318
İşveren Markası	.932	.025	.886	36.859
Model 4				
Sabit	3.820	.025		153.010
Yetenek Yönetimi	.242	.079	.230	3.065
İşveren Markası	.703	.079	.668	8.912
Model 1: Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık R= .863 R ² = .745 F=1089.949 p= <.001				
Model 2: Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık R= .886 R ² = .785 F=1358.593 p= <.001				
Model 3: Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık R= .889 R ² = .789 F=699.275 p= <.001				
Model 4: Bağımlı Değişken: İşveren Markası R= .948 R ² = .899 F=3336.568 p= <.001				

SONUÇ

Günümüz organizasyonlarının en önemli rekabet avantajı kaynağı, çalışanlar olarak görülmektedir. Bu kaynağın da organizasyona çekilmesi ve elde tutulması yetenek yönetimi faaliyetlerinin temelidir. Rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekli bireylerin organizasyona çekilebilmesi ve elde tutulması ise işveren markası faaliyetleri ile sağlanabilecektir. Organizasyonlar işveren markası algısını genişleterek olası çalışanların aklında heyecan verici ve keyifli bir çalışma ortamı vaadi canlandırmak isterler. Hem yetenek yönetimi faaliyetlerinin hem de işveren markası uygulamalarının birlikte kurgulanması örgütsel bağlılığın artırılmasına katkıda bulunabilecektir.

Literatürdeki yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar (Vural vd., 2012; Aytaç, 2015, Malkawi, 2017; Vito vd., 2018; Tarakçı ve Öneren, 2018; Abazeed, 2018; Köprülü ve Çetinsöz, 2019) ile çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir. İşveren markasının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin görüldüğü çalışmalar (Ören ve Yüksel, 2012; Rana vd., 2019; Kutluata-Aksu vd., 2020) ile araştırma sonuçları yine benzerlik göstermektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarına önem veren organizasyonların, işveren markası faaliyetlerine de önem verdikleri düşünülmektedir. Bu durumun da örgütsel bağlılığı etkileyebileceği görülmektedir. Ancak bu etki tek başına olmaktan ziyade kısmi bir aracılık rolü olarak çalışmada karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, insan kaynaklarının stratejik niteliğinin artması için yetenek yönetimi faaliyetlerine verilen önemin ve değer artmasının yanı sıra işveren markası faaliyetlerinin de gözden kaçırılmaması önerilmektedir. Böylelikle nitelikli çalışanlar organizasyona dâhil edilerek, onların elde tutulması sağlanabilecektir. Uygulamada organizasyonların yetenek yönetimi ve işveren markası faaliyetlerini birlikte yönetmeye çalışması, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olabilir.

Ayrıca, sonraki araştırmaların sektör bazında gerçekleştirilmesinin farklı sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Yine farklı araştırmalarda yetenek yönetimi faaliyetleriyle ilişkili olarak liderlik davranışları veya çalışan tutum ve davranışlarının etkileri incelenebilir.

Etik Beyan: Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 27.05.2021 tarihli ve 2021/03 nolu toplantısında alınan karar

ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar (lar) ına aittir.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: Permission for this study was obtained from the Ethics Committee of Yıldız Technical University with the at the meeting dated 27/05/2021 and numbered 2021/03 of the relevant board. In case of detection of a contrary situation, Beykent University Journal Of Social Sciences has no responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

Author Contributions Statement: 1st author's contribution rate 50 %, 2nd author's contribution rate 50%.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the authors.

KAYNAKÇA

- Abazeed, R. A. M. (2018). The impact of talent management on organizational commitment of the employees of telecommunication companies in Jordan: The mediating role of employee work engagement. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(4), 153-162.
- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V. ve Md Salleh, N. Z. (2022). The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. *Frontiers in Psychology*, 13, 859614.
- Aidan, Z., Alibabaei, A. ve Mohammad, H. S. (2018). Identify the relationship between employer brand attractiveness, job satisfaction, organizational commitment and workforce agility in telecom industries based on structural equation modeling (SEM) (Case study: Huawei Technologies service Iranian). *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1/2), 6-11.
- Akyüz, A. N. ve Örüçü, E. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20-36.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S. ve Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944.
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andrews University. (2023, Ocak 5). *Correlation coefficients*. <https://www.andrews.edu/~calkins/math/edrm611/edrm05.htm#CORRE>
- Ansar, N. ve Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(2). 174-186
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. ve Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
- Asaad, B. Y., Shazly, M. M., ve Abd-elazeem, H. (2022). Effect of a talent management educational program on nurse managers' organizational commitment. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(4), 1021-1032.
- Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 165-180
- Bahuguna, P. C., Bangwal, D. ve Kumar, R. (2023). Talent management and its impact on organizational commitment: An empirical investigation of Indian hospitality industry. *FIIB Business Review*, 12(2), 176-192.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bali, M. ve Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R. ve Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836-1849.
- Chartered Institute of Personel and Development (CIPD). (2023, Ocak 5). www.cipd.org

- Dahiya, S. ve Rath, R. (2021). Talent management and its impact on organizational commitment and turnover intention: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 22-39
- Davern, D. (2021). Talent management, the employer brand, and employee retention: Evidence from the Irish hotel sector. In *Talent management innovations in the international hospitality industry* (pp. 79-98). Emerald Publishing Limited.
- Dayeh, K. ve Farmanesh, P. (2021). The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation model. *Management Science Letters*, 11(7), 2011-2020.
- Durmuş, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Beta Yayıncılık.
- Ekhsan, M., Parashakti, R. ve Sudiro, A. (2020). Talent management and employee retention: The partial mediating role of organizational commitment. In *Proceedings of The International Conference on Environmental and Technology of Law, Business and Education on Post Covid 19, ICETLAWBE 2020, 26 September 2020, Bandar Lampung, Indonesia*.
- Elkady, S. M. S. M., Bassiouni, N. ve Atalla, A. (2019). Nurses' perception about the relationship between talent management and organizational commitment. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 1-17
- Gautam, K. K. (2022). Talent management practices and organizational commitment in Nepalese commercial banks. *KIC International Journal of Social Science and Management*, 1(1), 54-62
- Ghielen, S. T. S., De Cooman, R. ve Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: Person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292-304.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall.
- Hamidizadeh, A. ve Babashahi, J. (2016). The impact of employer brand on employee retention: Organizational identity, job satisfaction and organizational commitment as mediators. *Management and Development Process*, 29(2), 47-70.
- Hanin, D., Stinglhamber, F. ve Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57-83.
- Homans. G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt & Brace Inc.
- Iles, P., Chuai, X. ve Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J. ve Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7-20.
- Koyunu E. ve Elçi, A. (2018). İlçe belediye çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri: Aksaray ili örneği. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(2), 64-73.
- Köprülü, O. ve Çetinsöz, B. C. (2019). Otel işletmelerinde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 26-48.
- Kutluata-Aksu, K., Kenek, G. ve Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4085-4096.
- Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I. ve Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. ve Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Malkawi, E. (2017). The relationship between talent management and organizational commitment case study: Aqaba special economic zone authority, Jordan. *International Business and Management*, 14(1), 80-84.
- Mandhanya, Y. ve Shah, M. (2010). Employer branding - A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48
- Maurya, K. K. ve Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- Maurya, K. K., Agarwal, M. ve Srivastava, D. K. (2020). Perceived work-life balance and organizational talent management: Mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.
- Merriam Webster Sözlüğü. (2023, Şubat 1). <https://www.merriam-webster.com/dictionary>
- Miles, S. J. ve Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Nobarieidish, S., Chamanifard, R. ve Nikpour, A. (2014). The relationship between talent management and organizational commitment in international division of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), 1116-1123
- Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model* [Doctoral dissertation]. University of Stellenbosch.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka işveren veya işveren markası kavramı: Bu kavramın insan kaynakları yönetimi bağlamında ve işçi devir hızı kapsamında değerlendirilmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 12(3), 31-52.
- Pa'wan, F. ve Said, I. (2020). Strengthening talent management in enhancing organizational commitment in developing countries. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 67-79.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P. ve Jain, V. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contingency Management*, 8(3), 1-17.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reis, I., Sousa, M. J. ve Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- 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.

- Saylan, O. (2020). *İşveren markası algısının çalışanların örgütsel bağlılığı, performansı ve ekstra rol davranışı üzerindeki etkisi* [Doktora Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Sharma, R., Rana, G., Jain, V. ve Sharma, S. R. (2020). Employer branding: Strategy for improving organizational commitment in Indian IT sector. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 7283-7293.
- Shetty, B. ve Gujarathi, R. (2014). The impact of employer branding practices on organizational commitment of customer relationship officers in banking sector. *Amity Global HRM Review*, 4.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. ve Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Tarakçı, H. ve Öneren, M. (2018). Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *İstanbul Journal of Social Sciences*, 20, 71-86.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A. ve Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686.
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A. ve Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organisation commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
- Vito, B., Alagala, M. B. ve Naakuu, K. J. (2018). Talent management as predictor of employee commitment of deposit money banks in port harcourt. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4(5), 50-66.
- Vural, Y., Vardarlier, P. ve Aykır, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yousf, A. ve Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *Vision*, 09722629211013608.
- Zangaro, G. A. (2001, April). Organizational commitment: A concept analysis. In *Nursing forum*. Blackwell Publishing Ltd.