



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KURUMSAL İMAJ VE İŞVEREN
MARKASI YOLUNDA YETENEK
YÖNETİMİNİN ROLÜ:
KAHRAMANMARAŞ İLİ BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

SEVDA DEMİR

DOKTORA TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL – 2017**



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KURUMSAL İMAJ VE İŞVEREN
MARKASI YOLUNDA YETENEK
YÖNETİMİNİN ROLÜ:
KAHRAMANMARAŞ İLİ BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

DANIŞMAN : Doç.Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU
JÜRİ : Prof.Dr. İsmail BAKAN
JÜRİ : Doç.Dr. Hüseyin AĞIR
JÜRİ : Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK

Sevda DEMİR

DOKTORA TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
EYLÜL-2017

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KURUMSAL İMAJ VE İŞVEREN MARKASI YOLUNDA
YETENEK YÖNETİMİNİN ROLÜ: KAHRAMANMARAŞ İLİ
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Sevda DEMİR

DOKTORA TEZİ

Kod No :

Bu Tez 08/09/2017 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Doç. Dr. Ömer Okan
FETTAHLIOĞLU
BAŞKAN

Prof. Dr. İsmail BAKAN
ÜYE

Doç. Dr. Hüseyin AĞIR
ÜYE

Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Abdullah SOYSAL
Enstitü Müdürü

Bu çalışma KSÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.
Proje No:2015/3-70D

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**KURUMSAL İMAJ VE İŞVEREN MARKASI YOLUNDA
YETENEK YÖNETİMİNİN ROLÜ: KAHRAMANMARAŞ İLİ
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Sevda DEMİR

Danışman : Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Yıl : 2017, Sayfa: 153+XII

Jüri : Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Başkan)
: Prof.Dr. İsmail BAKAN (Üye)
: Doç. Dr. Hüseyin AĞIR (Üye)
: Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Üye)
: Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK (Üye)

Bu çalışmada; işletmelerin yetenek yönetimi ile kurumsal imaj ve işveren marka algısı arasında ilişkinin söz konusu olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma ana amacına bağlı olarak sorgulanacak alt amaçları ise;

- ✓ Katılımcıların yetenek yönetimi ve alt bileşenlerinin düzeylerini tespit etmek,
- ✓ Katılımcıların kurumsal imaj ve alt bileşenlerinin düzeylerini tespit etmek,
- ✓ Katılımcıların işveren markası ve alt bileşenlerinin düzeylerini tespit etmek,
- ✓ Yetenek yönetimi algılarının, kurumsal imaj ve işveren markası algısıyla ve söz konusu üç kavramın alt bileşenleri arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında yetenek yönetimi algısı ve alt boyutlarının, kurumsal imaj ve işveren markası algısı ve alt boyutları ile ilişkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik olduğundan, ilişki ve etkileşimsel bir model deseni kurgulanmıştır. Bu amaçla, yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kurumsal imaj ve işveren marka algısı alt boyutlarına yönelik değişkenler arasındaki olası ilişkiler irdelenmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş İlinde faaliyet gösteren ve bankacılık sektöründe görev yapan 413 personel oluşturmaktadır. Veri elde etmek amacıyla Özer (2015) tarafından geliştirilmiş olan ve 21 maddelik “Yetenek Yönetimi Ölçeği”; Bolat (2016) tarafından geliştirilen ve 10 maddelik “Kurumsal İmaj Ölçeği” ve Öksüz (2012) tarafından geliştirilen ve 60 maddelik “İşveren Markası Ölçeği” kullanılmıştır. Toplanan verilerin istatistiksel analizinde ise SPSS 21.0 veri analizi programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi ile kurumsal imaj ve işveren markası arasında orta düzeyde istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçla birlikte yetenek yönetimi ve alt boyutlarının kurumsal imaj

üzerinde herhangi bir etki ortaya çıkartmadığı, işveren markası üzerinde ise pozitif yönde anlamlı bir etkisi olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle yetenek yönetimini destekleyen uygulamaların, kurumsal imaj algısına etkisi olmasa dahi işveren markası algısına olumlu katkılar sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Kurumsal İmaj, İşveren Markası, Bankacılık Sektörü



KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

ABSTRACT

PhD THESIS

**ROLE OF THE TALENT MANAGEMENT ON THE WAY
OF CORPORATE IMAGE AND EMPLOYER BRAND:
A PRACTICE IN KAHRAMANMARAŞ PROVINCE
BANKING SECTOR**

Sevda DEMİR

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Year : 2017, Pages: 153+XII

Jury : Assoc. Prof. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Chairperson)
: Prof.Dr. İsmail BAKAN (Member)
: Assoc. Prof. Dr. Hüseyin AĞIR (Member)
: Assoc. Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Member)
: Assist. Prof. Dr. Bengü HIRLAK (Member)

In this study; it is aimed to determine whether there is a correlation between the talent management of the enterprises and the brand perception of the employer or not. The sub purposes to be investigated as based on the main purpose of the study are stated and specified as follows;

- ✓ To determine the levels of the talent management and sub components of the participants,
- ✓ To determine the levels of the corporate image and sub components of the participants,
- ✓ To determine the levels of the employer brand and sub components of the participants,
- ✓ To put forward whether there is a correlation between the perceptions of the talent management, corporate image and the employer brand perception and the sub components of the mentioned three concepts or not.

Because it is directed to determine whether there is a correlation between the talent management perception and its sub dimensions, corporate image and employer brand perception and their sub dimensions or not in the coverage of this study, a correlational and interactional model pattern has been designed. For this purpose, the potential correlations between the variables as directed at the talent management and its sub dimensions and the corporate image and sub dimensions of the employer brand perception have been examined.

The working group of this study is composed of 413 personnel working and employed in the banking sector and carrying out activities in Kahramanmaraş province.

In order to obtain and capture the required data, the “Talent Management Scale” which is composed of twenty one articles which is developed by Özer (2015), the “Corporate Image Scale” which is composed of ten articles and which is developed by Bolat (2016) and also the “Employer Brand Scale” which is composed of sixty articles and which is developed by Öksüz (2012) have been used. The SPSS 21.0 data analysis program has been used in the statistical analysis of the data gathered together. According to the data and findings obtained, it is clearly and obviously seen, understood and determined that there is a medium level of statistical significant correlation between the talent management and the corporate image and the employer brand. With this result, it is finally concluded that the talent management and its sub dimensions do not cause any influence on the corporate image and it may have a significant and positive influence on the employer brand. Therefore, it is quite possible to state that the applications and practices supporting the talent management can make some positive contributions on the employer brand perception though they do not have any influence on the corporate image perception in any manner.

Keywords: Talent Management, Corporate Image, Employer Brand, Banking Sector

ÖN SÖZ

Birlikte çalışmaktan onur duyduğum, doktora eğitimim boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na, bu çalışmada bana yol gösterdiği için ve akademik gelişimime olan katkılardan dolayı çok teşekkür ediyorum.

Tez izleme komitemde yer alan Sayın Prof. Dr. İsmail BAKAN ve Sayın Doç. Dr. Hüseyin AĞIR'a vermiş oldukları desteklerden dolayı teşekkür ediyorum.

Hayatımın her aşamasında yanımda olan, beni destekleyen, bu noktaya gelmemi sağlayan, bu çalışmanın hazırlanması sırasında benden sabır ve sevgisini esirgemeyen, beni yetiştirmekle kalmayıp evlatlarımı da yetiştiren hakkını asla ödeyemeyeceğimi bildiğim canım annem Gülseren ENGİZEK'e, bu süreçte annemi benimle paylaşmak zorunda kalan babam Veli ENGİZEK'e, sonsuz teşekkür ediyorum.

Tüm bu süreç boyunca sabırla ve özlemlerle onunla ilgilenmemi bekleyen biricik kızım Eslem Tuana DEMİR'e ve henüz hiçbirşeyin farkında olmayacak kadar küçük olan oğullarım Emir Talha DEMİR ve Ömer Asaf DEMİR'e; göstermiş olduğu ilgi ve vermiş olduğu desteklerden dolayı sevgili eşim İhsan DEMİR'e sonsuz teşekkürler.

Sevda DEMİR
Kahramanmaraş / 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
ÖN SÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
1. GİRİŞ.....	1
2. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	4
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
3.1. Yetenek Yönetimi Kavramı	10
3.1.1. Yetenek Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	10
3.1.2. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girmesi.....	12
3.1.2.1. Bilginin Artan Önemi ve Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler	12
3.1.2.2. Rekabet ve Küreselleşme Olgusu	12
3.1.2.3. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi.....	13
3.1.2.4. Yeni Yönetim Tekniklerinin Etkisi	15
3.1.2.5. Entelektüel Sermayenin Artan Önemi.....	15
3.1.2.6. Yetenek Kıtlığı	15
3.1.2.7. Yetenek Savaşları Olgusu.....	16
3.1.3. Yetenek Modelleri.....	16
3.1.3.1. Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli	16
3.1.3.2. Gagne'nin Üstün Yeteneklilik Modeli	17
3.1.3.3. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli	17
3.1.4. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Önemi.....	17
3.1.5. Yetenek Yönetimi Kapsamının Belirlenmesi.....	19
3.1.6. Yetenek Yönetimi Süreci	20
3.1.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	24
3.1.7.1. Kilit Pozisyonların Saptanması	24
3.1.7.2. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması	25
3.1.7.2.(1). Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması	25
3.1.7.2.(2). Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi.....	26
3.1.7.2.(3). Performansa Dayalı Sınıflandırma	26
3.1.7.2.(4). Mc Kinsey Yetenek Matrisi Sınıflandırması	28
3.1.7.3. Yetenekli Çalışanları Cezbetmek	28
3.1.7.4. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme	30
3.1.7.4.(1). Değerlendirme Merkezleri	31
3.1.7.4.(2). Elektronik Ortamın Etkin Kullanımı.....	32
3.1.7.4.(3). Yetenek Havuzları ve Yedek Kulübelerinin Oluşturulması	33
3.1.7.4.(4). İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı	34
3.1.7.4.(5). Kafa Avcılığı.....	34
3.1.7.4.(6). Kariyer Sistem Tipolojisi	35
3.1.7.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	36
3.1.7.6. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması.....	37
3.1.7.7. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi	38

3.1.8. Yetenek Yönetiminin Yararları	38
3.2. Kurumsal İmaj Kavramı.....	39
3.2.1. İmaj Kavramı.....	39
3.2.2. İmaj Türleri	40
3.2.2.1. Mevcut İmaj.....	40
3.2.2.2. Ayna İmajı (Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj)	40
3.2.2.3. Yabancı İmaj	40
3.2.2.4. Şemsiye İmaj	41
3.2.2.5. Olumlu İmaj.....	41
3.2.2.6. Olumsuz İmaj	41
3.2.2.7. İstenen İmaj	41
3.2.2.8. Transfer İmaj	41
3.2.2.9. Kişisel İmaj.....	42
3.2.2.10. Kurumsal İmaj	42
3.2.2.11. Ürün İmajı	43
3.2.2.12. Marka İmajı	43
3.2.3. Kurumsal İmaj Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	44
3.2.4. Kurumsal İmajı Belirleyen Unsurlar	45
3.2.4.1. Tanınmışlık.....	46
3.2.4.2. Yönetim Kalitesi.....	47
3.2.4.3. Ürün ve/veya Hizmet Kalitesi	47
3.2.4.4. Finansal Başarı	47
3.2.4.5. Çalışma Çevresi.....	47
3.2.4.6. Sosyal Sorumluluk.....	48
3.2.4.7. İletişim Faaliyetleri.....	48
3.2.4.8. Duygusal Çekicilik	48
3.2.4.9. Görsel Kimlik	48
3.2.5. Kurumsal İmaj Oluşturma Aşamaları	49
3.2.5.1. Altyapı Oluşturulması	49
3.2.5.2. Dış İmaj Oluşturmak	50
3.2.5.3. İç İmaj Oluşturmak.....	50
3.2.5.4. Soyut İmaj	50
3.2.6. Olumlu Bir Kurumsal İmajın Kurum Açısından Önemi	50
3.3. Markalaşma Kavramı	52
3.3.1. Marka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	52
3.3.2. Markanın Özellikleri	53
3.3.3. Markanın İlişkili Olduğu Kavramlar	54
3.3.4. Marka Türleri	55
3.3.4.1. Sahiplerine Göre Markalar	55
3.3.4.2. Amacına Göre Markalar	56
3.3.5. Markalaşma Stratejileri	56
3.3.6. Markalaşmanın Yararları.....	59
3.3.6.1. İşletmeler Açısından Yararları	59
3.3.6.2. Tüketiciler Açısından Yararları	60
3.3.6.3. Çalışanlar Açısından Yararları	60
3.3.7. İşveren Markası Kavramı	61
3.3.8. İşveren Markası Yaratma	62
3.3.9. İşveren Marka Yönetimi Süreci	63
3.3.10. İşveren Markasının İşletmeler ve Çalışanlar İçin Yararları	64

4. TÜRKİYE'DEN VE DÜNYA'DAN YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ.....	67
4.1. Apple Yetenek Yönetimi Uygulamaları	67
4.2. Google Yetenek Yönetimi Uygulaması	68
4.3. Avon Yetenek Yönetimi Uygulaması	70
4.4. Garanti Bankası Yetenek Yönetimi Uygulaması	72
5. YÖNTEM	75
5.1. Araştırmanın Amacı	75
5.2. Araştırmanın Önemi.....	75
5.3. Araştırmanın Kapsamı (Ana Kütle ve Örneklem)	76
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	78
5.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	79
5.5.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği.....	79
5.5.2. Kurumsal İmaj Ölçeği	79
5.5.3. İşveren Markası Ölçeği	80
5.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	80
5.7. Araştırma Modeli	84
6. BULGULAR.....	86
6.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi	86
6.1.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım.....	86
6.1.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım	87
6.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım	87
6.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	88
6.1.5. Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	89
6.1.6. Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılım	90
6.1.7. Kurumdaki Yetenek Yönetimi Uygulamasının Varlığına İlişkin Dağılım ...	91
6.2. Anket Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	92
6.2.1. Yetenek Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	93
6.2.2. Kurumsal İmaj ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	97
6.2.3. İşveren Markası ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	100
6.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	105
6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları.....	106
6.5. Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları	116
6.6. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Değişkenler Üzerindeki Etkisi.....	122
6.6.1. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	122
6.6.2. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	126
6.6.3. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	129
7. SONUÇ VE TARTIŞMA	134
KAYNAKLAR	141
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Kuşaklar ve Özellikleri.....	13
Tablo 3.2. Yetenek Yönetimi Tanımları.....	18
Tablo 3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişen Gerçekler.....	21
Tablo 3.4. Farklı Çalışmalara Göre Kurumsal İmaj Kriterleri.....	46
Tablo 3.5. Interbrand 2016 Son Bir Yıldaki Artış Sıralamasında İlk 5 Marka.....	58
Tablo 3.6. Interbrand 2016 Marka Değeri Sıralamasında İlk 5 Marka.....	58
Tablo 3.7. Brand Finance Danışmanlık Şirketi 2017 Marka Değeri Sıralamasında İlk 5 Marka.....	59
Tablo 3.8. Brand Finance Danışmanlık Şirketi 2017 Türkiye'nin En Değerli Markaları Sıralamasında İlk 5 Marka.....	59
Tablo 3.9. İşveren Markasının Çalışanlar Açısından Yararları.....	65
Tablo 5.1. Konu İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar.....	76
Tablo 5.2. Kahramanmaraş İlinde Faaliyet Gösteren Bankalar ve Şube Sayıları.....	77
Tablo 5.3. H ₁ ve H ₂ Hipotezleri ve Yapılan Analiz.....	82
Tablo 5.4. H ₃ Hipotezi ve Yapılan Analiz.....	82
Tablo 5.5. H ₄ ve H ₅ Hipotezlerine İlişkin Alt Hipotezler ve Yapılan Analiz.....	83
Tablo 5.6. H ₆ Hipotezi ve Yapılan Analiz.....	83
Tablo 5.7. H ₇ , H ₈ ve H ₉ Hipotezlerine İlişkin Alt Hipotezler.....	84
Tablo 6.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım.....	86
Tablo 6.2. Yaş Özelliklerine Göre Dağılım.....	87
Tablo 6.3. Medeni Durumlarına Göre Dağılım.....	87
Tablo 6.4. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	88
Tablo 6.5. Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	89
Tablo 6.6. Aylık Gelir Aralıklarına Göre Dağılım.....	90
Tablo 6.7. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Varlığına Göre Dağılım.....	91
Tablo 6.8. Yetenek Yönetimi Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.....	93
Tablo 6.9. Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans.....	93
Tablo 6.10. Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans.....	94
Tablo 6.11. Yetenek İstihdamı Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 6.12. Yetenek Eğitim-Geliştirme Faktör Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 6.13. Yeteneklerin Elde Tutulması Faktör Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 6.14. Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	96
Tablo 6.15. Kurumsal İmaj Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.....	97
Tablo 6.16. Kurumsal İmaj Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans.....	97
Tablo 6.17. Kurumsal İmaj Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans.....	98
Tablo 6.18. Çalışma Ortamı Alt Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 6.19. İletişim Alt Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 6.20. Yönetim Kalitesi Alt Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 6.21. Kurumsal İmaj Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	99
Tablo 6.22. İşveren Markası Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.....	101
Tablo 6.23. İşveren Markası Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans.....	101

Tablo 6.24. İşveren Markası Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans	102
Tablo 6.25. Çalışma Ortamı Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	103
Tablo 6.26. İşletme Özellikleri Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	103
Tablo 6.27. Kariyer Fırsatları Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	104
Tablo 6.28. Maaş ve Diğer Maddi Faydalar Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	104
Tablo 6.29. İşveren Markası Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi	105
Tablo 6.30. Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular	105
Tablo 6.31. Kurumsal İmaj Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular	106
Tablo 6.32. İşveren Markası Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular	106
Tablo 6.33. Korelasyon Analizi Bulguları	107
Tablo 6.34. Yetenek İstihdamı Alt Boyutu ile Kurumsal İmaj Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	108
Tablo 6.35. Yetenek Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu ile Kurumsal İmaj Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	108
Tablo 6.36. Yeteneklerin Elde Tutulması Alt Boyutu ile Kurumsal İmaj Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	109
Tablo 6.37. Yetenek İstihdamı Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	111
Tablo 6.38. Yetenek Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	112
Tablo 6.39. Yeteneklerin Elde Tutulması Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	112
Tablo 6.40. Çalışma Ortamı Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	114
Tablo 6.41. İletişim Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	115
Tablo 6.42. Yönetim Kalitesi Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	115
Tablo 6.43. Yetenek Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	117
Tablo 6.44. Yetenek Yönetiminin Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	117
Tablo 6.45. Yetenek Yönetimi İstihdam Alt Boyutunun Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	118
Tablo 6.46. Yetenek Yönetimi Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutunun Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	118
Tablo 6.47. Yetenek Yönetimi Yeteneğin Elde Tutulması Alt Boyutunun Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	119
Tablo 6.48. Yetenek Yönetiminin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	119
Tablo 6.49. Yetenek Yönetiminin İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	120
Tablo 6.50. Yetenek Yönetimi İstihdam Alt Boyutunun İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	120
Tablo 6.51. Yetenek Yönetimi Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutunun İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	121

Tablo 6.52. Yetenek Yönetimi Yeteneğin Elde Tutulması Alt Boyutunun İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	121
Tablo 6.53. Kurumsal İmajın İşveren Markası Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	122
Tablo 6.54. Cinsiyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ..	122
Tablo 6.55. Yaş Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 6.56. Medeni Duruma Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ...	123
Tablo 6.57. Eğitim Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 6.58. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 6.59. Aylık Gelir Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 6.60. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ..	126
Tablo 6.61. Yaş Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	126
Tablo 6.62. Medeni Duruma Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	127
Tablo 6.63. Eğitim Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	127
Tablo 6.64. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 6.65. Aylık Gelir Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 6.66. Cinsiyet Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ..	129
Tablo 6.67. Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	130
Tablo 6.68. Medeni Duruma Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	131
Tablo 6.69. Eğitim Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131
Tablo 6.70. Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 6.71. Aylık Gelir Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 7.1. Hipotezlere Ait Kabul/Red Durumu.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Bireysel Temelli Program.....	20
Şekil 3.2. Yetenek Yönetiminin Gelişimi.....	21
Şekil 3.3. Yetenek Yönetim Süreci.....	23
Şekil 3.4. Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması	25
Şekil 3.5. Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi	26
Şekil 3.6. Performansa Dayalı Sınıflandırma	27
Şekil 3.7. McKinsey Yetenek Matrisi Sınıflandırması	28
Şekil 3.8. Kariyer Sistemi Tipolojisi	35
Şekil 3.9. Marka Özellikleri.....	55
Şekil 3.10. İşveren Marka Yönetimi Modeli	64
Şekil 4.1. Google İnsan Kaynaklarının En İyi Beş Uygulaması.....	70
Şekil 4.2. Avon Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	71
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	85
Şekil 6.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	86
Şekil 6.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	87
Şekil 6.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	88
Şekil 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	89
Şekil 6.5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	90
Şekil 6.6. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları.....	91
Şekil 6.7. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Varlığına Göre Dağılımları	91
Şekil 6.8. Yetenek Yönetimi ve Kurumsal İmaj Değişkenleri Arasındaki Korelasyon	108
Şekil 6.9. Yetenek Yönetimi ve Kurumsal İmaj Değişkenleri Arasındaki Korelasyona Yönelik Oluşturulan Hipotez ₁ 'in Durumu.....	110
Şekil 6.10. Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyona Yönelik Oluşturulan Hipotez ₂ 'nin Durumu.....	113
Şekil 6.11. Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyon	111
Şekil 6.12. Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyon .	114
Şekil 6.13. Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyona Yönelik Oluşturulan Hipotez ₃ 'ün Durumu	116

1. GİRİŞ

Yüzyıllar boyunca teknolojik, toplumsal, politik, sosyal vs. birçok çevresel faktör işletmeleri ve bireyleri kar elde etmenin yeni yollarını araştırmaya zorlamıştır. İşletme düşüncesi değiştikçe işletmelerin doğası da değişmiştir. Geçmiş yıllarda bir işletme, ulusal ve uluslar arası sınırlarda yarışırken günümüzde bu yarış küresel olarak gerçekleştirilmektedir.

Bilimsel yönetim düşüncesi ile ortaya çıkan ve insan faktörünün sadece maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışı yerini, insan faktörünü bir üretim kaynağı ve katma değer yaratmanın önemli bir unsuru olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise post-modern yönetim düşüncesinden etkilenerek, insan yeteneklerinin işletmelere rekabet avantajı kazandıracak niteliğe kavuşturulması amacıyla yetenek yönetimi yaklaşımı ile birlikte ele alınmaya başlamıştır.

Amerikan otomobil üreticisi Henry Ford, çalışanlarını işletmenin potansiyel müşterileri olarak tanımlamıştır. Ford, çalışanlarını müşteri gibi görmesi sayesinde, çalışanların gurur ve bağlılığındaki artış, yöneticilerin çalışanlardan yani işi bizzat yapanlardan firmanın ürünleri ve süreçleri hakkında önemli bilgiler alması gibi kazanımlar elde etmiştir. Ford bu başarıyı; 1908 yılında firmanın ürettiği T model otomobilinin ilerleyen yıllarda üretim sürecinde gerçekleştirilen konveyör bandı kitlesel üretim sistemi yeniliği sayesinde 750 dakikadan 93 dakikaya düşürülmesi; bu aradaki farkın maliyetlere yansıtılması ile otomobil fiyatının 825 dolardan 550 dolara düşürülmesi; bu olumlu durumun, o dönemde günde 2 dolardan daha az kazanan Ford çalışanın ücretine yansıtılması; bu sayede firmadaki personel devir oranının %370'den %16'ya düşürülmesi ve ayrıca kişi başına verimin %40 artmasıyla elde ettiği vurgulanmıştır (Göbekçi, 2016: 134-135).

İnsanların bir işe sadece yeme içme barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için girmedikleri farklı alanlarda gerçekleştirilmiş birçok çalışmada belirtilmiştir. İş dünyasında, kurumun değerleri, çalışanların işletme hakkında olumlu şeyler söylemesi, sosyal sorumluluk projelerinde işletmenin adının geçmesi gibi birçok psikolojik unsur adayların bir işletmede çalışmak istemelerinde belirleyici olduğu görülmektedir.

Kurumsal imaj ve marka, bir kurumun benzersiz özelliklerine dayanarak, kişilerin kurum ile ilgili edindikleri tüm tecrübeler, izlenimler, inançlar ve bilgilerin net bir sonucudur (Arendt ve Brettel, 2010: 1474).

Geçmişte olumlu bir kurum imajı oluşturmak için görsel olarak iyi bir kurum kimliğinin varlığı ve hedef kitlenin bunu kabul etmesi yeterli iken küreselleşmeyle birlikte işletmelerde meydana gelen değişimler, bir taraftan insanın birey olarak değerinin artmasını sağlarken işletmeler açısından bir çalışan olarak da değerinin artmasına yol açmıştır. Böylece dış hedef kitlenin yanı sıra çalışanlardan oluşan bir hedef kitlenin ortaya çıkması sağlanmıştır. Böylece iyi ve başarılı bir kurum imajı oluşturmak için, yalnızca dış hedef kitlenin onayının alınması artık yetersiz kalmakta, dış imaj oluşturmak için iç hedef kitlenin de desteğinin alınması gereği ortaya çıkmaktadır.

Marka, iyi veya kötü algısını oluşturan mesajlarla, ürün veya hizmete farklılık kazandırmaktadır. Tüketici nezdinde önemi aşikâr olan marka kavramı çalışan ve işveren cephesinde de göz ardı edilmemesi gereken bir öneme sahiptir.

İşveren markasının potansiyel adaylar için cazip olması, yetenekli çalışanları işletmeye çekmekte, performans artışı sağlamakta ve böylece çalışan bağlılığına olumlu

etki sağlamaktadır. İç müşteriler tarafından işletmeye gösterilen bağlılık dış müşteri tatmini sağlamakta bu durum da işletme karlılığını arttırmaktadır.

İşletmelerde, yetenekli çalışan sayısındaki kıtlık, pazar payı, teknoloji ve maddi kaynaklardaki eksiklikler kadar önem arz etmektedir. Bu koşullar altında yaşamını devam ettirmeye çalışan işletmeler için yetenek, üzerinde ciddi bir şekilde durulması ve değerlendirilmesi gereken bir kavram olmuştur. Yüksek performans gösteren yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, yetiştirilmesi ve elde tutulması sayesinde söz konusu yetenekli çalışanların, işletmelerini geleceğe hazırlamaları, rekabet üstünlüğü elde edilmesinde işletmelere büyük bir avantaj sağlamaktadır. Yaşanan bu ve benzer gelişmeler insan kaynaklarının temel amacının belirlenmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının gerekliliğini beraberinde getirmiştir. İşletmeler, çalışanlarının yeteneklerini ön plana çıkarmalı ve bu yetenekleri işletmenin ihtiyaçlarına ve çıkarlarına uyacak şekilde geliştirmelidir. Bunu yaparken de, çalışanların beklentilerini ve işletmeye bağlılıklarını arttıracak unsurları dikkate almalıdır.

Tüm bu gelişmelere rağmen yabancı işletmelerde ve literatürde tam olarak uygulanan ve gelişen yetenek yönetiminin henüz Türkiye’de belirli büyük markalar haricinde tam olarak uygulanmadığı ya da anlaşılmadığı görülmektedir. İşletmelerin yetenekli çalışan bulma konusunda yaşadıkları sıkıntının daha fazlasını mevcut yeteneklerini elde tutmaya çalışırken yaşadıkları görülmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında yetenek yönetimi, işletmelerin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi zorunlu kılan; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, mevcut yeteneklerin elde tutulması ve potansiyel yeteneklerin işletmeye çekilmesi gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkan bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

İş seçme olanağına sahip yetenekli insanlar da tıpkı birçok ürün arasında gidip gelen ve markasına göre seçim yapan tüketiciler gibi işverenlerin izleyicileri durumundadırlar. Günümüzde en çok ücret veren firmalar en iyi işveren olarak görülmemektedir. Para, çalışan için önemlidir ancak tek başına motive edici bir araç olarak algılanmamaktadır. Kariyer geliştirme, iş tatmini, yönetim tatmini ve kişisel ilişkilerin günümüzde daha önemli motivasyon araçları haline geldiği yapılan araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiştir.

Yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve işveren markası üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmamız Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmıştır. Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde söz konusu üç kavramı bir arada irdeleyen her hangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmamız birbirleriyle ilişkili ve günümüz rekabet koşullarında dikkate alması gereken konulardan oluşması sebebiyle büyük önem taşımaktadır.

Bu tezin amacı, kurumsal imaj ve markalaşma üzerinde yetenek yönetiminin rolünü ortaya koymaktır. Tez, yedi bölümden oluşmaktadır. Bu doğrultuda, ilk bölümde konu ve çalışma ile ilgili kısa bir değerlendirme yapılmış, ikinci bölümde konu ile ilgisi olduğu düşünülen yurtiçi ve yurt dışı çalışmalarının bir kısmına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise kavramsal çerçeve oluşturularak, yetenek yönetimi, kurumsal imaj ve işveren markası kavramları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

Türkiye’den ve dünyadan yetenek yönetimi uygulama örneklerine değinilen dördüncü bölümde marka değeri yüksek işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

Tezin beşinci bölümünde, yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve işveren markası üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründe yapılan araştırmanın, amacı, önemi, dayandığı teori, modeli ve hipotezleri, kapsamı, sınırlılıkları, aracı ve yöntemleri ile ilgili açıklamalara değinilmiştir. Tezin altıncı bölümünde; doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik bulguları, demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı bulgular, araştırmada yer alan değişkenlere (yetenek yönetimi, kurumsal imaj ve işveren markası) ilişkin tanımlayıcı bulgular, demografik özellikler ile değişkenler arasındaki ilişkilere ait elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan yedinci bölümde ise elde edilen bulgulara yönelik genel bir değerlendirme yapılarak, sonraki çalışmalara referans olmak adına önerilerin yer aldığı sonuç ve tartışma kısmına değinilmiştir.

2. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Günümüzde gerek teorisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından farklı açılardan incelenen yetenek yönetiminin “insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu mu?”, yoksa “insan kaynakları yönetiminden bağımsız bir disiplin mi?” olduğu konusunda yoğun tartışmalar yapılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre yetenek yönetimi henüz tam anlamı ile incelenmemiş ve bu sebeple de insan kaynakları yönetiminin yerine yeni ve bağımsız bir disiplin olarak ele alınması doğru değildir. Bazı araştırmacılara göre ise yetenek yönetimi kavramı aslında insan kaynakları yönetiminin revize edilmiş halidir. Yabancı literatürde çok sayıda çalışmanın yer aldığı görülen yetenek yönetimi kavramı ülkemizde uzun zamandan bu yana varlığını hissettirse de uygulama konusunda zayıf olduğu düşünülmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucu yetenek yönetimi ile ilgili olarak 2010-2016 yılları arasında Türkiye’de gerçekleştirilmiş 12 adet doktora tezi bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda evren olarak üniversiteler, basın işletmeleri, ilaç, tekstil ve otomotiv sektörü, bankacılık ve hazır giyim sektörlerinin tercih edildiği görülmüştür.

Kurumsal imajı değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmalar son kırk yıldır süregelmektedir. Yapılan araştırmalarda, kurumsal imajın, yönetim tarzı, yenilik yapma becerisi, nitelikli işgücünü kuruma çekme gücü ve yetenekli çalışanlarını elde tutma becerisi, finansal gücü, sosyal sorumluluk bilinci gibi kriterlerle değerlendirildiği tespit edilmiştir. Yapılan literatür araştırması sonucu kurumsal imaj ile ilgili olarak 2004-2017 yılları arasında Türkiye’de gerçekleştirilmiş 12 adet doktora tezi bulunmaktadır. Bu çalışmalarda evren olarak Türk Hava Yolları, üniversite, konaklama işletmeleri, kamu ve özel eğitim kurumları tercih edilmiştir.

Çalışmamızın diğer önemli kavramı olan işveren markası ile ilgili yabancı literatürde hatırı sayılır derecede çalışmaların yapıldığı ve uygulama kısmında da değer gördüğü tespit edilmiştir. Ne yazık ki ülkemizde aynı durumun söz konusu olmadığı görülmektedir. Genellikle büyük ölçekli işletmeler tarafından bilinmekte ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Yapılan literatür araştırması sonucu işveren markası ile ilgili olarak 2015-2016 yılları arasında Türkiye’de gerçekleştirilmiş 4 adet doktora tezi bulunmaktadır. Bu çalışmalarda evren olarak üniversiteler, konaklama işletmeleri, reklam ajansları ve bankacılık sektörü tercih edilmiştir.

Aşağıda konuyla ilgili literatür çalışmaları incelenmiştir.

Bartel (2000) Kanada’da bir bankaya ait 3 ayrı şube yöneticilerinin ve çalışanların dahil edildiği bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bankanın insan kaynakları uygulamalarını ve sonuçlarını anlamak üzere gerçekleştirdiği bu çalışma sonucunda; çalışanların, performans geri bildirim, ödül ve takdir ile şubelerindeki iletişim hakkında olumlu yorumlar yaptıklarını ayrıca çalışanlar arası ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin; performans değerlendirmesi ve geri bildirimlerin; yöneticilerin çalışanların katkılarına takdir etmelerinin çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Fatt ve arkadaşları (2000) işletmenin paydaş grubunun (kamuoyu, müşteri, çalışan ve yatırımcılar) beklentilerinden hareketle kurumsal imajın geliştirilmesini konu edindikleri çalışmalarında örneklem olarak Singapur’da merkezi iş alanları ve bazı kamu alanlarından toplam 200 kişi ile görüşülmüştür. Elde edilen verilere göre, kamuoyu için şirketin etik davranışları; müşterileri için fiyat, kalite, satış sonrası hizmet ve ulaşılabilirlik; çalışanlar için iş memnuniyeti, iyileştirilmiş kariyer olanakları, diğer çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişki ve iletişim; yatırımcılar için ise karlılık ve başka

yatırımcıları cezbedebilme becerisi gibi faktörlerin başarılı bir kurumsal imaj için önemli olduğu tespit edilmiştir.

Ivy (2001) gerçekleştirdiği araştırmasında eğitim sektöründe de giderek artan rekabete dayalı olarak yüksek öğretim kurumlarını birbirinden farklılaştıran etkenler üzerinde durmuş, çalışmasını İngiltere'deki eski ve yeni üniversiteler ile Güney Afrika'daki geleneksel ve teknik üniversiteler arasında inceleme yaparak sonuçlandırmıştır. Elde edilen verilere göre üniversitelerin tercih edilmesinde olumlu bir kurumsal imajın çok büyük etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Günther ve Kriegbaum-Kling (2001) tarafından, markanın işletmeler tarafından nasıl algılandığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışma sonucunda, katılımcıların %12,4'ü markanın sadece bir etiket olduğunu, %87,6'sı ise ürünün markanın bir parçası olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte, çalışmadan elde edilen diğer bir sonuca göre markayı yalnızca etiketli bir ürün gibi anlayan katılımcıların oranı %35,7 ve markayı bir işaret olarak görenlerin oranı %12,4 iken, markayı hem etiketli bir ürün hem de bir işaret olarak görenlerin oranı %51,9 olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışma ile markanın üründen bağımsız, tek başına bir değer olduğu yüksek katılım oranı ile (%78,1) tespit edilmiştir.

Flavian, Torres ve Guinaliu (2004) yapmış oldukları kurumsal imaj ile ilgili çalışmalarında "kurumsal imajın, tüketicinin güveni üzerine etkisi ve geleneksel bankacılık işlemleri ile Internet bankacılığı yönünden karşılaştırılması" incelemişlerdir. Elde edilen verilere göre tüketicinin güven endeksinin gelişmesinde kurumsal imajın olumlu olmasının ve iyi yönetilmesinin önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Küçük (2005) sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında işletmelerin müşteri ile ilişkilerde en önemli kaynak olan çalışanların, kurumsal imaj konusunda nasıl bir etki yarattığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada Karaman İli Özel Selçuklu Hastanesi'nde tedavi gören 300 hasta ile yüz yüze görüşülerek elde edilen verilere göre sağlık sektörlerinin tercih edilmesi ile kurumsal imaj algısının orantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple işletme içerisinde hizmet veren doktordan hastabakıcıya kadar tüm personelin alanında eğitimli ve yetenekli olmasının kurumun imajını etkilediği vurgulanmıştır.

Cerit (2006) tarafından İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde eğitim gören 955 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, öğrenci görüşleri dikkate alınarak üniversitenin kurumsal imaj düzeyi incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre, öğrencilerin kurumsal imaj algıları bölümlere göre farklılık göstermekte, buna karşılık cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca akademik çevre, fiziksel ve sosyal çevre boyutlarının öğrencilerin kurumsal imaj algılarının sınıf değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Erdoğan ve arkadaşları (2006) tarafından Altın Çini Şirketi'nde gerçekleştirilen araştırmada şirketin paydaşları tarafından algılanan imajının bileşenlerinin belirlenmesi ve algılanan imajın paydaşlar nezdinde farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, şirketin imajını belirleyen faktörler; yenilikçilik, güvenilirlik, performans, sosyal sorumluluk, işveren imajı ve dağıtım kanalları şeklinde belirlenmiştir. Elde edilen diğer bir bulgu da şirketin algılanan imajının farklı paydaşlara göre farklılık gösterdiğidir.

Ersoy ve Fırat (2006)'ın Türk otomotiv sanayi sektöründe, markaların tüketici tercihleri üzerine yapmış oldukları araştırmalarında, tüketicilerin yeni bir araba alırken estetik, teknik özellikler ve araç güvenlik konularına daha fazla önem verirken, markalara bu üç özellikten daha az önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca markalara,

bilinçli tüketici olarak sayılan yüksek gelir grubu ve eğitim seviyesi iyi olan tüketici grubunun daha çok değer verdiği araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

Souiden ve arkadaşları (2006) 281 Japon ve Amerikan tüketici üzerinde, kurumsal markalama boyutları olarak kurumsal isim, imaj, ün ve sadakatini ele alarak, yapısal eşitlik modellemesi ve genel doğrusal model analizlerinden elde ettikleri sonuca göre, Japon ve Amerikan tüketicilerinin kurumsal imaj ve kurumsal sadakat etkileri bakımından farklı oldukları gözlenmiş ve ayrıca kurumsal imajın, tüketicilerin ürün değerlendirmelerini etkilediği sonucuna varmışlardır (Çiftçi, 2011: 24).

Marangoz ve Biber (2007), vakıf ve devlet üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde 538 öğrenci üzerinde kurumsal imaj ve kurumsal ün ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, kurumsal imaj ve kurumsal ün-ün müşteri bağlılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Davies (2008) farklılaşma, sadakat yaratma, tatmin ve duygusal bağ olarak dört ayrı niteliğe sahip olan markanın işveren markası ile olan ilişkisini test etmeye yönelik 17 farklı şirkette çalışan 854 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada, yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Sonuç olarak işveren markasının belirtilen dört ayrı nitelikle de ilgisinin olduğu tespit edilmiştir.

Jyothi (2009) bankalar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, bankaların yakın gelecekte ücret, esnek çalışma koşulları, dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve yetenekleri elinde tutabilme konularına uyum göstermek zorunda kalacaklarını vurgulamışlardır. Bu esnekliğe sahip olabilmek için bankalar gelişmiş becerilere, yeni bilgilere ve insan kaynağının davranışsal düzenlemesine gereksinim duymaktadır.

Bravo ve arkadaşları (2009) finansal kurumların, kurumsal imajını ve tüketici davranışları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında İspanya'nın önde gelen 5 ticari bankasında çalışan 450 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, güçlü bir kurumsal imajın kısa ve uzun dönemde kurumun başarısını arttırmaya yardımcı olduğu ve tüketici davranışlarını yönlendirdiği tespit edilmiştir. Ticari bankaların kurumsal imajının, sunulan servis, erişilebilirlik, konum, küresel etki, kurumsal sosyal sorumluluk ve personele ilişkin boyutları içerdiği, araştırmanın bir diğer önemli sonuçlarındandır.

Tarique ve Schuler (2010) yapmış oldukları çalışmalarında yetenek yönetimini küresel boyutta ele almış ve küresel yetenek yönetimi kavramını tanımlayarak işletmeler açısından önemini vurgulamışlardır. Günümüzde yaşanan ekonomik krizler neticesinde işletmelerin küçülmeye gitmelerinin, çok sayıda yetenekli çalışanın çeşitli ülkelerde işsiz kalmasına neden olduğunu ve bu durumun küresel yetenek yönetimi anlayışını beraberinde getirdiğini savunmuşlardır. Küresel yetenek yönetiminin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bir çerçeve oluşturma çabası içinde olmuşlar ve küresel ekonomik durgunlukların yetenek yönetimi açısından önemini irdelemişlerdir.

Alves ve Raposo (2010)'un Portekiz'de bir devlet üniversitesinde eğitim gören 2687 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmada üniversite imajının öğrenci davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen verilere göre üniversite imajı, öğrenci memnuniyeti ve sadakati arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bektaş (2010) kurumsal imajın kurum kültürüne etkisini incelemek üzere Atatürk üniversitesi Kazım Karabekir eğitim fakültesinde farklı bölümlerde 354 son sınıf öğretmen adayı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, öğrencilerin kurumsal imaja yönelik algıları ile akademik çevre, fiziksel ve sosyal çevre ve toplumsal algılamalardan oluşan üç faktör arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Polat (2011) Kocaeli Üniversitesi'nde 8 fakülte ve 2 yüksekokulda eğitim gören son sınıf öğrencisi 2017 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada üniversitenin kurumsal imajını saptamaya çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre öğrenciler üniversitenin kurumsal imajını orta düzeyde bulmuşlardır. Kurumsal imajın alt boyutlarından genel görünüm ve alt yapı imajı, sosyal ortam imajı, eğlence imajını orta düzeyde; spor imajı ve barınma-beslenme imajını düşük düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Love ve Singh (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında işveren markasının uygulamada akademiden daha fazla ilgi gördüğünü ve işveren markalaşmasının teorik temellerinin tam olarak geliştirilmediğini ileri sürmüşlerdir.

Whelan ve Carcary (2011) çalışmalarında bilgi yönetimi ile yetenek yönetimi entegrasyonunun işletmelere sağlayacağı faydalar üzerinde durmuşlardır. Kilit yetenekleri doğru bir şekilde yönetebilmenin bilgi yönetimine; bilgi yeteneğinin tanımlanması, bilginin yaratılması, bilginin paylaşılması ve konumlandırılması, bilgi yetkinliklerinin geliştirilmesi ve bilginin elde tutulması şeklinde 5 temel alanda katkı sağlayacağını savunmuşlardır. Bilgi yönetimi yöneticilerinin, çalışanların işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması için yetenek yönetimi temel ilkeleri üzerine yoğunlaşması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Uluçay (2012)' in Yaşar Üniversitesi kurumsal imajının iç ve dış paydaşlar üzerinde nasıl algılandığına dair gerçekleştirmiş olduğu çalışmada iki ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre Yaşar üniversitesinin kurumsal imajının genel anlamda tüm paydaşlar açısından olumlu olduğu ancak iç ve dış paydaşların kendi aralarında ve alt gruplarında kurumsal imaj değerlendirmeleri açısından farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Marin Garcia ve arkadaşları (2012) işletmelerde yenilik yönetimi uygulamalarını destekleyecek ve geliştirecek yetenek ve becerileri incelemiştir. Yöneticiler ve teknik çalışanlar için yenilik yönetiminin gerektirdiği yetenek ve becerileri sınıflandırmışlardır. Çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik yönetimi için bir gereklilik olduğu vurgulanmıştır.

Höglund (2012) psikolojik kontrat bakış açısı ile yetenek yönetimini incelediği çalışmada, yetenek ve becerileri geliştirmeye yönelik psikolojik kontrat yükümlülüklerinin, insan sermayesi ile yetenek yönlendirmesi arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini belirtmiştir. Çalışanlara, farklı yeteneklerini ortaya koyma kriterine dayanarak, işletme içerisinde ayrımcı davranışlar gösterilmesinin, çalışanların hem motivasyonu hem de yeteneklerini geliştirmeye karşı hissettikleri zorunluluk üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kehinde (2012) Nijerya'nın Lagos şehrindeki önde gelen firmalarının üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada yetenek yönetiminin işletmenin performansı üzerindeki etkisini irdelemiştir. 16 kişilik örneklem grubundan tam dönüş sağlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi uygulamaları ile karlılık ve yatırım getirileri arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Atlı (2013) Türkiye'de basın işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada, yetenek yönetiminin basın işletmelerinde uygulanmasının önemi vurgulanmış, basın işletmelerinde kurulacak yetenek yönetimi sistemlerinin işletme verimliliğini ve çalışma hayatının kalitesini arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şişli ve Köse (2013) tarafından Manisa ve İzmir illerinde bulunan iki devlet ve iki vakıf üniversitesinde eğitim gören 454 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen, öğrencilerin kurumsal imaj ve kurum kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine kurulu olan araştırma sonuçlarına göre; öğrencilerin kurumsal imaj ve kurum

kültürü algıları okudukları bölümlere göre farklılık göstermektedir. Diğer taraftan vakıf üniversitesi öğrencilerinin üniversiteye yönelik gerek kurumsal imaj gerekse de kurum kültürü algısı devlet üniversitesi öğrencilerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin üniversitelere yönelik kurumsal imaj ve kurum kültürü algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Altunoğlu ve arkadaşları (2015) tarafından bankacılık sektöründe yapılan vaka çalışmasında, örneklem olarak seçilen bankanın yetenek yönetimi uygulamaları kullandığı, ancak bir program adı altında değil de bankanın genel yönetim felsefesi olarak benimsenmiş bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Tüm çalışanlar potansiyel yetenekler olarak görülmekte ve gelişmeleri sağlanmakta, kariyer fırsatlarında da fırsat eşitliği gözetilmektedir. Bu sayede çalışanların aidiyet duyguları ve motivasyonları yükselmektedir. İncelenen bankada yönetim akademisi adı altında yönetici gelişim programı uygulamalarının profesyonel bir şekilde yürütüldüğü de tespit edilmiştir. Yöneticilerin de kademe yükselterek içeriden yetiştiriliyor olması yetenek havuzlarının ve yedek kulübelerinin kullanıldığını göstermektedir. Bankanın eğitim ve gelişim alanında dünyanın en büyük meslek kuruluşu olan ASTD (American Society for Training & Development) tarafından her yıl düzenlenen Uygulama Mükemmelliği Eğitim Ödülü'ne layık görülmesi bankanın eğitim alanında başarılı olduğunun da göstergesidir. Ayrıca işgören devir oranının düşüklüğü, yüksek seviyede memnuniyet, pazardaki konum, iyi itibar ve güven duygusu, tercih edilebilirlik gibi başarı sonucunda elde edilen diğer yararlar çalışmanın diğer elde edilen sonuçları arasındadır.

Doğru ve Çakır (2015) Bloomberg Businessweek tarafından gerçekleştirilen 2015 en gözde şirketler listesinde yer alan şirketlerden; Unilever, Pfizer, Samsung ve Vestel şirketleri ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, şirketlerin işveren markası yönetim süreçlerinde stratejilerinin nasıl belirlendiği, ne gibi işveren markası uygulamaları yürüttükleri, şirketlerin işveren markası yönetim yaklaşımı hakkındaki farkındalıkları ile şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin konuya yönelik bilinç düzeylerini incelemişlerdir. Yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda; en gözde şirketlerin işveren markası yönetim farkındalıklarının yüksek olduğu, yönetsel yapılarının farklılığı da göz önünde bulundurulduğunda her şirketin işveren markası yönetim stratejilerini belli bir zemine oturtmuş olduğu; adı geçen şirketlerin, gerek kurum içinde gerekse kurum dışında işveren markalarını güçlendirmek amacıyla, yaratıcılıklarını da harekete geçirerek birtakım uygulamaları sistematik, programlanmış ve profesyonel bir şekilde yürüttüklerini tespit etmişlerdir.

Güler (2015) yapmış olduğu çalışmada evren olarak askeri yüksek öğretim kurumunu tercih etmiştir. Çalışma adayların belirli bir organizasyona katılma niyetleri ile doğrudan veya dolaylı biçimde ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerin incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla bir askeri yüksek öğretim kurumuna başvuran 539 adaydan anket tekniği ile toplanan verilerle yapılan istatistiksel analizler sonucunda işveren markasının manevi fayda boyutunun, örgütsel çekiciliğin en bariz yordayıcısı olduğu ve bu etki üzerinde adayın sosyo-ekonomik seviyesi ve akademik başarısının düzenleyicilik rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Gündüzalp (2016) tarafından Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Fen Bilimleri Enstitüsünde 2015-2016 eğitim öğretim yılı içerisinde öğrenim gören yeterlik sınavını geçmiş doktora öğrencileri ve bu öğrencilerin danışmanları konumundaki öğretim üyelerinden oluşan örneklem grubu ile gerçekleştirilen araştırmada yetenek havuzu oluşturmaya yönelik geliştirilen yazılım aracılığı ile üniversitelerde yetenek yönetimi kapsamında doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini tespit ederek, üniversitelere bir

yetenek yönetimi model önerisi sunmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda "Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği" ile "Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Performans Değerlendirme Kriterleri" formu hazırlanarak Ölçeğin kapsam ve yapı geçerlilikleri incelenmiş açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırmada doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini belirlemek amacıyla bulanık mantık yaklaşımı uygulanmıştır. Ayrıca doktora öğrencilerinin akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı, akademik puan, akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere veri madenciliği modellerinden birliktelik kuralları analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, doktora öğrencilerinin akademik beceri, akademik etik, liderlik, bilgi okuryazarlığı durumları arasında birbirlerini etkiler yönde ilişki tespit edilirken, öğrencilerin akademik yayın ile akademik proje ve eğitim durumları yönünde düşük düzeyde çalışma ortaya koydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sağır (2016) tarafından, geleceğin işgücünü oluşturan üniversite öğrencilerinin işveren markası üzerine algılarını ölçmek üzere gerçekleştirilen çalışmada insan kaynakları faaliyetlerinin hem çalışma ortamında hem de tazminat-kazanç üzerinde etkili olduğu, aynı şekilde, çalışma ortamının da tazminat-kazanç üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Aras (2016) katılım bankalarında işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapmış olduğu çalışmada evren olarak katılım bankası çalışanlarını belirlemiştir. Örneklem olarak 578 kişiye ulaşılmıştır. Ayrıca sektördeki farklı katılım bankalarında çalışan 28 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkili olduğu tespit edilmiştir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmamızın bu bölümünde yetenek yönetimi, kurumsal imaj ve işveren markası başlıkları altında literatür araştırması sonucu elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Yetenek Yönetimi Kavramı

Çalışmamızın bu kısmında yetenek yönetimi kavramı hakkında bilgi verilmeden önce yetenek kavramı ve tarihçesine değinilmiş, daha sonra yetenek kavramının iş yaşamına girme süreci ve yetenek modelleri hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

3.1.1. Yetenek Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Türk Dil Kurumu sözlüğünde yetenek kavramı, “bir kimsenin bir şeyi anlama ve yapabilme becerisi, kabiliyeti ya da bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan geldiğine inanılan güç ve kapasitesi” olarak tanımlanmıştır (TDK, 10.10.2016, <http://www.tdk.gov.tr>). Bu tanımlamaya göre yetenek kavramı, kısmen doğuştan kazanılan, kısmen sonradan eğitimle geliştirilmiş yapısal bir özellik taşımaktadır. Türkçe’deki yetenek kavramının İngilizcede karşılığı, gift (potansiyel) ve talent (performans) kavramlarıdır.

Zaman zaman yetenek kavramı yerine kullanılan kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bir kaçına yer vermenin anlam kargaşasını ortadan kaldıracığı düşünülmektedir.

•**Beceri:** Kimi zaman yapılan çalışmalarda yetenek kavramı yerine kullanılan beceri kavramı aslında, eğitim ve deneyimle kazanılan kabiliyetler, diğer bir ifade ile öğrenilmiş görevler şeklinde tanımlanabilir. Örneğin, iletişim becerileri, temel beceriler, sosyal beceriler, öğrenilmiş görevlerdir (Akar, 2015: 20).

•**Yeterlik:** Bir rolü üstlenebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesidir (Balcı, 2005: 197).

Belirtilen iki kavramla yetenek kavramı zaman zaman birbirine karıştırılmaktadır. Ancak bu kavramlarla yetenek kavramı arasında ince ve anlamlı bir çizgi vardır. Bir şeyi yapabilme kabiliyeti olan yetenek, öğrenilmeden kazanılmış ve doğuştan sahip olunan bir güçtür. Örnek vermek gerekirse, bir kişinin sahip olduğu “topluluk karşısında sıkılmadan, rahat ve özgüvenli bir şekilde konuşabilme yeteneği, etkili bir sunum yapabilme becerisinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Yetenek kavramının, tarihsel süreç içerisinde çağlara ve toplumların ihtiyaçlarına göre değişiklikler gösterdiği görülmektedir. Kavram, önceleri askeri amaçlara hizmet ederken, 19. Yüzyılda zekâyla ilişkilendirilerek IQ testleri ile ölçümlendirilmiştir. Günümüzde ise yetenek kavramı bilginin işe uygulanması sonucu elde edilen başarı ile ilişkilendirilmiştir (Atlı, 2013: 72).

Üstün yetenekli çocukların belirlenmesi ve yetiştirilmesi ile ilgili tarihteki en eski kurumlardan bir tanesi Selçuklu Devleti tarafından kurulan Gulamhane’dir. Özellikle Selçuklu Devleti’nde ordunun temelinde Gulamhane’lerde yetişen askeri birliklerin varlığı hatta ordunun üst kademelerinde yer alan komutanları da Gulamhane’lerde özel askeri eğitim almış kişilerden seçildiği bilinmektedir. Tarihimizde üstün yetenekli bireyleri tespit etme, geliştirme ve konumlandırma açısından en önemli kurum Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki saray okulu olarak bilinen Enderun’dur. Yeteneklere yönelik programlarla ortalama on, on beş yıllık eğitim sonrasında devletin gereksinim

duyduğu üst düzey yönetici, asker ve sanatçıları yetiştirmesiyle ünlü Enderun, üstün yetenekli insanların eğitimi konusunda öncülük etmiştir (Topçu, 2009: 27).

Yetenekli insan kavramıyla ilgili literatürde, ilk sistemli yaklaşımı yunan filozofu Platon ortaya koymuştur. Platon, “Devlet” adlı eserinin “Metaller Mitozu” olarak tanınan kısmında insan doğasını altın, gümüş, demir ve tunç olarak gruplandırmıştır. Demire benzetilen grup köleleri; tunca benzetilen grup esnaf, tüccar ve sanatkârları; gümüşe benzetilen grup ise savaşçıları ve seçkin sanatkârları ve altına benzetilen grup ise geleceğin yönetici filozoflarını yani üstün yeteneklileri tasvir etmektedir. O dönemde eğitim kurumlarının nihai hedefi, mayası altından olan üstün yetenekli çocukları adım adım seçerek devleti yönetmek üzere yetiştirmektir (Atlı, 2013: 72-73).

Yetenekli kişilerin seçimi konusunda bir diğer örnek olarak Japonya verilebilir. 1604-1896 yılları arasında Japonya’da yetenekli kişilerin seçimi soyluluk esasına göre eğitime yönlendirme şeklinde gerçekleştirilmektedir. Japon samuraylarının soyundan gelen çocuklar diğer çocuklardan farklı okullara gitmekte, Konfüçyüs’ün eserleri, ahlaki değerler, hat sanatı, kompozisyon, tarih ve askerlik sanatı konusunda eğitilmişlerdir. Soylu olmayan çocuklara ise tevazu, sadakat ve özenle iş yapma gibi itaat duygusu öğretiliyordu (Budak, 2008: 6).

Yetenek kavramı zamanla psikoloji bilimi dışında yönetim bilimlerinin de çalışma ve ilgi alanına girmiştir. Psikoloji bilimi bireylerin yeteneklerini, yönetim bilimi ise sistemdeki işgörenlerin yeteneğini açıklamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütte yetenek kavramı, işgörenlerin yeteneği ve örgütün yeteneği olmak üzere iki boyutta açıklanmaktadır (Akar, 2015: 21).

The Human Equation (İnsan Denklemi) isimli kitabın yazarı olan Jeff Pfeffer gelecek yıllarda işletmelerin en önemli öz yeterliliğinin rakipleri tarafından taklit edilmesi mümkün olmayan, yetenekli insan kaynağının olacağını ve işletmelerin yetenekli insan kaynakları sayesinde rekabet üstünlüğü kazanacağını belirtmiştir (Keçecioglu, 2006: 21).

İş yaşamında yetenekli insan tabiri, yüksek potansiyelli, engin bilgi ve beceri sahibi olan, değişimleri yönetebilen, değer yaratarak kurumunu geliştiren kişiler için kullanılmaktadır (<http://www.buildingipvalue.com>, 10.10.2016).

Yetenekli çalışanların gelecekte taşınacağı değerin farkında olan uzmanlar yetenekli işgücünü “geleceğin petrolü” olarak değerlendirmektedir. İş hayatında yetenek kavramı yetkinlik, performans ve potansiyel kavramları ile ilişkilendirilmiştir. Yetkinlik, mükemmel performansa ulaşmada ayırt edici bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlar bütünü iken; performans, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı, işletmenin hedefinin ya da kişisel görevin yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel ise henüz ortaya çıkarılmayan gizil gücü ifade etmektedir. Performans ve potansiyel arasındaki en nemli fark, performans mevcutta var olan grevlerde gösterilen başarı ölçüsü iken, potansiyel, gelecekte yüksek düzeyde nitelik gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsü olmasıdır (Aker, 2008: 18).

Örgütsel yetenek ise işgören yeteneği toplamı ile örgütün yapı ve sistemine gömülü “temel yetenek”lerin toplamından meydana gelmektedir. İşletmeler temel yeteneklerden, temel ürünleri elde ederler ve elde edilen bu temel ürünler, bir nevi temel yeteneğin somutlaşmış çıktısıdır. Bu çıktılar ise markalaşmaya katkı sağlayan değerleri ortaya koymaktadır (Prahald ve Hamel, 1990: 81).

Literatürde örgütsel yetenek, bünyesindeki işgören yeteneği ile örgütün sistem ve yapısının ürettiği temel yetenektir (Akar, 2015: 24).

3.1.2. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girmesi

Günümüz iş dünyasında özellikle ticari ilişkiler içerisinde varlığını devam ettirmeye çalışan işletmeler başarılarını ne sadece yöneticilerin yetenek ve kapasitesine ne de yalnızca işletmenin finansal gücüne bağlayabilirler. İyi ve başarılı yöneticilerle, gelişmiş makine ve donanımlarla ekonomik bir şekilde, en kaliteli ürünü veya hizmeti pazara sunmak mümkündür. Yalnız hedef tüketici ile kaliteli ve doğru bir iletişim kurulamamışsa, üreticinin seslendiği pazar dilimindeki tüketiciler ticari alanda ilişki içinde buldukları işletmeyi desteklemiyorlarsa, kurum kendi çalışanları tarafından benimsenmemiş ise işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi söz konusu olmayacaktır (Bal, 2011: 222).

Economist Intelligence Unit ve Heidrick & Struggles'in işbirliği ile hazırlanan "Mapping Global Talent Essays and Insights" (2007: 2) isimli raporda da belirtildiği gibi; yetenek, yeni petroldür; petrole benzer şekilde talep, arzı çoktan geride bırakmıştır.

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler (Atlı, 2013: 37-60);

- Bilginin artan önemi ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler
- Rekabet ve küreselleşme
- Demografik değişimler ve işgücü profilinin değişimi
- Yeni yönetim tekniklerinin etkisi
- Entelektüel sermayenin artan önemi
- Yetenek savaşları olgusu

İşletmeler keskinleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için daha fazla yenilikçi düşünce ve uygulamalara açık hale gelmiştir. Bu nedenle de bilgiyi kullanma yeteneği ve yaratıcılık kilit iki faktör halini almıştır.

3.1.2.1. Bilginin Artan Önemi ve Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Bilim ve teknolojinin iç içe geçtiği günümüzde bilimsel araştırma sonuçları eskiye göre daha geniş alanlarda ve daha kısa sürede teknolojiye yansımaktadır. Bu kolaylık bilimsel araştırma sonuçlarının da daha kolay elde edilebilmesini sağlamıştır. Bu karşılıklı etkileşim iş dünyasında belirli hareketlenmelere neden olmuştur. Bu hareketlenmeleri, rekabetin artması, çeşitli ve yeni ürün/ hizmetler, üretimde yaşanan esneklik ve verimlilik, performans artışı ve maliyet düşüşleri, mesafelerin anlamını yitirmesi ve bilgi yönetimi uygulamalarının artışı şeklinde sıralamak mümkündür. Diğer bir taraftan bilişim teknolojilerindeki değişim ve gelişmeler yönetim biçimlerini; yönetim biçimlerindeki gelişmeler de organizasyon yapılarını etkilemiştir (Kelleci, 2003: 9).

3.1.2.2. Rekabet ve Küreselleşme Olgusu

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarısı, küresel rekabet stratejilerini etkili bir şekilde kullanabilmeleri ve aynı zamanda sürekli yenilik, yaratıcılık ve gelişim içinde olmalarına bağlıdır. Karmaşık ve dinamik özellik gösteren pazar yapısında işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlayabilmeleri, rekabet edebilirlikleri ile doğru orantılı bir hale gelmiştir.

Hızlı olanlarla yavaş olanların yarışı haline gelen rekabet (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 103) teknolojik yeniliklerin kolayca taklit edilmesi sebebiyle, işletmeler arasında en önemli fark yaratacak unsurun, beyin gücü ve yaratıcılıkla donatılmış insan faktörünün olduğu anlaşılmıştır (Kavrakoğlu, 2006: 106).

Ulusal sınırların ortadan kalkarak uluslar arası bir hal alması ve böylece dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, işletmelerin kendilerini yeniden revize etmelerini gerekli kılmıştır. Özellikle de tepe yöneticileri ve insan kaynakları departmanlarının rollerinde önemli değişikliklerin önünü açmıştır. Yöneticilerin gerek aynı kültür gerekse de farklı kültürden gelen yetenekleri yönetmeleri zorunluluk halini almıştır.

3.1.2.3. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi

Günümüz iş dünyasında nesil farklılıklarındaki değişim işverenleri önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık sayesinde işgörenlerin örgütte tutulmasının daha kolay olacağı görüşünü savunan Kaye ve Jordan'a (2003) göre ABD ilk kez, birçok işletmede dört farklı nesilden (Baby Boomer, X,Y ve Z nesli) işgörenlerle bir arada çalışmaktadır. İşletmeler tarihte ilk kez birbirinden tamamen farklı dört nesil ve özellikleri ile karşı karşıya kalmıştır. Birçok işletme birbirinden farklı bu nesillerin örgütsel bağlılıklarını sağlamak için ne tür bir strateji geliştirmeleri gerektiği konusunda karmaşa yaşamaktadırlar. Bu olumsuzluğu bertaraf edebilmek için işverenlerin farklı motivasyon araçlarına, farklı iletişim stillerine ve farklı iş yaşam değerlerini belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmeler yetenekli işgörenler için bireysel tanımlama yapmak zorunda kalmaktadırlar (Akar, 2015: 37).

İşverenlerin işyerlerinde her kuşaktan azami derecede yararlanabilmesi ve teşvik edebilmesi için kuşaklar ve tecrübe sürelerinin incelenmesi gerekmektedir. Tablo 3.1' de kuşaklar ve özelliklerine kısaca değinilmiştir:

Tablo 3.1. Kuşaklar ve Özellikleri

Kuşaklar	Özellikleri
Baby Boomers Kuşağı (1946-1964)	BB Kuşağının Özellikleri (Adıgüzel vd. 2014: 172).
	• II. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasındaki nüfus patlaması yıllarında doğan nesillerden oluşmaktadır.
	• Ülkeler ve kültürlerarası farklılıklar bu kuşağın sınırlarının belirlenmesinde önemli bir faktördür.
	• ERC 2011 Raporu'na göre bu jenerasyon, çalışkan, idealist, kararlarında uyumlu bir yapıya sahiptir.
	• Ayrıca bu kuşağın, işkolik ve bencilik gibi bazı olumsuz özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir
	• Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri uzun dönemli istihdam anlayışıyla çalışmaktadırlar.
	• Kendi kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir.
	• Maaş öncelikli tercihleridir.
	• Takım çalışmaları ve takım toplantılarına önem verirler.
	• İşe bakışları: Çalışmak için yaşamak!

X (Baby Busters) Kuşağı (1965-1977)	<p><u>X Kuşağının Özellikleri (Dereli ve Toruntay, 2015: 4).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bireyciliği ön planda tutan, toplumsal sorunlara duyarlı, mücadeleci, küresel düşünen, pragmatist, işlerine bağlı ancak iş özel yaşam dengesini korumaya özen gösteren, otoriteye saygılı, farklı yaşam biçimlerine, kültürel çeşitliliğe hoşgörülü, tedbirli ve garantici özellikler taşımaktadırlar. • ERC 2011 Raporu'na göre; bu kuşak çalışanları esnek, kendine güvenen, teknolojiyi rahat kullanabilen bir yapıya sahiptirler. • Daha az hiyerarşik yapıları tercih ederler. Erkekler kadar kadınlarda iş yaşamında aktif olmaya başlamışlardır. • Birden fazla kariyer yapmayı tercih etmektedirler. • Beceri ve deneyimleri için devredilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma şekillerini ve otorite şekillerini sorgulamaktadırlar. • İş yaşamında güvenlik ve maaş unsurları ön planda tutmaktadırlar.
Y Kuşağı (1978-1989)	<p><u>Y Kuşağının Özellikleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde büyümüşlerdir. • Bu jenerasyonda yetişmiş bireylerin dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir (Zemke vd., 2013: 122). • İlgi odağı olmaya alışık olmalarının yanında beklentilerini yüksek tutan kuşak üyeleri hedeflerini de net olarak tanımlarlar. • Özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da mizah ve eğlenceye yer veren, önceki kuşaklara göre ailesinden en fazla maddi destek alan ve kolay para harcayan, sık ve farklı kültür odaklı seyahatleri tercih eden, tüketimde kalite önem veren fakat bunun reklamını yapmaktan kaçınan, marka bağımlılığı düşük bir kuşak olarak tasvir edilmektedir (Dereli ve Toruntay, 2015: 5).
Z Kuşağı (1990-)	<p><u>Z Kuşağının Özellikleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 'İnternet kuşağı' olarak da adlandırılan bu kuşak, hakkında literatürde henüz yeterli bir bilgi bulunmamaktadır. • Yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada bulunmaktadır. Uzmanların 'derin duygusal' sıfatıyla nitelendirdiği bu kuşak, 2014 yılı itibari ile Türkiye'nin %17'sini oluşturmaktadır (Adıgüzel vd. 2014: 174). • Z jenerasyonunun diğer özellikleri ise şöyle (http://www.socialbusinessstr.com, 23.12.2016); • Z jenerasyonu bilgiye ulaşma yollarını bilen ve dolayısıyla kendi kendini eğitebilen bireylerden oluşmaktadır. • Amerika'da Z neslinin %33'ü dersleri online izliyor ve %20'si ders kitaplarını tabletlerinden okuyor. • %52'si sosyal medyayı ve Youtube'u ödev araştırmaları için kullanıyor. • Z kuşağının %60'ı mesleğinin dünyayı etkilemesini ve dolayısıyla dünyada bir fark yaratmak istiyor. • Z jenerasyonunun %41'i okul dışında bilgisayar başında 3 saatten daha fazla zaman geçiriyor.

X Kuşağı Türkiye'de genel olarak Sessiz Kuşak'ın çocukları olarak bilinen bu nesil, daha çalışkan, realist ve kanaatkâr bir yapıya sahiptir. Türkiye'de nüfusun %22'sini oluşturan bu kuşak uzmanlar tarafından da "rekabetçi" olarak isimlendirilmektedir (Adıgüzel vd. 2014: 173).

Y nesli, iş hayatındaki tutum ve davranışlarından dolayı daha önceki nesillerden farklı özellikler göstermektedir. Bu sebeple, işletmelerin Y neslinden olan çalışanlarını yönetmek için yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Amerika'da işgücünün %12'si Y nesli çalışanlardan oluşmaktadır. Uzmanlara göre internet ve bilgi yoğunluğu içerisinde aşırı ilgili aileler tarafından yetiştirilen Y nesli; oldukça esnek ve rahat çalışma koşulu beklentisi, daha anlamlı iş, yüksek ödüller, iş yerlerinde mesleki özgürlük, iş-yaşam dengesi vb. talepleri olan bir davranış sergilerler (Akar, 2015: 38). Y neslinin kurumlarından beklentileri ve bağlılıklarının orantılı olduğunu söylemek mümkündür. Mesleki kariyerlerini 2-3 yıl şeklinde bölümlendiren Y nesli beklentileri

karşılanmadığı takdirde işletmeyi terk etmeye hazır durumda olduklarından işletme için risk oluşturmaktadırlar. Türkiye’de yaşayan yaklaşık 76 milyon kişinin %35’i Y kuşağı üyesidir (TUİK, 10.12.2016, <http://www.tuik.gov.tr>).

Z kuşağı, uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabilecekleri öngörülmektedir. Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerilerini geliştirdikleri söylenebilir. Türkiye’de 2000 yılından sonra dünyaya gelen kişilerin oluşturduğu kuşak aynı zamanda ‘Kristal Nesil’ olarak da adlandırılmaktadır.

3.1.2.4. Yeni Yönetim Tekniklerinin Etkisi

Bilişim teknolojilerinde yaşanan büyük değişim, acımasız rekabet ortamı, küreselleşen ekonomiler ve işletmeler gibi nedenler yönetim alanında yeni görüş ve yaklaşımların ortaya atılmasını sağlamıştır. İşletmelerin başarılarında çalışanların nitelik ve yeteneklerinin önem kazandığı, nihai müşteri tatmininin ön planda tutulduğu, yenilik, yaratıcılık ve öğrenme odaklı yönetim yaklaşımları gelişmiştir. Bunlardan bazıları; insana odaklanan “Toplam Kalite Yaklaşımı”, çalışana yetki devri sağlayarak “Çalışanı Güçlendirme”, öğrenme kavramının bireylerin ve işletmelerin başarısındaki etkisini vurgulayan “Öğrenen Organizasyon” yaklaşımı, işletmelerin temel yeterliliklerinin diğer işletmelerden farklılaşmasını ve rekabet avantajı kazandıracağını savunan “Öz Yeterlilik” yaklaşımı ve işletmelerin ana iş kollarına odaklanarak ikincil işleri işletme dışına devretmesini sağlayan “Dış Kaynaklardan Yararlanma” gibi yeni yönetim teknikleri sayılabilir (Atlı, 2013: 51-52).

3.1.2.5. Entelektüel Sermayenin Artan Önemi

Entelektüel sermaye konusunda birçok yazar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Anlam bakımından benzer olan tanımlar arasından, Stewart (1997: 20), entelektüel sermayeyi, zenginlik yaratmak amacıyla kullanılabilen bilgi, entelektüel malzeme, veri, tecrübe vb. maddi olmayan varlıklar, şeklinde tanımlamıştır. Guthrie (2000: 12) ise entelektüel sermayeyi, bir işletmenin maddi olmayan varlıklarının değeri olarak tanımlamıştır.

Günümüzde işletmelerin ve ülkelerin rekabet edebilirliklerini sürdürmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan sermayesinin nitelik, beceri, yaratıcılık ve yetenek düzeylerine bağlıdır. Bu noktada bireysel ve örgütsel anlamda bilgiyi kullanabilen işletmeler başarılı olmaktadır.

3.1.2.6. Yetenek Kıtlığı

Ulusal ekonomilerin uluslararası ekonomiler haline dönüştüğü günümüz iş dünyasında işsizlik oranının artmasına rağmen yetenekli çalışanların sayısında meydana gelen azalma dikkat çekmektedir. Bu durum yakın gelecekte işletmelerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha da artacağına dair endişeler uyandırmaktadır. Yetenekli çalışan sayısının kıtlığı, işletmelerin yetenekli çalışanları kazanmak ve elde tutabilmek için diğer işletmeler ile yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur. Gerek işletme içinde çalışan temin ve seçimine yönelik politika ve uygulamalar, gerekse işletme dışına yönelik olumlu imaj ve marka oluşturma çalışmaları üstün nitelikli adayları kazanmaya yönelik atılmış adımlar olarak görülmektedir (Deloitte Report, 2010: 2).

Manpower Inc. tarafından 2006 yılında 23 ülke ve yaklaşık 33.000 çalışanın katıldığı “Talent Shortage” (Yetenek Kıtlığı) araştırmasının sonuçlarına göre global

düzye işverenlerin doldurmakta en çok sıkıntı çektiği ilk on pozisyon sırasıyla, satış temsilcileri, mühendisler, teknik elemanlar (özellikle üretim/operasyon, makinistlik ve bakım), üretim operatörleri, kalifiye beden işçileri (özellikle marangoz, kaynakçı ve lehimciler), IT (Information Technologies) elemanları (özellikle program yazan ve geliştirenler), yönetim asistanları, sürücüler, muhasebeciler ve yönetici/uzmanlar olarak belirtilmiştir (Ceylan, 2012: 12).

Yetenek kıtlığı, yüksek nitelikli işgörenlerin niceliksel olarak azalması sonucu yeterlik ve becerileri yüksek işgörenlerin bulunmasında karşılaşılan zorluğu ifade etmektedir. Bundan dolayı birçok gelişmiş ülke ve örgütler yeteneğe yatırım yapma kararı almışlardır. İngiltere, yüksek nitelikli ve tecrübeli meslek mensuplarını demografik etkilerle kaybetmiş bu nedenle de en kötü beyin göçü yaşayan ülke olduğu tespit edilmiştir. İrsal soyutlanmalar, beyaz erkekler lehine gelişen işgücü kompozisyonu, yaşanan değişimler sonucu kadınlar ve farklı etnik azınlıklar lehine dönmüş bu durumda İngiltere de ciddi beyin göçünün yaşanmasına yol açmıştır (Devine ve Powell, 2008: 2).

Benzer şekilde ABD’ de 413 insan kaynakları uzmanlarının hemen hemen dörtte üçü, yetenek kıtlığını dikkat edilmesi gereken en önemli konu şeklinde ifade etmişlerdir (Symes, 2009: 23).

3.1.2.7. Yetenek Savaşları Olgusu

Yetenek savaşları olgusu, bugün küresel iş dünyasında rekabet sadece sermaye, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında yaşanmamaktadır. Aynı zaman yetenekli çalışan alanında yaşanmaktadır. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan, en vasıflı çalışanları bir araya getirebilen şirketler olacaktır. Çok hızlı değişimlerin yaşandığı iş ortamlarında işverenle çalışan arasındaki ilişkiye yeni bir tarz kazandıran bu değişimleri, anlamayan onlara ayak uyduramayan kuruluşlar, yetenekli çalışanları kuruma çekip, onları işletmede tutmakta zorlanacaklardır. Aslında yetenek savaşları çalışan sayısının azlığı anlamına gelmemektedir. Burada kastedilen küresel ekonomide rekabet şartlarına uyum gösterebilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların arzındaki kıtlıktır. Dünyada milyonlarca potansiyel çalışan bulunmasına rağmen ciddi bir yetenek eksikliği sorununun yaşandığı görülmektedir (Ceylan, 2007: 12).

Yine dünya çapında artan işletme sayısı ile işletmelerin iş görme anlayışlarında yaşanan değişimler, üstün nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim ile beraber çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişerek işyeri bağlılıklarının zayıflaması, yetenek savaşları konusunu gündeme taşımıştır (Erdemir, 2006: 31).

3.1.3. Yetenek Modelleri

Bu bölümde yetenek modelleri olarak; Renzulli’nin Üstün Yeteneklilik Modeli, Gagne’nin Üstün Yeteneklilik Modeli ve Sternberg’in Üstün Yeteneklilik Modeli’ne değinilecektir.

3.1.3.1. Renzulli’nin Üstün Yeteneklilik Modeli

ABD Üstün Yetenekli Çocuklar Ulusal Araştırma Merkezi Direktörü ve University of Connecticut öğretim üyesi Prof. Joseph Renzulli’ye göre bir kişinin üstün

yetenekli ya da yetenekli sayılabilmesi için; kişinin genel ve özel yetenek alanlarında yetenek ortalamasının üzerinde bir “zekâya”, üzerine aldığı bir işi başından sonuna kadar götürebilecek yüksek bir “motivasyona” ve yüksek düzeyde “yaratıcı düşünceye” sahip olması gerekir. Ayrıca Renzulli’ye göre sayılan unsurların hiç biri tek başına üstün yeteneklilik değildir (Budak, 2007: 18).

3.1.3.2. Gagne’nin Üstün Yeteneklilik Modeli

Kanadalı Psikolog Prof. Francoys Gagne’ye göre yetenek kavramı, üstün yetenek ve yetenek olarak ikiye ayrılmaktadır. Gagne’ye göre üstün yetenek kavramı potansiyeli, yetenek kavramı ise yapabilmeyi ifade etmektedir. Yeteneğin varlığının göstergesi potansiyel halde olmasından çok o yetenek alanında performans sergiliyor olmasıdır. Bir kişi üstün yetenekli olabilir. Ancak katalizör etkenler (motivasyon, kişilik, kişiler, yerler, olaylar, müdahaleler, şans) olmadan potansiyelin yeteneğe dönüşmesi mümkün olmayacaktır (Atlı, 2013: 68).

3.1.3.3. Sternberg’in Üstün Yeteneklilik Modeli

ABD’li Psikolog Prof. Robert J. Sternberg üstün yetenek kavramını analitik hafıza yetenekleri, yaratıcı yetenekler ve uygulamalı yetenekler olmak üzere üç yetenek kümesi kapsamında ele almıştır. Analitik hafıza yetenekleri, öğrenme, karşılaştırma, analiz, değerlendirme ve hükme varmada rol oynayan yeteneklerdir. Yaratıcı yetenekler, senteze dayanan özgün ve yüksek nitelikli fikirler üretmede faydalanılan yeteneklerdir. Son olarak uygulamalı yetenekler ise günlük yaşamda, bireyin başarılı olmak için kullandığı yeteneklerdir (Budak, 2007: 18).

Sonuç olarak yetenek kavramının tanımı ve yetenek modellerinin açıklayıcı ifadelerinden hareketle, yetenek ve yetenekli insan hakkında aşağıdaki özetleyici bilgiler verilebilir (Atlı, 2013: 72);

- Literatürde yer alan birçok çalışmanın ortak noktası yeteneğin unsurları olarak özellikle zeka, yaratıcılık ve motivasyon öğelerine dikkat çekilmiştir.
- Aslında yetenekli kişi doğuştan gelen bir yapabilme kapasitesine (potansiyele) sahiptir.
- Kişinin yetenekli sayılabilmesi için belirli bir alanda gözlemlenebilir performans göstermesi gerekir.
- Yeteneğin ortaya çıkmasında, içsel ve dışsal katalizörlerin etkisi vardır.
- Bir kişinin yetenekli kabul edilebilmesi için doğal yetenek ve performansının ortalamasının üzerinde olması gerekir.
- Yetenekler, deneme yanılma, eğitim ya da uygulamayla geliştirilebilir.

3.1.4. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Önemi

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların en önemli üretim faktörü sayıldığı, yetenek stratejisinin işletme stratejisi ile bütünleştirildiği, yetenekli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanların özgürce kendilerini ifade edebilecekleri en uygun ortamın oluşturulduğu çalışan değer odaklı bir yaklaşımdır.

Yetenek yönetimi, bir işletmenin tüm kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerekli kılan; işgücü planlaması, işe alma, eğitim, geliştirme, yeteneklerin gözden geçirilmesi, yedekleme, değerlendirme ve mevcut yeteneklerin elde

tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde rekabet ve karlılık için zorunluluk halini alan yeni bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Literatürde farklı perspektiflerden oluşmuş yetenek yönetimi tanımları söz konusudur. Bu tanımların bir kısmı tarafımızca oluşturulan Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Yetenek Yönetimi Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Davis (2007: 1)	Yetenek yönetimi, sürekli ve tutarlı bir şekilde yüksek performans gösterebilecek işgörenlerin, işe alınması, geliştirilmesi ve işletmeye bağlılığının sağlanmasıdır.
Bingham (2008: 80)	Yetenek yönetimi, hedeflerle uyumlu yeteneklerin kazanılması, geliştirilmesi, yerleştirilmesi vasıtasıyla, örgütün kapasite, yeterlilik, kültür ve bağlılığını inşa etmek suretiyle insanları yönetme yaklaşımıdır.
Krauss (2008: 14)	Yetenek yönetimi, işletme içerisinde kilit pozisyonlarda yer alan ve yer alabilecek lider ve işgörenlerin en ileri düzey bilgilerle donatılarak kritik görevlere hazırlamak için geliştirme ve kariyer hareketlerin yürütülmesidir.
Çırpan ve Şen (2009: 110)	Yetenek yönetimi, şirketin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu potansiyel yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, odak noktasında “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim sürecidir.
Sinclair (2004: 25)	Yetenek yönetimi, işletme amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeteneklerin işletmeye nasıl çekileceği, işletmede nasıl tutulacağı ve geliştirileceği ile ilgili konuları içermekte, ayrıca, liderlik ve kilit pozisyonları doldurmak adına örgüt içindeki yetenekli işgörenlerin geliştirilerek terfi edilmesini kapsayan bir kavramdır.
McCaule ve Wakefield (2006: 4)	Yetenek yönetimi, işgörenlerin sahip oldukları en yüksek kapasitelerinin, örgütün belirlediği en yüksek performans hedefine ulaşabilmesi için; işgörenlerin geliştirilmesi ve bunun için de tüm düzeylerdeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimin sağlanmasıdır.
Sweem (2008: 5)	Yetenek yönetimi, işe alma, geliştirme, yedekleme planlamasını işlevlerini kapsayan insan kaynakları işlev ve uygulamalar toplamıdır.
Galagan (2008: 42)	Yetenek yönetimi, işgörenin yetenek ve kapasitesinin sonucunu almak için örgütte hangi bölümde ve pozisyonda görevlendirileceğinin belirlenerek örgütün gerçek amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesidir.

Iles vd. (2010: 186) yetenek yönetimini tanımlarken insan kaynakları yönetimi ile arasındaki farklara değinmiştir. Yetenek yönetiminin araştırmacılar tarafından “eski fikirlerin yeni bir isim altında yeniden paketlenmesi”, diğer bir ifadeyle “yeni şişelerde eski içecek” şeklinde ifade edildiğini belirtmişlerdir.

Lewis ve Heckman (2006: 143), yetenek yönetimi kavramının araştırma temelinin zayıf olduğunu, daha çok küçük anekdotlarla beslendiğini ve bu nedenle de insan kaynakları yönetimi uygulamalarından farklı olmadığını vurgulamışlardır.

Stewart (2008: 4) ise, yetenek yönetiminin bir moda ve heves şeklinde ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımı olduğunu; daha önce akademik ve profesyonel anlamda eleştirilere maruz kalan “Toplam Kalite Yönetimi (TQM)”, “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (BPR)” ve “Tam Zamanlılık (JIT)” gibi kavramlar ve yönetim teknikleriyle benzerlik taşıdığı görüşündedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi farklı yazar ve araştırmacılar tarafından ortaya atılan farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Genel olarak elde edilen görüşler üç farklı gruba ayrılmıştır (Iles vd., 2010: 181):

➤ **Yeniden İsimlendirme ve Yeniden Etiketlendirme:** bu görüşe göre yetenek yönetimi temelde insan kaynakları yönetiminden farklı değildir. Her iki kavram da aslında doğru zamanda doğru işin yapılmasını ve çalışanların örgüt içindeki arzın, talebin ve hareketlerin yönetilmesini ifade eder. Yetenek yönetiminin yeniden isimlendirme ve yeniden etiketleme olduğunu savunan araştırmacılara göre yetenek yönetimi, klasik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işe alma, seçme, geliştirme, kariyer ve yedekleme planlaması gibi uzmanlık alanlarının bir toplamıdır. Arada herhangi bir farkın olmadığını düşünen araştırmacılara göre, “insan” kelimesinin “yetenek” ile değiştirilmesi, sadece insan kaynaklarının kredibilitesini veya statüsünü artırabilir; insan kaynakları yönetimini daha çağdas bir yaklaşım gibi gösterebilir.

➤ **Seçilmiş Bir Gruba Odaklanma:** Bazı yazar ve araştırmacılar, yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi ile aynı araçları kullandığını ancak odak noktasında tüm işgücü değil de üstün nitelikli işgörenlerin bir araya geldiği küçük bir bölümün olduğunu savunmaktadırlar. Küçük bir bölümü oluşturan işgören grubu, mevcut ve potansiyel performansları bakımından “yetenek” olarak tanımlanan kişilerden meydana gelmektedir. Bu görüşe göre yetenek yönetimi birbirini destekleyen kilit süreçler ile işe alma, geliştirme, görevlendirme, elde tutma gibi tümü yetenekli çalışanlara odaklanan bir dizi eylemi kapsamaktadır. Dikkat çekici noktası, işletme içinde ve dışında yer alan yetenek havuzlarıdır. Bu konu hakkında yapılmış çalışmalarda, kilit noktadaki çalışanların cezb edilmesi ve işletmeye bağlılıklarının sağlanması yoluyla elde tutulmasında kullandıkları “işveren markası” ve işgücü bölümlenmesi” gibi kavramları yoluyla pazarlama teorisinden yararlandığı görülmektedir.

➤ **Örgütsel Odaklı Yetkinlik Geliştirilmesi:** bu görüşü savunan yazar ve araştırmacılara göre buradaki odak nokta yetenek havuzlarından ziyade yeteneklerin hareket yollarıdır. Bu görüşte kullanılan kavramlar ise pazarlama teorisinden değil, operasyonel araştırma ve lojistik teorilerinden alınmıştır. Diğer bir ifade ile yetenek yönetimi, yeteneğin örgüt içindeki hareketlerinin yönetimi vasıtasıyla örgütsel odaklı yetkinlik geliştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu görüş insan kaynakları planlaması ve yedekleme ile ilgilenirken yeteneğin sürekliliğine odaklanmaktadır. Aslında yetenek yönetimi uygulamaları, belli iş kategorilerini besleyecek yetenek havuzlarının oluşturulması için tasarlanmalı ve işgörenleri gelecekte daha başarılı kılacak beceriler, yetkinlikler, davranışlar edindirme ve geliştirmeye odaklanmalıdır. Burada asıl vurgulanmak istenen tüm örgüte yayılan bütüncül bir “Yetenek Anlayışı”nın oluşturulması ve geliştirilmesidir.

3.1.5. Yetenek Yönetimi Kapsamının Belirlenmesi

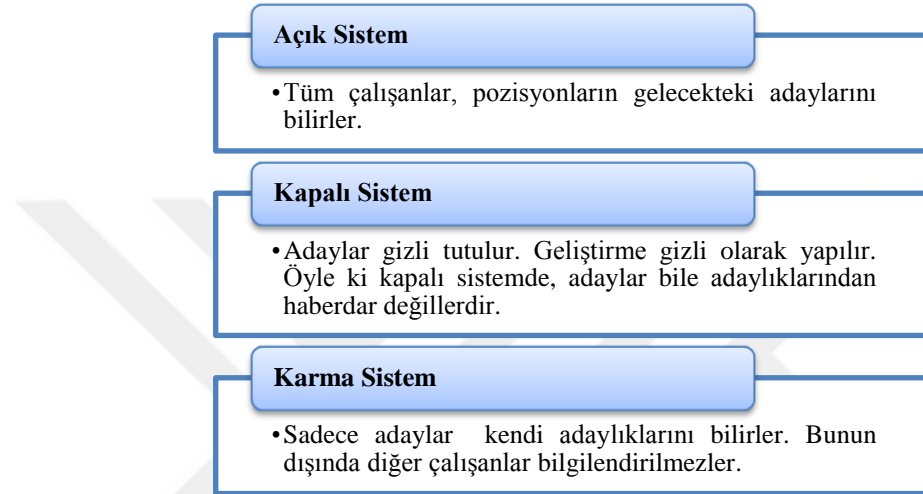
İşletme nezdinde yetenek yönetimi sisteminin kapsamı belirlenirken öncelikle saptanması gereken hangi çalışanları kapsayacağını kararlaştırılmasıdır. Yetenek yönetimi sisteminin kapsamını işletmenin büyüklüğü, teknolojik gereklilikleri, işgücü devir oranı, yeni iş fırsatları gibi iç ve dış faktörler etkilemektedir. Yetenek yönetiminin kapsamı üç farklı bakış açısıyla ele alınabilir. Bunlar (Berger ve Berger, 2004: 187-188);

➤ **Rol Temelli Program:** Doldurulması zor olan ya da işin başarısında kritik rol oynayan kilit pozisyonlar odak noktasındadır. İşletme içindeki yönetsel pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara odaklanılarak, her yöneticinin yedeği veya yedekleri belirlenerek herhangi bir değişim ya da ayrılma durumunda yerine geçecek kişilerin yetiştirilmesi söz konusu olmaktadır.

➤ **Havuz Temelli Program:** İşletme içerisinde farklı düzeyde bulunan yüksek potansiyelli kişilerin farklı havuzlarda birleştirilmesi ve ihtiyaç duyulması halinde en uygun kişilerin bu havuzlardan seçilerek uygun pozisyonlara yerleştirilmesine dayalı bir programdır.

➤ **Bireysel Temelli Program:** Gelecek vaat eden ve kendini geliştirme potansiyeline sahip yetenekli kişilere odaklı bir uygulamadır. İşletme kültürüne, üst kademenin talebine ya da ihtiyaç durumuna göre sistem üç farklı şekilde işletilir.

Yetenek yönetimi kapsamının belirlenmesine yönelik sözü edilen bakış açıları tarafımızca oluşturulan Şekil 3.1' de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Bireysel Temelli Program

Sözü edilen yetenek yönetimi kapsamı ve iletişimi ile ilgili yaklaşımlardan bir tanesi işletme kültürü ve stratejilerine bağlı kalınarak seçilir. Böylelikle yetenek yönetimi kapsam ve iletişim şekli ortaya çıkarılır.

3.1.6. Yetenek Yönetimi Süreci

Günümüz insan kaynağı eskiye nazaran daha bilgili, daha özgüvenli, küresel düşünebilen ve hareket edebilen, iletişim kaynaklarını daha etkin kullanan, beklentileri yüksek, iş ve özel hayat dengesini önemseyen, hedef odaklı ve esnek bir yapıdadır. Bu süreçte çalışanların farklı beklenti ve eğilimlere sahip olması kuşak farklılıkları ile açıklanmaktadır (Atlı, 2013: 46) (Bkz. Tablo 3.1).

Green (2000) yapmış olduğu çalışmada işletmelerin işgörenlerine yaklaşımlarını dört nedenle değiştirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; kariyer döngüsündeki kısalma, teknolojinin gelişmesi ve sürekli değişmesi, işyerinde öğrenme talebinin artması ve son olarak da yaşam biçimine odaklanma şeklinde sıralamıştır (Akar, 2015: 39).

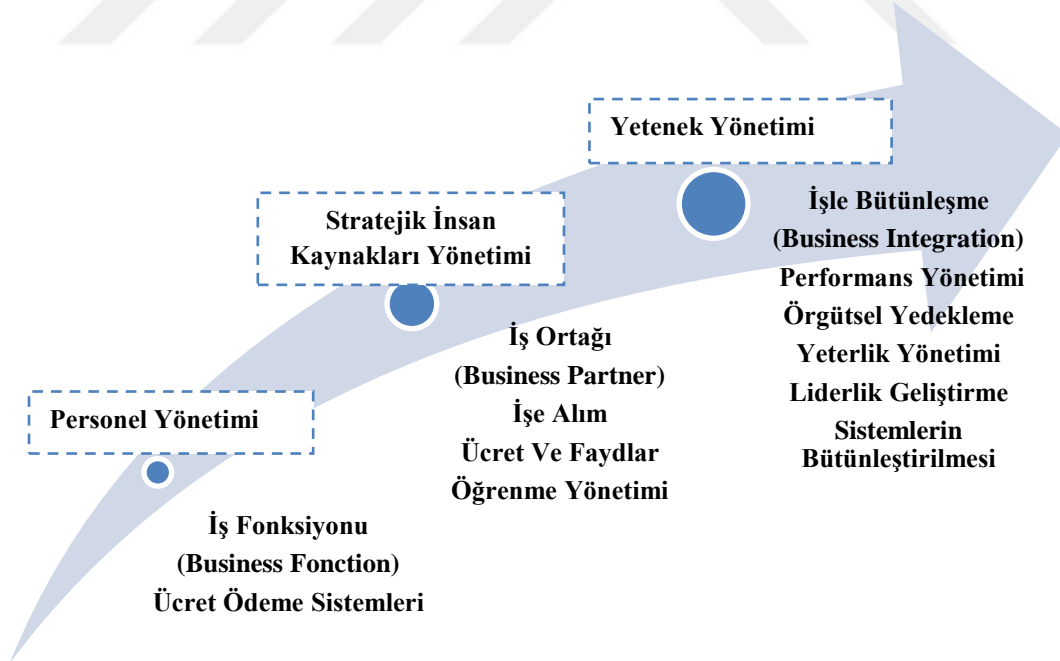
Yetenek yönetimi insana vermiş olduğu değer yanında süreçlerin de revize edilmesine katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile görünüşte sadece insan kaynakları bölümü yönetici ve çalışanlarını ilgilendiren ve sorumluluk yükleyen bir süreçten ziyade şirketin tepe yönetiminden alt kademeye kadar tüm çalışanların dâhil edildiği bir süreç olarak benimsenmelidir. Çünkü yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi üzerine kurulu bir süreç lakin yalnızca insan kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılmayacak kadar da hayati önem arzeden bir yaklaşımdır.

Tablo 3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişen Gerçekler (Michaels vd., 2001: 6).

Eski Koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanlar şirketlere ihtiyaç duyuyor.	Şirketler çalışanlara ihtiyaç duyuyor.
Makineler, sermaye ve coğrafya avantaj sağlıyor.	Yetenekli çalışanlar avantaj sağlıyor.
Yetenekli çalışanlar birtakım farklılıklar katıyor.	Yetenekli çalışanlar büyük farklılıklar sağlıyor.
İşlerin sayısı az.	Çalışan sayısı az.
Çalışan sadakati ve iş güvencesi var.	Çalışan sadakati kısa süreli.
Çalışanlar işletmenin önerdiği standart ücret paketini kabul ediyor.	Çalışanlar, standart paketten çok daha fazlasını talep ediyor.

Gerçek anlamıyla personel yönetiminin temellerini sanayi devrimi ve sonrasında meydana gelen gelişmeler atmıştır. Makineleşmenin artması ve ekonomik gelişmeler sonucunda evlerinde kendi hesabına çalışanlar artık fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Aynı dönem içerisinde kitle halinde üretim yapılmaya başlanmış, bu da fabrikalarda çok sayıda insanın istihdam edilmesini gerektirmiştir.

Personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş olup, 1920'lerde sendikaların ve dış etkenlerin baskısıyla personel yönetimi kavramı kapsam olarak genişletilmiştir. Personel yönetiminin literatüre ilk girişi, Birinci Dünya Savaşı sırasında orduya, doğru kişilerin alınması için psikolojik testlerin uygulanmaya başlanmasıyla gerçekleştiği bilinmektedir. Türkiye'de personel yönetiminin bir yönetim süreci ve bir akademik disiplin olarak kullanılışı ilk kez 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kurulmasıyla olmuştur (Atlı, 2013: 92).



Şekil 3.2. Yetenek Yönetiminin Gelişimi (Fang ve Devos, 2008: 14).

Şekil 3.2'den de anlaşılacağı üzere, personel yönetimi aşamasında personel bölümü bir iş fonksiyonu yürütücüsü sıfatıyla ücret ödeme sistemleri faaliyetlerini icra etmiştir. İkinci aşamaya gelindiğinde stratejik insan kaynakları yönetimi birimleri, işe alım, ücretlendirme, öğrenme yönetimi, insan kaynakları portalları yönetimi gibi

faaliyetlerle genişletilmiştir. Üçüncü aşamada ise performans yönetimi, örgütsel yedekleme, yeterlik yönetimi, liderlik geliştirme ve bu sistemlerin bütünleştirilmesi işlevleri, işgören ve örgütün bir bütün olarak ele alındığı yetenek yönetimi uygulaması yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin 1970’lerde ortaya çıkarak 1980’li yıllarda “insan” faktörünü ele alan bir disiplin olarak gelişmesinde hizmet sektörünün gelişimi, küreselleşme ve rekabet koşullarındaki değişim, özellikle de insanın rekabet ve karlılıkta en önemli kaynak olduğunun anlaşılması etkili olmuştur (Fındıkcı, 2001: 6).

1980’lerden sonra hızlanan küreselleşmeyle beraber rekabet kavramı yeni bir boyut kazanmış, küreselleşme ve ulusal ekonomi bütünleşmesi, işletmeleri ulusal pazarları aşarak uluslar arası pazarlara girmeye zorlamıştır. İşletmeler daha dinamik ve rekabetçi olan yeni pazarlarda varlıklarını devam ettirebilmek için daha kaliteli ürünleri ucuza üretebilmenin yollarını aramaya, stratejilerini gözden geçirmeye ve kar unsuruna daha fazla yönelmeye başlamışlardır. 1980 ve 1985’li yıllar arasında Michael Porter yapmış olduğu çalışmasında, rekabetin belirleyicileri olarak toplumsal ve ekonomik çevrenin önemine dikkat çekerek kilit rol oynayan faktörün sektör dinamikleri olduğunu vurgulamıştır. Porter’a göre bir sektördeki rekabet durumu beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar; sektöre yeni girecek firmaların tehdidi, ikame ürün ve hizmetlerin oluşturduğu tehdit, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettir. Bu noktada kabul gören stratejiler, “toplam maliyet liderliği” (kaliteden ödün vermeden, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi) “odaklanma” (Pazar platformunu daraltma) ve “farklılaşma” (rakiplerden farklı olarak müşteri için değer yaratmak) stratejileridir. Porter’in modeli 1980’ler için rekabetin doğası ve koşullarını açıklarken, özellikle “farklılaşma” stratejisi, ilerleyen dönemlerde işletmelerin kopyalanamaz nitelikteki insan yetenekleri ile farklılaşmasının yolunu açmıştır (Porter, 2000: 68).

Hızlı bilgi artışının bireysel, kurumsal ve toplumsal dönüşüm ihtiyacı meydana getirmesiyle, insan ögesi kilit bir rol oynamaya başlamış ve insan kaynakları yaklaşımına yeni roller ve sorumluluklar yüklenmiştir. İnsan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rol ve sorumluluklar, yetenek yönetimi yaklaşımına zemin hazırlamıştır (Atlı, 2013: 39).

Yetenek yönetimi kavramı, 1990’lı yılların sonunda ABD’de ortaya çıkmış, İngilizce karşılığı Talent Management’tir. Kavramın akademik yazında popüler hale gelmesi McKinsey danışmanlarının 1997’de yapmış oldukları araştırmalarla başlamıştır (Collings ve Mellahi, 2009: 2).

1990’lı yıllarda küreselleşmenin hız kazanması ile beraber artan ticaret ve yatırım hacmi son derece çetin bir rekabet ortamının oluşmasına yol açmıştır. Bu yıllarda operasyonel verimliliği artırma yerine farklılık ve değer yaratma çabaları önem kazanmıştır. Hamel ve Prahalad’ın 1990 yılında yazdıkları “Kurumsallaşmış İşletmelerin Öz Yeterlilikleri” adlı eserlerinde bir firma için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün iki önemli kaynağı vardır. Bunlardan ilki, işletmenin sahip olduğu öz yeterlilik iken, ikincisi işletmenin içinde bulunduğu pazarın rekabet hızıdır (Prahalad ve Hamel, 1990’dan akt: Görmüş, 2007: 209-210).

Grund (2003), öz yeterliliği, bir işletmenin müşterilerine artı değer yaratan ve maliyet temellerini yönetmede üstünlük sağlayan özel bir beceri alanı, şeklinde tanımlamıştır. Öz yeterliliğin kaynakları olarak ise, ticari mal olmayan etkin teknoloji yönetimi, insan, organizasyonel öğrenme ve stratejik esneklik olarak sıralanmıştır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 103).

McKinsey Company'nin yaptığı bir araştırmaya göre, ABD'de yetenek yönetimini başarıyla uygulayan ilk %25'lik dilimdeki işletmeler ile en kötü %25'lik dilimde bulunan işletmeler arasındaki satış kârı kıyaslandığında, %10'luk bir farkın olduğu görülmüştür. Aynı çalışma araştırmada, en iyi %25'lik dilimdeki işletmelerde çalışan bağlılığı ve liderlik ile kalite endeksinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Egon Zehnder International şirketi tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, yetenek yönetiminin uygulandığı ancak yöneticilerin liderlik süreçlerine dâhil olmadığı işletmeler, yöneticilerin liderlik süreçlerine dâhil olduğu işletmelere (3 yıllık zaman periyodu) göre %26'ya ulaşan oranlarda daha düşük kâr elde etmektedirler (Atlı, 2013: 108).

2000'li yıllarda işletmeler için yeni bir rekabet anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu dönemin stratejisi ise inovasyon olarak adlandırılmıştır. İnovasyon çalışanların bilgiye ilişkin yetenekleri ve potansiyellerinden ortaya çıkmakta ve bazı yöntemlerle desteklenerek işletmenin ürün, hizmet ya da süreçlerinde ilave katma değer sağlamaktadır. Yenilikçi düşünce yapısına sahip olmak, özellikle değer yaratmak, verimliliği arttırmak gibi kilit unsurların temelinde yetenek bulunmaktadır (Görmüş, 2007: 212-217).

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarısında kritik öneme sahip olan yetenek yönetimi süreci tarafımızca oluşturulan Şekil 3.3'te verilmiştir.



Şekil 3.3. Yetenek Yönetim Süreci

Yetenek yönetim süreci aşamalarını kısaca özetlemek gerekirse (Çırpan ve Şen, 2009: 113–114):

- *Hedeflerin belirlenmesi* aşamasında işletme olarak neredeyiz, nerede olmak istiyoruz, bunun için izleyeceğimiz yol nedir? gibi sorulara verilen cevaplar işletmelerin

yol haritalarını oluşturmalarıdır. Yetenek yönetimi uygulamalarının ana kaynağı hedeflerdir ve bu hedefler stratejileri belirlemek için önemlidir. Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamaları kurgulanırken öncelikli olarak işletme hedef ve stratejileri gözden geçirilmelidir.

- *Kilit pozisyonların belirlenmesi* aşamasında hedeflerin hayata geçirilebilmesi için yönetim ve teknik pozisyonlar netleştirilmelidir.

- *Yetenek profilinin çıkartılması* aşamasında, bir sonraki aşamada belirlenen kilit pozisyonların doldurabilecek, istenilen performansa uygun çalışan özellikleri tanımlanır. Uygun görülen adayların bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu yetenek profil tanımı, ilgili pozisyona uygun çalışan yetiştirirken ya da atama yaparken ulaşılmak istenen noktadır.

- *Olası adayların belirlenmesi* aşamasında kilit pozisyonlar için belirlenen uygun nitelikteki aday(lar)a ulaşabilme ve görevi başarıyla yerine getirme potansiyeline sahip adaylar belirlenmektedir.

- *Yetenek açığının belirlenmesi* aşaması aday olarak belirlenen olası yetenekli çalışanların sahip olduğu özelliklerin, oluşturulan yetenek profili ile ne kadar örtüşüğünün analiz edilmesidir. Bu analiz sayesinde işletmeler, potansiyel adayların nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiğini net olarak görebilmektedirler.

- *Gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması* aşamasında, potansiyel olarak belirlenen çalışan için, bir üst adımdaki analizden hareketle gelişim faaliyetleri planlanmakta ve aday için eğitim planlaması yapılmaktadır. Potansiyel yeteneklerin açık yönlerinin tam olarak tespit edilmesi, aday için belirlenen eğitim planının daha işe yarar olmasını sağlayacaktır.

- Son olarak, *adayın performansının değerlendirilmesi* aşamasında birey kendisine uygulanan programdan ne ölçüde faydalandığı saptanmaktadır. Her adayın algılama ve öğrenme hızı ve durumu farklı olduğu için aynı tarz eğitimler her birey için aynı sonucu vermeyecektir. Elde edilen veriler, adayın terfi ettirilmesi, yetenek havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararların alınmasında etkili olacaktır.

3.1.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi yaklaşımında sıklıkla kullanılan uygulamalar, kilit pozisyonların saptanması, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, performans, potansiyel ve yetkinlik değerlendirme, yetenek matrisi oluşturma, yetenekli çalışanları cezp etmeye yönelik uygulamalar, yetenekli çalışanların gelişiminde kullanılan uygulamalar ve yetenekli çalışanları elde tutmaya yönelik uygulamalar olarak aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.1.7.1. Kilit Pozisyonların Saptanması

İşletmedeki kilit pozisyonlar, işletmelerin stratejik hedeflere ulaşmasında etkili olan pozisyonlardır. Kilit yetenekler ise işletme stratejisine göre belirlenen kilit pozisyonları doldurmak için aranan ya da beklenen çalışanları ifade etmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Kilit pozisyonların belirlenmesinde üç farklı yol izlenmektedir (Huselid vd., 2008: 31).

1. Organizasyon Şemasına ya da Görev Sorumluluk Derecesine Bakan Yaklaşım: En kilit pozisyonlar, en fazla sorumluluk alan ve en zorlu ortamlarda

çalışabilecek, en yüksek beceriye sahip ve en gayretli elemanlar tarafından doldurulması gerektiğini savunan yaklaşımdır.

2. Ücret Durumuna Odaklanan Yaklaşım: İlk yaklaşımın aksine, çalışanların işgücü piyasasındaki beceri ve yeteneklerinin, az bulunurluğunu ve işletme için oluşturdukları değeri genellikle aldıkları ücretin yansıttığını savunan iktisatçılar tarafından benimsenen bakış açısıdır.

3. Stratejik Temelli Yaklaşım: Yetenek yönetiminde kilit pozisyonlar, organizasyon şeması ya da ücret tarifesine göre değil, işletme stratejisine göre belirlenir. İşletme stratejilerinin hayata geçirilmesinde en fazla katkı sağlayan pozisyonlar kilit yetenek pozisyonları olarak tanımlanırlar.

3.1.7.2. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması

Çalışmamızın bu kısmında yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılmasına yönelik farklı yazarlar tarafından geliştirilen yaklaşımlara değinilecektir. Bunlar; Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması, Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi, Performansa Dayalı Sınıflandırma ve Mc Kinsey Yetenek Matrisi Sınıflandırması olmak üzere dört farklı sınıflandırma türü incelenecektir.

3.1.7.2.(1). Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması

Thomas Steward'ın (1997) işgücü sınıflandırmasına göre oluşturulan Şekil 3.4'te yer alan matrise göre, matrisin üst bölümünde yer alan kısım yeri zor dolacak üstün yetenekli çalışanlardan oluşmaktadır.



Şekil 3.4. Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması (Steward, 1997: 100).

"1" nolu bölümde yer alan çalışanların yaptığı işler zor ve son derece kritik öneme sahiptir. Bu bölümde yer alan işler müşteriler açısından dikkat edilen ve önemsenen bir iş değildir. Örneğin işletmede muhasebe çalışanının yaptığı iş son derece

önemlidir. Ancak müşteriler bunun doğrudan farkında olmazlar. “2” nolu bölümde yer alan çalışanlar işletme için son derece kıymetli, yüksek katma değere sahip ve kolayca bulunamayan nitelikteki çalışanlardır. “3” nolu bölümdeki işler rutin işlerdir. Yani vasıfsız ve yarı kalifiye emek gerektiren işleri ifade etmektedir. İşletme bu işleri yerine getiren çalışanlara çok sayıda ihtiyaç duyabilir ancak işletmenin başarısı doğrudan bu kişilere bağlı değildir. Otomasyona geçildikçe bu tür işleri yerine getiren çalışanlara olan ihtiyaç azalır. “4” nolu bölümde yer alan işler işletme ve müşteri nezdinde katma değeri yüksek ancak yeri kolay doldurulan çalışanların yaptığı işlerdir. İşletme öncelikle farklılaşma yapabiliyorsa geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilecek bir duruma getirmesi gerekir. Farklılaşma yapamıyorsa söz konusu işlerin işletme dışına kaydırılması (outsourcing) işletme için daha önemli işlere odaklanmaları hususunda daha iyi bir strateji olacaktır (Bülend ve Baytekin, 2008: 85).

3.1.7.2.(2). Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi

Deloitte danışmanlık şirketi sınıflandırmayı yaparken, kritik işgücü, uzmanlar, çekirdek işgücü ve esnek işgücü şeklinde bir ayırım yapmışlardır. Kritik işgücü olarak nitelendirilen kesim yüksek eğitilmiş ve özel becerilere sahip, şirket geliri içerisinde %80 lik bir paya sahip en değerli ve yetenekli çalışanlardan oluşmaktadır. Uzmanlar, çekirdek işgücü ve esnek işgücü olarak değerlendirilen kesimler ise sahip oldukları becerilerin ikame edilme durumu ve tedarik zinciri üzerindeki etki durumlarına göre önem kazanmaktadır (Atlı, 2013: 142). Söz konusu matris Şekil 3.5’te özetlenmiştir.

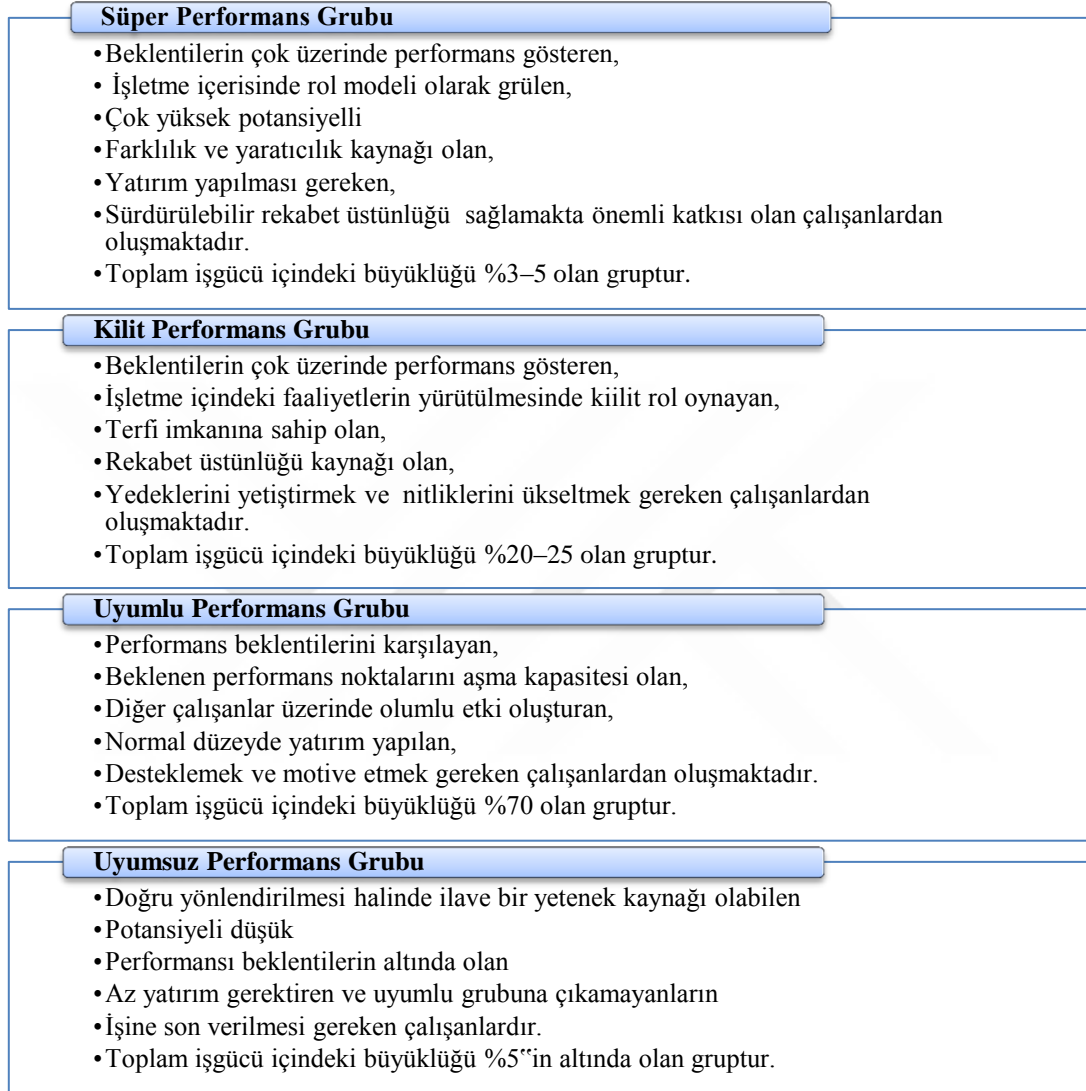
İkame Edilmesi Zor Beceriler	Yüksek	Uzmanlar *İkame edilme zor, *Tedarik zinciri üzerinde düşük katma değerli, *Bu tip kişiler işletme bünyesinde bulunmazlar ve yetiştirilmeleri için yüksek maliyete katlanılması	Kritik işgücü *İkame edilmesi zor, *Tedarik zinciri üzerinde yüksek katma değerli, *Şirket gelirinin %80’ini oluştururlar.	
	Düşük	Esnek işgücü (Yedek İşgücü) *İkame edilmesi kolay, *Tedarik zinciri üzerinde düşük katma değerli, *Yedek işgücü olarak da adlandırılır, *Şirketlerin yüksek çalışan talebine ihtiyaç duyduğu ya da maliyetleri düşürmek amacıyla tercih ettiği işgücünü yansıtır.	Çekirdek işgücü *İkame edilmesi kolay, *Tedarik zinciri üzerinde yüksek katma değerli, *Şirket süreçleri konusunda iyi eğitilmiş, fakat bilgi ve becerisi kolaylıkla ikame edilebilecek çalışanları yansıtmaktadır.	
		Düşük	Tedarik Zinciri Üzerindeki Etkisi	Yüksek

Şekil 3.5. Deloitte İşgücü Sınıflandırma Matrisi (Atlı, 2013: 142).

3.1.7.2.(3). Performansa Dayalı Sınıflandırma

Performansa dayalı sınıflandırmada, performans grupları, grupların her birine ait özellikler ve her gruba ilişkin uygulanması gereken stratejiler belirlenmektedir (Berger,

2005: 4; Akt: Güngör, 2013: 71). Bu sınıflandırmaya göre çalışanların sahip oldukları yetenek, bilgi ve yetkinliklerine göre sergilemiş oldukları performans sonuçları, işletme nazarında değerinin ne olduğunu ifade etmektedir. Şekil 3.6'da performans grupları ve özellikleri kısaca özetlenmiştir.

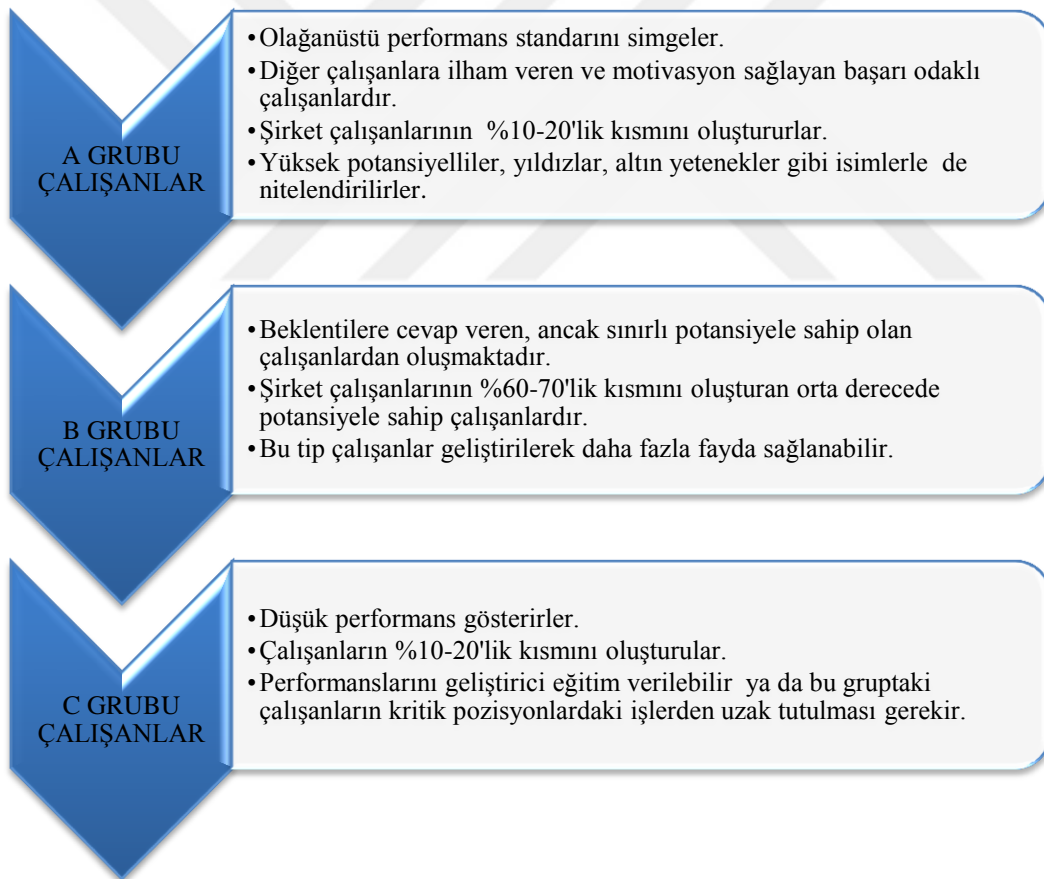


Şekil 3.6. Performansa Dayalı Sınıflandırma

Performansa dayalı sınıflandırmada önemli pozisyonda gösterilen üstün yetenekli, potansiyeli fazla olan ve yatırım yapılması gereken çalışanlar süper performans grubunu; beklenenin üzerinde performans gösteren, işletme faaliyetlerinde kilit rol oynayan çalışan grubu kilit performans grubunu; beklenen performans noktalarını aşma kapasitesi olan, normal düzeyde yatırım yapılması gereken çalışan grubu uyumlu performans grubunu ve son olarak da potansiyeli düşük ancak doğru yönlendirildiğinde ilave bir yetenek kaynağı olan çalışan grubu da uyumsuz performans grubunu nitelendirilmektedir.

3.1.7.2.(4). Mc Kinsey Yetenek Matrisi Sınıflandırması

McKinsey Danışmanlık Şirketi tarafından hazırlanan işgücü sınıflandırma matrisi İngiliz Hava Kuvvetleri RAF (Royal Air Force)'ın İkinci Dünya Savaşı'nda yapmış olduğu sınıflandırmayı temel alarak gerçekleştirilmiştir. Rapora göre İngilizlerin Alman Hava Kuvvetleri'ne karşı koyabilecek yeterli sayıda pilot ve savaş uçakları yoktu. Böyle kritik bir durumda İngiliz hava kuvvetleri sahip oldukları 900 pilotu "A Sınıf Filo, B Sınıf Filo ve C Sınıf Filo" olarak üç gruba ayırmışlardır. A filosu, en iyi pilotlardan oluşmakta ve bu gruptaki pilotlar en uzak hedeflere ulaşmak üzere, en iyi askeri taktiklerle eğitilmiş pilotlardır. B filosu, havada daha az beceriye sahip pilotlardan oluşturulmuştur. B Filosu pilotlar komutanları tarafından sürekli olarak eğitilip cesaretlendirilmiştir. C Filosu, daha çok yerde görevlendirilmiş ve şiddetli ataklarda geri planda tutulmuşlardır. İngilizler sayıca az pilota sahip olmalarına rağmen geliştirdikleri bu strateji ile Alman ordusunun taarruzlarına karşı koyabilmişlerdir. McKinsey Şirketi, İngiliz Hava Kuvvetleri (RAF) 'nin geliştirdiği stratejiyi yetenek yönetimine uyarlamışlardır (Atlı, 2013: 146-147). McKinsey Yetenek Matrisi tarafımızca Şekil 3.7'deki gibi özetlenmiştir.



Şekil 3.7. McKinsey Yetenek Matrisi Sınıflandırması

3.1.7.3. Yetenekli Çalışanları Cezbetmek

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişmeler doğrultusunda işletmeler için en önemli rekabet aracı yetenekli çalışanlar olarak görülmektedir. Öyle ki bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi ya da yaşamını

sonlandırması doğru yetenekteki kişilerin doğru işlerde çalış(tırıl)masına bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Günümüz de doğru yetenekteki kişileri cezp etmek ne kadar mühim bir konuya, doğru yetenekteki kişileri doğru işlerde değerlendirmekte bir o kadar önemli bir konu haline almıştır. İşletmeler için yetenekli kişileri bünyelerine çekebilmek doğru insanlara doğru mesajı iletebilmeyi gerektirmektedir.

Yetenekli çalışanları cezbetme sürecinde, hedeflenen yetenekli çalışanlar iyi tanınmalı, aranan nitelikler açıkça belirlenmeli ve doğru mesajı doğru kişilere doğru bir şekilde iletebilmek için kurumsal iletişim araçlarının verimli bir şekilde kullanılması son derece önemlidir.

Yetenekli çalışanların cezbe edilmesi kolay değildir. Bu nedenle de emek ve zaman isteyen zorlu bir çalışma gerektirmektedir. Araştırma ve Denetim Şirketi Deloitte tarafından 2008 yılında gerçekleştirilen Hangi Konuda Yetenekli Olduğunuzu Biliyor musunuz?" raporunda yeteneklerin cezbe edilme sorunu ele alınmış ve "*şirketin iş performansında çok yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ile hissedarlar için de ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyler*" şeklinde tanımladığı kritik yeteneklerden bahsedilmiştir. Rapora göre, yetenek olarak bahsedilen insanlar olmadan, işletmeler stratejilerini hayata geçiremeyeceklerdir. Ayrıca kritik yetenek sadece üst düzey yöneticiler için kullanılan bir unvan değildir. İşletme faaliyet raporlarında hiç adı lafz edilmeyen gizli kahramanlarda kritik yetenek olabilir. Örneğin; ünlü bir giyim markasının moda tasarımcısı, bir güzellik merkezinin yetenekli saç tasarımcısı, bir reklam şirketinin art direktörü vs. gibi.

Butteris ve Roiter (2004: 84-85)' e göre yüksek potansiyel sahibi çalışanlar, kurumların en değerli çalışanlarıdır. Yetenekli çalışanların özellikleri, koçluk, liderlik ve strateji geliştirme alanlarında uzmanlaşmış olan Butteris ve Roiter, kurumların en değerli çalışanlarının (Most Valuable Performers) sahip olduğu, en değerli sekiz özelliği şu şekilde sıralamışlardır:

1. Daima başarılı olmak isterler ve başarısızlıktan hoşlanmazlar.
2. Onlar için değişim ve gelişim sürekli.
3. İşletmelerin en iyi temsilcileridirler. İnsanlar bu kişilerle aynı ortamda çalışmaktan keyif alırlar.
4. Sürekli öğrenmek ve gelişmek onlar için çok önemlidir. Kısıtlamalardan asla hoşlanmazlar.
5. İyi bir rol modelidirler. Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar diğer çalışanların gelişimine de katkı sağlamış olurlar.
6. İyi bir takım oyuncularıdır. Çalıştıkları kurumun başarısını ön planda tutarlar.
7. Güven kazanma konusunda başarılıdır. Onlar için önemli olan para ya da kariyerden önce başarı duygularını tatmin etmektir. Bu sebeple de pek çok insan en değerli çalışanlar (MVP) olarak adlandırılan bu kişileri kıskanır.
8. Ayrıca MVP' ler işletmeye yeni yetenekleri çekerler. Potansiyel adaylar bu kadar başarılı ve aktif kişilerle çalışmaktan mutluluk duyar.

Deloitte, araştırmasında başarılı ve başarısız işletmeler üzerinden örnekler vererek kritik öneme sahip bu konu hakkındaki oluşturduğu rapor sonuçları şu şekildedir (<http://www.biymed.com.tr>);

- Günümüzde işletmeler kritik yetenek konusunda yetersiz kalmakta, "yeteneği bul ve elde tut" politikasının yerine "yeteneği geliştir-konumla ve bağla" modelinin uygulanması gerekmektedir.

- Bir işletmenin yıldızları (yetenekli çalışanları) o işletmede kalma ihtimali en zayıf olan kişiler olmaktadır.

• Başarılı işletmeler üst düzey yöneticileri, yeteneklerin az oluşu konusunda başarısız işletmelerin üst düzey yöneticilerine göre daha fazla endişe duymaktadırlar.

• İşletmeler yetenek avına gereğinden fazla önem veriyorlar. Bazen bu durum gereksiz harcamaları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, tipik bir Amerikan şirketi, yılda 100 bin dolar ücret ödeyeceği bir kişiyi işe almak için, bir kere işe girdikten sonra ona harcayacağı yıllık eğitim masrafının 10 katını gözden çıkarmış oluyor.

İşletmeden ayrılan yetenekli bir çalışanın yerine yenisini bulmak, ayrılan çalışanın ortalama ücretinin 1,5 kat fazlası maliyet yüküne denk düşmektedir. Ayrıca yeni çalışanın işe uyum süreci ve ustalaşması için geçirilen zaman da küçümsenmeyecek derecede kayıp olmaktadır. Aslında çalışanları elde tutmak için uygulanan basit yöntemler turnover (sirkülasyon) denen temel bir yüzdeye dayanmaktadır. Yani, bir işletmede çalışanların sirkülasyonu %5 gibi düşük bir oranda olabilir. Burada önem derecesinin yükselip yükselmemesi işletmeden ayrılan bu %5 lik çalışanların kimlerden oluştuğuna bağlıdır.

Chowdhury'a göre yetenekleri cezp etmede kullanılacak yollar (Atlı, 2013:149):

- Yetenekli kişilere müşteri nazarında bakmak,
- Esnek bir iş çevresi aynı zamanda pozitif bir işletme kültürüne sahip olmak,
- Yetenek yönetimi sistemi oluşturmak ve öneminin farkında olmak,
- Kişiyeye uygun eğitim ve geliştirme olanaklarına sahip olmak,
- Vizyoner bir yönetim ve liderlik uygulamak
- Performans değerlendirmeleri ve yedekleme politikaları geliştirmek ve etkin bir şekilde yönetmek,
- Geleceğe dönük takdir ve ödül mekanizmasının, işletmeye ortaklık, hisse seçenekleri ve performans bazlı ücret paketleri ile gerçekleştirilme taahhüdünde bulunmak.

3.1.7.4. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme

Yetenek yönetimine en önemli girdi sağlayan süreç, seçme ve yerleştirme sürecidir. Bu sürecin doğru yapılmasıyla, yüksek potansiyele sahip, gelecek vaat eden, yaratıcı ve yenilikçi, bu sayede katma değer yaratacak kişileri çekebilme ve doğru yetenekteki kişileri doğru yerlerde değerlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez koşuldur.

Yetenek yönetiminde, işletmeler ihtiyaç duydukları yetenekler için genellikle iç kaynaklara başvurmaktadır. Bazı işletmeler ise bu ihtiyaçlarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedirler. Gelenekselleşmiş yetenekli çalışan elde etme yolu gazete ilanları, kariyer siteleri, kariyer fuarları gibi iletişim kanalları iken, yetenekli çalışanlara ulaşmanın yeni yolları artık kongre, seminer, sektörel toplantılar, yetenekli çalışanların vereceği referanslar gibi yeni iletişim kanallarına doğru gitmektedir (Baş, 2011: 149).

Yetenek yönetiminde yetkinliklere dayalı işe alım sıklıkla tercih edilmektedir. Yetkinlikler bir görevin yerine getirilmesinde farklılık yaratarak performansın istenen doğrultuda gerçekleşmesini sağlayan ayırt edici özelliklerdir. Çalışanlar yetkinlikler sayesinde kendilerinden beklenen davranışları algılamakta bu sayede de işlerini yüksek performansla yerine getirmektedirler (Atlı, 2013: 176).

İç kaynaklardan yararlanma yöntemlerinden çalışan tavsiye programları birçok işletmede tercih edilen bir uygulamadır. Örneğin, Google Çalışan Tavsiye Programını çok iyi uygulamakta, işe alımlarının %73'ünü çalışan referanslarına dayalı olarak gerçekleştirmektedir. Bu sayede işletmedeki tüm çalışanlar işe alım sürecine dâhil

edilmekte ve katkıda bulunmaktadır (Baş, 2011: 137). Yetenek yönetiminde iç kaynaklardan yararlanma açısından kullanılan işe alım yöntemlerinden bir diğeri “Yetenek Havuzları”dır. Yetenek Havuzu, işletme içinden ya da işletme dışından olsun gelecekteki stratejik pozisyonlarda görevlendirilmek üzere geliştirilen adaylar için bekleme salonu olarak ifade edilebilir (Atlı, 2013: 175).

Günümüzde işletmeler için doğru kişinin işe alınması büyük önem arz etmektedir. İşletmelerde bir pozisyonun doldurulması için gereken işe alım maliyeti, bu kişi için yapılacak eğitim ve geliştirme harcamaları da hesaba katıldığında o pozisyon için ödenecek yıllık ücretin %30 ile %150’si arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. İşe alım sürecindeki yanlış kararlar, beklenen performansın alınmadığı ve çalışanın tecrübe edinme dönemindeki hataların bedeli işe alım maliyetine eklendiğinde belirtilen değerlerin üzerinde bir zarar oranı kaçınılmaz olacaktır (Baltaş, 2009: 154).

Yetenek yönetiminde doğru yeteneklerin işe alınması için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlar (Atlı, 2013: 178);

- Hedef kitle spesifik olarak belirlenmelidir.
- Aranılan nitelikler net olarak belirtilmelidir.
- İletişim kanalları verimli bir şekilde kullanılmalıdır.
- Kurumun olanakları potansiyel adaylara açık bir şekilde ifade edilmelidir.
- Uzun vadeli ve niteliksel ihtiyaç planlaması yapılmalıdır.
- Temel performans göstergeleri takip edilmelidir.
- İşveren markası şirket içi ve dışı çalışanlar üzerinde pozitif etki oluşturmalıdır.
- İşe yeni alınan ya da alınacak kişiler için uygun eğitim ve geliştirme programları hazırlanmalıdır.

3.1.7.4.(1). Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri, yetenek yönetimi uygulamalarından birisidir. Bu uygulama çalışanın sahip olduğu mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi amacıyla birden fazla ve farklı değerlendirme tekniklerinin kullanımını kapsamaktadır. Adayların gelecekte gösterebileceği potansiyel performansları ölçülmeye çalışılır. Bunun için, simülasyon yöntemi ile adayın, topluluk içindeki davranışları, grup halinde çalışmaya yönelik performansı ve tepkileri, farklı fikir ve eleştirilere karşı takındığı tavır ve grup içinde üstlendiği roller gözlemlenmektedir (Savaş, 2006: 95).

Yetenek yönetim sürecinde seçim, yedekleme ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla kullanılan değerlendirme merkezleri sayesinde, simülasyon yöntemi kullanılarak adaylar daha iyi gözlemlenebilmekte, adaylar daha objektif değerlendirilerek çok yönlü kıyaslama yapılabilmekte, adayların mülakatlarda zor fark edilecek nitelikleri ortaya çıkarılabilmekte ve ayrıca birden fazla pozisyon için farklı adaylar arasında önceden belirlenmiş yetkinlik kriterleri doğrultusunda objektif tercihler yapılabilmektedir (Ertör, 2003: 121).

Değerlendirme merkezlerinden maksimum verim alınması için hem danışmanların hem de işletme içerisinde özellikle insan kaynakları kademesinde çalışan kişilerin işbirliği halinde çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Değerlendirme merkezlerinde, sürecin en önemli özelliği, adayların performanslarını oluşturan iş benzeri simülasyonlarla kişilerin ve performanslarının gözlemlene olanağı elde edilmesidir (Yalım, 2005: 26).

3.1.7.4.(2). Elektronik Ortamın Etkin Kullanımı

Günümüzde küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki değişim ve gelişim sonucu bilgisayar ve internet kullanıcı sayılarında bir hayli artış gözlemlenmiştir. Sosyal hayattaki bu değişim iş hayatını da etkilemiş, iş başvuruları ve iş ilanları internet üzerinden gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Özellikle yetenekli adaylar günümüzde interneti yaygın olarak kullanmaktadırlar. ExecuNet.com'un İngiltere'de ülke çapında gerçekleştirdiği araştırmaya göre interneti, adayların işe alımında kullanan 109 işletmenin %78'inin online iş sitelerini, %78'inin online CV bankalarını ve %55'inin kendi işletmelerinin web sitelerini kullandığını göstermiştir. ABD'de yapılan diğer bir araştırmaya göre ise 2009 yılı itibariyle işletmelerin %90'dan fazlasının eleman alımlarını internet üzerinden yaptığı ortaya çıkmıştır (Luecke, 2012: 76-77).

Yetenek yönetiminde elektronik işe alım ortamının oluşturulmasının hem potansiyel adaylar açısından hem de işletmeler açısından bir takım avantajlara sahiptir. Bunları sıralamak gerekirse (Atlı, 2013: 180-181);

- Organizasyonların boş pozisyon duyurularının kendi sitelerinde ya da farklı kariyer sitelerinde duyuruları işletmeleri pahalı gazete ilanlarından kurtarmaktadır.
- İş başvurusunda bulunacak adaylar, işletmelerin internet sitelerindeki iş başvuru formlarını doldurarak, kariyer sitelerine CV'lerini yükleyerek ya da kendi hazırladıkları iş başvuru formlarını mail aracılığı ile işverenlere ulaştırarak zaman ve maliyet açısından tasarruf edebilmektedirler.
- İşletme dış kaynaklardan eleman teminine karar verdiğinde her coğrafya ve kültürde yetenekli adaylara ulaşabilmekte ve işletmeye çekebilme imkânına sahip olmaktadır.
- Elektronik aday havuzları sayesinde ileri teknolojik özelliklere sahip insan kaynakları bilgi sistemi ile aday, ön eleme ve başvuru sonuçlarına geri dönme imkânlarına sahip olmakta ve elektronik işe alım süreçlerinden faydalanılmaktadır.

Elektronik işe alım sayesinde adaylar, 7/24 istedikleri zaman açık pozisyonlardan haberdar olabilir ve ayrıca tek bir özgeçmiş ile birçok firmaya iş başvurusunda bulunabilir. İşletmeler açısından bu durum, özgeçmişleri standart formatta elde etme imkânı, kâğıtsız ortam, düşük maliyet, aranan niteliklere göre filtreleme yapabilme, bununla birlikte toplu cevaplama kolaylığı, güncel özgeçmişlere ulaşabilme imkânına kavuşma şeklinde söylenebilir (www.kariyer.net, 10.10.2016).

Elektronik işe alım süreci, online iş ilanına yapılan online başvurular ile başlar. Online iş ilanı kurumun imajını doğru yansıtan bir özellik taşımalı ve böylece yetenekli adayların dikkatini çekebilmelidir. Başvurular yetenek havuzunda toplanır ve ön değerlendirme ile adaylar arasında eleme yoluna gidilir. İlk eleme sonrası adayların hangi bölümde değerlendirileceği belirlenir (Luecke, 2012: 38).

Secretev tarafından 235 işletme ve 15 bin 800 aday üzerinde yapılan araştırmaya göre işverenler işe alacakları adaylar hakkında karar verirken adayların sosyal ağlar üzerindeki kişisel sayfalarını inceleme gereği duymaktadırlar. İncelenen sosyal ağlardan ilki Facebook iken ikinci sırayı Twitter almaktadır. Burada dikkate alınan husus adayların sayfalarında kullandıkları içerik ile dildir. Yine araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise iş başvurusunda buldukları işletmelerin sosyal medya hesaplarını inceleyen adayların oranı ise %85 olarak tespit edilmiştir (Koçer ve Öksüz, 2015: 183-184).

3.1.7.4.(3).Yetenek Havuzları ve Yedek Kulübelerinin Oluşturulması

Yetenek havuzları, ister işletme içinden isterse de işletme dışından gelecekteki stratejik pozisyonlarda görevlendirilmek üzere geliştirilen yetenekli çalışanlar için hazırlanmış olan bekleme salonları olarak nitelendirilmektedir. İşletmeler yetenek havuzları sayesinde mevcut kadrolar ve yeni oluşacak pozisyonlar için en uygun çalışanlara hızlı ve kolay bir şekilde erişme imkânına sahip olmaktadır. Özellikle de kilit pozisyonlardaki çalışanlar için üstün rol modelleri geliştirmeye özen gösteren işletmeler yetenek havuzu yönteminden yararlanmaktadırlar (Atlı, 2013:175).

Gale (2002: 82) yetenek havuzunu, kilit bir iş için bir kişi yetiştirmek yerine, ihtiyaç duyulması halinde liderlik rolüne bürünecek, şirket içi deneyim ve yeteneğe sahip başarılı kişilerden oluşan yapı, şeklinde tanımlamıştır.

Günümüzde pek çok işletme, yöneticilerini dış kaynak kullanarak elde etmek yerine iç kaynaklarından diğer bir ifade ile çekirdekten yetiştirmeyi tercih etmektedir. Bu uygulamanın doğal bir sonucu olarak, yetenek havuzlarının oluşturulması ve geleceğin liderlerinin bugünden örgüt kültürü aşılılarak yetiştirilmesi işletmelerin en fazla uyguladıkları yöntemlerden biri haline gelmesine katkı sağlamıştır. "İşletmelerde kişiler değil, pozisyonlar kalıcıdır." düsturu ile hareket edilmektedir. İşletmede başarılı şekilde iyi bir unvan ile çalışan, belki de geniş bir ekibi yöneten kişiler bile ansızın o görevlerinden ayrılmak zorunda kalabilmektedirler. Yönetim anlayışının değişmesi, kriz dönemleri, farklı bir iş fırsatının ortaya çıkması, yaşanan sağlık sorunu(ları), ailevi nedenler gibi farklı sebepler, yaşanan bu tarz değişikliklerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, önemli olan işletmelerin kişilerden değil, farklı pozisyonlardan ve bu pozisyonların gerektirdiği görevlerden oluştuğunu unutmamaktır. Yani her işletmenin farklı zaman ve koşullarda uygulamaya koyacağı farklı alternatif planları olmalıdır. Ne yazık ki pozisyon ve görevlere değil de kişilere odaklanılan bazı işletmelerde bir yöneticinin işten ayrılması kimi zaman büyük krizlere neden olabilmekte geri de kalan çalışanlar için korku ve endişeye neden olabilmektedir. Bu durumun sebebi işletmenin benimsemiş olduğu insan kaynağı politikası olmaktadır. Yani kritik pozisyon ve görevlerle ilgili yedekleme planlamasının yapılmaması, işletmenin yetenekli bir çalışanla beraber o çalışanın görev yaptığı süre boyunca işletme hakkındaki tüm bilgilerin (know how) de kaybedilmesi anlamına gelmektedir.

Yetenek yönetiminin benimsendiği, yetenek havuzlarının oluşturulduğu ve yedek kulübelerinin hazırlandığı bir işletmede, ilk olarak, belirli bir pozisyon için yetenek havuzuna dâhil edilen diğer bir ifade ile "yedeklenen" çalışanın kendisi de aslında bir sonraki rolüne hazırlanmaya başlamaktadır. Yani kariyer anlamında farklı bir görev ve pozisyon için kendisi de başka bir çalışanın yedeği durumunda olacaktır. Yedek kulübesinde bekleyen aday zamanı geldiğinde yedeği olduğu pozisyon için hazır durumdadır ve ayrıca bu durumun çevre tarafından daha kolay kabul görür. Nitelikli çalışanın dışarıdan temin edilmesi yerine hâlihazırda işletme kültürünü yakından tanıyan ve onun bir parçası haline gelen mevcut çalışanlarla yola devam edilmesi maliyet ve zaman kaybını da engelleyecektir.

İşe alım süreci kadar işten ayrılmalar da doğal olarak kabul edilir. Her ne kadar günümüzde çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik çeşitli ve maliyetli yatırımlar gerçekleştirilse de işten ayrılmalar bazen işletmeye taze kan girişinin gerekliliği olarak da görülebilmektedir. Çok yüksek bir oranda olmamak kaydıyla bu durum desteklenebilmelidir. Bu kritik karar için de mutlaka yedekleme planlaması kritik her pozisyon için yapılmalıdır (<http://www.yetenekyonetimi.com/>, 23.12.2016).

Rekabet gücünü sürekli kılmaya çalışan işletmeler, bugünün işgücü sermayesini en etkin şekilde planlamayı amaç edinmektedir. Geçmişte boşalan kadrolar için işletilen işe alım süreçleri günümüzde yerini yetenek avcılığına bırakmıştır. Özellikle kilit pozisyonlardaki çalışanlar için üstün rol modelleri geliştirmeyi hedefleyen işletmeler yedek kulübeleri ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden faydalanmaktadırlar. Yedek kulübeleri ve yetenek havuzu sistemi sayesinde mevcut ve potansiyel kadrolar için en uygun ve uyumlu işgücüne hızlı erişim sağlamaktadır (Ceylan, 2007: 84). Yetenek havuzunda “hazır yedek” olarak nitelendirilen yaklaşık 150 bin çalışanı bulunan Turkcell, açılan yeni pozisyonlar için öncelikle yedek kulübelerini değerlendirmektedir.

3.1.7.4.(4).İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzde birçok işletme insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma daha çok katma değeri düşük insan kaynakları işlerinin dış kaynaklar vasıtasıyla yapılması amacını taşımaktadır. İşletmeler hız, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak öz yeterliliklerine odaklanmak maksadıyla dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler.

Daha çok eleman sirkülasyonu yüksek ve nitelik bakımından düşük işlerde değerlendirmek maksadıyla işletmeler, işgücü ihtiyaçlarını karşılamak için bu konuda uzmanlaşmış özel istihdam bürolarından yararlanmaktadır. Özel istihdam büroları üstlendikleri işe alım sorumluluğu ile işletmelerin daha stratejik bir konu olan yetenek yönetimi uygulamalarına odaklanmasına olanak tanımaktadırlar (Brandt ve Kull, 2007: 10).

Özel istihdam bürolarının çeşitli türleri de bulunmaktadır. Personel kiralama büroları (staff leasing agencies) ve kafa avcıları (headhunting) bunlardan sadece ikisidir. Personel kiralama büroları işletmenin dönemsel nitelikli veya niteliksiz ihtiyaç duyduğu personeli önceden belirlenen bir ücret karşılığında temin etmektedir. Bu sayede işletmelerin üstleneceği mali külfet minimuma indirilmektedir.

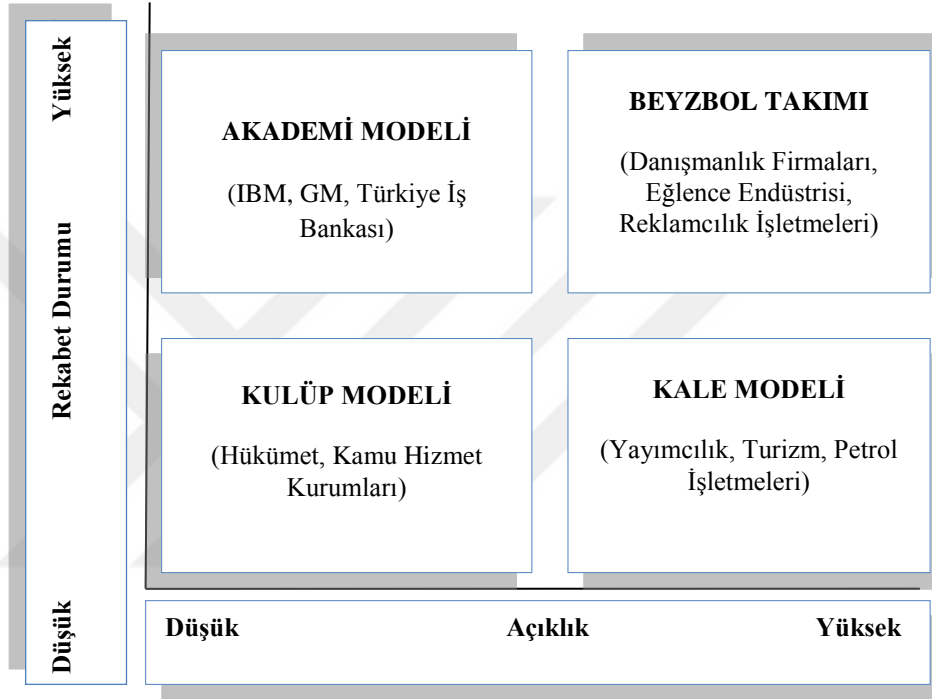
1990’lı yılların sonunda globalizasyonun hızlanması ve hiper rekabetçi bir yapının oluşması işletmeleri yeniden şekillendirmiş, faaliyet gösterdikleri alanlarda daha fazla uzmanlaşma gerektirmiştir. Maliyetleri aşağı düşürme baskısı ve yavaş gelişen ekonominin etkisiyle işletmeler birçok alanda özellikle de hizmet sektöründe Outsourcing yapmaya başlamışlardır. Günümüzde birçok işletme üretim ve lojistik gibi geleneksel işlerin yanı sıra finans, bilgi teknolojileri, dökümantasyon yönetimi, bordrolama, telekomünikasyon ve insan kaynakları gibi alanlarda da Outsourcing’e başvurumaktadırlar. Sağladığı fiyat avantajından ziyade verilen hizmetin daha kaliteli oluşu Outsourcing’in kullanımını daha da yaygınlaştırmıştır (<http://www.eps.com.tr/>, 10.09.2016).

3.1.7.4.(5). Kafa Avcılığı

Kafa avcılığı (headhunting), işletmelerin üst düzey deneyim ve bu deneyime sahip yetenek ihtiyacı içerisinde oldukları zaman bu alanda uzmanlaşmış özel istihdam bürolarından yararlanmayı ifade etmektedir. İşe alım süreci içerisinde işletmelere hız, zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlayan personel kiralama uygulaması her ne kadar işletmeler için kısa veya uzun süreli geçici nitelikte işgücü ihtiyacına cevap vererek işverenleri mutlu etse de işgücünü ucuzlattığı için çalışan cephesinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Atlı, 2013: 185).

3.1.7.4.(6). Kariyer Sistem Tipolojisi

Kariyer Sistem Tipolojisi, Sonnenfeld ve Peiperl (1998) tarafından geliştirilen ve stratejik işe alım yaklaşımları içinde en bilinen yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşıma göre işletmeler işe alım sürecinde iki boyutlu bir kariyer sistemi geliştirmektedirler. Birinci boyut işletmenin iç ve dış işgücü piyasasındaki durumunu belirlerken, ikinci boyut görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade etmektedir. Şekil 3.8’de yer alan kariyer sistem tipolojisine göre oluşturulan modeller; Kale Modeli, Beyzbol Takımı Modeli, Kulüp Modeli ve Akademi Modeli olarak dört grupta toplanmaktadır (Ceylan, 2007: 83).



Şekil 3.8. Kariyer Sistemi Tipolojisi (Sonnenfeld, 1992; Akt.: Soysal, 2006: 13).

1. Akademi Modeli: Bu modele göre çalışanlar kuruluşun en alt kademesinden en üst kademesine kadar yükselebilecek imkânına sahip olabilirler. Yani dışa kapalı bir modeldir. İşletme çalışanların gelişmesi için yüksek bütçeli eğitim programları düzenlemektedirler. IBM, GM, Kodak ve Türkiye İş Bankası gibi kuruluşlar bu modeli benimsemektedirler. Modele göre işgücü devir oranı düşüktür. Ayrıca kaliteli elemanların yetiştirilerek üst kademelerde görevlendirilmesi sonucu kuruluşu çok iyi tanıyan kuruma bağlı bir üst yönetimin oluşmasına imkân sunmaktadır.

2. Kulüp Modeli: Bu model de akademik model gibi dışa kapalıdır. Şirket içinde geçirilen zaman ve kıdem esas alınmaktadır. Çalışanlar için en alt kademedен en üst kademe yükselme imkânı söz konusudur. Bireysel gelişme potansiyeli yerine yönetimi kolay olması nedeniyle kıdem daha baskındır. Rekabetin düşük olduğu kamu kurumlarında uygulanır. Temel sorun, zamanla işletmeye bağlı ancak yetenekleri kısıtlı elemanlarla çalışma zorunluluğunun ortaya çıkmasıdır.

3. Beyzbol Takımı Modeli: Dışa açık bir modeldir. Kendi alanında başarısını ispatlamış herkes, her aşamada işletmeye katılabilir. Bu modelde işletmeye bağlılık kulüp ve akademi modelinden düşüktür. Modelin işveren açısından en önemli faydası eğitim ve gelişime yönelik bütçe ayırma gereğinin olmamasıdır. Modelde iş güvenliği eksikliği ve işgücü devir oranı yüksekliği gibi sorunlar söz konusudur. Her an

çalışanların yerine başka birinin gelme olasılığının beyzbol takımına, başarısını kanıtlamış yeni oyuncuların katılımına benzetilmesi sebebiyle bu ismi almıştır.

4. Kale Modeli: Kale modelinde hem iç hem de dış rekabet söz konusudur. Çalışanların en iyi performans gösterenin işletmede kalacağına inandığı, bu yüzdende kıyasıya bir iç rekabetin yaşandığı bir modeldir. Çalışanın görevini ve pozisyonunu başkalarına karşı kale gibi savunmak durumundadır. Bu yüzden de kendini sürekli yenilemesi, geliştirmesi ve en iyi olduğunu ispatlaması gerekir. Çalışanlar piyasaları iyi izlemeli ve kısa süre içinde uyum sağlamalıdır. Bu modele göre işletmenin eleman tedariki konusunda bir çabası yoktur. Modelde işgücü devir oranı ile ücret ve yan haklar gibi işletme maliyetleri yüksektir. Kale modelini benimseyen işletmelere genellikle yayıncılık, turizm ve petrol gibi sektörlerde rastlanmaktadır.

3.1.7.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

İşletmelerin işe alım süreçlerinde yalnızca yetenekli adayların işletme bünyesine katılması yoluyla yeteneğin yönetilmesi konusunda başarı sağlanmış olmamaktadır. Adayların işe kabulü ile birlikte kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun işletme ortamıyla karşılaşmaları önemlidir. Aksi halde, adayların işletmeye katkıları istenen düzeyde olmayacaktır. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, çalışanlara gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler sunulmalıdır (Çayan, 2011: 72). Armstrong (2006: 666)' a göre eğitim ve geliştirme süreci faaliyetleri organizasyonel öğrenme, işyeri ve iş dışında eğitim, kendi kendine öğrenme, e-egitim, koçluk ve mentorluk, harmanlanmış öğrenme, yönetim geliştirme gibi farklı eğitim türlerinden oluşmaktadır.

Yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirmesi birbirini izleyen iki farklı uygulama ile gerçekleştirilebilir. Bunlar;

- **Yetenek Gelişimi Amaçlı Eğitim Uygulamaları:** İşletme bünyesine yetenekli kişileri dâhil ederek yetenek yönetimi süreci tamamlanamaz. Çalışanları, ileriye yönelik hedeflerle, kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler verilerek çalışana ve işletmeye katma değer sağlanmalıdır. Yetenekli çalışanlar, sunulan eğitimler sayesinde yeteneklerini daha da arttırarak işletme açısından nitelikli hale gelebilmekte iken, düşük seviyelerde yeteneğe sahip olanlar, yetenek geliştirerek işletme için artı değer haline getirilebilir. Ayrıca işgörelere çeşitli eğitim fırsatları sunularak işletmeden ayrılma düşüncelerinin oluşması engellenebilir (Alayoğlu, 2010: 82).

- **Yetenek Gelişimi Amaçlı Gelişim (Kariyer) Uygulamaları:** Bu aşama kariyer gelişimi planları ve kariyer canlandırma uygulamalarından oluşan kariyer gelişimi uygulamalarından meydana gelmektedir. Kariyer geliştirme, bireyin kariyer hayatı boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür (Deniz ve Ünal, 2007: 105). Kariyer canlandırma ise statik bir konuma geçmiş çalışanlara canlandırma uygulamaları yaparak verimli hale getirmek için uğraşmaktır. Kariyer gelişimi uygulamaları içinde yedekleme programları hazırlanarak geleceğe dönük yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Yedekleme programları sayesinde işten herhangi bir nedenden dolayı ayrılan kişinin yerini yetenek havuzları ve yedekleme planları sayesinde zaman kaybı olmadan doldurulmaktadır. Yedekleme planlarının hazırlanmasıyla birlikte çalışanın kariyer olarak hazır durumda olması mümkün hale getirilmektedir. Özellikle üst rol modelleri geliştirmeye önem veren

işletmeler, yedekleme, yönetici gelişim planları ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden etkin bir şekilde yararlanmaktadır (Altınöz, 2009: 71.)

Özetle yeteneğin, bireylerin yaşamlarına değer katabilmesi, performans ve potansiyele dönüştürülebilmesi için eğitim ve öğrenme ortamlarında geliştirilmesi gerekmektedir.

3.1.7.6. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması

Yetenek yönetimi sürecinin en önemli kritik noktalarından birisi olan yetenekli çalışanları elde tutma aşaması, işletmelerin kendileri için kritik pozisyondaki ve yetenekteki çalışanlarını kaybetmemek için gerçekleştirdikleri faaliyetler şeklinde ifade edilebilir (Hedberg ve Helenius, 2007: 6).

Yetenekli çalışanların elde tutulması, bir işletmenin yetenekli çalışanlarını alıkoyma becerisidir. Buradaki elde tutma kavramından kastedilen kurumun bütün çalışanlarını sonsuza dek sınıksız tutmaya çalışması anlamında kullanılmamaktadır. Kastedilen ifade, işletme için kritik öneme sahip ya da sahip olabileceği düşünülen işgücünün belirli gelişim ve seviye içerisinde uygun süreler boyunca alıkoymak anlamındadır (Waldrup ve Butler, 2011: 3).

Manpower Inc. 'ın 2006 yılında 23 ülke ve yaklaşık 33.000 çalışanı kapsayan "Talent Shortage" (yetenek kıtlığı) adlı çalışmasında yetenekli çalışan bulmanın zorluklarından bahsedilmiş ve elde edilen verilere göre araştırmaya katılan şirketlerin %40'ı boşalan pozisyonları doldurmada zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Deloitte şirketinin "Yıl 2008: Yeteneğinizin Nerede Olduğunu Biliyor musunuz?" isimli raporuna göre küresel çapta yaşanan kalifiye eleman sıkıntısı mevcuttur. GFK Araştırma Şirketi'nin PERYÖN için 2008 yılında yaptığı "Bugünden Yarına İnsan Kaynakları Yönetimi" adlı araştırmasında "İnsan Kaynakları Yönetiminde En Önemli Gündem Maddeleri Nelerdir?" sorusuna ilk sırada yetenekli çalışanları elde tutmak ve bağlılık, ikinci sırada ise yetenek yönetimi konusu cevap olarak alınmıştır (Atlı, 2013: 59).

Mevcut bir işletme üstün yetenekli çalışanları bünyesine çekmiş ve rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlamış olabilir. Ancak bu üstünlüğü devam ettirebilmesi için işletmeler kendileri için değerli olan yetenekli ve değerli çalışanlarını elde tutmaya ve bağlılıklarını arttırmaya yönelik tedbirler almak durumundadırlar.

Dünyanın sayılı en iyi danışmanlık şirketlerinden olan Ernst & Young, yetenekli ve değerli çalışanlarını elde tutmak amacıyla doğrudan genel müdüre bağlı çalışan bir personel yapısı oluşturmuştur. Diğer taraftan farklı şirketlerde son zamanlarda yetenek yönetimi için de son derece önemli olan çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik, kurum kültürünün oluşturulması, farklılıkların yönetimi, sosyal etkinlikler, ödüllendirme ve takdir, etkin iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesi ve iş yerinin daha eğlenceli bir yer olması için yapılan etkinlik ve uygulamalar ön planda tutulmuştur. Öyle ki son zamanlarda yazılan kitap ve dergi makalelerinde "Çalışanlarınızı nasıl mutlu ve üretken tutabilirsiniz?" gibi soruların yanıtını arayan yeni yayınların sayısı hızla artmaktadır (Atlı, 2013: 204).

Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketleri arasında yer alan Watson Wyatt tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, bir çalışanı kaybetmenin hesaplanan maliyeti, o çalışanın maaşının 200 katına kadar çıkabiliyor. Bu sonuçtan hareketle bir çalışanın işten ayrılması halinde kuruma yükleyeceği maliyetler hakkında aşağıdaki genellemeler yapılabilir (Kılıç, 2004: 84-85):

- Yeni işe alımların ortaya çıkaracağı işlem ve zaman maliyetleri (Örneğin; pozisyon ve görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat vs. için katlanılan araç gereç ve personel maliyetleri),
 - Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
 - Yeni işe alınan kişinin, işe yeni girmesi sebebiyle düşük ücretine göre daha az iş yapmasının ortaya çıkardığı maliyet artışı,
 - Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, iş hataları ve kazalarının maliyeti artırıcı etkisi,
 - İşten ayrılmalardan dolayı boşalan pozisyonun yeniden dolduruluncaya kadar geçen süre ve bu süreden kaynaklanan boş kapasite üretim kaybı,
 - İşe yeni başlayan çalışanın görevi gereği kullanması gereken araç ve ekipmanları etkin kullanamamasından kaynaklanan verim kaybı,
 - İşten ayrılan çalışan sayısının yüksek olması halinde işlerin zamanında bitirilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme gücünün ortaya çıkmaktadır.

3.1.7.7. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi

Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletmede tutulabilmesi, bağlılığının ve motivasyonunun artırılması ve sonuçta işletme performansının yükseltilmesi için ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en önemli konular arasında sayılmaktadır. İşletmelerin kendi yapısal ve finansal özellikleri, izledikleri insan kaynakları politikası, piyasadaki cari ücret düzeyi gibi değerlendirmelere göre farklılık gösteren ücret sistemleri vardır. Özellikle son yıllarda ödüllendirme açısından kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşarak performansa dayalı ücret uygulamaları yaygınlaşmakta bu tür uygulamaların yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum sağladığı görülmektedir (Ünal, 2002: 5).

Peter Capalli, yetenek yönetimi konusundaki çalışmalarıyla piyasaya uygun, çalışan yeteneğine göre farklılaştırılmış ve kişiye özel ücret politikaları belirlemenin önemine dikkat çekmiştir. Ayrıca Capalli, önemli ve zor bulunan yeteneklere diğer çalışanlardan daha yüksek ücret ödenmesi gerektiğini savunmuştur (Luecke, 2009: 105).

Performansa dayalı ücret sisteminin benimsenmesi ve etkin bir şekilde yürütülmesi, çalışanların işlerinde daha fazla sorumluluk almasını sağlayacak, bu sayede, işletmede verimlilik artışı sağlayacak özendirici bir faktör sunulmuş olacaktır. Çalışanların yapmış oldukları işte göstereceği her artı performans, hem işletme başarısına katkı sağlayacak, hem de bireylerin özgüvenlerini ve şirket içindeki saygınlıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

3.1.8. Yetenek Yönetiminin Yararları

Günümüzde bilgi ekonomisine geçiş ve insan sermayesinin farkına varılması nitelikli çalışanların işletmeler için önemini giderek arttırmıştır. İşletmeler için yetenekli insanlara sahip olmak ve onları elde tutmak kendi başına bir yarış halini almıştır. Hatta bu yarış, günümüzde savaş olarak nitelendirilen uzmanlar vardır. Öyle ki, piyasalar, günümüzde en yüksek primi, işletmelerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesinden oluşan ve “entelektüel sermaye” olarak adlandırılan bilgi altyapısına vermektedir. Entelektüel sermaye unsurlarından olan insan sermayesini, çalışanın yetenek, bilgi ve deneyimi oluşturmaktadır. Birçok işletme için yetenekli insanlara

sahip olmak, ekonominin ve rakiplerin durumundan çok daha önemli kabul edilmektedir.

Yetenek yönetiminin işletmelere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Atlı, 2013: 108):

- Daha yüksek karlılık ve rekabet avantajı,
- Çalışan motivasyonu ve bağlılığında artış,
- Yüksek potansiyele sahip kişiler konusunda saydamlık,
- Yaratıcı çalışanlar ve çalışan performansında artış,
- İç terfi politikasında yüksek oran ve buna bağlı memnuniyet,
- Kritik pozisyonların yedeklenmesinde saydamlık,
- Personel devir oranının düşmesi,
- Yeterince yetenekli olmayan çalışanların yetenekli çalışanları örnek alarak performanslarını arttırmaları
- Potansiyel yetenekli çalışanlar için cazip bir işletme olmak,
- Çalışanlara iç müşteri nazarında müşteri odaklı yaklaşımı aşılmasıdır.

3.2. Kurumsal İmaj Kavramı

Teknoloji ve rekabetin her geçen gün daha da arttığı günümüz iş dünyasında, işletmeler kendilerini tanıtmaya ve iç ve dış hedef kitleleri üzerinde olumlu bir imaj oluşturma çabası içerisine girmişlerdir. Bu çabanın nedeni aslında işletmelerin kendilerini hedef kitlelerine ve paydaşlarına daha iyi anlatma gayesidir.

3.2.1. İmaj Kavramı

İlk defa 1955 yılında pazarlama ve davranış bilimci Profesör Sidney Levy tarafından ortaya konmuş olan imaj kavramı, ülkemizdeki popülerliğini 1980 yılında elde etmiştir (Çakır, 2007: 21). Bu tarihlerden günümüze kadar birçok yazar ve araştırmacı tarafından imaj tanımlamaları yapılmış, bunlardan bir kısmı imajın ne olduğu konusunda doğru bilgiler verirken bazı tanımlar ise imaj kavramına aslında ona ait olmayan anlamlar yüklediği görülmüştür. Bu nedenle doğru bir imaj tanımlaması yapmak için öncelikle imajın ne olduğundan çok ne olmadığını bilmekte fayda vardır. Bu nedenle öncelikli olarak aşağıda farklı yazarlar tarafından yapılmış imaj tanımlamalarına değinilecektir.

- Kozanoğlu (1994)'na göre kişi ya da kurum ile ilgili görüş ve düşünce oluşturma çabası olarak tanımlanan imaj kavramı, kendiliğinden oluşması yerine oluşturulma çabası "imagoloji" ve "imaj yöneticisi" gibi kavramları literatüre kazandırmıştır. Öyle ki günümüzde imaj yöneticisi sayıları medyanın da etkisi ile giderek artmış ve popüler bir meslek haline almıştır (Kozanoğlu, 1994: 97; Akt: Bal, 2011: 6).

- Gotsi ve Wilson (2001: 25) 'a göre imaj, bir obje hakkındaki sübjektif bilgidir.
- Emir (2003: 74)'e göre insanların kendilerini çeşitli işaret ve sembollerle ifade etme çalıştıkları günden beri imaj oluşturma çabası daima var olmuştur.

- Bakan (2005: 11) imajı, "bireyin çeşitli kanallar vasıtasıyla elde ettiği bilgi ve verilere ilişkin bakış açısı ve yorumu" şeklinde tanımlamıştır. Bilgi ve veri elde edilen kanallar arasında reklam, doğal ilişkiler, içinde bulunulan kültürel ortam ve bireyin sahip olduğu önyargılar yer almaktadır.

- Gültekin (2005: 127)' e göre bir nesneye, kişiye, kuruma ya da ülkeye ait düşünce ve izlenimlerin beyinde oluşturduğu algı sonucu meydana geldiği kabul edilen

imajın genel bir tanımı yoktur. En basit ifade ile imaj, kısa ve uzun vadede bir kişinin, kurumun, nesnenin ya da ülkenin sahip olduğu bütün değerleri ile alakalı simgelerin algılanış biçimidir.

- Van Riel ve Fomburn (2007: 40) çalışmalarında imaj kavramını, bir şeyin nasıl bilindiği ve toplum tarafından nasıl hatırlandığı ve kendisi ile nasıl bir bağ oluşturulduğudur. Bu bağ, bireylerin bir nesne hakkındaki fikirleri, inançları, hisleri ve zihinlerinde oluşturdukları izlenimlerinin sonucudur.

- Davis (2007: 55)'e göre imaj, hayali ve gerçek tüm kanıtlardan yola çıkılarak akıl ürütme yolu ile oluşturulan aynı zamanda var olan inançlardan, fikirlerden ve duygulardan etkilenen bir yapıdır.

- Canbolat (2007: 2) imajın, olayların ve kişilerin zihinlerde bıraktığı iz ve etki anlamında doğal bir sonuç olduğu, bu sonucunda görüş ve yargıların oluşmasında belirleyici olduğunu savunmuştur. Ayrıca, etki potansiyelinden dolayı, dışarıdan yapılan müdahaleler ile gerçek imaj gölgelenerek sahte bir imaj kurgulanabilir.

- Büyükgöze (2012: 30)'ye göre imaj, objektif ve subjektif yargılar barındıran, bununla birlikte, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde belirleyici role sahip olan bir kavramdır. Yani imaj kavramı, dinamik ve karmaşık bir yapıdadır.

- Son olarak Türk Dil Kurumu (TDK, 10.10.2016, <http://www.tdk.gov.tr>)' na göre "imge" kelimesinden türemiş olan imaj kavramı, duyularla algılanan, herhangi bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçaltında oluşan nesne ve olaylardır.

3.2.2. İmaj Türleri

Farklı araştırmalarda farklı yazarlar tarafından birçok imaj türü ortaya atılmıştır. Çalışmamızda bunlardan bir kısmına yer verilerek söz konusu imaj türleri aşağıda açıklanmıştır.

3.2.2.1. Mevcut İmaj

İşletmenin bugün sahip olduğu imaj türüdür. İşletmelerin sahip oldukları imajlarını sürekli koruyabilmeleri ve mevcut imajlarını istenilen seviyede tutabilmeleri için düzenli aralıklarla bilimsel analizlerinin yapılması gerekmektedir (Uluçay, 2012: 23).

3.2.2.2. Ayna İmajı (Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj)

Ayna imajı, işletme içerisindeki kişinin veya kişilerin kendi işletmesini kendi bakış açısıyla değerlendirmesi ve görmesidir. Örgüt içinden veya dışından diğer kişi veya kişilerin de işletme hakkında aynı kanahe sahip olduğunu düşünen kişiler tarafından ifade edilen ve genel olarak yanıltıcı ve hatalı sonuçlar içeren imaj türüdür (Özer, 2008: 213).

3.2.2.3. Yabancı İmaj

İşletme dışındaki kişilerin işletme hakkındaki görüş ve düşüncelerini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile ayna imajının tersi olarak da nitelendirilebilir (Bilgin, 2008: 139). Yabancı imaj ile ayna imajı arasında ne kadar uyum varsa, mevcutta ve gelecekte işletmenin kişiliği o ölçüde güçlenecektir. Kısacası yabancı imaj, güçlü markalarda ayna imajı ile örtüşmektedir.

3.2.2.4. Şemsiye İmaj

Şemsiye imajı, tüm marka ve alt kuruluşlarının üstünde hissedilen, tüm faaliyet alanlarını etkileyen genel bir imaj özelliği taşımaktadır (Uluçay, 2012: 23). Örneğin, Koç Holding, Maret, Sek ve Pastavilla gibi birçok markasının Koç Holding bünyesinde toplandığını ifade eden iletişim stratejileri kullanmaktadır (Köktürk vd., 2008: 17).

3.2.2.5. Olumlu İmaj

İmaj kavramı günümüzde sadece pazarlama alanında kullanılan bir kavram olmaktan çıkmış ve üst yönetim tarafından dikkate alınması gereken stratejik bir araç haline almıştır. Olumlu bir kurumsal imaj, işletme devamlılığı ve stratejik başarı için vazgeçilmez olmuştur. Olumlu imaj sayesinde işletme doğru çalışanları işe alabilir. Sadece çalışanları çekmekle kalmayıp ihtiyaç duyduğu yatırımcıları, müşterileri ve ortakları da işletmeye çekebilir. Olumlu bir imaj, işletmelere duygusal bir katma değer ekler ve rakiplerine karşı ayırt edilebilir ve inanılır bir pozisyona yerleştirir (Erdoğan vd., 2006: 15).

Bir işletmenin izleyicileri üzerinde güven duygusu yaratması ve hedef kitlesi üzerinde güç oluşturması bu tür algılama ile mümkün olacaktır (Tutar, 2007: 6). Diğer bir ifade ile ayna imajı ve yabancı imaj arasındaki etkileşim ve örtüşme olumlu imajın doğmasını sağlayacaktır.

3.2.2.6. Olumsuz İmaj

İzleyiciler üzerinde yaratılan negatif algılar sonucu meydana gelen olumsuz imaj türünün birden çok sebebi olabilir. Örneğin, bir işletmenin çevresine verdiği zarar, olumsuz müşteri ilişkileri, kalitesiz ürün/ hizmet vs. olumsuz imaja sebep olabilecek unsurlar arasında sayılabilir (Uluçay, 2012: 24).

3.2.2.7. İstenen İmaj

İstenen imaj, işletmenin geleceğe dair amaç edindiği izlenimlerdir. İstenen imaja ulaşabilmek için öncelikle mevcut imajın iyi analiz edilip gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Okten, 2004: 56). Kısacası istenen imaj, bir işletmenin bugünkü imajından ziyade sahip olmak istediği imaj türüdür.

İşletme içerisinde bulunduğu mevcut durumun analizi ve sahip olduğu vizyona göre bu imajın planlanması ve yönetilmesi işletme başarısında büyük öneme sahiptir (Bayramoğlu, 2007: 12).

3.2.2.8. Transfer İmaj

Transfer imaj, bir işletmenin ya da o işletme tarafından üretilmiş olan bir ürünün sahip olduğu olumlu imajın, başka bir işletmede, markada ya da üründe kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Bolat, 2006: 11).

Akyürek (2005: 33)'e göre ise bir ürün veya hizmetin genellikle olumlu olan imajının başka bir ürün veya hizmete aktarılmasıdır. Transfer imaja genellikle lüks tüketim ürünlerinde rastlanmaktadır. Örneğin, lüks bir araba markası olan Porsche'nin Porsche güneş gözlüklerine, yine lüks bir giyim markası olan Lacoste'un saat markasına transferi gibi.

Başarılı transfer imaj örneklerine rastlandığı gibi başarısız transfer imajlarına da rastlamak mümkündür. Ünlü İtalyan ceket markası “ Brooklyn” başarılı bir transfer imaj örneği olarak düşünülebilir. “Brooklyn” için yapılan çalışmada, ambalaj için Amerika'nın ünlü köprüleri arasında yer alan -brooklyn köprüsünün- kullanılması, meşhur olan bir köprünün imajından yararlanılarak ceket satışlarını attırmıştır. Burada ülke imajı ürün üzerine yansıtılmıştır. Başarısız transfer imaj örneği olarak British Telekom verilebilir. British Telekom marka adının Japonya'da sömürgeciliği anımsatması sebebiyle başarısız olmuştur. Telekom daha sonra adını BT olarak değiştirerek, British transfer imajının oluşturduğu olumsuzluğu gidermeye çalışmıştır (<http://blog.reklam.com.tr/>, 25.12.2016).

Dikkat edilmesi gereken nokta, çıkarılacak olan ürünün, transfer edilecek olan markanın niteliğine uyum sağlamazsa yani tüketici mevcut olan lüks marka ile transfer edilen ürünü bağdaştıramazsa, oluşturulan transfer imaj, işletmenin mevcut imajını zedeleyebilir.

3.2.2.9. Kişisel İmaj

Kişisel imaj, algılanan imaj, öz imaj ve istenen imaj kavramlarının bir araya gelmesi ile bütünlük bulan imaj türüdür. Algılanan imaj, kişinin dışarıdan nasıl görüldüğü, öz imaj kişinin kendisini nasıl gördüğü ve istenen imaj kişinin nasıl görülmek istediğini ifade ederken, kişinin algılanan imajı ile öz imajı arasındaki farkın büyük olması, o kişiye yönelik tutarsızlık hissini doğuracaktır (Çakır, 2007: 27-28). Kısaca ifade etmek gerekirse kişisel imajın güçlü olması öz imaj, istenen imaj ve algılanan imaj arasındaki uyuma bağlıdır.

Günümüzde kişisel imajın oluşumuna yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bunların bir kısmı kişisel imajın kendiliğinden oluştuğunu, bir kısmı ise yapay olarak oluşturulabileceğini vurgulamaktadır. Peltekoğlu (2009) yapmış olduğu çalışmada bireylerin kişisel imajlarını kendiliğinden oluşması yerine oluşturulmasının yapay bir görüntünün yaratılmasına sebep olduğunu belirtmiş ve insanların öz yerine biçimle ilgilendiklerini savunmuştur (Uluçay, 2012: 18). Diğer taraftan Çakır (2007: 21)' a göre, kişisel imaj çalışması aslında kişilerin kendilerini hiç olmadıkları kadar iyi göstermesi değil, iletişimin tüm yollarını kullanarak kendilerini mümkün olduğunca etkili ve doğru bir şekilde ifade etme çabasıdır.

Kişisel imaj, kişilerin kendilerini dış dünyaya yansıtma şeklidir. Bu da çoğunlukla görsel bir şekilde gerçekleşir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre yeni bir mesaj algılanırken, görmek %75, duymak %13, dokunmak %6, koklamak %3 ve son olarak tatmak %3 oranında etkili olmaktadır. Bu durum aslında mesajın sunumunda görselliğin önemini işaret etmektedir (Harmancı, 2009: 21).

Son olarak kişisel imaj işletmeler nezdinde de büyük anlam ifade etmektedir. Bir işletme yöneticisinin kişisel imajı aslında bağlı olduğu kurumun imajını da olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

3.2.2.10. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj kavramı incelendiğinde iki farklı bakış açısına göre tanımlama yapılması mümkündür. Örgüt literatür incelemesine göre kurumsal imaj, kurum iç müşterileri ile dış müşteri arasındaki olağan olaylardan etkilenen imaj, örgütün paydaşları nezdinde sahip olmak istediği algı çabaları sonucunda dışarıdakilerin gördüğü resim olarak tanımlanırken, pazarlama literatüründe ise, kurumsal imaj bir

işletmenin olduğuna inandığı şeyden ziyade, hedef kitlenin işletme hakkındaki duygu ve inançlarının toplamı şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurumsal imaj, hedef kitlenin işletme hakkında taşımış olduğu izlenimler toplamı olarak tanımlanabilir (Duimering ve Safayeni, 1998: 58). Sabuncuoğlu'na (1998) göre kurumsal imaj, çeşitli kuruluşlar hakkında kişilerin kafalarında oluşan düşünsel resimlerdir (Uluçay, 2012: 32).

Kurumsal imaj, bir işletmenin varoluş amacından, ulaşmak istediği hedefler ve bu hedeflerin planlanması ve uygulanmasına kadar uzanan işletme ile ilgili tüm konuları içermektedir. Bir nevi işletmenin topluma açılan kapısı olan kurum imajı, kuruluşun dış çevreye görüntüsünü yansıtmakta ve işletme ürünlerini, hizmetlerini, yönetim ve iletişim tarzını aynı zamanda işletmenin uluslar arası alandaki faaliyetlerini desteklemektedir (Akay, 2005: 8).

Kurumsal imaj kavramı, önemi, kurumsal imajı oluşturan unsurlar, kurumsal imaj oluşturma süreci gibi daha fazla bilgi çalışmamızın ilerleyen kısmında daha detaylı bir şekilde sunulacaktır.

3.2.2.11. Ürün İmajı

Ürün imajı, bir ürünün sahip olduğu soyut ve somut bileşenlerden oluşan imajdır. Günümüzde bir ürünün sadece büyüklüğü, rengi, ambalajı gibi fiziksel özellikleriyle algılanmayışı, pazarlama uzmanlarını tüketiciler üzerinde pratik etkiler bırakabilmek adına ürün bileşenlerini ve faydalarını belirgin mesajlara çevirme eğilimine itmiştir. Örneğin bir paketli bisküvinin içerisindeki un, şeker, kabartma tozu ve süt gibi somut bileşenlerinin yanında tazelik, temizlik ve kalite “geleneksel tat” ya da “beş çayının vazgeçilmezi” soyut sloganlarıyla belirgin mesajlara dönüştürülür (Odabaşı ve Oyman, 2003: 227).

Bir kurumun sahip olduğu olumlu imaj, o işletmenin ürün ya da hizmetlerine yönelik ürün imajını da etkilemektedir. Ayrıca kurumsal imaj ve ürün imajı da birbiriyle etkileşim içerisindedir. Başarılı bir kurumsal imaj, ürün imajının da olumlu olmasını sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile ürün imajı tüketici nezdinde tercih etme sebebi iken, ürüne yüklenmiş olumlu bir imaj tüketiciler için çekici bir unsur anlamı taşımaktadır.

3.2.2.12. Marka İmajı

Marka, genel anlamda bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret olarak tanımlanabilir (TDK, 10.10.2016, <http://www.tdk.gov.tr>) Marka imajı ise markaya anlam katan unsurların bütünü olarak ifade edilebilir.

Perry ve Wisnom' a (1997) göre, marka imajı, bir markanın güçlü ve zayıf yönleri, olumlu ve olumsuz tarafları gibi, çoğunlukla kontrol edilebilir algıların toplamıdır (Perry ve Wisnom, 2003: 15).

Schmitt ve Simionson'ın (1997: 56) yapmış olduğu çalışmada, anlaşılır, uzun ömürlü ve tutarlı bir marka imajı oluşturulabilmesi için marka özelliklerinin ve markanın sunulmuş şeklinin bağlantılı olması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Marka imajı ile kurumsal imaj arasında çok sıkı bir ilişki söz konusudur. Olumlu bir marka imajı, kurumsal imaja pozitif olarak yansıtacaktır. Burada marka imajı ürünün fiyat ve kalite gibi özellikleri ile ilişkili iken, kurumsal imaj ürün özelliklerine ek olarak kurumun sosyal sorumluluk ile ilgili tutumları, iş ahlakı gibi konularıyla da ilişki içindedir.

Sonuç olarak, yukarıda da değinildiği gibi her kurum ya da kişi bir imaja sahiptir. Dikkat edilmesi gereken nokta var olan imaj(lar) üzerinden sürekli iyileştirme ve geliştirme çabaları yürütülmelidir.

3.2.3. Kurumsal İmaj Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İlk kez imaj kavramının bir kurumla ilişkilendirilmesi 1955 yılında Sidney Levy tarafından gerçekleştirilmiştir (Levy, 1999: 233; Akt.: Uluçay, 2012: 26). Küreselleşmenin yoğun bir şekilde hissedildiği iş dünyasında işletmelerin attıkları her adım, aldıkları her karar hedef kitleler üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Öyle ki, satın alma kararları verilirken ürün veya hizmet için belirlenen fiyattan çok üretici işletmenin çalışanlarına, müşterilerine, içinde bulunduğu topluma karşı olan davranış ve tutumları belirleyici rol oynamaktadır. Günümüzde işletmelerin hedef kitleye, kendilerini tanıtılabilmeleri için sadece isim ya da logonun yeterli olmadığı açıkça görülmektedir. İhtiyaç duyulan şey iyi bir tanıtım ile beraber gelen hedef kitle nezdinde inandırıcılık, güven yaratmak ve bu güveni sürdürebilmektir. Çünkü hedef kitle zihninde oluşturulan işletme imajı, çetin rekabet koşulları dikkate alındığında, işletmelerin geleceğini belirleyen çok önemli bir unsurdur (Erdoğan vd., 2006: 58).

İşletmeler ve hedef kitleler için büyük öneme sahip olan kurumsal imaj hakkında yapılmış olan tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

- Aaker (1996)'e göre kurumsal imaj, tüketicilerin, yatırımcıların, çalışanların ve diğer kamuoyunun, kurumun adına yönelik, iyi ya da kötü, güçlü ya da zayıf şeklinde zihinlerinde oluşturdukları duygusal tepkilerdir (Çiftçi, 2011: 12).

- Gray ve Balmer (1998: 697) kurumsal imajı, "hedef kitlenin zihninde, kurum kimliğine yüklenen yargılar bütünüdür" şeklinde tanımlamıştır.

- Örucü (2003: 247)'ye göre kurumsal imaj, çeşitli kurumlar hakkında dolaylı ve dolaysız algılar ve tecrübeler neticesinde insanların kafalarında oluşan düşünsel resimlerdir. Diğer bir ifade ile kişilerin kurumlar hakkında işittikleri, gördükleri veyahut doğrudan kurumla ilişki kurduklarında edindikleri kanının görüntüsü şeklinde tanımlanabilir.

- Baines vd. (2004: 356) kurumsal imajı, bir işletmeyle ilgili toplumun bilgi ve deneyimlerine dayalı izlenimler şeklinde tanımlamışlardır.

- İbicioğlu (2005: 61) ise kurumsal imajın bir işletme hakkında dış çevrede izlenimler oluşturacak her türlü soyut ve somut unsurlarla ilgili algılamalar toplamı olduğunu belirtmiştir.

Kurumsal imaj ile ilgili yapılmış olan tanımlar incelendiğinde, tanımlar farklı yazarlar tarafından gerçekleştirilmesine rağmen, kavramı oluşturan üç genelleme dikkat çekmektedir. İlki, kurumsal imajın iç ve dış müşterilerin kafalarında oluşan algılardan oluştuğu, ikincisi, bu algıların farklı gruplar tarafından farklı şekillerde imaj oluşturabileceği (olumlu ya da olumsuz imaj gibi), son olarak da kurumsal imajın incelenmesinde işletmeyi ilgilendiren tüm değişkenlerin hesaba katılması gerekliliğidir.

Kısacası bir işletmenin iç ve dış çevresinin işletmeye ilişkin taşıdığı olduğu imajların toplamı (Bakan, 2005: 37; Bal, 2011: 222) şeklinde ifade edilen kurumsal imaj, pozitif, negatif veya nötr olabilir. Bir kurumun bir ürünü veya hizmeti ile ilgili yaşanan olumsuz bir deneyim, kurum hakkında çıkmış kötü bir reklam, bir kişinin kurum ile yaşamış olduğu olumsuz bir tecrübe, negatif bir imaj çizerek daha önce kurum hakkında oluşturulan pozitif imajı değiştirebilmektedir (Taslak ve Akın, 2005: 266). Ayrıca kurumsal imaj, kurum çalışanları ve kurumun hedef kitleleri gözünde

oluşan ve kuruma can veren, kuru ve soyut bir kavram olmaktan öte ona bir anlam katan değerler toplamıdır.

Güçlü bir kurumsal imaj, başta yetenekli işgörenler olmak üzere tüm çalışanları etkilemekte ve çalışanların işletmelerine karşı memnuniyet düzeylerini arttırmaktadır. Memnun çalışanlar kurum başarısına katkı sağlamakta bu da güçlü müşteri ilişkilerini ortaya çıkarmaktadır (Erkmen ve Çerik, 2007: 108). Aksi düşünüldüğünde, işletme iyi ve nitelikli yöneticilerle, gelişmiş makine ve donanımlarla ekonomik bir şekilde, en kaliteli ürünü piyasaya çıkarabilir. Ancak hedef kitle ile etkili bir iletişim kurulamamışsa, üretici hitap ettiği pazar dilimindeki paydaşları tarafından desteklenmiyorsa, kurum kendi çalışanları tarafından benimsenmemişse işletmenin uzun dönemde varlığını koruması mümkün olmayacaktır (Sabuncuoğlu, 2004: 65). İşletmenin böyle bir sonuç ile karşı karşıya kalmaması için hem iç çevresi hem de dış çevresi için olumlu bir imaj yaratmak zorundadır. Akgündüz (1998)'ün de belirttiği gibi, olumlu bir imaj, sürekli bir tavsiye mektubu niteliğindedir (Akgündüz, 1998: 74; Akt: Bal, 2011: 9).

Kurumsal imaj somut unsurlardan oluşan soyut bir kavramdır. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu ekosistem dinamik bir yapıda olması sebebiyle değişen çevreye uyum sağlayabilecek kapasiteye sahip olmalıdır. Kendini yenile(ye)meyen değişen şartlara karşı duyarsız davranan işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri mümkün değildir. Bu işletmeler ister piyasaya, çok tutulan bir ürün ya da hizmetle girmiş olsun isterse de mevcut yaşamında yeni ve benzersiz bir ürün ya da hizmet sunmuş olsun değişimlere karşı duyarlı olmalıdır.

Örneğin, 1995 yılında kurulan çevrim içi açık arttırma usulü satış pazarında ilk olan “eBay” çevreyle olan entegrasyonu sayesinde egemenliğini hâlâ korumaktadır. Aynı şekilde Volvo, Hindistan’da ilk lüks otobüs fikrini geliştiren ve fırsat oluşturan işletme olarak sağlıklı satışlar elde etmiştir. Diğer taraftan ilk sosyal ağ olmayan ancak günümüzde en başarılı sosyal ağ “Facebook” olarak belirlenmiştir. Burada dikkat çekilmesi gereken, bir işletmenin yaşamı, sunduğu ürün ve hizmetin kalitesi kadar işletmenin içinde bulunduğu ekosisteme uyum sağlayabilmesinden de geçmektedir. Örneğin, Bill Fischer, Umberto Lago ve Fang Liu, 2013 yılında yayınladıkları kitapları “Reinventing Giants” ta Çin’de “Haier” adlı bir beyaz eşya şirketinin kendisini son 30 yılda üç kez yenilediğini belirtmiştir. Buna karşı, 20. Yüzyılın ABD devi olarak görülen “Kodak” şirketi, dijital fotoğrafçılığın yükselişine reaksiyon göstermekte ağır kalmış ve iflas etmiştir (Kindersley, 2016: 18-19).

3.2.4. Kurumsal İmajı Belirleyen Unsurlar

Günümüzde piyasaya sunulan mal ve hizmetler, giderek daha hızlı standartlaşmakta ve aynılaşılmaktadır. Bu nedenle işletmeler ürettikleri malları ya da sundukları hizmetleri rakiplerinin mal ve hizmetlerinden farklı kılmak amacıyla daha fazla dikkat çekme amacı gütmeye başlamışlardır. Bu amaçla yapılan önemli yatırımlardan ve başarılarına etki eden unsurlardan bir tanesi kurumsal imajdır (Selvi, 2007: 36).

Duygusal olduğu kadar rasyonel unsurları da içinde barındıran kurumsal imaj oluşumunda kurum tek başına etkin unsur değildir. Hedef kitleyi oluşturan kesimin özellikleri, rakiplerin faaliyetleri, sektörde meydana gelen değişim ve gelişmeler, diğer çevresel faktörlerle beraber, günümüzde kuruma yönelik farkı paydaş gruplarının, farklı beklentilere sahip olmaları nedeniyle farklı tatmin düzeyleri de kurumsal imajı belirleyen unsurlar olarak göz önünde tutulmalıdır.

Her işletmenin iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir imajı söz konusudur. Kurumsal imaj, işletmenin en üst kademesindeki yöneticisinin almış olduğu karardan en alt kademe çalışan işgörenin davranışlarına kadar birçok unsurun bir araya gelmesinden oluşur. Bu unsurları işletmenin kurulduğu günden bu yana ürettiği ürünlerin ve/veya hizmetlerin kalitesi, sunduğu hizmetler, düzenlediği etkinlikler, elde ettiği başarılar, işgören ve işveren arasındaki ilişkiler, çevreye karşı duyarlılık ve sorumluluk anlayışı vs. şeklinde sıralayabiliriz.

Tablo 3.4. Farklı Çalışmalara Göre Kurumsal İmaj Kriterleri (Uluçay, 2012: 68).

Kurumsal İmaj Kriterleri	Yazarlar
1. Tanınmışlık	Fombrum vd. (2000); Regenthal, (1992).
2. Yönetim Kalitesi	Regenthal, (1992); Barich ve Kotler, (1991); Fombrum vd. (2000); Harris Interactive, (2011).
3. Ürün ve Hizmet Kalitesi	Regenthal, (1992); Barich ve Kotler, (1991); Smith, (1993); Harris Interactive, (2011).
4. Finansal Başarı	Regenthal, (1992); Barich ve Kotler, (1991); Fombrum vd. (2000); Harris Interactive, (2011).
5. Çalışma Çevresi	Regenthal, (1992); Barich ve Kotler, (1991); Smith, (1993); Harris Interactive, (2011).
6. Sosyal Sorumluluk	Regenthal, (1992); Barich ve Kotler, (1991); Smith, (1993); Fombrum vd. (2000); Harris Interactive, (2011).
7. Görsel Kimlik	Regenthal, (1992); Barich ve Kotler, (1991); Smith, (1993); Dowling, (1994).
8. Duygusal Çekicilik	Regenthal, (1992); Barich ve Kotler, (1991); Smith, (1993); Harris Interactive, (2011).
9. İletişim Faaliyetleri	Barich ve Kotler, (1991); Smith, (1993); Dowling, (1994).

Tablo 3.4’te adı geçen kriterler kar amacı güden, büyük ölçekli şirketler üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Geçerliliği kabul gören bu çalışmaların saygınlığının artmasıyla birlikte kurumsal imaj çalışmaları pek çok sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde de gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda kurumsal imaj bileşenlerinin sektöre göre farklılık gösterebileceği ortaya çıkmıştır.

Literatür incelendiğinde kurumsal imaj belirleyicileri olarak farklı yazar ve araştırmacılar tarafından değişik boyutlar ele alınmıştır. Örneğin, yapılan çalışmalarda temel olarak kurumsal imaj belirleyicileri; yenilikçilik, yaratıcılık, mal/hizmet kalitesi, algılanan dürüstlük ve samimiyet, sosyal sorumluluk, değer yaratma, yönetim kalitesi, güvenilirlik, hizmetlere erişim (Erdoğan vd., 2006: 59), işveren ve işyeri olarak tercih edilme durumu (Tutar, 2007: 13) şeklinde açıklanmıştır.

3.2.4.1. Tanınmışlık

Kurumsal imaj oluşumunda paydaşların işletmenin ismine ve sunduğu ürün/hizmetlerine aşina olması çok önemlidir. Paydaşların işletmenin varlığından haberdar olması, sunulan hizmetin veya ürünün özellikleri hakkında belirli düzeyde bilgi sahibi olmaları, işletmeye karşı güven duymalarını sağlayacak bu da işletme adına olumlu bir kurumsal imajın oluşmasına katkıda bulunacaktır (Fombrum vd., 2000: 243).

İşletmelerin kurumsal imajlarına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde tanınmışlık kriteri ile ilgili kuruluşun isminin daha önce duyulup duyulmadığı, işletme çalışanları arasında tanındık olup olmadığı, işletmenin ürün/hizmetinden yararlanılıp yararlanılmadığı ya da işletmenin ürün/hizmetlerini kullanan tanındıkların olup olmadığı irdelenerek kişilerin işletmeye karşı aşinalık derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan

araştırmalardan elde edilen verilere göre aşinalık derecesinin düşük olması kurumsal imaj algısını olumsuz yönde etkilemektedir (Gatewood ve Gowan, 1993: 417). Örneğin, yeni kurulmuş bir internet alışveriş sitesi sayfasında PayPal logosunu kullanarak, müşterilerin güvenli alışveriş sitesi algısına sahip olmalarını sağlamıştır. Bu da paydaşlar üzerinde olumlu bir izlenim oluşturmuştur.

3.2.4.2. Yönetim Kalitesi

İşletme fonksiyonu olarak yönetimin temel amacı, mevcut kaynakların koordinasyonu yoluyla, örgütsel amaçların etkin bir şekilde elde edilmesini sağlamaktır. Yönetim bu amacına, ilk yönetim fonksiyonu olan planlama yaparak ulaşır ve denetim fonksiyonu ile de başarı düzeyini ölçer. Çalışanların temel görevi, planlamayla belirlenen amaçların yerine getirilmesi için çaba harcamaktır. Tüm yönetsel faaliyetler bir amaç içindir. İşletmelerin ve çalışanların başarısı, amaca ulaşma konusunda gösterilen etkinlik düzeyiyle ölçülür (Genç, 2008: 168).

Yönetim tarafından kurulan etkin bir iletişim sisteminin varlığı ve bu sistemde kullanılacak olan iletişim araçlarının belirlenmiş olması, çalışanları, işletmeye yönelik, saygın kurum imajı algısı için ikna edebilecektir (Tutar, 2003: 118).

3.2.4.3. Ürün ve/veya Hizmet Kalitesi

Ürün ve/veya hizmet kalitesinin işletmenin kurumsal imajına etkisi üzerine yapılmış çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bunlardan biri olan ve Eroğlu (2013: 42) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, hizmet kalitesinin kurumsal imaj algısı üzerindeki etkisi bankacılık sektöründe test edilmiş, hizmet kalitesi boyutlarından fiziksel varlıklar ve güvencenin, kurumsal imaj ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır ki, üretilen mal ve hizmetlerin fiyatı, teknolojik seviyesi, dağıtım kanalları ve satış sonrası hizmetleri kurumun imaj oluşumunda katkı sağlamaktadır.

3.2.4.4. Finansal Başarı

Finansal başarı işletmelere yönelik algıların oluşumunda önemli bir yere sahiptir. İşletme tarafından sunulan ürün ve/veya hizmet kalitesi her ne kadar iyi olursa olsun, işletmelerin finansal tablolarında meydana gelen olumsuzluklar kurumun imajını istenmeyen şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile işletmenin finansal tablolarında gözlemlenen sürekli artarak devam eden kar oranları söz konusu işletmenin sahip olduğu finansal gücü nedeniyle paydaşları üzerinde olumlu bir kurumsal imajın yaratılması sağlanacaktır.

3.2.4.5. Çalışma Çevresi

Günümüzde rekabet koşullarının gittikçe zorlaştığı ve ulusal sınırların uluslar arası sınırlar haline geldiği ortamda işletmelerin sembol, logo gibi tasarım çalışmaları, ürün ve/veya hizmet bedellerinin piyasa durumuna göre düşürülmesi ya da arttırılması gibi çabalar, hedef kitlenin zihninde olumlu bir imaj oluşturmak için yeterli sayılmamakla beraber, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerine vermiş oldukları destekler, müşteri ve çalışanlarına karşı sergiledikleri davranış tarzları da çok önemlidir. Yine literatür incelendiğinde çalışma çevresinin kurumsal imaj oluşumuna olan katkısı gözler önüne serilmektedir. Örneğin, Minkiewicz vd. (2011) tarafından

gerçekleştirilen çalışmada, fiziksel varlıkların ve çalışanların kurumsal imajı yüksek derecede etkileyen değişkenler olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada özellikle hizmet işletmesi yöneticilerinin çalışanlara ve işletmenin fiziki varlıklarına önem vermesinin kurumsal imajı olumlu bir şekilde etkileyeceği vurgulanmıştır (Kalyoncuoğlu ve Faiz, 2016: 67).

3.2.4.6. Sosyal Sorumluluk

Kurumsal imaj oluşturma sürecinde çalışma çevresi, finansal başarı, örgüt büyüklüğü gibi birçok faktör önemli rol oynamakla birlikte, en az bu faktörler kadar etkili olan ve kurumsal imajın oluşumunda tetikleyici rol üstlenen diğer bir faktör de kurumsal sosyal sorumluluktur (Arendt ve Brettel, 2010: 1469). Yapılan birçok çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kurumsal imaj üzerinde olumlu etkisinin olduğu vurgulanmıştır.

3.2.4.7. İletişim Faaliyetleri

Verimli bir iletişim sürecinden bahsedebilmek için, düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir verici (kaynak) ile bu simgeleri çözümleyip algılayabilen bir alıcının (hedef) olması gerekmektedir. Amaç, vericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır.

İletişim, kurumsal imaj oluşumunda önemli bir role sahiptir. Kişisel ve örgütsel iletişime ek olarak örgüt ile etkileşimi olan paydaşların deneyimleri de kurum imajının oluşmasında kilit rol oynamaktadır (Pina vd., 2005: 177).

3.2.4.8. Duygusal Çekicilik

Günümüzde işletmeler tüm iletişim faaliyetlerini duygusal temalar kullanarak gerçekleştirmektedir. İşletmelerin reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetleri incelendiğinde, sunulan ürün ve/veya hizmetlerin somut faydalarından çok paydaşlarına hissettireceği duygular üzerine, bu süreçleri tasarladığı görülmüştür.

İşletmeler oluşturdukları bu duygusal temalar vasıtasıyla hedef kitleleri ile aralarında bir duygu alışverişi gerçekleştirmeyi hedeflemekte, müşteri sadakati sağlayarak hedef kitle algısında rakiplerinden daha iyi bir yer edinmeyi amaçlamaktadır. Duygusal çekicilik sadece müşteriler için önem arz etmemektedir. İşletmelerin bir nevi iç müşterisi konumundaki çalışanlar için de duygusal çekicilikten bahsedilmelidir. İşletmeler iletişim faaliyetlerinde duygusal çekicilik kriterinden faydalanmak istiyorsa, iç müşteri (çalışanlar) memnuniyeti ve dış müşteri memnuniyeti arasındaki bağın güçlü olmasına da özen göstermelidir.

3.2.4.9. Görsel Kimlik

İşletmelerin kendilerini semboller ve kelimelerle ifade etmek istediği logo veya kurum adı görsel kimlik olarak tanımlanmaktadır (Okay, 2002: 145). Aslında görsel kimlik işletmeyi sembolik olarak temsil etmede görünürlük ve hatırlanabilirlik sağlamaktadır. Görsel anlatım renkler, biçimler, simgeler vs. tüm elemanları bir araya getirmektedir. Bu şekilde görsel olarak kullanılan iletişim aracı yani görsel dil bütün sözcüklerden daha etkili olmaktadır.

Aristo'nun “tüm algılamalar gözle başlar” sözü, antik çağdan bu yana görsel algının önemini vurgulamaktadır. Beynin yaklaşık %50 si doğrudan ya da dolaylı olarak

görme duyusu ile ilişkilidir. İnsan beyininde öncelikli olarak görüntüler işlenmekte daha sonra ise sözcükler doğrusal bir şekilde işlenmeye başlamaktadır (Smiciklas, 2012: 7). Başarılı bir kurum imajının oluşturulması, öncelikle güzel ve doğru bir şekilde tasarlanmış görsel kimliğe sahip olunmalıdır.

3.2.5. Kurumsal İmaj Oluşturma Aşamaları

Günümüzde her kurum planlı veyahut plansız şekilde oluşmuş bir imaja sahiptir ve olumlu bir imaj kurumun başarısına katkı sağlayan, elle tutulamayan soyut unsurların başında gelmektedir.

Kurumsal imaj, işletmelerin iç ve dış çevreleri üzerinde olumlu bir izlenim yaratarak işletmeye yönelik olumsuz tutum ve davranışların değişmesine destek olmaktadır. İmaj değiştirilmesi zor olan algılardır. Bu nedenle oluşum aşamasında dikkatli davranılması şarttır (Uluçay, 2012: 57). Herhangi bir işletmenin çevresinde yer alan paydaşlardan birisi, işletmenin kurumsal imajını değerlendirirken sadece o işletmeden almış olduğu hizmetin veya ürünün kalitesi ve fiyatıyla yetinmez, aynı zamanda işletme hakkında edindiği bilgi ve başka tecrübelerini de bu süreçte katmaktadır (Süceddinov, 2008: 51).

İş dünyasında kurumlar bilinçli bir şekilde çaba harcayarak ya da çaba harcamadan, hedef kitlenin kişiliklerine ve kurumla olan ilişkileri doğrultusunda olumlu ya da olumsuz bir imaj elde ederler. Kurumlar farklı hedef gruplarının kurumlarına yönelik tepki ve beklentilerini ölçmek vasıtasıyla araştırmalar yaparak imajları yönlendirebilirler.

Güçlü bir kurumsal imaj oluşturmak için izlenmesi gereken aşamalar; alt yapı kurmak, dış imaj oluşturmak, iç imaj oluşturmak ve soyut imaj oluşturmak şeklinde sıralanabilir.

3.2.5.1. Altyapı Oluşturulması

Kurumsal imaj oluşturmanın ilk aşaması alt yapı oluşturmaktır. Örneğin bir binanın sağlam temeller üzerine kurulması için inşa edilmeden önce alt yapının kurulması gerekiyorsa kurumsal imaj oluştururken de aynı durum geçerlidir. Güçlü bir kurumsal imaj için güçlü bir alt yapının oluşturulması şarttır. Herhangi bir işletmenin kurum içi değişim geçirmeden ve güçlü bir alt yapı kurmadan gerçekleştireceği imaj çalışmaları kısa süreli sonuçlar doğuracaktır. Uzun vadeli bir kurumsal imaj için işletmeye ait misyon ve vizyon öğelerini içeren bir alt yapının oluşturulması gerekmektedir (Howard, 1998: 45).

Türk dil kurumu tarafından “amaç ve görev” (TDK, 10.10.2016, <http://www.tdk.gov.tr>) olarak tanımlanan Fransızca kökenli misyon kavramı işletmeler için var oluş sebebi olarak ifade edilebilir. Kurum misyonunun tanımlanması, stratejik yönetim süreci adına analiz yapma, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve yönetim sürecini bir bütün olarak değerlendirmede temel bir çatı oluşturmaktadır (Koç, 2007: 69). Yine Fransızca kökenli olan vizyon kavramı Türk dil kurumu tarafından “ileri görüş, ülkü, görünüm” (TDK, 10.10.2016, <http://www.tdk.gov.tr>) şeklinde tanımlanmıştır.

İyi bir imaj yaratmada alt yapı oluşturmanın bir diğer koşulu; işletmenin yapısında ve yönetim anlayışında değişimler gerçekleştirmek ve bunu hedef kitlelere iletmeğidir. Yönetim yapısında organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan

olursa; iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır (Güzelcik, 1999: 178).

3.2.5.2. Dış İmaj Oluşturmak

Gee (1995: 16) dış imajı, işletme dışındaki hedef kitlelerin işletme hakkında sahip olduğu fikir ve algılar şeklinde tanımlamıştır. Dış imaj oluştururken dikkate alınması gereken beş öge vardır. Bunlar; ürün kalitesi, somut imaj, sponsorluk, reklam ve medya ilişkileridir.

Dış imaj oluşturmanın en önemli ve ilk ögesi ürün kalitesidir. Müşteri tatmini için ürünün ya da hizmetin kalitesi büyük önem arz etmektedir. Dış imaj oluşturmanın ikinci ögesi somut imaj oluşturmaktır. Somut imaj, kurum ismi, logosu, işyeri dekoru gibi görsel kimlik oluşturmaya yarayan her şeyi kapsamaktadır. Diğer bir öge olan reklam ise bir ürün ya da hizmete karşı, müşteri dikkatini çekmek için ürün veya hizmetin özelliklerinin sunulmasıdır. Sponsorluk yine dış imaj oluşturma öğelerinden birisidir. Kurumun isminin hedef kitle tarafından tanınmasına yardımcı olur. Son olarak medya ilişkileri, kurum imajının oluşmasında, oluşturulan imajın hedef kitleye ulaştırılmasında ve şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir (Sücceddinov, 2008: 52-53).

3.2.5.3. İç İmaj Oluşturmak

İç imaj, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajıdır. Diğer bir ifade ile çalışanların müşterilere yansıttığı imajdır (Gee, 1995: 12; Şişli ve Köse, 2013: 100). İç imaj, kurum imajının oluşturulmasında ön koşuldur. Gerçekleştirilmesi kurumda yönetilen insan kaynağına bağlıdır (Gürel, 2010: 28).

Kurum imajı tüketiciler tarafından olumlu olarak değerlendirildiği zaman bunun anlamı artan satış ve karlılık demek iken çalışanların da kurumlarının imajlarını olumlu olarak algıladıklarında bu durum performanslarına yansıtacaktır (Küçük ve Bayuk, 2007: 801). Olumsuz bir iç imaj, sadakatsiz çalışan ve kaybedilen müşteri demektir. Güçlü bir iç imaj, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, ödüllendirilmesi, iyi bir iletişim kurulması ve saygı gösterilmesi ile oluşturulabilir.

3.2.5.4. Soyut İmaj

Güçlü bir kurumsal imaj oluşturmak için, öncelikle sağlam bir alt yapı kurulmalı, görselliğe dayalı dış imaj ve çalışanlara yönelik bir iç imaj çalışması gerçekleştirildikten sonra yapılması gereken en önemli ve en son aşama müşterilerle duygusal bağ kurmayı sağlayan soyut imaj oluşturmaktır (Çakmak, 2008: 31). Soyut imaj, müşteri tatmini ve sadakati ile hedef kitlenin zihinde kurumun sosyal sorumluluk bilincine sahip olduğu algısının oluşturulmasıyla gerçekleştirilmektedir (Akay, 2005: 24).

3.2.6. Olumlu Bir Kurumsal İmajın Kurum Açısından Önemi

Kurumsal imaj aslında bir işletmenin göstermiş olduğu faaliyetlerin sonucudur. Schukies (1998: 31)' e göre, imaj, uzun vadeli başarı için önemli kabul edilmektedir. Daha açıklayıcı bir ifade ile güçlü bir kurum imajı öz sermayenin artırılabilirliği ve kullanılabilir yabancı kaynakların elde edilebilmesi için önem arz etmektedir. Ayrıca

imajın satışlar ve fiyatları yükseltebilme gücü üzerinde olumlu etki yarattığı görülmektedir. Kuruluş için önemli bir unsur olan imaj doğru yönetilemezse değer kaybedecek bir yatırım gibi görülmelidir.

Günümüz işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ne sadece yöneticilerin yetenek ve kapasitesine ne de tamamen işletmenin finansal gücüne bağlıdır. İşletme nitelikli ve profesyonel yöneticilerle, son teknoloji makine ve donanımlarla en ekonomik şekilde, en kaliteli ürünü üreterek pazara sunulabilir. Ancak hedef kitle ile doğru ve etkili bir iletişim kurulamamışsa, üreticinin hitap ettiği pazarda yer alan müşteriler işletmeyi desteklemiyorsa aynı zamanda işletme çalışanları da kurumu benimsemiyorsa işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi mümkün olmayacaktır (Bal, 2011: 222).

Greyser 1999 yılında yapmış olduğu çalışmada olumlu bir kurumsal imaj oluşturmanın kazandıracığı faydaları; İşletmenin tercih edilebilirliğini sağlamak, kriz dönemlerinde işletmenin devamlılığını sağlamak, finansal açıdan değer kazanmak (Greyser, 1999: 177) şeklinde sıralarken, Fombrum (1996) da olumlu bir kurumsal imajın işletmeye kazandıracığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Uluçay, 2012: 57-58):

- ✓ Olumlu bir kurumsal imaj, yetenekli ve nitelikli çalışanları kuruma çekmek için büyük avantajdır. Günümüzde üniversite mezunu ve nitelikli kişiler çalışmak için güvenilir ve saygın kurumlar aramaktadırlar. Olumlu bir kurumsal imaj algısı da nitelikli kişilerin işletmeye çekilmesini kolaylaştırmaktadır. Öyle ki çalışanlar için tek kriter yüksek ücret değil aynı zaman da işletmelerin sağlayacakları kariyer imkanları olarak görülmektedir.

- ✓ Olumlu bir kurumsal imaj müşteri bağlılığı yaratır. Bu sayede olumsuz pazar koşullarında bile müşteriler alımları düzenli bir şekilde sürdürürler ve işletme satışlarında istikrarı sağlamış olur.

- ✓ Güçlü bir kurumsal imaja sahip olan işletmeler çalışanlarını ve olası problemleri takip eden iç denetim mekanizmasına sahip olurlar. Bu sayede gelecekte ortaya çıkabilecek olan olumsuzluklara karşı riskleri azaltmış olurlar.

- ✓ İşletmeye duyulan güvenin artmasını ve olası bir ihtiyaç durumunda sermaye bulma konusunda kolaylık sağlar (Bolat, 2006: 28).

Yukarıda verilmiş olan unsurları daha detaylı açıklamak gerekirse, bu güne dek konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalara göz atmak yeterli olacaktır. Örneğin, yapılmış olan çeşitli araştırma sonuçlarına göre, benzer ürün ve fiyatlara sahip olan işletmelerin ürünlerinin ve hizmetlerinin tercih edilebilirliğini kurumsal imajları belirlemektedir. Yani tüketiciler hangi işletme daha olumlu bir imaja sahipse o kurumun ürün ya da hizmetlerini tercih etmektedir. Bazı işletmeler ise bu durumdan daha fazla çıkar sağlamak adına fiyat politikalarını algılanan kurumsal imajlarına göre belirlemektedirler. Diğer taraftan paydaşları üzerinde olumlu bir kurumsal imaja sahip olan işletme oluşabilecek hata ve sorunların üstesinden daha kolay ve hızlı gelebilmektedir. Son olarak olumlu bir kurumsal imaj algısı, işletmeye rant sağlayacak ve pazarda tercih edilebilirliği arttıracaktır.

Kurum imajının işletme çalışanları olarak nasıl algılandığı, çalışanların kurumlarına olan güven duygularının seviyesi ve bu güvenin paylaşılması, belirsiz pazar koşullarında işletmelerin hayatta kalmasına ve krizleri fırsata çevirmesine olanak sağlayacaktır (Küçük ve Bayuk, 2007: 795). Diğer taraftan bir işletmenin ürün veya hizmeti ile ilgili hoş olmayan bir tecrübe, ürün veya hizmetleri için oluşturulmuş kötü bir reklam, bir çalışanın ya da müşterinin, işletme ile yaşamış olduğu olumsuz bir

tecrübe, işletmenin pozitif imajını negatife çevirerek kurumsal imajını zedeleyebilir (Taslak ve Akın, 2005: 266).

İşletmelerin kimi zaman olumlu kimi zamanda olumsuz bir şekilde oluşturdukları kurumsal imajları, aslında her bir işletme için beklenmeyen ve pazardaki ani değişim ve gelişmeler neticesinde oluşan olumsuz etkileri azaltan güçlü bir tampon görevi görmektedir (Schukies, 1998: 24).

Kısacası kurumsal imaj işletmelerin devamlılığını sağlamakta, müşteri ve çalışan bağlılığı yaratmakta ve istikrar sağlayarak işletme itibarını arttırmaktadır. Güçlü bir kurumsal imaj işletmelere hem finansal güç hem de yönetsel güç kazandırmaktadır.

3.3. Markalaşma Kavramı

Bu kısımda marka kavramı, marka kavramının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, marka kavramının özellikleri, marka türleri, markalaşma stratejileri, markalaşmanın yararları, işveren markası kavramı, işveren markası yönetim süreci, işveren markasının işletmeler ve çalışanlar açısından yararları konularına değinilecektir.

3.3.1. Marka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Marka kavramı, Türkçeye İtalyanca “marca” sözcüğünden geçmiştir. Eski İskandinav dilindeki karşılığı “brandr” (yakmak) ve İngilizce’deki karşılığı brand olan marka kavramı bir üreticinin malını diğer üreticinin malından ayırmak için kullanılmıştır (Keller, 2013: 30). Bugünkü anlamda marka kavramının kökenini Hindistan, Yunan ve Roma medeniyetlerinden kalan arkeolojik kalıntılar çerçevesinde M.Ö. 1300 tarihine dayandırmak mümkündür. O dönemde çömlek üreticileri kendi ürünlerinin kökenini ve kalitesini ürünlerin üzerine işledikleri işaretlerle belirtmişlerdir. M.Ö. 2000’li yıllarda çiftçilerin büyükbaş hayvanları diğer çiftçilerin hayvanlardan ayırmak ve kendilerine ait olduğunu ispatlamak için hayvanın deri tabakasını yakarak bıraktıkları işaretler ile kullanılmaya başlanmıştır. Hayvanların derileri üzerine işlenen bu işaretler sadece o hayvanın sahibini tanımlamakla kalmayıp hayvanın kalitesi konusunda da bir saygınlık anlamı taşımıştır. Bu sayede satın alma kararı verecek olan kişiler hayvanın kalitesine ve bu kalitedeki hayvana ödemeyi düşündükleri fiyata ilişkin daha hızlı bir değerlendirme süreci geçirmişlerdir (Lindemann, 2010: 3; Akt: Göker, 2014: 4).

Antik çağlarda da kralların, imparatorların, hükümetlerin güç ve otoritelerini göstermek ve kabul ettirebilmek adına sembolik, dekoratif figürler ve amblemler şeklinde farklı ürünlerde markayı kullandıkları yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Knapp, 2000: 87).

Markanın kullanımının yaygınlaşması ile 1876 yılında ilk kez İngiltere’de işletmelere, markalarını kanun ile koruma hakkı veren marka kanunu çıkarılmıştır (Clifton ve Simmons, 2003: 15; akt: Göker, 2014: 8). Aslında ilk dönemlerde sadece malın sahibini niteleyen marka, bu tarihten itibaren söz konusu olan malın üreticisi hakkında da bilgi veren bir rol üstlendiği söylenebilir. Marka kavramına yönelik farklı yazar ve araştırmacılar tarafından yapılmış olan tanımlar aşağıdaki gibidir;

- Aaker (1991), markayı satıcıların mal ve/veya hizmetlerinin tespit edilmesi ve bunların rakiplerinin mal ve/veya hizmetlerinden farklılaşmasını hedefleyen ayırt edici isim ve/veya sembol, logo, ticari marka veya ambalaj tasarımı şeklinde ifade etmiştir (Aaker, 1991: 7; Akt: Deneçli, 2012: 5-6).

- Pepers ve Rodgers (1999: 329)’ a göre marka, işletmenin kendisi ile herhangi bir kişisel bağlantısı bulunmayan, tüketiciye verdiği ürünü sunma sözüdür.

- Fournier (1999: 343) markanın duygusal yönünü öne çıkararak, markanın maddi bir varlık değil, müşterinin kafasında oluşan algılar bütünü olduğunu belirtmiştir.

- Mal ve/veya hizmetin üreticisi (sunucusu) ile ilgili bir vaat ortaya koyan (Pringle ve Gordon, 2001: 25) marka kavramını, Kotler (2010: 21-22) tüketicilerin zihninde geçmiş deneyimlerine ve beklentilerine bağlı bir konuma sahip olan, tüketici zihnindeki karmaşayı azaltarak farklılaşmayı sağlayan ve satın alma karar sürecini basitleştiren mal ve hizmetle ilgili algılar toplamına verilen addır, şeklinde tanımlamıştır.

- Ar (2004: 4)'a göre marka, bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir diğer işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlayan, kişi adları dâhil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların şekli veya ambalajları gibi görüntülenebilen ya da benzer şekilde ifade edilebilen, baskı vasıtasıyla çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir.

- Perry ve Wisnom (2003: 12)'a göre marka, karşılıklı ilişkiye dayalı bir söz ve kalite garantisidir. Bu sayede marka, bir işletme ve bu işletmenin müşterileri arasında bir ilişki yaşamaktadır.

- David Ogilvy markayı, tüketicinin ürüne ilişkin düşüncesi şeklinde tanımlamıştır (Pira vd., 2005: 63).

- Aktuğlu (2008: 13) markanın bağlı olduğu işletmeyi ve ürünleri temsil ettiğini, tüketiciler arasında yakınlık kurarak, bir imaj ya da kişilik oluşturmak suretiyle birtakım duygusal ve fiziksel özelliklerin bütünleştiği bir kavram şeklinde ifade etmiştir.

- Türk Dil Kurumuna göre marka, bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işarettir (TDK, 10.10.2016, <http://www.tdk.gov.tr>).

- Türk Patent Enstitüsü (TPE, 10.10.2016, www.tpe.gov.tr) markayı, bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dâhil olmak üzere, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaret şeklinde tanımlamıştır.

Farklı bakış açıları ile farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanan; ancak birçok tanımda ortak özelliklerin bulunduğu markaların kendi kendine ortaya çıkan bir olgu olmadığı; bilinçli olarak tasarlanmış ve sembolik anlamlar barındıran bir olgu olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar marka olan bir ürün ve/veya hizmete ilişkin yüklenen sembolik anlamlar önemli olsa da, asıl amaç tüketicilerin satın alma davranışlarını istenilen doğrultuda yönlendirebilme çabasıdır (Doğru ve Çakır, 2015: 675).

3.3.2. Markanın Özellikleri

Bir mal ve/veya hizmeti diğerlerinden ayırt etmeye yarayan, tüketiciler ile üreticiler arasındaki iletişimi sağlayan marka kavramının ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 70);

- Marka kendisine özgü bir karaktere sahiptir.
- Markalar spontane bir şekilde de oluşabilirler.
- Marka arzulanan bir düşüncedir.
- Marka kültürel bir bütünlük meydana getirir.

- Marka insanlar arası ilişkiler için bir çevre oluşturur.
- Marka objektif özellikler bütünüdür.

3.3.3. Markanın İlişkili Olduğu Kavramlar

Marka kavramı tanımlanırken ilişkili olduğu kavramlara da değinilmesi konunun daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu noktada marka kimliği, marka imajı ve marka kişiliği kavramları açıklanacaktır.

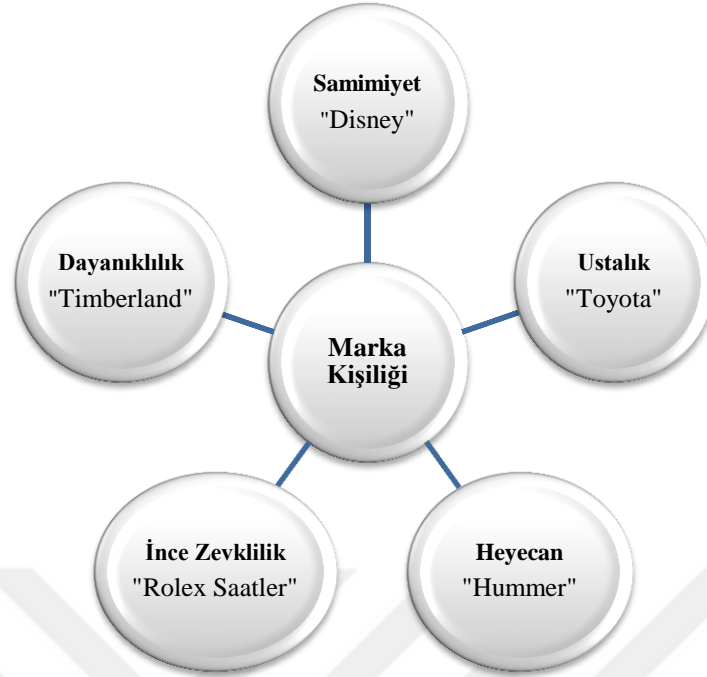
Marka Kimliği; marka adı, logo, karakter, fontlar ve renk gibi öğeleri içeren kategorideki diğer ürünlerden ayrılan markalaşmanın temel fonksiyonlarından birisidir. Eğer aynı kategorideki ürünler, kategori adı ile değil de marka adıyla talep ediliyorsa markalamanın başarılı olduğu söylenebilir (Moriarty vd., 2012: 49; Akt: Zengin, 2015: 92). Örneğin, gazlı içecek kategorisindeki bir içeceğin, kola olarak değil de marka adı olan Coca Cola olarak anılması.

Marka İmajı; tüketicinin bir markaya karşı genel tutumları, hisleri ve görüşleri olarak tanımlanmaktadır. İmaj, ürünün özellikleri ile başlayan ve markaya yönelik hisler gibi elle tutulamayan öğeleri içinde barındıran bir kavramdır (Clow ve Baack, 2005: 19). Marka imajı, hislere ek olarak çağrışımlar içerir. Örneğin; lüks, dayanıklı, ucuz vs. Biel (1993) marka imajını, tüketicilerin markaya bağladığı özellikler ve çağrışımlardan oluşan bir küme şeklinde tanımlamıştır. Çağrışımlar, elle tutulur, fonksiyonel özelliklerden oluşabileceği gibi duygusal özelliklerden de oluşabilir. Fonksiyonel özelliklere örnek olarak; hız, kolay kullanım, bir işletmenin köklü olması gibi. Duygusal özelliklere ise örnek olarak heyecan verici, güvenilir olma, inovasyon, sıkıcı olma gibi özellikler verilebilir (Biel, 1993: 71; Akt: Zengin, 2015: 96).

Marka imajı ve marka kimliği genellikle birbiri ile karıştırılmaktadır. Aslında marka kimliği ve marka imajı birbiriyle alakalı olmakla birlikte, farklı kavramlardır. Marka kimliği markanın objektif bir gerçeği, marka imajı ise tüketicinin zihninde yer edinen bir kavramdır. Bu nedenle pazarlama uzmanlarının amacı, tüketicileri marka imajı hakkında doğru bilgilendirerek marka kimliği ve marka imajını örtüştürmektir (Pickton ve Broderik, 2005: 662).

Marka Kişiliği; markanın bir insanı tasvir eder gibi betimlemesidir. Marka kişiliği markanın farklılaşmasını sağlar. Markayı ilginç ve akılda kalır hale getiren marka kişiliği, marka tanınırlığına yardımcı olmaktadır (Kotler ve Pfoertsch, 2006: 176).

Markalar beş farklı kişilik özelliğinin farklı oranlarda kombinasyonlarından oluşarak tanımlanır. Bu özelliklere Şekil 3.9'da yer verilmiştir (Shmip, 2007: 38-39):



Şekil 3.9. Marka Özellikleri

Samimiyet özelliğine sahip markalar, akli başında, neşeli, dürüst olarak kabul edilir. Heyecan verici markalar, cesur, hayali, coşkulu ve güncel markalardır. Ustalık özelliğine sahip markalar, güvenilir, başarılı ve zeki olarak benimsenmektedir. İnce zevklilik özelliği taşıyan markalar üst sınıf olarak kabul edilirler. Dayanıklılık özelliği markanın sağlam olarak algılanmasını sağlar.

3.3.4. Marka Türleri

Markalar temsil ettikleri ürün veya hizmetlerin türüne göre veyahut ürün grubuna (kahve, bilgisayar vs.), temsil ettikleri coğrafi alana göre (yerel, bölgesel, ulusal, uluslar arası) farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Şahin, 2011: 19). Sınıflandırma ile ilgili örnekler yönetmelikte detaylı bir şekilde açıklanmakla birlikte, çalışmamızın bu kısmında marka; sahibine göre markalar ve amacına göre markalar şeklinde sınıflandırılmıştır. Söz konusu sınıflandırmalar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.4.1. Sahiplerine Göre Markalar

Sahiplerine göre markalar üç grup altında toplanmaktadır. Bunlar;

1. Garanti Markaları: Farklı firmaların ürettikleri malların ve/veya sundukları hizmetlerin ortak özelliklerini, üretim yöntemlerini, coğrafi kaynaklarını ve kalitesini garanti altına almak için geliştirilmiş ayırt edici işaretler bütünüdür. Bu grubun en temel iki özelliğinden söz edilebilir. Bunlardan ilki, belirlenmiş standartlara tam olarak sahip olan bütün firmalar tarafından kullanılabilir olmasıdır. İkinci en temel özelliği ise yalnızca sahibi tarafından izin verilen firmalarca kullanılabilmesidir. Garanti markasına en iyi örnek; Uluslararası Yün Birliği'ne ait "WOOLMARK" markası, Türk Standartları Enstitüsü tarafından standartlara uygunluk belgesiyle kullanılan TSE ve ISO 9000 belgesidir (Göker, 2014: 10).

2. Ferdi Markalar: Bir üretim, ticaret ve/veya hizmet işletmesine tabi olan ve bu işletme tarafından kullanılan markalardır. Kural olarak marka üzerinde, bir gerçek veya tüzel kişilik hak sahibi olmaktadır. Aynı zamanda, üzerinde paylı (müşterek) veya elbirliği (iştirak) hak sahipliğinin bulunması durumunda marka, ferdi marka olarak kabul edilmektedir. Ferdi markalar üzerinde kullanıldıkları şeyin niteliğine göre mal (ürün) ve hizmet markası olarak iki gruba ayrılmaktadır. Mal (emtia) markaları, ürünlerin veya ambalajlarının üzerinde kullanılan ve ürünleri diğer işletmelerin ürünlerinden ayırt etmeye yarayan markalardır. Hizmet markaları ise, işletme tarafından sunulan hizmetleri diğer işletmelerin hizmetlerinden ayırt etmek için kullanılan markalardır (<http://thebrandage.com>, 06.03.2017). Ferdi markalara örnek olarak; Apple ve Eti ferdi mal markası iken, MNG Kargo ve Finansbank markaları ferdi hizmet markalarıdır.

3. Ortak Markalar: Ferdi markalar ile garanti markalar arasında yer almaktadır. Üretim, ticaret veya hizmet sunan işletmelerden oluşan bir grubun mal veya hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işaretlerdir (Göker, 2014: 10). Daha detaylı bir tanım yapmak gerekirse, ortak marka, tüzel kişilik meydana getirmeksizin bir araya gelen, gerçek veya tüzel kişiliklerden oluşan birliğe dâhil işletmelerce üretilen mal ve/veya hizmetleri, diğer işletmelerin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan, birliğe dahil olan işletmelerde bir sözleşme ve teknik yönetmelik kapsamında ayrı ayrı kullanılabilen işaretlerdir (<http://thebrandage.com>, 06.03.2017). Örneğin; Unilever, Procter & Gamble ve Tariş markası gibi.

3.3.4.2. Amacına Göre Markalar

Amacına göre markalar, ticaret markaları ve hizmet markaları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (<http://www.isbim.com>, 06.03.2017);

1. Ticaret Markaları: Bir işletmeye ait olan yani imalatını ve/veya ticaretini yaptığı ürünleri, diğer işletmelerin ürünlerinden ayırt etmeye yarayan işaretler olarak tanımlanmaktadır. Ürünlerin üzerinde ve/veya ambalajlarında kullanılan markalar ticaret markaları olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; ABC Çamaşır Deterjanı, Elidor Şampuan vb.

2. Hizmet Markaları: Bir işletmenin hizmetlerini diğer işletmelerin hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işaretlerdir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalar, hastaneler, oteller, restoranlar ve eğlence hizmeti veren firmaların markaları hizmet markaları kapsamına girmekte ve korunmaktadır. Örneğin; Bayındır Hastanesi, Uludağ Restoran, Aviva Sigorta vb.

3.3.5. Markalaşma Stratejileri

Tüketim çılgınlığının ve rekabetin had safhada olduğu günümüz iş dünyasında, karmaşık ve çok eksenli bir durum yaşanmaktadır. Geçmişte meydanlarda yaşanan savaşlar günümüzde markalar arasında yaşanmaktadır. Dünya pazarını etkisi altına alan marka tüketicinin pazardaki önceliği olmak için kıyasıya bir rekabet içindedir. Güçlü bir marka yaratmak, sürdürülebilir kılmak ve sürekli tercih edilebilir olmak, ayırt edicilik özelliği ile doğru orantılıdır. Örneğin hedef kitleler (tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar vs.) tarafından her zaman tercih edilen bir işletme olmak işletmelerin markalaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu noktadan hareketle, insan kaynağının farklılaşması, değer yaratması ve bu değeri açık bir şekilde hissettirmesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Günümüzde marka imajının satın alma kararını etkileyen en önemli unsur olduğunun bir göstergesi Forbes dergisinde yayınlanan ve bu konuya işaret eden makaledir. Makalede Nissan reklam acentesinin reklamlarında Nissan markasını ön plana çıkardıkları vurgulanmıştır. Çünkü benzer sınıfta araba satmakta olan diğer tüm markalar da benzer özellikte araçlarını tüketicilere sunmaktadırlar. Nissan satın alan müşteriler üzerinde yapılan ankette, tüketiciler ürüne ait özelliklerin birçoğunun taklit edilebileceğini veya benzerinin yapılabileceğini savunmakta, taklit edilemeyecek benzersiz olan en önemli özelliğin marka ve marka imajı olduğu vurgulanmaktadır (Bayramoğlu, 2007: 18).

Günümüzde genel olarak marka yöneticilerinin tercih edebileceği dört temel strateji söz konusudur. Bunlar; kişisel marka adı stratejisi, ayrı ayrı ürün grubu adı, bütünleştirici ürün grubu adı ve son olarak da kişisel ürün adı stratejileri şeklindedir.

- **Kişisel Marka Adı Stratejisi:** İşletme bütün pazarlama çalışmalarında tek bir isim üzerinden yoğunlaşmak yerine ürünleri birbirinden farklı isimlerle piyasaya sunmakta ve tüm pazarlama çalışmalarını bu isimler üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Bu stratejinin en önemli avantajı, markalardan birinin pazar payının düşmesi halinde işletmeye ait diğer markaların bu durumdan zarar görmemesidir. Örneğin, Turyağ firmasının vernel çamaşır yumuşatıcısı ve yayla margarini gibi.

- **Ayrı Ayrı Marka Adı Stratejisi:** Her bir ürün grubuna marka imajının bulanıklaşmasına engel olmak ve karışıklığı önlemek için ayrı ayrı isimlerin verilmesiyle gerçekleştirilen stratejidir. Örneğin; Beymen, giyim alanının markası iken; Casa Club, Beymen'in ev eşyaları grubundaki belirlemiş olduğu markasıdır. Bu stratejide, her bir grup için farklı reklam kampanyaları uygulaması iletişim maliyetlerini yükseltmektedir.

- **Kişisel Ürün Adı Stratejisi:** Bu strateji, netleşmiş ürün imajının, ticari firma adı ile bütünleştirilmesiyle oluşturulmaktadır. Örneğin, Toyota firmasının Toyota Corolla, Toyota Yaris vs; Iphone'un Iphone 6S, Iphone 7S vs.; Torqu'nun Torqu süt, Torqu peynir, Torqu sucuk vs.; Coco Cola firmasının Coca Cola, Coca Cola Light vs. bu stratejinin en belirgin örnekleri arasında yer almaktadır.

Doyuma ulaşmış pazarlarda çok güçlü olan markalardan yararlanarak yeni pazarlara açılmak isteyen işletmeler, marka stratejilerinde işletmenin uzun dönemli ihtiyaçlarını göz önünde tutan marka geliştirme, marka esnetme, birden fazla markalama, jenerik marka ve özel marka stratejilerini benimsemektedirler (<http://www.etkinpatent.com>, 12.03.2017)

- **Marka Geliştirme Stratejisi (Brand Extension):** Üründe yapılan değişimleri tanıtmak amacıyla mevcut marka adının kullanılmasıdır. Marka geliştirme stratejisindeki amaç, tüketicilerin mevcut ürünü tanıması ve büyük çoğunluğunun bu markayı düzenli olarak kullanması sonucu pazarlama maliyetlerinin daha düşük olmasıdır. Tanınan orijinal markanın geliştirilmiş yeni versiyonuna, tüketiciler ve perakendecilerin yoğun talebi olmaktadır. Marka geliştirme faaliyetlerine deterjan markaları örnek gösterilebilmektedir. Persil'in Persil Yeşil Güç, Cif'in Cif Krem, Cif Aktif Krem gibi markaları gibi.

- **Marka Esnetme Stratejisi (Brand Streching):** Güçlü marka sahibi olan işletmeler, tüm maddi varlıkları zarar görse dahi markalarının gücü sayesinde tekrar ayağa kalkabilirler. Quaker Oats kurucu ortağı ve CEO'su John Stewart, "Firmam ikiye bölünse, size tüm arazileri ve fabrikaları versem ama markalar bende kalsa, sizden daha iyi durumda olurum" sözüyle güçlü bir markanın önemini vurgulamıştır. İsim veya sembolden çok fazlası olan marka, tüketicilerin bir mal ya da hizmet hakkındaki algılarını ve duygularını yansıtmaktadır. Ayrıca bir markanın değeri, tüketicinin seçimi

olma ve tüketici sadakatini elde etme gücünde yatmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2004: 291).

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken her bir uygulamanın işletme için yarattığı değeri göz önünde bulundurulmalı ve bu uygulamaları, dış çevrede olumlu algı oluşturacak şekilde simgelerle destekleyerek güçlü bir mesaj haline getirmelidir. Oluşturulan bu güçlü mesajlar işletmelerin marka değerlerini meydana getirmektedir.

Interbrand tarafından her yıl yayınlanan “En iyi küresel markalar” listesi, marka değerinin önemini ortaya koymaktadır. 2016 yılı sonuçlarına göre birinci sırada bulunan Apple firmasının marka değeri, 178.119 milyar dolardır. Lenovo ise, 4.045 milyar dolar ile 99. Sırada bulunmaktadır (Interbrand, 16.12.2016, www.bestglobalbrands.com).

Tablo 3.5. Interbrand 2016 Son Bir Yıldaki Artış Sıralamasında İlk 5 Marka

		Son Bir Yıldaki Artış	Marka Değeri
1	Facebook	+%48	32.593 Milyar Dolar
2	Amazon	+%33	50.338 Milyar Dolar
3	LEGO	+%25	6.691 Milyar Dolar
4	Nissan	+%22	11.066 Milyar Dolar
5	Adobe	+%21	7.586 Milyar Dolar

Tablo 3.5’te yer alan Interbrand’ın 2016 son bir yılda marka değeri artış oranı listesine göre facebook %48 artış ile ilk sırada yer almaktadır. Listeye göre ilk sırada yer almasına rağmen marka değeri olarak listenin 15. sırasında yer almaktadır. İkinci sıradaki Amazon %33’lük artış ile marka değerini 50.338 milyar dolara çıkarmıştır. Marka değeri sıralamasında 8. Sırada yer almaktadır. Son bir yıldaki artış listesinde 3. sırada yer alan LEGO 6.691 milyar dolarlık marka değeri ile listenin 67. sırasında yer almaktadır. 4. sırada yer alan Nissan 11.066 milyar dolarlık marka değeri ile listenin 43. sırasında yer almaktadır. Son Bir Yıldaki Artış listesinin 5. sırasında yer alan Adobe’nin marka değeri 7.586 milyar dolar ile listenin 63. sırasında yer almıştır.

Tablo 3.6. Interbrand 2016 Marka Değeri Sıralamasında İlk 5 Marka

	Marka	Son Bir Yıldaki Artış	Marka Değeri
1	Apple	+%5	178.119 Milyar Dolar
2	Google	+%11	133.252 Milyar Dolar
3	Coca Cola	-%7	73.102 Milyar Dolar
4	Microsoft	+%8	72.795 Milyar Dolar
5	Toyota	+%9	52.580 Milyar Dolar

Tablo 3.6’da yer alan Interbrand’ın 2016 en iyileri listesine göre marka değeri en yüksek olan 178.119 milyon dolarlık marka değeri ile Apple firması olmuştur. Apple’in son bir yıldaki artış oranı %5 tir. Google %11 lik artış ile marka değerini 133.252 milyar dolara çıkararak listenin 2. sırasında yer almıştır. Listede dikkat çeken firma Coca Cola son bir yılda %7 lik bir düşüş yaşamış ve 73.102 Milyar Dolarlık marka değeri ile listede 3. sırada yer almıştır. Marka değeri olarak 72.795 milyar dolar ile listenin 4. sırasında yer alan Microsoft son bir yılda %8 lik bir artış göstermiştir. Son olarak ise 52.582 milyar dolar marka değeri ile listenin 5. sırasında yer alan Toyota son bir yılda %9 ‘luk bir artış göstermiştir.

Interbrand 2016 raporunun ardından bağımsız danışmanlık firması Brand Finance 2017 dünyanın en değerli markaları araştırma sonuçları açıklandı. Elde edilen sonuçlara göre marka değeri olarak liderliği elinde bulunduran Apple yerini Google’a bıraktı. Elde edilen sonuçlara göre ilk 5 marka Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Brand Finance Danışmanlık Şirketi 2017 Marka Değeri Sıralamasında İlk 5 Marka

	Marka	Son Bir Yıldaki Artış	Marka Değeri
1	Google	+%24	109,5 milyar dolar
2	Apple	+%?	107,1 milyar dolar
3	Amazon.com	-%	106,4 milyar dolar
4	AT&T	+%	87 milyar dolar
5	Microsoft	+%	76,3 milyar dolar

Brand Finance tarafından yapılan dünyanın en değerli markalarının belirlendiği araştırma sonuçlarının en dikkat çekici noktası listede bir Türk firmasının olmayışdır. Yine aynı bağımsız danışmanlık firması tarafından gerçekleştirilen Türkiye'nin en değerli markaları araştırma sonuçları ise Tablo 3.8'deki gibidir.

Tablo 3.8. Brand Finance Danışmanlık Şirketi 2017 Türkiye'nin En Değerli Markaları Sıralamasında İlk 5 Marka

	Marka	Marka Değeri
1	Türk Telekom	2,620 milyar dolar
2	Turkcell	1,959 milyar dolar
3	Türk Hava Yolları	1,920 milyar dolar
4	Ak Bank	1,579 milyar dolar
5	Garanti Bankası	1,555 milyar dolar

Araştırma sonuçlarına göre, dikkat çekici nokta, iki banka Türkiye'nin en değerli markaları sıralamasında ilk 5'te yer almıştır.

3.3.6. Markalaşmanın Yararları

Bu bölümde markalaşmanın işletmeler açısından, tüketiciler açısından ve çalışanlar açısından yararları ayrı ayrı ele alınmıştır.

3.3.6.1. İşletmeler Açısından Yararları

İşletmeler için değer yaratan bir kavram olan marka, hem arz hem de talep eğrisini etkilemektedir. Talep açısından bakıldığında marka, ürün/hizmetlerin belirli bir satış hacminde daha yüksek fiyatlarla satılmalarına imkân sağlamaktadır. Öyle ki güçlü markalar satış hacimlerin arttırmakta ve müşteri kayıp oranlarını minimize etmektedir. Aynı zamanda güçlü markalar, müşteriler ile kurulmuş olan ilişkiler sayesinde, sabit talep oluşturmak aracılığıyla pazara giriş konusunda bariyer oluşumunu sağlamaktadır (Haigh, 2000: 9). Diğer taraftan, marka, ürün ve/veya hizmetin kaynağı hakkında ihtiyaç duyulan bilgileri net olarak hedef gruplara sunabilmektedir. Peter (1998) çalışmasında markanın işletmeye sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Yarar, 2008: 67):

- İşletmeler, ürünlerini ve/veya hizmetlerini, sahip oldukları olumlu marka imajı sayesinde istedikleri fiyattan satma olanağı elde edebilmektedirler.
- Marka sayesinde, işletmeler ürün/hizmetlerini rakip firma ürün/hizmetlerinden ayırmakta, ikame ürünlerin satın alınmasını engelleyebilmektedir.
- Marka tüketicilerde marka bağımlılığı oluşturmakta ve bu sayede talebin sürekliliği sağlanmaktadır.

- Markalar mevcut müşteri sadakatinin gelişmesine ve potansiyel müşterilerin işletmeye çekilmesine yardımcı olmaktadır.
- Güçlü marka varlığı kurumsal kimlik çalışmalarını desteklemektedir.
- Hukuki açıdan ürün ve/veya hizmetleri koruma altına almaktadır.
- Marka ile tüketici promosyon ve tanıtım faaliyetlerine ayrılan bütçe daha az olmaktadır.

3.3.6.2. Tüketiciler Açısından Yararları

Banines, Fill ve Page (2008), müşterilerin marka hakkındaki düşüncelerini altı ana başlık altında incelemişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Başer, 2011: 8):

- Markalar, müşterilerin tercih ve seçimlerinde kolaylık sağlamaktadırlar.
- Marka sayesinde ürün/hizmetlerle ilgili algılanan riskleri ortadan kaldırmakta, müşteriye, daha kaliteli ve rahat alışveriş olanağı tanımaktadır.
- Marka, tüketicilere ürün/hizmet kalite seviyesini anlama konusunda yardımcı olmaktadır.
- Zamanın en değerli sermaye olduğu günümüz dünyasında, markalar, tüketicilerin ürün seçimi için harcadıkları zamanın kısalmasına ve alışveriş için ayrılan zamanın daha kaliteli geçirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Marka sayesinde, tüketiciler her defasında yeni bir şey deneme ve ne ile karşılaşacağını bilememe duygularından arınmaktadırlar.
- Markalar, özelliği olan bazı ürünlerde kişiler için psikolojik bir rahatlama ve tatmin yaratabilmektedir.

3.3.6.3. Çalışanlar Açısından Yararları

Markalaşmanın işletme ve tüketiciler nezdindeki yararlarının yanında çalışanlar için de farklı açılardan yararları bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Atlı, 2013: 154):

- Fiziksel çalışma koşulları, ücret, yan ödemeler, sosyal imkanlar gibi fonksiyonel ve ekonomik yararlar içermektedir.
- İnsanların kendilerini ifade edebilme, aidiyet ve hissiyat kazandırma gibi ihtiyaçlara cevap vererek psikolojik ve sosyal yararlar sağlamaktadır.

Markalaşmanın çalışanlar için yararı kısa bir örnekle açıklanırsa; A ve B adlı iki marka kıyaslandığında A markasının satın alınma nedeni markanın heyecan verici olması iken Y markasının prestij sağlaması sebebiyle satın alınması karşılaşılan bir durumdur. Her iki markanın tercih edilme sebebi olarak fiziksel özellikler önem arz etmekle beraber, tüketici zihninde meydana getirdikleri psikolojik özellikler de temel belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı durum çalışanlar için incelendiğinde insanlar bir işe sadece yeme, içme, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için girmezler. İşletmenin misyon ve vizyonu, değerleri, kaliteye verdiği önem, işin getirdiği saygınlık, mevcut çalışanların işletme hakkındaki olumlu düşünceleri, sosyal sorumluluk projelerine verilen destekler gibi psikolojik unsurlar da potansiyel işgücününün bir işletmede çalışmak istemelerinde belirleyici unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

3.3.7. İşveren Markası Kavramı

İşveren markası kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda demografik, ekonomik, sosyo-politik ve teknolojik değişimlerin işgücü trendlerini yönlendirmesiyle meydana gelen yetenek savaşı (shortage of talent) sırasında ortaya çıkmıştır. Yetenek savaşının yaşanmasına neden olan en önemli sebep ise işgücünün kalifiye olma özelliğinin miktarının ve etkinliğinin azalmasıdır. Yetenek kıtlığı probleminin uzun dönemli çözüm alternatiflerinden biri olarak işveren markası gösterilmektedir. Kavramın yaratıcısı Simon Barrow işveren markasını; işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamaktadır (Mosley ve Barrow, 2007: 150-151).

Diğer bir tanımlamaya göre, işveren markası, işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına yönelik marka yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (<http://www.bloomberg.com>, 10.08.2016).

Kapoor (2010: 51)' a göre ise işveren markası, batılı bir kavramdır ve “önde gelen işveren” (employer of choice) olabilmek için stratejik görevin tanımlanmasıdır.

Dünyada en güçlü işveren markasına sahip şirketler arasında Apple, Google, Starbucks, McDonald's, Nike, Adidas gibi şirketler sayılabilir. Bu şirketlerin ortak özelliği ise herkese güçlü bir marka vaadi sunmalarıdır. Tüketiciler bu tür markaların ürün ya da hizmetlerinden neler bekleyeceği hususunda bilgili olmakla birlikte diğer markalardan ayırt etmektedirler (<http://www.businews.eu>, 08.09.2016). Söz konusu şirketlerin marka değerleri incelendiğinde dünyanın önde gelen başarılı şirketleri arasında yer aldıkları görülebilmektedir (Bkz. Tablo 3.7, Tablo 3.8).

Pogorzelski ve Harriot (2007) “Finding Keepers” isimli kitaplarında, işveren markasının, bir işyerinde çalışan kişilerin fiziksel zihinsel ve duygusal deneyimlerinin toplamını ve ayrıca o iş yerinde çalışmayı düşünen adayların yaşamayı ümit ettikleri deneyimleri kapsadığını belirtmişlerdir. Kısaca işveren markası, işletme hakkında hem gerçek hem de varsayılan özellikleri yansıtır. İşletme için sahip olduğu işveren markası ya sadakat, verimlilik ve gurur duygusu verir veyahut vermez (<http://www.businews.eu>, 08.09.2016).

Diğer bir tanımlamaya göre işveren markası, işletmeleri birer işveren olarak diğer işletmelerden ayıran ve farklılaşmasını sağlayan algılar bütünüdür (Baş, 2011: 29). İşveren markası oluşturma ve işveren markasını yönetmedeki temel amaç, iç müşteriler olarak adlandırılan mevcut çalışanları işletmede tutarken, dış müşteriler olarak adlandırılan potansiyel çalışanları işletmeye çekmektir.

Özgen ve Akbayır (2011: 79) işveren markasını, işveren ile çalışan arasındaki duygusal bir bağ şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca bu bağın kuvvetlenmesiyle, işveren markasının da güçleneceğini ve zaman içinde kurumun potansiyel çalışanlar açısından tercih edilir hale geleceğini vurgulamışlardır.

Davies (2008: 667-668)' e göre işveren markası, mevcut çalışanlar ya da potansiyel adaylar aracılığıyla işletme ismi adına sağlanan etkileyici çağrışımlardır.

Rosethorn (2009: 19)'a göre bir işveren markası kurum ve çalışanları arasında çift yönlü bir anlaşmadır. Employer Branding A No-nonsense Approach” başlıklı CIPD (Chartered Institute Of Personnel and Development) raporuna göre (2007) işveren markası; bir örgütü diğerlerinden farklı kılan çoğunlukla soyut nitelikler bütünüdür ve işletmede en iyi şekilde görev yaparak başarı gösteren insanlara hitap etmektedir (Doğru ve Çakır, 2013: 676).

ABD’de 2007 yılında Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin %20’si işveren marka çalışmaları sürdürüyorken bu oran 2010 yılında %70’in üzerine çıkmıştır (<http://www.isverenmarkasi.com>, 20.07.2016). Dünyanın farklı 35 ülkesinde 500 binden

fazla üniversite öğrencisinin ideal işveren algısını ölçmeye yönelik araştırmalar yapan Universum'un Türkiye'de 30 üniversiteden yaklaşık olarak 19 bin öğrencinin katılımıyla gerçekleştirdiği "2014 Yılı İdeal İşveren Araştırması" sonuçlarına göre ASELSAN Mühendislik / IT kategorisinde ilk sırada yer almıştır. Araştırmanın bir diğer çarpıcı sonucuna göre katılımcılar ideal şirket tanımını "Güven veren, insana saygı duyan, yaratıcı ve dinamik düşünceyi destekleyen ve gerçek anlamda küresel bir şirket" şeklinde yapmaktadırlar (<http://www.aselsan.com.tr>, 20.07.2016).

Günümüzde işletmeler işveren markalarını çeşitli iletişim araçlarını kullanarak hedef kitlelerine ulaşabilmektedir. İnsan kaynakları ile ilgili halkla ilişkiler haberlerinden işe alım ilanlarındaki farklılaşmaya, üniversite kariyer günlerinden, çeşitli sponsorluk faaliyetlerine, en önemlisi de sosyal medyaya kadar birçok iletişim aracı bu amaçla kullanılmaktadır (<http://www.businews.eu>, 08.09.2016).

Bir kuruluşun, değer önermesini (kültür, sistem, tutum ve çalışan ilişkilerinin bütünü) ifade eden işveren markası, bir organizasyonun özünü, mevcut ve ileriye dönük yetenekleri benimsenecek şekilde yakalar ve şirket için yeni bir odak noktası oluşturur. Günümüzde, etkin bir işveren markası, sürdürülebilir rekabet avantajı için zorunludur. Örneğin, Hintli şirketler, yetenekleri çekmek ve korumak ve nihai olarak büyümek için stratejik olarak işveren markasına önem veriyorlar. İşte bu yeni dünyada insan kaynakları yöneticilerinin cevaplamaya hazır olması beklenen bazı sorular dikkat çekmektedir (Khosla ve Saxena, 2013: 2).

✓ **Yetkinlik:** İşletmemiz, stratejilerini hayata geçirebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeteneklere ne kadar sahiptir?

✓ **Sonuç:** İşletmemiz, çalışanların çabalarını şirket stratejisi ile uyumlu hale getirmek için ne ölçüde doğru önlemler almış ve ne tür ödül ve teşvikler belirlemiştir?

✓ **Yönetişim:** İşletmemiz, yüksek performans gösteren bir organizasyon yapısı oluşturmak için gereken iletişim sistemlerine ve politikalara ne ölçüde sahiptir?

✓ **Öğrenme ve Liderlik:** İşletmemiz, belirsizlikler karşısında nasıl tepki vermektedir ve değişime adapte olmak için ne yapar?

3.3.8. İşveren Markası Yaratma

Günümüzde bütün işletmeler farkında olsalar da olmasalar da olumlu veya olumsuz bir işveren markasına sahiptirler (JWT Inside, 2006: 2). ABD'de 2001 yılında 138 şirket üzerinde yapılan araştırmaya göre, şirketlerin %40'ı işveren markası uygulamaları gerçekleştirmektedir. 2003 yılında The Economist dergisi okurları arasında yaptığı araştırmada okurların yüzde 61'inin işveren markası kavramından haberdar olduğu tespit edilmiştir. Bu gelişmelerin ardından Simon Barrow, Jackie Orme, Steve Pogorzelski, Jesse Harriot (Monster) gibi farklı yazarlar "işveren markası" konusunda kitaplar yazmış ve kavramın bilinirliğini arttırmada katkıda bulunmuşlardır (<http://www.businews.eu>, 08.09.2016).

Türkiye'de işveren markası fikri ve uygulamaları özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde son birkaç yıldır önem kazanmıştır. Büyük ölçekli şirketler işveren markası uygulamaları açısından üç şekilde kategorize edilmektedir. Bunlar (Doğru ve Çakır, 2015: 679):

- Henüz işveren markasının varlığından haberdar olmayan işletmeler,
- İşveren markası çalışmalarının sadece reklam / tanıtım boyutu ile sınırlı olduğunu düşünen işletmeler,
- Güçlü bir işveren markası oluşturmak için sistematik bir çaba içerisine giren işletmelerdir.

Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık işbirliği ile 89 üniversitede 18 bin 635 öğrenci ile gerçekleştirilen araştırma sonucu elde edilen veriler ile 2014 yılı En Gözde Şirketler Listesi oluşturulmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde listedeki mevcut işveren markalarının ağırlıklı olarak ikinci ve üçüncü kategoride yani “İşveren markası çalışmalarının sadece reklam / tanıtım boyutu ile sınırlı olduğunu düşünen işletmeler” ve “Güçlü bir işveren markası oluşturmak için sistematik bir çaba içerisine giren işletmeler” kategorilerinde yer aldığı görülmektedir. Bunların dışında kalan işletmelerin işveren markasına ilişkin herhangi bir faaliyet ve çaba içerisindedir olmadıklarını söylemek mümkündür (Bloomberg Businessweek Dergisi, 10.10.2016, <http://www.realta.com.tr>).

Durum ülkemizde de benzer sonuçların söz konusu olduğunu göstermektedir. Ülkemizdeki işveren markası uygulamalarının ağırlıklı olarak büyük ölçekli şirketlerde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Özellikle son yıllarda gerek işveren markası kavramına ve gerekse uygulamalarına olan ilgi sektörel bazda artış göstermektedir. Bununla birlikte farklı kuruluşlar tarafından yürütülen işveren markası danışmanlıkları da her geçen gün ivme kazanmaktadır. Türkiye’de de benzer çalışmaların yürütülmesi söz konusu olsa da özel ve kamu sektöründe farkındalığın düşük olması ve işveren markası uygulamalarını sistematik olarak yürüten işletmelerin sayıca azlığı dikkat çekici bir noktadır.

İşveren markasını oluşturan kilit unsurlar, işletmenin üst yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve iş sektöründen oluşmaktadır (Chunping ve Xi, 2011: 2091). Her türlü stratejik öneme sahip olan karar ve uygulamalarda olduğu gibi işveren markasının oluşturulmasında ve yönetilmesinde üst yönetim büyük öneme sahiptir. Alınacak ve uygulanacak kararlar ve çalışan katılımında ki hassasiyet sonucu olarak üst yönetim işveren markasının başarılı olmasında çok önemlidir.

Bir markayı güçlendiren ve bu gücü sürdürülebilir hale getiren bir işveren markası yaratmanın merkezinde, işletmenin sahip olduğu fiziksel varlıklarından öte, nitelikli insan kaynağının elde edilmesi, işletmede tutulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi yatmaktadır (Doğru ve Çakır, 2015: 679).

Personified Danışmanlık Şirketi (<http://img.icbdr.com>, 08.05.2017) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda işverenler için adayları istihdam ederken adaylar üzerinde gerçekçi beklentiler oluşturması kritik önem taşımaktadır. Şirketin 2008 Kasım ayında yaptığı araştırmadan elde edilen verilere göre katılımcıların, beklentilerini karşılayan işletmeleri çalışmak için iyi bir yer olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında, işletmeleri çalışılabilecek en iyi işyeri olarak değerlendirilen çalışanların, kurumlarını başkalarına da önerdikleri belirtilmiştir.

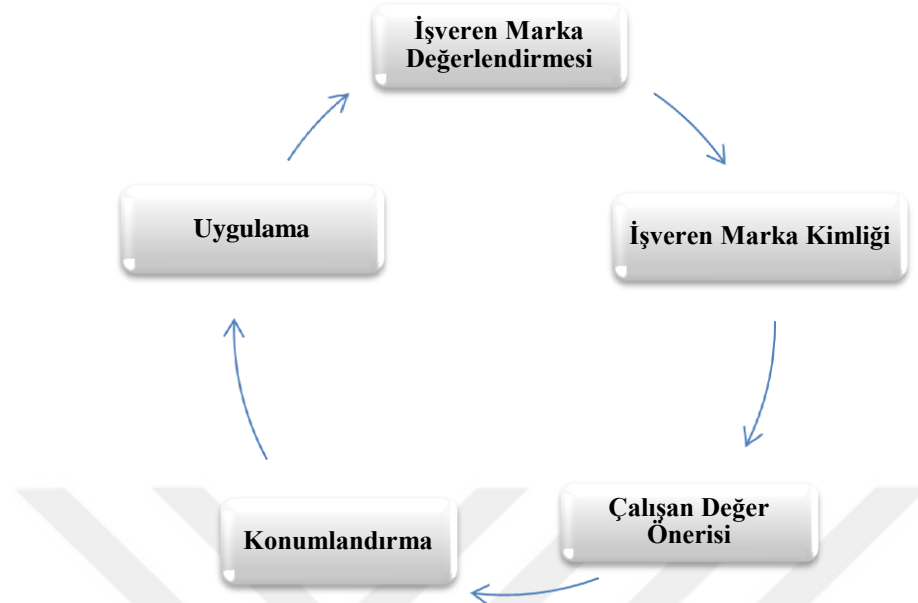
3.3.9. İşveren Marka Yönetimi Süreci

İşveren marka yönetimi, mevcut ve potansiye çalışanlar başta olmak üzere işletmelerin hedef kitle üzerinde iyi bir işveren imajı oluşturma süreci olarak tanımlanabilir.

Son zamanlarda işveren markası kavramı, insan kaynakları dünyasında farkındalık yakalamıştır. The Economist (2003) tarafından gerçekleştirilen işveren markası araştırmasında, söz konusu kavramın insan kaynakları profesyonelleri arasındaki farkındalık düzeyinin % 61, insan kaynakları profesyoneli olmayan kişilerde ise % 41 olduğu belirlenmiştir (Öksüz, 2012: 18).

Lievens ve Chapman (2009: 138)’a göre işletme içinde ve dışında, işletmeyi bir işveren olarak diğer işletmelerden farklı ve çekici hale getirmek için işveren markasının iyi bir şekilde yönetilmesi şarttır. Şekil 3.10’da görüldüğü gibi işletmenin “en iyi

çalışılacak işletme” algısını oluşturacak işveren markası yönetimi (İMY) süreci beş aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 3.10. İşveren Marka Yönetimi Modeli (<http://www.isverenmarkasi.com>, 10.09.2016).

İşveren marka yönetimi modelinde ilk adım işveren marka değerlendirmesidir. Potansiyel ve mevcut çalışanların zihnindeki işveren marka imajının tanımlanmasını sağlar. Ayrıca bu adımda işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin işveren marka imajına etkisi irdelenmektedir. İkinci adımda ise işletme işveren marka kimliğini tanımlamak için “Neyi temsil ediyoruz?, Nasıl algılanmak istiyoruz?” Sorularına cevap aramaktadır. Üçüncü adımda, işletmenin çalışanlarına vaat etmiş olduğu duygusal ve fonksiyonel faydaları içeren çalışan değer önermesi belirlenmektedir. Üçüncü adımda, işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak belirleyici özellik(ler) ya da fayda(lar) sıralanır. Son aşamada ise çalışan değer önermesinde yer alan vaatlerin gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için profesyonel bir tepe yöneticisi koordinatörlüğünde işletmenin farklı birimlerinde görev alan yöneticilerden oluşan bir ekip tarafından gerçekleştirilmesi gerekir.

3.3.10. İşveren Markasının İşletmeler ve Çalışanlar İçin Yararları

İşveren markası oluşturmak, işletmeleri farklı kılan ve rakiplerinden ayırmada kullanılan stratejik bir silahtır. Güçlü bir işveren markası, işletmelere nitelikli işgücünü çekmede, mevcut çalışanların işletmede tutulması ve çalışan bağlılığı oluşturmada yarar sağlarken bunların vasıtasıyla çalışanların moral ve motivasyonunu artırarak bireysel verimliliğe katkı sağlamaktadır. Bireysel verimliliği sağladığı olumlu katkı sayesinde de örgütsel anlamda verimliliği artırıp kurumsal başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Hem bireysel hem de örgütsel verimlilik üzerindeki bu faydalar sayesinde, işletmeleri güçlü bir işveren markası yaratmaya yönlendirmektedir (Öksüz, 2012: 27; Sağır, 2016: 418-419).

Tablo 3.9’da değinildiği gibi işveren markasının işletmeler ve çalışanlar açısından olmak üzere iki farklı açıdan yararları söz konusudur.

Tablo 3.9. İşveren Markasının Çalışanlar Açısından Yararları

Fonksiyonel ve Ekonomik Yararlar (Mevcut ve Potansiyel Çalışanların Elde Edebilecekleri Somut Yararlar)	Psikolojik ve Sosyal Yararlar (Mevcut ve Potansiyel Çalışanların Elde Edebilecekleri Soyut Yararlar)
<ul style="list-style-type: none"> • Fiziksel çalışma şartları • Ücret • Yan ödemeler • Sosyal imkânlar vs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendini ifade edebilme, • Aidiyet hissi, • Öğrenme, gelişim ve kariyer fırsatı

Öncelikle işveren markasının çalışanlar açısından yararlarına değinmek gerekirse; marka olarak güçlü bir işveren daha vasıflı ve nitelikli çalışanları işletmeye çekmekte ve onların beklentilerini karşılayabilmektedir. İşletme olarak farkındalık oluşturmak, sadakat ve memnuniyet sağlamak ve işletme ile müşteri arasında duygusal bir bağ kurmak da işveren markası kavramının temel özellikleri arasında yer almaktadır.

İşveren markası deneyimi hakkında 2005 Corporate Research Forum Toplantı Notlarında kilit bazı sorulara değinilmiştir. Bu sorular şunlardır (Doğru ve Çakır, 2015: 678);

- ✓ Bu kuruma neden katılmalıyım?
- ✓ Bu kurumda neden kalmalıyım?
- ✓ Kurum için neden elimden gelenin en iyisini yapmalıyım?
- ✓ Neden bir işveren ve işletme olarak bu kurumu önermeliyim?
- ✓ Neden yeniden katılmalıyım?

İşveren markası stratejisinde belirtilen bu soruların cevapları, aslında mevcut çalışanların işletme içerisindeki deneyimleri ve dışarıda potansiyel çalışanların zihinlerinde yaratılan algıda yatmaktadır. Kurum için içerideki deneyimler çalışan bağlılığına, dışarıda yaratılan pozitif algı ise tercih edilebilirliğe katkı sağlayacaktır.

İşveren markasının işletmelere yönelik yararları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (<http://www.isverenmarkasi.com>, 20.07.2016):

- Uzun Vadeli Etki: Geleneksel işe alım süreci talep olduğunda çalışmaya başlarken, işveren marka yönetiminde işe alım sürekli bir faaliyettir.
- Başvuruların sayı ve niteliğinde artış: İşveren markası güçlendikçe, işletme, yüksek nitelikli adayların tercihi haline gelir.
- Odaklanma: İşveren markası işletmenin iş başvurularını ve aday havuzunu sağlıklı bir şekilde yönetmesine yardımcı olur.
- Teklif kabul oranında artış: Bir işletmenin işveren markası güçlendikçe aktif olarak iş aramayan adaylara sunulan tekliflerin kabul edilme oranı yüksektir.
- Çalışanların işletmeye bağlılık düzeylerinde artış: çalışılabilecek en iyi yer algısı çalışan devir oranını düşürecektir.
- Motivasyon ve performans artışı: Çalışanlar çevrelerindeki kişilerin ideali olan bir iş yerinde çalışmanın vermiş olduğu haz ile yüksek motivasyon ve performansla çalışırlar.
- Yönetici memnuniyetinde artış: aday kalitesindeki artış, yöneticilerin mülakat sürecinde harcadıkları zamanı azaltacak ve daha yetenekli kişilerin istihdam edilmesinde faydalı olacaktır.
- Çalışan referanslarında artış: çalışanların işletmeden duydukları memnuniyet sonrası tanıdıklarına işletme hakkında tavsiyede bulunmaları söz konusu olmaktadır. Cisco ve Google gibi işveren markası yüksek şirketler, işgücünün yaklaşık %60'ını referansa dayalı olarak yapmaktadırlar.

- Güçlü bir örgüt kültürü: Karmaşık vizyon ve misyon ifadelerinin yerine, sadelik ve açıklığı temel alınarak iletilmek istenen mesajın tüm çalışanlarca aynı şekilde anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayacaktır.

- İşe alım maliyetlerinde düşüş: İşveren markası yüksek olan işletmelerde işe alım sürekli bir akış halinde olması nedeniyle dönemsel alımlar çok düşüktür. Ayrıca bu tür işletmeler kritik pozisyonlarını doldurmakta sorun yaşamazlar.

- Artan rekabet gücü: İşveren markası işletmenin insan kalitesini yükselteceğinden, rekabet gücü de bu duruma paralel olarak artacaktır.

Özetle, başarılı işveren markalaşmasının sonuçları şöyle sıralanabilir (Öksüz, 2012: 22):

- ✓ Kurum itibarının artması,
- ✓ Kurum çalışanları arasında fikir birliğinin oluşması,
- ✓ Kuruma yapılacak iş başvuru sayılarının ve niteliğinin artması,
- ✓ En iyi performansı gösteren çalışanlar arasındaki sirkülasyon oranının azalması,
- ✓ Toplam işgücü verimliliğinin artmasıdır.

4. TÜRKİYE'DEN VE DÜNYA'DAN YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Çalışmamızın bu bölümünde Türkiye'den ve dünyadan yetenek yönetimi uygulamalarına örnek verilerek, bu uygulamaların işletmelerin kurumsal imajlarına ve işveren markalarına yapmış oldukları etki hakkında kısa bir değerlendirme yapılacaktır.

4.1. Apple Yetenek Yönetimi Uygulamaları

1976 yılında kurulan 'Apple' merkezi Cupertino'da bulunan; tüketici elektroniği, bilgisayar yazılımı ve kişisel bilgisayar tasarlayan, geliştiren ve satan Amerikan çok uluslu bir şirkettir. Steve Jobs, Steve Wozniak, Ronald Wayne tarafından kurulan şirketin 2015 yılı itibariyle sadece Amerika'da 265 adet Apple mağazası bulunmaktadır. Türkiye kurulan Apple Store sayısı ise henüz sadece 2 adettir. Her satış noktasında hemen hemen yüzden fazla çalışana sahip olan şirketin, sadece Apple Store çalışan sayısı 30.000' in üzerinde olduğu düşünülmektedir. Diğer şirketler gibi müşteri memnuniyetini ön planda tutan şirket bu başarısını şüphesiz sürekli gülümseyen çalışanları sayesinde elde etmektedir. Bu noktada mevcut çalışanların yanında potansiyel adaylar içinde ideal bir işveren konumundadır.

Apple'ın insan kaynakları uygulamaları şu şekildedir (<http://www.retailler.net>, 26.05.2017):

İşe Alım Süreci: Online başvuru formunun doldurulması ile başlayan iş başvuru süreci, ilk görüşmeye çağırılan adaylara şirket ve ürünleri hakkında yazılı bir testin yapılmasıyla başlamaktadır. Bu testten başarı ile geçen adaylar tekrar bir mülakat için davet edilmektedir. Farklı ölçme teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen 6 farklı mülakat sonucunda başarılı olan adayların işe alınması söz konusu olmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme: Apple, tüm yeni çalışanları için "Çekirdek" adı verilen bir eğitim programı uygulamaktadır. 10 günlük süren bu eğitimde Apple'ın tarihi, başarıları, misyonu gibi şirket hakkında temel bilgiler yanında çalışanların emeklilik hakları, başarılı çalışanlar için hisse senedi primleri gibi bilgiler de verilmektedir. Çekirdek eğitim programının tamamlanması ile tüm adaylar, çalışacakları pozisyonda bulunan deneyimli bir Apple çalışanının gözetiminde işbaşı eğitim almaktadır. Çalışanların görev için hazır olup olmadıklarına gözetimi altında buldukları mentorleri karar vermektedir.

Ücret Politikaları: Apple çalışanları deneyimlerine göre ücretlendirilmektedir. Saatlik ücretler 12-40 dolar arasında pozisyona ve işin zorluk derecesine göre değişmektedir. Ayrıca çalışanlar yıllık gelirlerinin %10'u değerinde hisse opsiyonu, yılda bir kez geçerli olmak üzere bir üründe %25, üç üründe %15 ve istedikleri kadar kullanabilecekleri %10 indirim hakkına da sahip olmaktadır.

Kendisini mükemmeliyetçi, idealist ve mucit olarak tanımlayan şirket her zaman ürün ve süreçleri keşfetmeye çalışırken en iyinin peşinde olduklarını ifade etmektedir. Parlak fikirlerin ve çalışkanlığın ödüllendirildiği şirkette çalışanların teknoloji ile iç içe olması sağlanmaktadır. Pozisyonlara göre esnek çalışma imkanları sunan Apple, çalışanlara teknoloji ve müşteri görüşmelerine yaklaşım konusunda online bir program aracılığıyla eğitim vermektedir. Çalışanlar arasındaki iletişim görüntülü görüşmeler ve sohbet araçları vasıtasıyla kuvvetlendirilmektedir (<https://www.apple.com/jobs/tr>, 05.07.2017).

Apple store'da çalışmak isteyen adaylar için belirlenen pozisyonlar ve görevler şunlardır (<http://www.elmadergisi.com>, 13.08.2017):

Apple- Specialist (Bilirkişi): Ürünler hakkında oldukça bilgili olan çözüm ve satış konusunda müşteriye yardımcı olacak kişilerdir. Olağanüstü bir müşteri deneyimi yaşatmak için seçilmiş ve eğitilmişlerdir. Aslında bu kişiler, gelen müşteriler için apple deneyimini yaşatmaktan sorumlu arkadaşlar olarak tanımlanmaktadır.

Apple-Expert (Uzman): Müşteri ihtiyaçlarına göre, en uygun cihazı önerecek ve müşteriyi yönlendirecek bilgiye sahip kişilerdir. Aynı zamanda satışta yapan uzmanlar, ürünün satışından sonra kurulum için yardımcı olan kişilerdir.

Apple-Creative (Yaratıcı): Apple dünyasına yeni girmiş kişilere, Apple ürünlerinde bulunan, yazılımlar hakkında eğitim veren kişilerdir. iLife, OS X, iOS, iWork gibi programlar hakkında eğitim veren bu kişiler, workshop olarak adlandırılan eğitimlerde, teke tek ya da grup halindeki kişilere eğitim verebilmektedirler.

Apple-Genius (Dahi): Üründe ortaya çıkan bir sorun ya da donanımsal bir sıkıntı söz konusu olduğunda başvurulacak kişilerdir. Geniuslar belirtilen sorunları çözmek için hizmet vermektedir.

Apple- Inventory Specialist (Envanter Uzmanı): Mağazanın temel taşı gibi görülen envanter uzmanları mağazanın düzeninden sorumludurlar. Mağazada biten stokları yenilemek onların en önemli görevleridir. En yeni ürünler, her zaman onlar tarafından tecrübe edilmektedir.

Apple-Business Specialist (Kurumsal Müşteri Uzmanı): Diğer pozisyonlarda mavi renk polo yakalı t-shirt giyen çalışanların aksine mağazada giydikleri siyah polo yakalı t-shirtleri ile kolayca fark edilebilen kişilerdir. Adından da anlaşılacağı gibi, daha çok şirketlere satışlardan sorumludurlar.

Ayrıca Apple şirketinin bu denli başarılı olmasında etkili olan diğer unsurlar şöyle sıralanabilir:

✓ Apple, kurumsal imajının ve işveren markasının yüksek olması sebebiyle yetenekli çalışan bulma konusunda çok fazla zorluk çekmemektedir.

✓ 360 derece yönetim anlayışı benimsenmektedir.

✓ Apple, en fazla çalışılmak istenen şirketlerin başında yer almaktadır.

✓ Mağazalarda kasa ya da kasiyer bulundurulmamaktadır. Süreçlerin çok hızlı işlemesine katkı sağlayan bu durum şüphesiz süreçlerin iyi kurgulanmasından ve tüm çalışanların kurum kültürünü tam olarak benimsemesinden kaynaklanmaktadır.

✓ Apple farklı ülkelerden yetenekleri çekmek vasıtasıyla yetenek havuzunu daima dinç ve taze tutmayı başarmaktadır.

4.2. Google Yetenek Yönetimi Uygulaması

Her yıl iki milyon iş başvurusu alan Google, Fortune dergisi tarafından gerçekleştirilen 2012 yılı "Çalışılacak En İyi 100 Şirket" sıralamasında üçüncü kez birinciliğe sahip olan tek şirket özelliği taşımaktadır. Interbrand tarafından gerçekleştirilen 2017 yılı en iyi marka değeri sıralamasında ise yine birinciliği elinde bulundurmaktadır. Google'ın ilk kurulduğu günden bu yana savunduğu temel felsefesi, "Gerçekten akıllı olan insanları işe alalım ve ne istiyorlarsa onu yapmalarını sağlayalım" şeklindedir. Bu felsefe ile hareket eden şirketin büyük bir bölümünü mühendis çalışanlarından oluşmaktadır. Ayrıca Google çalışanları zamanlarının yüzde 20'sini yeni düşünceler üretmek için harcamaktadırlar (<https://www.dunya.com>, 05.08.2017).

Google, ürün, pazarlama ve tanıtım alanlarında getirdiği yenilikler ve sıra dışı uygulamalar sayesinde ön planda olan bir şirket özelliği taşımaktadır. Şirketin bu alanlarda başarı elde etmesindeki en temel faktör insan yönetimi alanındaki

uygulamaları ve bu uygulamaları şekillendirirken kullandığı stratejik karar alma mekanizmaları yer almaktadır. Birçok işletmenin geçmiş tecrübelerine, yasal düzenlemelere ve yeri geldiğinde kişisel görüşlere dayalı karar alma mekanizmalarını kullandığı günümüzde Google, bu unsurlara veri analizini ve detaylı istatistiksel çalışmaları da ekleyerek farkını ortaya koymaktadır. Bu farkın yaratıldığı birime ise “Çalışan Analitiği” adı verilmiştir. Google, çalışanlarıyla ilgili aldığı tüm kararları yaptığı analizler ve elde ettiği verilere dayalı olarak gerçekleştirmektedir (<http://insankaynaklarigunlugu.com>,12.08.2017).

Google Çalışan Analitiği Bölümünün Yöneticisi Laszlo Bock'un tarafından 7 Nisan 2015 tarihinde yazılan Work Rules (Çalışma Kuralları) isimli kitap google insan kaynakları uygulamaları ile ilgili detaylı bilgilerin yer aldığı önemli bir kaynak olarak gösterilmektedir. Kitapta Google İnsan Kaynakları Uygulamaları ile ilgili olarak şu önemli bilgilere yer verilmektedir;

İşe Alım Sürecinde Çıtanın Yüksek Tutulması: Bir pozisyonunun ne kadar süre boş kaldığı değil o pozisyona alımı yapılan adayın ne kadar nitelikli olduğu önemlidir. Kaliteden asla taviz verilmemektedir. İyi bir işe alım kararının insan kaynaklarının diğer aşamalarında yapılan harcamaları düşüreceği öngörülmektedir.

İşe Alım Süreçlerinde Çalışanların Referanslarının Dikkate Alınması: Google'da çalışanların tanıdıklarını önerebilecekleri bir aday referans sistemi mevcuttur. Çalışanlara “Arkadaşınızı önerin” demek yerine “New York'taki X pozisyonu için uygun olabilecek Y konusunda yetenekli tanıdığımız var mı?” sorusu yöneltilmektedir.

İşe Alım Sürecinde Objektif Değerlendirmenin Yapılacağı Bir Sistemin Kurulması: Google'daki tüm mülakat süreçlerinde aday 4 farklı seviye tarafından değerlendiriliyor: İşe alım yöneticisi, pozisyonun eş çalışanları (peers), pozisyonun astları ve farklı birimden bir yönetici ile gerçekleştirilen mülakatlardan oluşmaktadır. Google şirket kültürüne paralel olarak; alımı yapılan adaya bağlı olacak çalışanların kararına daha fazla önem veriliyor. Mülakat için uygulanan yöntemler ise bilimsel analizlere ve sürekli yapılan değerlendirmelere bağlı olarak belirlenmektedir. tercih edilen mülakat yöntemi genel bilişsel beceriyi ölçen testlerin ve yapılandırılmış mülakat yönteminin birlikte kullanılmasıdır.

Google CEO'su Larry Page, Fortune Dergisi'nde yer alan söyleşisinde, şirketin çalışanları için sağladığı imkânlardan bazılarını şöyle sıralamıştır (<https://www.dunya.com>, 05.08.2017):

✓ Çalışanların, kendilerini şirketin bir parçası şeklinde hissetmeleri sağlanmakta ve dolayısıyla verimlilikleri arttırılmaktadır.

✓ Çalışanların hangi saatlerde çalıştıklarını izlemek yerine, sonuçlarla ilgilenilmektedir.

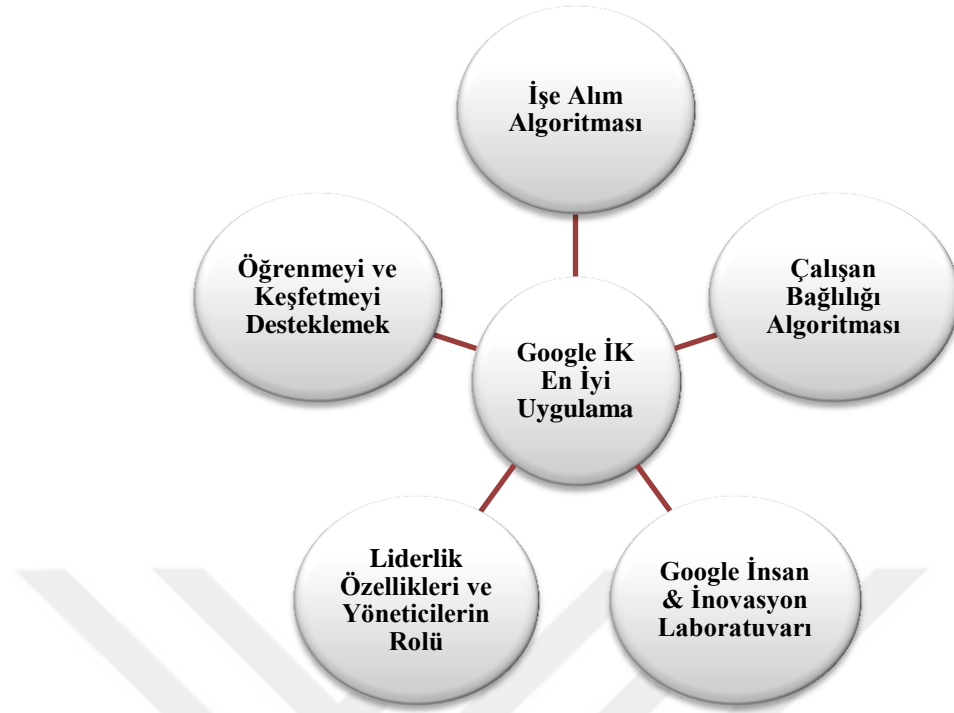
✓ Çalışanların sağlık sorunları ile yakından ilgilenilmektedir. Özellikle siğaranın bırakılması konusunda çalışanlara destek olunmaktadır.

✓ Ücretsiz yemek ve çocuk bakımına kadar şirket tarafından çalışanlarına sunulan mükemmel hizmetlerin varlığı önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır.

✓ Çalışanların şirkette rahatça spor yapabilecekleri ortamın oluşturulmuştur.

✓ Çalışanların sağlıklarına dikkat edildiği için sağlıklı beslenmelerine de özen gösterilmektedir.

✓ Çalışanlara sağlık problemleri sebebiyle en kısa sürede müdahale edebilecek çalışanın rahatsızlığından dolayı şirketten çıkmasını gerektirmeyecek şirket içi doktorlar tarafından hizmet verilmektedir.



Şekil 4.1. Google İnsan Kaynaklarının En İyi Beş Uygulaması

“Proje Oksijen” araştırma çalışması ile çalışanların üstün performans sergilemesi ve kuruma bağlılıklarını artması için “çok iyi yöneticilere” ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Şirketteki tüm yöneticilerin performansları çalışanları tarafından, yılda 2 defa olmak üzere çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir. Diğer bir uygulama, şirket içerisinde bir alt grup olarak kurulan PiLab (People & Innovaton Laboratory)’da, daha verimli bir çalışma ortamının elde edilmesi için neler yapılması gerektiği hakkında araştırmaların gerçekleştirilmesidir. Google, geçmiş tecrübelerine ve elindeki verilere dayanarak, matematiksel bir algoritma geliştirmiştir. Çalışan bağlılığı algoritması adı verilen bu algoritma ile şirketten kimlerin ayrılmaya daha meyilli olduğu anlaşılabilen ve böylece proaktif davranarak ilgili kişiler için çözüm önerileri geliştirilebilmektedir. Google’da işe alım sürecinde kullanılmak üzere işe alım algoritması geliştirilmiştir. Bu algoritma hangi adayların işe başladıktan sonra daha başarılı olacağı üzerine tahminde bulunulmasına yardımcı olmaktadır. Yapılan tahminler işe alım süreçlerinde birer veri olarak kullanılmaktadır. Son olarak, google’da geleneksel sınıf içi eğitim yöntemi yerine işbaşı eğitime önem verilmektedir. Çalışanların kendilerinin yönlendirdiği sürekli öğrenme süreci ve yeniliklere adaptasyon süreci şirketteki anahtar çalışan yetkinlikleri arasında yer almaktadır (<http://insankaynaklarigunlugu.com>, 12.08.2017).

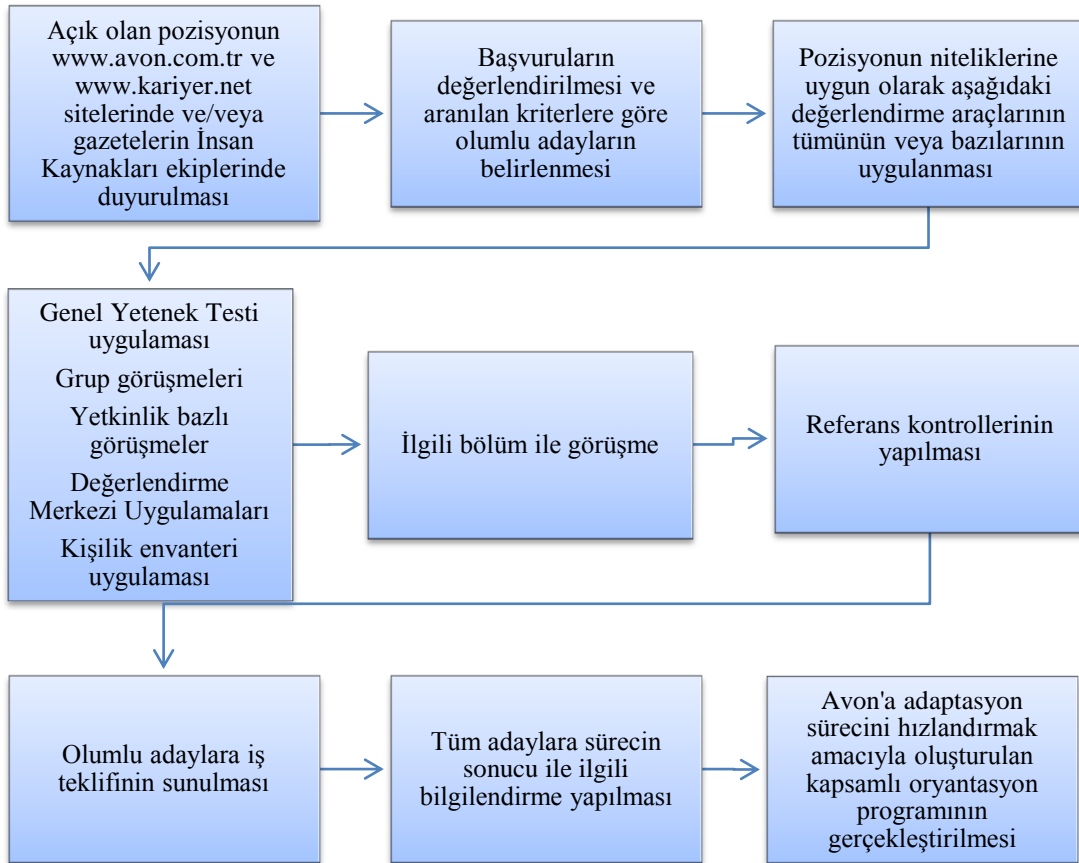
4.3. Avon Yetenek Yönetimi Uygulaması

Genç ve girişimci bir kitap satıcısı olan David McConnell kitaplarını satın alan bayanlara hediye amacıyla verdiği parfüm numunelerinin kitaplarından daha çok ilgi çektiğini görmüş ve 1886 yılında New York’ta “The California Perfume Company” isimli şirketini kurmuştur. Şirket, 1939 yılında Avon Products ismini alarak tüm dünyada hızla büyümüş ve bir numaralı doğrudan satış organizasyonu olmuştur. 6

kıtada, 100'den fazla ülkede, 40.000'in üzerinde çalışana sahip olan şirket yıllık ortalama 8 milyar doların üzerinde satış gerçekleştirmektedir. Avon'un Türkiye'deki varlığı ise 1993 yılında Eczacıbaşı ortaklığı ile gerçekleşmiştir. Şirket, 2000 yılından bu yana da doğrudan satış sektöründe pazar liderliğini sürdürerek 500'ün üzerinde çalışanı ile hızla büyümeye devam etmektedir.

“Güven, saygı, inanç, alçakgönüllülük ve dürüstlük” temel değerlerine sahip olan avon ve insan kaynakları ekibi değerlerin benimsenmesi ve yaşatılması açık iletişim kanallarının olduğu, farklılıklara değer verilen, sorumluluk alınan ve sorumluluk verilen, paylaşımcı, adil, eşit fırsatların sunulduğu ve en yüksek ahlaki standartların benimsendiği bir güven ortamının oluşturulması ve devamının sağlanması için çaba harcamaktadır.

Avon işe alım süreci şirketin, kısa ve uzun dönemli iş hedefleri doğrultusunda, insan kaynağı ihtiyacının ve ilgili pozisyon için gereken bilgi birikimi, tecrübe ve yetkinliklerin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu kriterler doğrultusunda öncelikli olarak iç kaynaklar değerlendirilir gerek duyulması halinde ise çeşitli dış kaynaklar değerlendirilmektedir. Seçme ve Yerleştirme Süreci ise Şekil 4.2'deki gibi özetlenmektedir (<http://www.avon.com.tr>, 05.07.2017):



Şekil 4.2. Avon Seçme ve Yerleştirme Süreci

Avon insan kaynakları uygulamaları hakkında elde edilen veriler aşağıdaki gibidir (<http://www.kariyer.net>, 05.07.2017):

- Doğru yeteneklerin belirlenerek kuruma katılmasının sağlanması,

- Kuruma katılan adaylara profesyonel gelişim ve kariyer olanakları sunarak gelişimlerinin sağlanması,
- Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, şirket değerleri ile bütünleşmiş yüksek performanslı, elde edilen başarıların takdir edildiği bir çalışma ortamının oluşturulması,
- Dinamik, sürekli, gelişen ve başarı odaklı bir iş ortamında fark yaratan kişiler ile birlikte çalışmak,
- İletişim becerileri gelişmiş ve takım çalışmasına yatkın olan, kendisini geliştirmeye önem veren, paylaşımcı, planlı, başarı ve sonuç odaklı adaylarla çalışmak,
- Tüm çalışanlar herhangi bir önyargı olmaksızın eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden yararlanması için çalışılmaktadır. Bu amaçla kuruluş içi veya dışı eğitimler organize edilmekte, kütüphane gibi herkesin kullanımına açık olan araçlar sunulmakta ve performans sisteminden tüm çalışanlar tarafından yararlanılması için rehberlik hizmetleri verilmektedir.
- Çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinden birincil derecede sorumludur. Yönetici ve insan kaynakları bu noktada çalışanın bir ortağı olarak ona gereken geribildirim vermektен ve ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamaktan sorumludur.
- Performans dereceleri ücretlendirmeye ilişkilendirilmiştir. Buna ek olarak, çalışan memnuniyetine yönelik Çalışan Bağlılığı Anketi, odak grup çalışmaları, takım çalışması aktiviteleri ve çalışanların ilgisini çekecek öğle seminerleri gibi iç iletişim aktiviteleri organize edilmektedir.
- Etkin bir performans sistemi ile birlikte çalışanların sene içerisindeki performansları değerlendirilmekte, ihtiyaçları doğrultusunda geliştirerek açılacak olan yeni pozisyonlarda iç potansiyele öncelik verilmektedir.
- Oluşturulan yetenek havuzları sayesinde çalışanların kuruma bağlılıkları sağlanmaktadır.

4.4. Garanti Bankası Yetenek Yönetimi Uygulaması

1946 yılında Ankara'da 103 ortağın katılımıyla bir anonim şirket olarak kurulan Garanti Bankası, 30 Haziran 2017 tarihi itibarıyla 335,9 milyar Türk Lirası'na ulaşan konsolide aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumuna yükselmiştir. Garanti bankası 1946 yılında ilk şubesini Ankara da, ikinci şubesini ise İstanbul da açmıştır. 7 yılda şube sayısını 22'ye çıkarmayı başaran garanti bankası, 1990 yılında ilk halka arzını gerçekleştirdi. 1993 yılında Türkiye'de ilk kez yurtdışına hisse ihracını gerçekleştiren kurum olmuştur. Hizmetlerini sürekli geliştirerek, 1995 yılında ise "Öğlen Açık Banka" uygulamasını başlatan ilk banka olarak başarılarına yenilerini eklemiştir. Garanti bankası, 1997 yılında, internet ve telefon bankacılığını bir arada sunan ilk Türk bankası oldu. Garanti, sürdürülebilir bankacılık anlayışını, spordan eğitime, sanattan doğaya ve iş dünyasını bilgilendirmeye kadar farklı alanlardaki toplumsal yatırım programları ile güçlendirmiş günümüzde bu anlayışını daha başarılı sosyal sorumluluk projelerine imza atarak pekiştirmeye devam etmektedir. Ayrıca insana yapmış olduğu yatırım sayesinde, 2017 yılı içerisinde Garanti Emeklilik dünyanın en önemli iş ödüllerinden biri olarak bilinen "Global İş Mükemmelliği Ödülleri"nde "Fark Yaratan İnsan Kaynakları Ekibi" ödülüne layık görüldü. Garanti Yatırım Aon Hewitt tarafından "En İyi İşyeri" ödülüne layık görüldü. Aon Hewitt tarafından gerçekleştirilen ankete göre garanti bankasında 2015'e göre 2016'da çalışan bağımlılığı önemli ölçüde arttığı, Genel Müdürlük birimlerinde bağımlılığın %48'den %59'a ve satış ekibinde ise %74'den %85'e yükseldiği belirlenmiştir. 2016'da toplam

çalışan bağlılığı ise %75 olarak tespit edilmiştir (<https://www.garantiinvestorrelations.com>, 10.07.2017).

Garanti bankası insan kaynakları politikaları şöyle açıklanabilir (<https://www.garanti.com.tr>, 10.07.2017):

✓ **Çalışanlar Kendi Kariyer Planlarını Kendileri Yaparlar:** garanti bankası çalışanlarının her biri kendi işinin lideri olarak kabul edilmektedir. Oluşturulan yetkinlik ve performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanlar kariyer hedeflerini yöneticileri ile birlikte kendileri planlamaktadırlar. Bu sayede garanti bankası yöneticilerini kendi içinden yetiştirmektedir.

✓ **Hedeflerle Yönetim ve Performans Değerlendirme:** yılın başında belirlenen kurum hedefleri doğrultusunda, çalışanlar yöneticileri ile birlikte kendi görevlerine uygun hedefler belirlemektedirler. Yılsonunda planlanan ve gerçekleştirilen hedefler karşılaştırılarak performans düzeyleri belirlenmektedir.

✓ **Yetkinlik Bazlı Kariyer Gelişimi:** Yetkinlikler, seçme ve yerleştirme kriterlerinin oluşturulması, kariyer fırsatları, terfiler, proje ekipleri gibi çeşitli açık pozisyonlar için uygun kişilerin tespitinde önem taşımaktadır. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim tasarımları ve kariyer planlarının oluşturulması bütün İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri'nin temelini oluşturmaktadır.

✓ **Kariyer Fırsatları Programı:** kurum mevcut olan açık pozisyonların doldurulması için öncelikli olarak iç kaynaklardan yararlanma yoluna girmektedir. Boş olan pozisyon ve gerektirdiği nitelikler kurum içi iş ilanı olan Kariyer Fırsatları Bülteni aracılığı ile çalışanlara duyurulmaktadır. Görev için kendisini uygun bulan iç adaylar, herhangi bir kişi veya yöneticiden onay almadan başvuruda bulunabilirler. Kriterlere uygun olduğunu düşünen adaylar yöneticilerini bilgilendirirler. Pozisyon için uygun olmayan adaylar ise aday havuzuna alınmaktadır.

✓ **Garanti'de Yükselme, Başarı ile Doğru Orantılıdır:** Garanti bankasında yükselme, dikey veya yatay yönde olabilmektedir. Yetki, sorumluluk ve ücret artışını da beraberinde getirmektedir. Çalışanların bir üst göreve geçebilmesi için, o görev tanımının gerektirdiği bilgi ve deneyim gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Garanti bankasında kariyer yolları yalnız banka bölümü ile sınırlı olmamaktadır. Çalışanların, diğer Garanti iştirakleri arasında da geçiş yapması mümkün kılınmıştır.

✓ **360 Derece Geribildirim Uygulaması:** Garanti Bankası Bölge, Birim, Şube Müdürlerinin yönetsel yetkinlikler bazında güçlü yönlerini, gelişim alanlarını belirlemek ve bu doğrultuda yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla yılda bir kez 360 derece değerlendirme uygulaması yapılmaktadır. Uygulama ile yöneticilere güçlü ve gelişmesi gereken yönleri hakkında birebir geribildirim verilmekte ve bu yönler hakkında farkındalık yaratılmaktadır.

✓ **Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi:** Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi Uygulamasında Şube Müdürü Adaylarının güçlü yönlerini, gelişim alanlarını ve potansiyel alanlarını yetkinlikler bazında değerlendirmek ve adayları yöneticiliğe hazırlamak amaçlanmaktadır. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilere dayanarak, adaylara bir değerlendirici tarafından güçlü yönleri, gelişim alanları ve potansiyel yönleri hakkında geribildirim verilmektedir. Değerlendirme sürecinden geçen her bir aday gelişim alanları doğrultusunda eğitim programlarına alınmaktadır.

Son olarak, Garanti Bankası, ISO 9001 Kalite Sistemi Belgesi'nden sonra, şirketlerin insan kaynakları uygulamalarının kalitesini belgeleyen dünyadaki tek uluslararası standart olan Investors in People (IIP - İnsana Yatırım Yapanlar) sertifikasını "Altın" kategoride ikinci kez almaya hak kazanan ilk ve tek Türk kurumudur. 2005 yılında IIP sertifikası alan ilk Türk şirketyken, 2009'da standartların

üzerinde performans gösteren şirketlere verilen “Gümüş” sertifikayla ödüllendirilmiştir. 2012 yılında ise Türkiye’de IIP sertifikasını “Altın” kategorisinde alan ilk ve tek banka olmuştur. 2015 yılında ise bu sertifikayı korumayı başaran Garanti Bankası, sektörde fark yaratan başarısının ardındaki en önemli unsurun kaliteli insan kaynağı olduğuna inanmakta, çalışanlarının yeterlilik ve becerilerini artırmaya yönelik yatırımlarını aralıksız sürdürmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde apple, google, avon ve garanti bankası gibi çalışılabilecek en iyi işyeri olma özelliği taşıyan şirketlerin yetenek yönetimi uygulamaları konusunda bilgiler verilmiştir. Yetenek yönetimi konusunda başarılı olan işletmeler ve uygulamaları konusunda örnek şirket sayısını arttırmak gerekirse bu şirketler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Borusan Holding: Kişisel gelişim için seminer, kurs ve web tabanlı eğitimler verilmekte ve çalışanlar için şirketler ve pozisyonlar arasında rotasyon uygulaması yapılmaktadır. Sürekli yüksek performans ve potansiyel gösterenler “Kariyer Planlama” programı ile yönetici adayı olarak yetiştirilmektedir. Başarılar performans zammı ve teşvik primleri ile ödüllendirilmektedir. Borusan Holding Genel Müdür Yardımcısı Can Bi yetenekli çalışanların işte tutulmasına ilişkin görüşlerini (Bi, 2003: 248); “yaptığı işin o işletmeye katkısını ve kendisini geliştirdiğini görebilmek, bir işletmeyi tercih etmekte ve orada kalmakta önemli yer tutmaktadır” şeklinde belirtmiştir.

Anadolu Grubu: yetenekli işgücünü çekmek ve tutmak konusunda geliştirilen stratejilerin sonuçlarını inceleyerek, insan kaynakları sistemlerini daha da geliştirmeye çalışmaktadır. Çalışanların nitelikleri ile buldukları pozisyonun uyumlu hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların niteliklerini geliştirmeleri için insan kaynağına yönelik yatırım yapılmaktadır (<http://www.capital.com.tr>, 05.04.2017).

Petrol Ofisi: yetenekli çalışanları işe almak için yetkinlik temelli mülakatlar yapmakta, aday işin gerektirdiği yetkinlikleri karşılıyorsa işe alınmaktadır. Yetenekli çalışanları kaybetmemek için bu bireyler en doğru işte ve tüm potansiyellerinin ortaya çıkarılabileceği şekilde çalıştırılmaktadır. Şirketin tüm bölümlerinde deneyim kazanmaları içi rotasyon olanakları sağlanmaktadır (Tekinay, 2003: 4).

Danonesa: Çalışanlar şirkete katıldıkları günden itibaren kişisel ve organizasyonel gelişimleri için gerek duyulan eğitim ve gelişim programlarından faydalanabilmektedir. Bu programlar yıllık performans ve gelişim süreci çerçevesinde kişilerin bireysel ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmektedir. Gerektiğinde bu programlar çeşitli projeler ve görev rotasyonlarıyla desteklenmektedir (<http://www.capital.com.tr>, 05.04.2017).

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; amacı, önemi, kapsamı (evren ve örneklem), araştırma sınırlılıkları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri ele alınmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda, bankacılık sektöründe gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal imaj ve markalaşma üzerindeki rolü incelenecektir. Bu kapsamda araştırmamızın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek.
2. Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründe gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamaları hakkında bilgi edinmek.
3. Bu sektörde çalışan kişilerde kurumlarına yönelik oluşan kurumsal imaj ve işveren markası algılarını belirlemek
4. Kurumun çalışanların kurumsal imaj ve işveren markası algılarının hedef kitle ile olan ilişkilerine yansımaları belirlemek.
5. Kurumun yetenek yönetimi uygulamalarındaki etkinliği ile çalışanlarında oluşan kurumsal imaj ve işveren markası arasındaki ilişkiyi belirlemek.
6. Kurumların yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışanların kurumsal imaj ve işveren markası algıları ile ilgili ortaya çıkmış ya/ya da çıkabilecek sorunları belirlemek ve bu sorunların giderilmesine yönelik öneriler sunmak.

Kısacası araştırmamızın temel amacı Kahramanmaraş ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu olan yetenek yönetimi uygulamalarını belirlemek ve bu uygulamaların kurumsal imaj ve işveren markalarına olan katkısını ortaya çıkarmaktır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet ortamı ve yetenek kıtlığı gibi sebeplerle yeteneğin ön planda tutulduğu hizmet sektörü yaşanan değişim ve gelişmeler doğrultusunda çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek, yetenekli ve kıymetli çalışanları işletmelerine çekmek, geliştirmek ve elde tutarak işgücü performansını maksimum seviyeye çıkarabilmek için yetenek temelli bir yaklaşım benimsemeye başlamışlardır. Özellikle bankalar yetenek ve yaratıcılığın kritik öneme sahip olduğu bir sektörde faaliyet göstermektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmeler gibi bankalarda da çalışan personelin yüksek niteliklere sahip olması kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu olarak görülen yetenek yönetimi yaklaşımı araştırmamızın ana konusu olarak görülmektedir. Ayrıca ifade edilmelidir ki, ülkemizde hizmet sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarının istenen düzeyde olmadığı yapılan incelemelerle ortaya çıkarılmıştır.

Ülkemizde yetenek yönetimi ve işveren markası konusunda yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. YÖK (Yükseköğretim Kurulu) Ulusal Tez Merkezi'nde "Yetenek Yönetimi", "Kurumsal İmaj" ve "İşveren Markası" konularına dair yapılmış olan çalışmalar Tablo 5.1' de yer almaktadır.

Tablo 5.1. Konu İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar (<https://tez.yok.gov.tr>, 18.06.2017).

Konu	Yüksek Lisans	Doktora	
Yetenek Yönetimi	Çalışma Sayısı	29	12
	Tarih Aralığı	2007-2017	2010-2017
	Evren	Bankacılık, Sağlık Kurumları, KOBİ'ler, Diyanet İşleri Başkanlığı, Turizm Sektörü	Üniversite, Basın İşletmeleri, Hazır Giyim Sektörü, İlaç, Tekstil Otomotiv Sektörü, Bankacılık
Kurumsal İmaj	Çalışma Sayısı	69	12
	Tarih Aralığı	2000-2016	2004-2017
	Evren	Sağlık Kurumları, Üniversiteler, Kamu ve Özel Eğitim Kurumları, Otomotiv sektörü, Havayolu İşletmesi, Türk Silahlı Kuvvetleri, Türk İş Kurumu, Bankacılık	Türk Hava Yolları, Üniversiteler, Emniyet Teşkilatı, Konaklama İşletmeleri, Bankacılık, Kamu ve Özel Eğitim Kurumları, Türk Silahlı Kuvvetleri
İşveren Markası	Çalışma Sayısı	8	4
	Tarih Aralığı	2010-2016	2015-2016
	Evren	Turizm Sektörü, Sağlık Kurumları, Bilişim Sektörü, Türk Hava Yolları, Hava Harp Okulu	Reklam Ajansı, Üniversite, Bankacılık

Tablo 5.1'den de görüldüğü üzere tez konumuzu oluşturan kavramlarla ilgili yapılmış olan çalışmalar gerek yüksek lisans gerekse de doktora çalışmaları olarak mevcuttur. Ancak, yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde bu üç kavramı bir arada irdeleyen her hangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmamız birbirleriyle ilişkili ve günümüz rekabet koşullarında dikkate alınması gereken konulardan oluşması sebebiyle ilk doktora tezi olma özelliği taşımaktadır.

Bu tezin, yalnızca akademik literatüre değil aynı zamanda işletmelerin kurumsal imaj, işveren markası ve yetenek yönetimi çalışmalarına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, akademik literatürle beraber iş dünyasına da yararlı olması amacıyla yazılmıştır. Bundan dolayı, araştırmanın hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde teorik çalışmalarla beraber iş dünyasının mevcut durumu ve beklentileri de göz önünde tutulmuştur.

5.3. Araştırmanın Kapsamı (Ana Kütle ve Örneklem)

Araştırmamızın kapsamı, coğrafi olarak Kahramanmaraş ili, konu itibarıyla kurumsal imaj, markalaşma ve yetenek yönetimi ilişkisi, uygulama alanı olarak ise Kahramanmaraş il ve ilçelerinde hizmet sunan bankalar şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda Kahramanmaraş ilinde hizmet veren bankalar ve şube sayıları ile araştırmamızın sınırları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 5.2. Kahramanmaraş İlinde Faaliyet Gösteren Bankalar ve Şube Sayıları
(<https://www.tbb.org.tr>, 15.06.2017).

Adı	Türü	Şube Sayısı (Yurt İçi)	Şube Sayısı (Yurt Dışı)	Şube Sayısı (Kahramanmaraş)
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	1786	28	14
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	959	5	9
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	921	3	7
Akbank T.A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	840	1	4
Anadolubank A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	106	-	1
Şekerbank T.A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	273	-	4
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	511	4	3
Türkiye İş Bankası A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	1351	23	10
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	935	1	6
Denizbank A.Ş.	Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	693	1	4
QNB Finans Bank A.Ş.	Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	603	1	4
ING Bank A.Ş.	Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	268	-	1
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	959	-	7
Kuveyt Türk	Özel Sermayeli Katılım Bankası	-	-	3
Albaraka Türk	Özel Sermayeli Katılım Bankası	-	-	1
Türkiye Finans	Özel Sermayeli Katılım Bankası	-	-	2
Vakıf Katılım	Kamu Sermayeli Katılım Bankası	-	-	1
Ziraat Katılım	Kamu Sermayeli Katılım Bankası	-	-	1

Kahramanmaraş il merkezi ve 11 ilçesinde 18 bankaya ait toplam 82 şube ile hizmet verilmektedir. En fazla şubeye sahip ilk beş banka; 14 şube ile Ziraat Bankası, 10 şube ile İş Bankası, 9 şube ile Halk Bank, 7 şube ile Yapı ve Kredi Bankası ve 7 şube ile Vakıf Bank’ tır (<http://www.trbanka.com>, 13.03.2017)

Bir araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasında, probleme ilişkin verilerin hatasız bir şekilde toplanması en önemli faktörlerden bir tanesidir. Verilerin elde edileceği kaynaklara örnekler topluluğuna da ana kütle (evren) denilmektedir. Diğer bir ifade ile anakütle araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği örnekler bütünüdür. Evrenin yani anakütlenin niteliğini araştırmacının amacı belirlemektedir.

Evreni temsil gücü yüksek bir örneklem grubundan veri almak edinilen bilgilerin genellenebilme düzeyini arttırmaktadır. Araştırma probleminin incelenebilmesi için bir evrenin varlığı ve bu evrenden seçilen örneklemin, evreni temsil edebilme gücünün olması gerekmektedir. Örneklem, mevcut olan evrenden seçilen, araştırma problemlerini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, evreni temsil eden evrenin alt parçası olarak tanımlanmaktadır. Evren büyüklüğü bilindiği takdirde örneklem büyüklüğünün hesaplanması için aşağıdaki formülden yararlanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 69-70);

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

Söz konusu formülde,

N: Hedef kitledeki birey sayısı,

n: Örneklem hacmi

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +- örneklem hatası

Bu bilgiler ışığında araştırmamızın evrenini, Kahramanmaraş ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği web sayfasında yer alan veri sorgulama sistemine göre, Kahramanmaraş ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 18 ayrı bankada 921 adet çalışan personel araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın güven seviyesi ve kabul edilebilir hata oranları dikkate alınarak %1 kabul edilebilir hata payı ile %99 güven aralığında 386 adet örnekleme ulaşılması hedeflenmiş ve bu doğrultuda tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiş olan çalışanlara 500 adet anket formu dağıtılmıştır. 424 adet personelden %84,8 oranında geri dönüş sağlanabilmiştir. Geri dönüş sağlanabilen anketler içerisinde, 413 adet anket bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olduğundan çalışmanın analizine dâhil edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın mevcut kısıtları; toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. Araştırma için gerekli olan veriler tek kaynaktan yani çalışanlardan toplanmış ve değerlendirilmiştir. Bu nedenle bu değerlendirme şekli öznel bir özellik taşımaktadır. Ayrıca bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir kısım işletmenin anketlere yanıt vermedeki isteksizliği de araştırmamızın sınırlılıklarındandır.

Araştırmanın yapılmasına ilgi ve istek göstermeyen işletme yönetici ve çalışanlarının tutumları çalışmaya olumsuz etki edeceği düşünülerek cevaplandırma konusunda ısrarcı davranılmamış, çalışmaya ilgi gösteren ve destek veren işletmeler seçilmiştir. Buna rağmen kimi çalışanların bu tür uygulamalarda rahat hareket etmedikleri ve düşüncelerinin yönetime iletilebileceği korkusu taşıdıkları gözlemlenmiştir. Bu araştırmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı sektörde faaliyet gösteren toplam 19 banka ile sınırlıdır. Elde edilen bulguların örneklem grubunun dışında genellemeler yapılarak yorumlanması doğru olmayacaktır. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı bankalardaki örneklem grubunu temsil etmektedir.

5.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Çalışmanın temel amacı, Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yetenek yönetimine verdikleri değerler ortaya çıkarılarak, bu durumun kurumsal imaj ve markaları üzerinde yarattığı etkinin tespit edilmesine yöneliktir. Alan yazın çalışmaları ışığında teorik alt yapı oluşturulmuş ve uygulama kısmında, anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS for windows istatistik 21 programı ile Frekans, Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutularak nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Üç farklı ölçeğin yer aldığı anket formundaki soru önermelerinde 5’li likert yöntemi ile hazırlanmıştır. Ölçekte “1-Kesinlikle katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum” ve “5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

Ayrıca araştırma ölçeği içerisinde ek olarak katılımcıların “yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve aylık gelirleri” gibi demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla altı adet nominal ve ordinal şekilde sorulara da yer verilmiştir. Ayrıca katılımcılara, kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının olup olmadığını tespit etmek adına bir soru yöneltilmiştir (Bkz. Ek.1). Ardından sırasıyla yetenek yönetimi algısı (Bkz. Ek. 2), kurumsal imaj (Bkz. Ek. 3) ve işveren markası (Bkz. Ek. 4) ile ilgili anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

5.5.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Araştırmada veri toplamak için Özer (2015) tarafından geliştirilmiş olan ve 21 maddelik “Yetenek Yönetimi Ölçeği” adı verilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1-7 arasında yer alan soru önermeleri “yetenek istihdamı” alt boyutunu ve 8-15 arası soru önermeleri “yetenek eğitim-geliştirme” alt boyutunu ve 16-21 arası soru önermeleri ise “yeteneklerin elde tutulması” alt boyutunu oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik dereceleri sırası ile ,856; ,860 ve ,861 olarak tespit edilmiş olup, genel güvenilirlik derecesi ,791 şeklinde tespit edilmiştir. Toplam 21 sorudan oluşan bu ölçek araştırmaya katılan çalışanlarca “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır (Bkz Ek. 2).

5.5.2. Kurumsal İmaj Ölçeği

Araştırma kapsamında kurumsal imaj algısına ilişkin veri toplamak amacı ile Bolat (2016) tarafından geliştirilen ve 10 maddelik “Kurumsal İmaj Ölçeği” adı verilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1-5 arasında yer alan soru önermeleri “çalışma ortamı” alt boyutunu ve 6-8 arası soru önermeleri “iletişim” alt boyutunu ve 9-10 arası soru önermeleri ise “yönetim kalitesi” alt boyutunu oluşturmaktadır. Kurumsal imaj ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik dereceleri sırası ile ,832; ,889 ve ,601 olarak tespit edilmiş olup, genel güvenilirlik derecesi ,777 şeklinde tespit edilmiştir. Toplam 10 sorudan oluşan bu ölçek, araştırmaya katılan çalışanlarca “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır (Bkz. Ek. 3).

5.5.3. İşveren Markası Ölçeği

Yine araştırma kapsamında işveren markası algısına ilişkin veri toplamak amacı ile Öksüz (2012) tarafından geliştirilen ve 60 maddelik “İşveren Markası Ölçeği” adı verilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1-22 arasında yer alan soru önermeleri “çalışma ortamı” alt boyutunu, 23-33 arası soru önermeleri “işletme özellikleri” alt boyutunu, 34-43 arası soru önermeleri “kariyer fırsatları” alt boyutunu ve son olarak da 44-60 arası soru önermeleri ise “maaş ve diğer maddi faydalar” alt boyutunu oluşturmaktadır. Kurumsal imaj ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik dereceleri sırası ile ,864; ,860; ,785 ve ,856 olarak tespit edilmiş olup, genel güvenilirlik derecesi ,839 şeklinde tespit edilmiştir. Toplam 60 sorudan oluşan bu ölçek araştırmaya katılan çalışanlarca “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır (Bkz. Ek. 4).

5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründeki çalışanları kapsamaktadır. Çalışanların kurumlarına yönelik yetenek yönetimi algıları, kurumsal imaj algıları ve işveren markası algılarını test etmek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez₁: Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kurumsal imaj algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez₂: Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile işveren markası algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez₃: Kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez₄: Yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez_{4.1}: Yetenek yönetimi istihdam alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez_{4.2}: Yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez_{4.3}: Yetenek yönetimi elde tutma alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez₅: Yetenek yönetiminin işveren markası ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez_{5.1}: Yetenek yönetimi istihdam alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez_{5.2}: Yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez_{5.3}: Yetenek yönetimi elde tutma alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez₆: Kurumsal imajın işveren markası üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez₇: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{7.1}: Cinsiyet değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{7.2}: Yaş değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{7,3}: Medeni durum değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{7,4}: Eğitim durumu değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{7,5}: Çalışma süresi değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{7,6}: Aylık gelir değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez₈: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{8,1}: Cinsiyet değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{8,2}: Yaş değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{8,3}: Medeni durum değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{8,4}: Eğitim durumu değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{8,5}: Çalışma süresi değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{8,6}: Aylık gelir değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez₉: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{9,1}: Cinsiyet değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{9,2}: Yaş değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{9,3}: Medeni durum değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{9,4}: Eğitim durumu değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{9,5}: Çalışma süresi değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez_{9,6}: Aylık gelir değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Araştırmada kullanılacak temel ve alt hipotezler Tablo 5.3, Tablo 5.4, Tablo 5.5, Tablo 5.6 ve Tablo 5.7’de verilmiştir.

Araştırmamızda oluşturulan ilk üç hipotez (H_1 , H_2 ve H_3) yetenek yönetimi, kurumsal imaj ve işveren markası değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla kurgulanmıştır.

Tablo 5.3. H₁ ve H₂ Hipotezleri ve Yapılan Analiz

Hipotez₁: Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kurumsal imaj algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Hipotez₂: Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile işveren markası algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.		KURUMSAL İMAJ ALT BOYUTLARI			İŞVEREN MARKASI ALT BOYUTLARI			KORELASYON ANALİZİ
		Çalışma Ortamı	İletişim	Yönetim Kalitesi	Çalışma Ortamı	İşletme Özellikleri	Kariyer Fırsatları	
YETENEK YÖNETİMİ ALT BOYUTLARI	Yetenek İstihdamı	H₁			H₂			KORELASYON ANALİZİ
	Yetenek Eğitim-Geliştirme							
	Yeteneklerin Elde Tutulması							

Araştırmamızda oluşturulan H₃ hipotezi, kurumsal imaj ve işveren markası değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla kurgulanmıştır.

Tablo 5.4. H₃ Hipotezi ve Yapılan Analiz

Hipotez₃: Kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.		İŞVEREN MARKASI ALT BOYUTLARI				KORELASYON ANALİZİ
		Çalışma Ortamı	İşletme Özellikleri	Kariyer Fırsatları	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	
KURUMSAL İMAJ ALT BOYUTLARI	Çalışma Ortamı	H₃				KORELASYON ANALİZİ
	İletişim					
	Yönetim Kalitesi					

Araştırmamızda oluşturulan H₄ ve H₅ hipotezlerimiz, yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası ve alt boyutları üzerinde genel bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla kurgulanmıştır.

Tablo 5.5. H₄ ve H₅ Hipotezlerine İlişkin Alt Hipotezler ve Yapılan Analiz

		Yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Hipotez₄: Yetenek yönetiminin işveren markası ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	KURUMSAL İMAJ ALT BOYUTLARI			İŞVEREN MARKASI ALT BOYUTLARI			REGRESYON ANALİZİ
			Çalışma Ortamı	İletişim	Yönetim Kalitesi	Çalışma Ortamı	İşletme Özellikleri	Kariyer fırsatları	
YETENEK YÖNETİMİ ALT BOYUTLARI	Yetenek İstihdamı		H _{4,1}			H _{5,1}			
	Yetenek Eğitim-Geliştirme		H _{4,2}			H _{5,2}			
	Yeteneklerin Elde Tutulması		H _{4,3}			H _{5,3}			

H₆ hipotezimiz, kurumsal imajın işveren markası üzerinde genel bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla kurgulanmıştır.

Tablo 5.6. H₆ Hipotezi ve Yapılan Analiz

		Kurumsal imajın işveren markası üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Hipotez₆:	İŞVEREN MARKASI ALT BOYUTLARI				REGRESYON ANALİZİ
			Çalışma Ortamı	İşletme Özellikleri	Kariyer Fırsatları	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	
KURUMSAL İMAJ ALT BOYUTLARI	Çalışma Ortamı		H ₆				
	İletişim						
	Yönetim Kalitesi						

Araştırmamızda oluşturulan H₇, H₈ ve H₉ hipotezlerimiz, katılımcıların demografik özelliklerindeki farklılıkların, yetenek yönetimi ve alt boyutları, kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını test etmek amacıyla kurgulanmıştır.

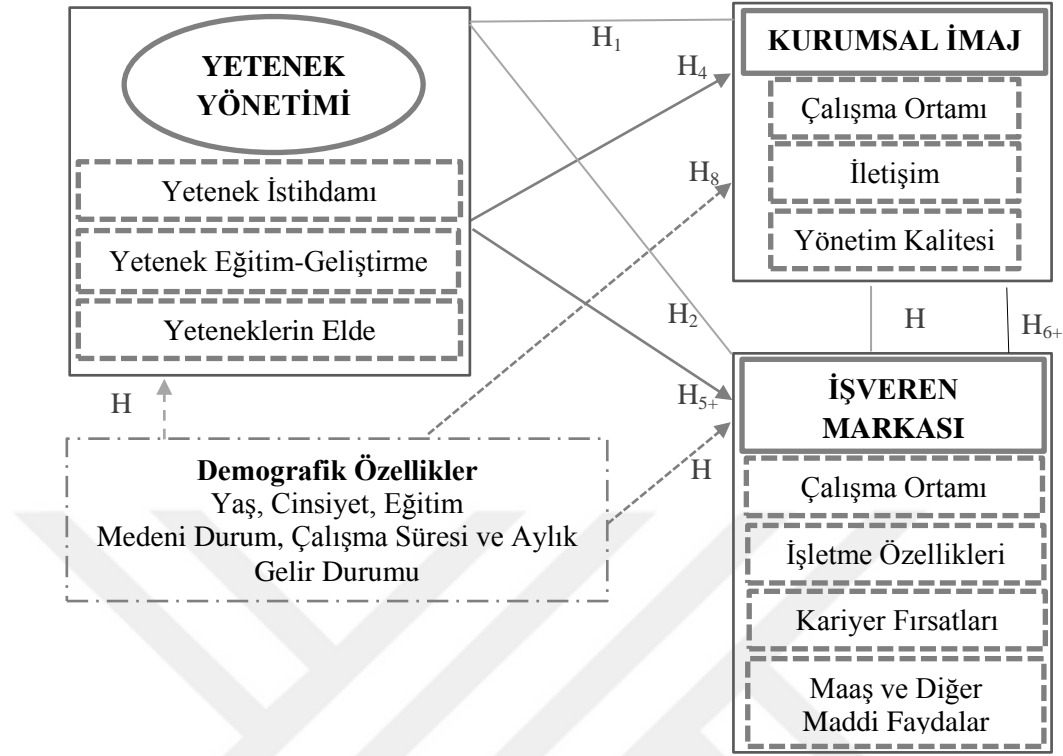
Tablo 5.7. H₇, H₈ ve H₉ Hipotezlerine İlişkin Alt Hipotezler

		DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER						BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM T TESTİ / TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ
		Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Çalışma Süresi	Aylık Gelir	
YETENEK YÖNETİMİ ALT BOYUTLARI		Yetenek İstihdamı	H_{7,1}	H_{7,2}	H_{7,3}	H_{7,4}	H_{7,5}	H_{7,6}
		Yetenek Eğitim-Geliştirme						
		Yeteneklerin Elde Tutulması						
KURUMSAL İMAJ ALT BOYUTLARI		Çalışma Ortamı	H_{8,1}	H_{8,2}	H_{8,3}	H_{8,4}	H_{8,5}	H_{8,6}
		İletişim						
		Yönetim Kalitesi						
İŞVEREN MARKASI ALT BOYUTLARI		Çalışma Ortamı	H_{9,1}	H_{9,2}	H_{9,3}	H_{9,4}	H_{9,5}	H_{9,6}
		İşletme Özellikleri						
		Kariyer fırsatları						
		Maaş ve Diğer Maddi Faydalar						

5.7. Araştırma Modeli

Bu çalışmada çalışanların yetenek yönetimi algılarının çalışanların kurumsal imaj ve işveren markası algılarını nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmamızın bağımsız değişkeni yetenek yönetimi uygulanan bankalarda çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır. Araştırmamızın bağımlı değişkenleri ise sırasıyla kurumsal imaj ve işveren markasıdır. Çalışanların yetenek yönetimini algılarına göre kurumsal imaj ve işveren markası algı düzeylerinin etkilenip etkilenmediği irdelenmiştir.

Araştırmamıza ait araştırma modeli Şekil 5.1’de sunulmuştur.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Araştırma modelimiz, kurumsal imaj, markalaşma ve yetenek yönetimi kavram ve uygulamaları hakkında literatürden elde ettiğimiz bilgi ve değerlendirmeler ışığında Şekil 5.1.’deki gibi geliştirilmiştir.

Araştırma modelinde de belirtildiği gibi Hipotez₁ yetenek yönetimi ve alt boyutları ile çalışanların kurumsal imaj algıları ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin tespitine yönelik oluşturulmuştur.

Hipotez₂ yetenek yönetimi ve alt boyutları ile çalışanların işveren markası algıları ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin tespitine yönelik oluşturulmuştur.

Hipotez₃ yetenek yönetimi ve alt boyutları ile çalışanların kurumsal imaj algıları ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin tespitine yöneliktir.

Hipotez₄ ve Hipotez₅ yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve işveren markası üzerindeki pozitif etkinin tespitine yönelik geliştirilmiştir.

Hipotez_{4.1}, Hipotez_{4.2} ve Hipotez_{4.3} ise yetenek yönetimi alt boyutlarının kurumsal imaj alt boyutları üzerindeki pozitif etkinin tespitine yönelik oluşturulmuştur.

Hipotez₆ ise kurumsal imajın işveren markası üzerindeki pozitif etkinin tespitine yönelik geliştirilmiştir.

Hipotez_{6.1}, Hipotez_{6.2} ve Hipotez_{6.3} ise yetenek yönetimi alt boyutlarının işveren markası alt boyutları üzerindeki pozitif etkinin tespitine yönelik oluşturulmuştur.

Son olarak da Hipotez₇, Hipotez₈ ve Hipotez₉ ile katılımcıların demografik özelliklerindeki farklılıkların sırasıyla yetenek yönetimi ve alt boyutları, kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığın tespitine yönelik oluşturulmuştur.

6. BULGULAR

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik olarak faktör ve güvenilirlik analizleri ile birlikte; araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS 21.0 programı ile Frekans, Bağımsız Örneklem T Testi, Tek yönlü Varyans (Anova) Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

6.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

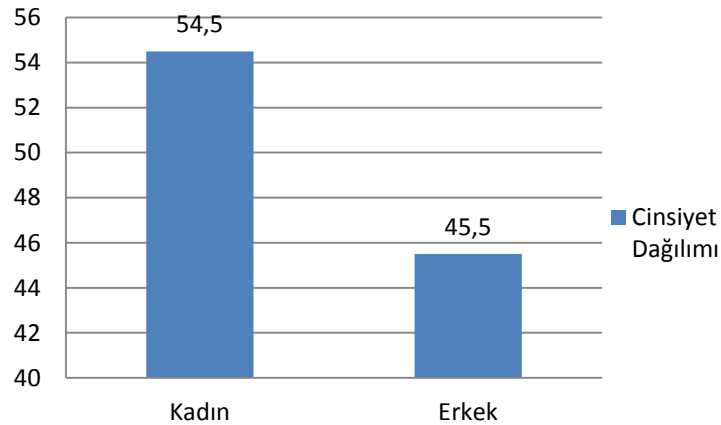
Çalışmamızın bu kısmında katılımcılara ait demografik özellikler değerlendirilmiştir. Anketi cevaplayan banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri aylık gelir düzeyleri ve kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının var olup olmadığı konularında verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir.

6.1.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım

Anketi cevaplayan banka çalışanlarının cinsiyet dağılımı Tablo 6.1’de gösterilmiştir.

Tablo 6.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde Değeri (%)
Kadın	225	54,5
Erkek	188	45,5
Toplam	413	100



Şekil 6.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında kadın çalışan oranı %54,5 (225 kişi) iken erkek çalışan oranı %45,5 (188 kişi) olarak belirlenmiştir. Genel olarak banka çalışanlarının çoğunluğunun bayanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

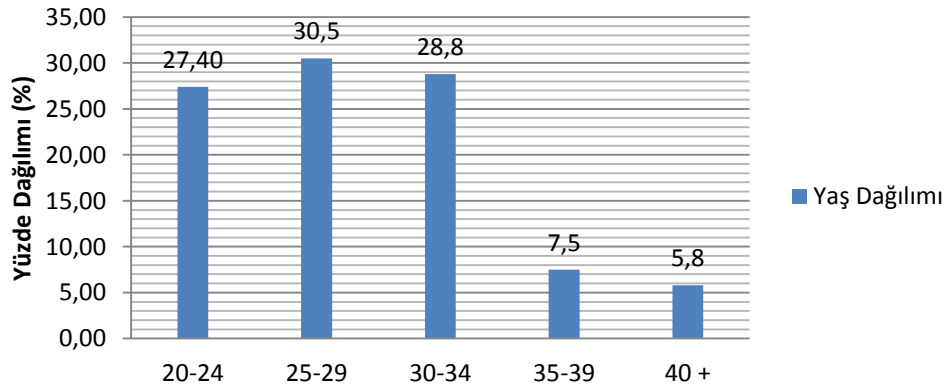
6.1.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların yaş özelliklerine yönelik elde edilen dağılım Tablo 6.2’de verilmiştir.

Tablo 6.2. Yaş Özelliklerine Göre Dağılım

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde Değeri (%)
20-24	113	27,4
25-29	126	30,5
30-34	119	28,8
35-39	31	7,5
40 +	24	5,8
Toplam	413	100

Ankete katılan çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde 20 ile 29 yaş arası %57 (239 kişi), 30 ve 39 yaş arası %37 (150 kişi), 40 yaş ve üzerinde ise %6 (24 kişi)’lık bir dağılımın olduğu görülmüştür.



Şekil 6.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Amstrong (2006) çalışmasında, 30 yaş ve altı kariyerin başı, 31-50 arasında kariyer ortası ve 50 yaş ve üzerini kariyer sonu olarak belirtmiştir (Amstrong, 2006: 397). Bu sonuçtan hareketle, katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde kariyerinin henüz başında olan kişi sayısı fazlalığının yani %57,9 (239 kişi)’luk oranın, bankacılık sektöründeki dinamik yapının varlığını vurguladığını söylemek mümkündür.

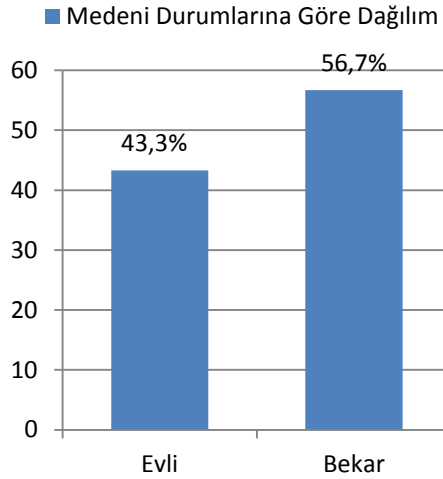
6.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına yönelik dağılım Tablo 6.3’de verilmiştir.

Tablo 6.3. Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde Değeri (%)
Evli	179	43,3
Bekâr	234	56,7
Toplam	413	100

Katılımcıların medeni durumlarına dair oranların; % 43,3 (179 kişi)'ü evli, % 56,7 (234 kişi)'si ise bekâr şeklinde dağılım sergilediği görülmüştür.



Şekil 6.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni durum dikkate alındığında bekâr çalışan oranının fazla olmasının bankacılık mesleğinin çalışma koşullarındaki zorluklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

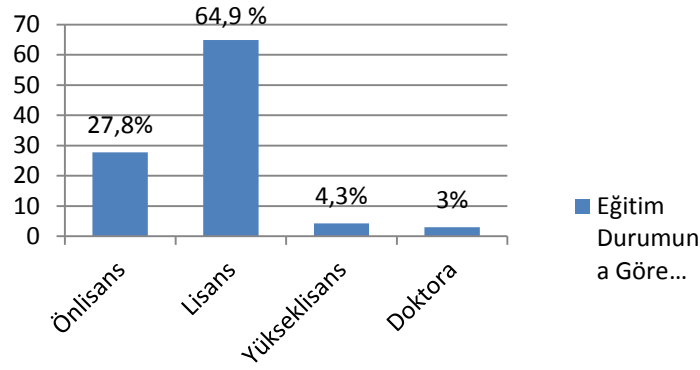
6.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına yönelik dağılım Tablo 6.4'te verilmiştir.

Tablo 6.4. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim	Sayı	%
Ön Lisans	115	27,8
Lisans	268	64,9
Lisansüstü	18	4,3
Doktora	12	3,0
Toplam	413	100

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, önlisans mezunu %27,8 (115 kişi), lisans mezunu %64,9 (268 kişi), lisansüstü %4,3 (18 kişi) ve son olarak doktora derecesine sahip %3 (12 kişi) olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, katılımcıların eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların eğitim durumlarından, çalışanların bireysel olarak gelişim konusunda çaba sarf ettiklerini söylemek mümkündür.

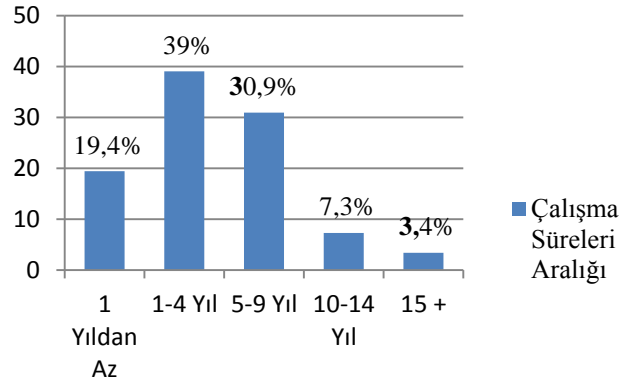
6.1.5. Çalışma Süresine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan personelin mevcut iş yerinde ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin dağılım Tablo 6.5'te gösterilmiştir.

Tablo 6.5. Çalışma Süresine Göre Dağılım

Çalışma Süresi	Sayı	%
1 yıldan az	80	19,4
1-4 Yıl	161	39,0
5-9 Yıl	128	30,9
10-14 Yıl	30	7,3
15 Yıl ve üstü	14	3,4
Toplam	413	100

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanların oranı %19 (80 kişi), 1 ile 4 yıl arası çalışma süresine sahip olanların oranı %39 (161 kişi), 5-9 yıl arası çalışma süresine sahip olanların oranı %30,9 (128 kişi), 10-14 yıl arası çalışma süresine sahip olanların oranı %7,3 (30 kişi) ve son olarak 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların oranı %3,4 (14 kişi) şeklinde dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.



Şekil 6.5: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Bankacılık sektöründe çalışan ve anketi cevaplandıran katılımcıların çalışma süresi bakımından 1-4 yıl arasında yığılma gösterdikleri; 4. yıldan sonra çalışanların sayılarında meydana gelen azalmanın ise bankacılık mesleğinin zorluk derecesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

6.1.6. Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların aylık gelir durumlarına yönelik dağılım Tablo 6.6' da verilmiştir.

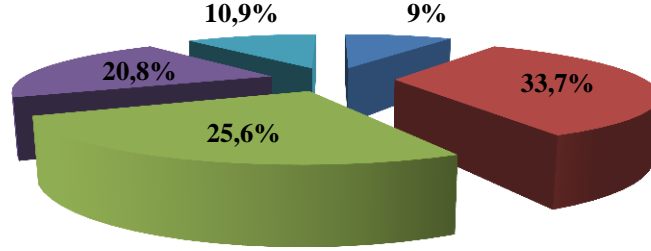
Tablo 6.6. Aylık Gelir Aralıklarına Göre Dağılım

Aylık Gelir	Sayı	%
1500 TL'den az	37	9,0
1501-2500	139	33,7
2501-3500	106	25,6
3501-4500	86	20,8
4501 TL Üzeri	45	10,9
Toplam	413	100

Geçerli anketler içerisinde katılımcıların aylık gelirlerine dair oranlar incelendiğinde, aylık geliri 1500 TL'den az olan %9 (37 kişi), 1501-2500 TL arasında aylık gelire sahip % 33,7 (139 kişi), 2501-3500 TL arasında aylık gelir elde eden % 25,6 (106 kişi), 3501-4500 TL arasında aylık gelire sahip % 20,8 (86 kişi) ve son olarak 4501 TL ve üzeri aylık gelir elde eden % 10,9 (45 kişi) şeklinde dağılım göstermiştir.

Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılım

■ 1500 TL'den az ■ 1501-2500 TL ■ 2501-3500 TL
 ■ 3501-4500 TL ■ 4501 TL +



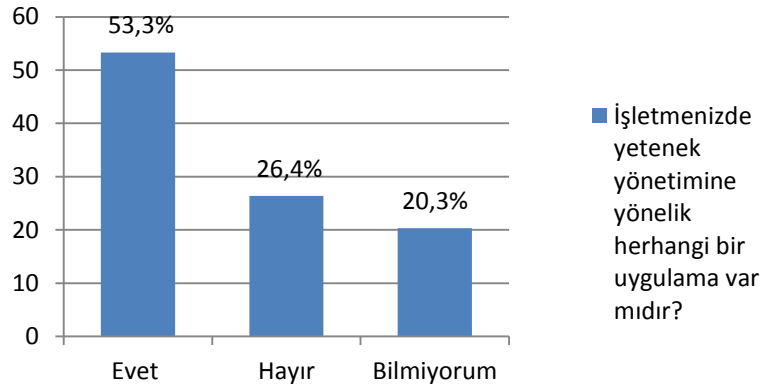
Şekil 6.6. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

6.1.7. Kurumdaki Yetenek Yönetimi Uygulamasının Varlığına İlişkin Dağılım

Katılımcıların, “İşletmenizde yetenek yönetimine yönelik herhangi bir uygulama var mıdır?” sorusuna ilişkin vermiş oldukları yanıtlar Tablo 6.7’de gösterilmiştir.

Tablo 6.7: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Varlığına Göre Dağılım

İşletmenizde yetenek yönetimine yönelik herhangi bir uygulama var mıdır?	Sayı	%
Evet	220	53,3
Hayır	109	26,4
Bilmiyorum	84	20,3
Toplam	413	100



Şekil 6.7: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Varlığına Göre Dağılımları

Son olarak katılımcılara yöneltilen “İşletmenizde yetenek yönetimine yönelik herhangi bir uygulama var mıdır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %53,3 (220 kişi)’ü kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının var olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %26,4 (109 kişi)’ü kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının mevcut olmadığını belirtirken, konu hakkında bilgisi olmayanların oranı %20,3 (84 kişi) olarak tespit edilmiştir.

6.2. Anket Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir ölçeğin güvenilirliği, ölçeğin tesadüfi hatadan ne kadar arınık olduğunun göstergesidir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla sık kullanılan iki gösterge, test-tekrar test güvenilirliği ve iç tutarlılık testleridir. Ölçeğin test-tekrar test güvenilirliği, aynı örnekleme, ölçeğin iki farklı durumda uygulanması sonucu elde edilen sonuçlar arasındaki korelasyon değeridir. Elde edilen yüksek korelasyon değeri ise yüksek güvenilirlikli bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılır. Test-tekrar test güvenilirliğini hesaplarken, ölçeğin ölçtüğü yapının doğası mutlaka hesaba katılmalıdır. Ölçeğin, ölçmesi için tasarlanan mevcut koşullar haftalar boyunca sabit kalmayacaktır. Bu nedenle ölçeğin test-tekrar test güvenilirliği büyük ihtimalle azalacaktır. Güvenirliğin diğer bir göstergesi iç tutarlılıktır. İç tutarlılık, ölçeği oluşturan maddelerin her ölçümde, aynı hedeflenen özelliği ölçme derecesidir. En çok kullanılan iç tutarlılık ölçme yöntemi istatistik Cronbach alfa katsayısıdır. Cronbach alfa katsayısı, ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki ortalama korelasyonun göstergesidir (Balcı ve Ahi, 2016: 18). Tutarlılığın bir ölçüsü olarak Cronbach Alpha Katsayısı $0,00 < \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçeğin güvenilir olmadığı, $0,40 < \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirlik taşıdığı, $0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, son olarak da $0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında ise yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 435).

Araştırma kapsamında kullanılan soru formunda yer alan soru önermelerinin yapısal geçerliliği ve doğrulayıcı faktör analizleri için, verilerin uygunluğu Kaiser Meyer Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity ile irdelenmiştir. Kaiser-Meyer Olkin örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklamaktadır. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceğini ifade etmektedir. Değerler 0 ile 1 arasında değer alır. Değerler ne kadar 1 e yakınsa örneklem o derecede faktör analizine uygundur. Aksi durumda ise, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değer 0.50'den düşük olması durumunda faktör analizine devam edilemeyeceği kabul edilir (Çokluk vd., 2012: 207). Bartlett Sphericity testi, veri matrisinin birim matris olup olmadığına karar verir. Diğer bir ifade ile değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığını inceler. Bu test, X^2 (ki kare) değerini verir. Ki kare testindeki gibi anlamlılık değerine bakılır. Anlamlılık değeri, yani P Value değeri $< 0,05$ ise veri seti faktör analizi için uygundur şeklinde yorumlanır. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılmaz. **Kaiser-Meyer Olkin değeri için** (Sipahi vd., 2008: 80);

- ✓ 0.50'den aşağı – Kabul edilemez
- ✓ 0.50-0.60 arası - Kötü
- ✓ 0.60-0.70 arası - Orta
- ✓ 0.70-0.80 arası - İyi
- ✓ 0.90 üzeri – Mükemmel, yorumu yapılır.

KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması durumunda ise daha fazla anketin işleme dâhil edilmesi gerekmektedir.

Çalışmamızın bu kısmında yetenek yönetimi, kurumsal imaj ve işveren markası ölçeklerine ait geçerlilik ve güvenilirlik bulguları ayrı ayrı alt başlıklar halinde sunulmuştur.

6.2.1. Yetenek Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırma soru formunda kullanılan yetenek yönetimi ölçeği 21 soru önermesinden oluşmaktadır. Ayrıca yazın çalışmaları dikkate alındığında ölçeğin üç alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Analiz ve değerlendirme aşamasında alan yazınına bağlı kalınarak alt boyut isimleri olduğu gibi kabul edilmiş ve isimleri değiştirilmemiştir. Yetenek yönetimi ölçeğinin bütün soruları dâhil edilerek güvenilirlik analizi yapılmış, faktörlerin hiçbirinde güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan bir ifadeye rastlanmamıştır. Yetenek yönetimi ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test bulguları Tablo 6.8’de yer almaktadır.

Tablo 6.8: Yetenek Yönetimi Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği	,740
Bartlett’s Küresellik Testi Ki-Kare	6101,468
Sd	210
P Değeri	,000

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,740 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen KMO değerinin 0,70- 0,80 arasında çıkmasının (0,740), anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test sonucunda ise yaklaşık Ki-Kare değeri 6101,468; anlamlılık ise ,000 olarak bulunmuştur. Yani bu değerler, belirlenen ölçek için faktör analizi uygulanmasının uygun olduğunu ifade etmektedir.

Yetenek yönetimi alt boyutlarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen faktör analizi ve açıklanan toplam varyans tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.9: Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1.	4.474	25.307	25.307	4.474	25.307	25.307
2.	4.113	23.588	48.895	4.113	23.588	48.895
3.	3.289	17.663	66.558	3.289	17.663	66.558
4.	1.445	8.882	67.439			
5.	.997	4.747	68.186			
6.	.872	4.153	72.339			
7.	.801	3.815	76.154			
8.	.718	3.421	79.576			
9.	.641	3.054	82.630			
10.	.603	2.873	85.503			
11.	.543	2.586	88.089			
12.	.503	2.397	90.485			
13.	.405	1.929	92.414			
14.	.356	1.696	94.111			
15.	.336	1.598	95.708			
16.	.295	1.404	97.112			
17.	.238	1.132	98.244			

18.	.147	.698	98.942			
19.	.120	.569	99.511			
20.	.092	.436	99.948			
21.	.011	.052	100.000			

Açıklanan Toplam Varyans tablosu incelendiğinde öz değeri 1'in üzerinde olan 4 faktör görülmektedir. Ancak belirlenen faktörlerin ayrı ayrı toplam varyansa yaptıkları katkılar incelendiğinde 3. Faktörden sonra katkının azaldığı görülmüştür. Bu durum literatürü desteklemiş olup çalışmamızda literatüre bağlı kalınmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, belirlenen bu 3 faktörün varyansa yaptığı katkı %66,56 olarak belirlenmiştir.

Söz konusu faktöre ilişkin alt boyutlar ve açıklanan toplam varyans yükleri Tablo 6.10'da verilmiştir.

Tablo 6.10: Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Alt Boyutlar	Soru Önerme Aralığı	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Yetenek İstihdamı	1-7	25.307	66,558
Yetenek Eğitim-Geliştirme	8-15	23.588	
Yeteneklerin Elde Tutulması	16-21	17.663	

Yetenek yönetimi ölçeğine ait üç alt boyutun toplam varyansın %66,56'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Birinci faktör "yetenek istihdamı"nı ölçmektedir ve toplam varyansın %25,3'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör "yetenek eğitim-geliştirme"yi ölçmektedir ve toplam varyansın %23,59'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktör ise "yeteneklerin elde tutulması"nı ölçmektedir ve toplam varyansın %17,66'sını açıklamaktadır.

Çalışmamızın bu kısmında, yetenek yönetiminin alt boyutlarına ait faktör yükleri ayrı ayrı sunulmuştur. "Yetenek istihdamı" alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri Tablo 6.11' de, "yetenek eğitim ve geliştirme" alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri Tablo 6.12' de ve son olarak yeteneklerin elde tutulması alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri ise Tablo 6.13' de verilmiştir.

Tablo 6.11: Yetenek İstihdamı Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Yetenek İstihdamı (Varyansı Açıklama Gücü= %25,3)	Faktör Yüğü
1. Kurumum, potansiyel adayların kuruma katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratmaktadır.	,778
2. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirleyebilmektedir	,800
3. Doğru işe doğru kişileri yerleştirebilmektedir.	,844
4. Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapmaktadır.	,851
5. Yetenekli çalışanları bulmak için internet kaynaklarından faydalanmaktadır.	,592
6. Yetenekli çalışanların istihdamına yönelik yatırımlar yapmaktadır.	,684
7. Kurumda sistematik olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.	,600

Yetenek istihdamı alt boyutunda, “Kurumum, potansiyel adayların kuruma katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratmaktadır.” soru önermesi ,778; “Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirleyebilmektedir.” soru önermesi ,800; “Doğru işe doğru kişileri yerleştirebilmektedir.” soru önermesi ,844; “Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapmaktadır.” soru önermesi ,851; “Yetenekli çalışanları bulmak için internet kaynaklarından faydalanmaktadır.” soru önermesi ,592; “Yetenekli çalışanların istihdamına yönelik yatırımlar yapmaktadır.” soru önermesi ,684 ve son olarak “Kurumda sistematik olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.” soru önermesinin ,600 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,592 ve en yüksek faktör yükünün ,851 olduğu belirlenmiştir. Soru önermelerinin ,500’den az faktör yükü almamasından dolayı analiz dışında bırakılan soru önermesi söz konusu olmamıştır.

Tablo 6.12: Yetenek Eğitim-Geliştirme Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 2: Yetenek Eğitim-Geliştirme (Varyansı Açıklama Gücü= %23,59)	Faktör Yükü
1. Çalışanların, işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hareket etmesi sağlanmaktadır.	,711
2. Kurumda her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturulmuştur.	,708
3. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	,680
4. Kurumda, çalışanların kariyer gelişimi ve yükselme çabalarını destekleyen politikalar mevcuttur.	,591
5. Kurum, büyüme halinde yaratılacak boş pozisyonları önceden belirlemektedir.	,545
6. Çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkiler verilmektedir.	,874
7. Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için uygun eğitimler verilmektedir.	,708
8. Lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	,873

Yetenek eğitim-geliştirme alt boyutunda, “Çalışanların, işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hareket etmesi sağlanmaktadır.” soru önermesi ,711; “Kurumda her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturulmuştur.” soru önermesi ,708; “Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.” soru önermesi ,680; “Kurumda, çalışanların kariyer gelişimi ve yükselme çabalarını destekleyen politikalar mevcuttur.” soru önermesi ,591; “Kurum, büyüme halinde yaratılacak boş pozisyonları önceden belirlemektedir.” soru önermesi ,545; “Çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkiler verilmektedir.” soru önermesi ,874; “Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için uygun eğitimler verilmektedir.” soru önermesi ,708 ve son olarak “Lider geliştirme programları uygulanmaktadır.” soru önermesinin ,873 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,545 ve en yüksek faktör yükünün ,874 olduğu belirlenmiştir. Soru önermelerinin ,500’den az faktör yükü almamasından dolayı analiz dışında bırakılan soru önermesi söz konusu olmamıştır.

Tablo 6.13: Yeteneklerin Elde Tutulması Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 3: Yeteneklerin Elde Tutulması (Varyansı Açıklama Gücü= %17,66)	Faktör Yüğü
1. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratılmaktadır.	,545
2. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir ortam oluşturulmuştur.	,579
3. Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	,792
4. Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratılmıştır.	,847
5. Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ödemesi yapılmaktadır.	,855
6. En yüksek performansı gösteren çalışanların ödüllendirildiği bir sistem söz konusudur.	,900

Yeteneklerin elde tutulması alt boyutunda, “Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratılmaktadır.” soru önermesi ,545; “Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir ortam oluşturulmuştur.” soru önermesi ,579; “Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.” soru önermesi ,792; “Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratılmıştır.” soru önermesi ,847; “Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ödemesi yapılmaktadır.” soru önermesi ,855 ve son olarak “En yüksek performansı gösteren çalışanların ödüllendirildiği bir sistem söz konusudur.” soru önermesinin ,900 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,545 ve en yüksek faktör yükünün ,900 olduğu belirlenmiştir. Soru önermelerinin ,500’den az faktör yükü almamasından dolayı analiz dışında bırakılan soru önermesi söz konusu olmamıştır.

Tablo 6.14: Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Alt Boyutlar	Soru Önerme Aralığı	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha
Yetenek İstihdamı	1-7	,856	,791
Yetenek Eğitim-Geliştirme	8-15	,860	
Yeteneklerin Elde Tutulması	16-21	,861	

Yetenek yönetimi ölçeğine ait genel geçerlilik düzeyinin tespiti için yapılan analiz sonucunda (KMO: ,740; Ki-Kare: 6101,468; sd: 210; p:.,000); yetenek istihdamı alt boyutunun ,856; yetenek eğitim-geliştirme alt boyutunun ,860 ve yeteneklerin elde tutulması alt boyutunun ise ,861 güvenilirlik derecelerine sahip olduğu, ölçeğin genel güvenilirlik derecesinin ise ,791 olduğu tespit edilmiştir.

Cronbach's Alpha Değeri dikkate alındığında her bir boyut değerinin 0,60’tan yüksek olduğu görülmektedir.

Özetle yetenek yönetimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu “yetenek istihdamı” alt boyutunun ,592 ile ,851 aralığında; “yetenek eğitim-geliştirme” alt boyutunun ,545 ile ,873 aralığında ve son olarak “yeteneklerin elde tutulması” alt boyutunun ,545 ile ,900 aralığında faktör yükü aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca cronbach alpha değeri ,791 olarak bulunan yetenek yönetimi ölçeğinde kullanılan soru önermelerinin, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının var olup olmadığını ve varsa etki derecesini ölçmek için yeterli olduğunu ve güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

6.2.2. Kurumsal İmaj ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırma soru formunda kullanılan kurumsal imaj ölçeğine ait 10 soru önermesi yer almakta ve yazın çalışmaları dikkate alındığında ölçeğin üç alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Analiz ve değerlendirme aşamasında alan yazınına bağlı kalınarak alt boyut isimleri olduğu gibi kabul edilmiş ve isimleri değiştirilmemiştir. Ayrıca üç faktörden oluşan kurumsal imaj ölçeğinin bütün soruları dâhil edilerek güvenilirlik analizi yapılmış, faktörlerin hiçbirinde güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan bir ifadeye rastlanmamıştır. Kurumsal imaj ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test bulguları Tablo 6.15’de yer almaktadır.

Tablo 6.15: Kurumsal İmaj Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği	,723
Bartlett’s Küresellik Testi Ki-Kare	2128,741
Sd	45
P Değeri	,000

Kurumsal İmaj ölçeğine yönelik gerçekleştirilen analiz sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Küresellik testi sonuçları Tablo 6.15’de verilmiştir. Elde edilen verilere göre KMO değeri ,723 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen KMO değerinin 0,70 0,80 arasında çıkmasının (,723), elde edilen verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test sonucunda ise yaklaşık Ki-Kare değeri 2128,741; anlamlılık ise ,000 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı belirlenen ölçek için faktör analizi uygulanmasının uygun olduğunu ifade etmektedir.

Kurumsal imaj alt boyutlarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen, açıklanan toplam varyans tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.16. Kurumsal İmaj Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1.	3.498	34.983	34.983	3.498	34.983	34.983
2.	2.212	22.120	57.103	2.212	22.120	57.103
3.	1.315	13.153	70.256	1.315	13.153	70.256
4.	.755	7.554	77.810			
5.	.664	6.645	84.455			
6.	.473	4.725	89.180			
7.	.425	4.253	93.433			
8.	.392	3.925	97.358			
9.	.196	1.955	99.314			
10.	.069	.686	100.000			

Açıklanan Toplam Varyans tablosu incelendiğinde öz değeri 1’in üzerinde olan 3 faktör görülmektedir. Belirlenen faktörlerin ayrı ayrı toplam varyansa yaptıkları katkılar incelendiğinde 3. Faktörden sonra katkının azaldığı görülmüştür. Bu durum literatürü desteklemiş olup çalışmamızda literatüre bağlı kalınmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, belirlenen bu 3 faktörün varyansa yaptığı katkı % **70.256** olarak belirlenmiştir.

Söz konusu faktöre ilişkin alt boyutlar ve açıklanan toplam varyans yükleri Tablo 6.17’de verilmiştir.

Tablo 6.17: Kurumsal İmaj Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Alt Boyutlar	Soru Önerme Aralığı	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Çalışma Ortamı	1-5	34,983	70,256
İletişim	6-8	22,120	
Yönetim Kalitesi	9-10	13,153	

Kurumsal imaj ölçeğine ait üç alt boyutun toplam varyansın %70,26’sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Birinci faktör “çalışma ortamı”ni ölçmektedir ve toplam varyansın %34,98’ini açıklamaktadır. İkinci faktör “iletişim” i ölçmektedir ve toplam varyansın %22,12’sini açıklamaktadır. Üçüncü faktör ise “yönetim kalitesi”ni ölçmektedir ve toplam varyansın %13,15’ini açıklamaktadır (Bkz. Tablo 6.17).

Çalışmamızın bu kısmında, kurumsal imaj alt boyutlarına ait faktör yükleri ayrı ayrı sunulmuştur. “Çalışma ortamı” alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri Tablo 6.18’de, “iletişim” alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri Tablo 6.19’da ve son olarak “yönetim kalitesi” alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri ise Tablo 6.20’ de verilmiştir.

Tablo 6.18: Çalışma Ortamı Alt Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Çalışma Ortamı (Varyansı Açıklama Gücü= %35)	Faktör Yüğü
1. Kurumum, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlâki sorumluluklarını yerine getirmektedir.	,777
2. Çalışanların hemen hemen tamamı, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.	,911
3. Atama, terfi ve ödüllendirmede kişisel ilişkiler, patrona/yöneticiye yakınlık gibi başarı kriterleri kullanılmaktadır.	,680
4. İşletmedeki çalışma koşullarından (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak memnun değilim.	,588
5. Çalıştığım kurumun bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duyuyorum.	,839

Çalışma ortamı alt boyutunda, “Kurumum, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlâki sorumluluklarını yerine getirmektedir.” soru önermesi ,777; “Çalışanların hemen hemen tamamı, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.” soru önermesi ,911; “Atama, terfi ve ödüllendirmede kişisel ilişkiler, patrona/yöneticiye yakınlık gibi başarı kriterleri kullanılmaktadır.” soru önermesi ,680; “İşletmedeki çalışma koşullarından (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak memnun değilim.” soru önermesi ,588 ve son olarak “Çalıştığım kurumun bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duyuyorum.” soru önermesi ,839 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,588 ve en yüksek faktör yükünün ,911 olduğu belirlenmiştir. Soru önermelerinin ,500’den az faktör yükü almamasından dolayı analiz dışında bırakılan soru önermesi söz konusu olmamıştır.

Tablo 6.19: İletişim Alt Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 2: İletişim (Varyansı Açıklama Gücü= %22,12)	Faktör Yüğü
1. Çalışanların kurum ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.	,952
2. Çalıştığım birimin yöneticisi, iş motivasyonumu ve kuruma olan bağlılığımı olumsuz yönde etkilemektedir.	,955
3. Yöneticilerin tutum ve davranışları, kurumun önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	,775

İletişim alt boyutunda, “Çalışanların kurum ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.” soru önermesi ,952; “Çalıştığım birimin yöneticisi, iş motivasyonumu ve kuruma olan bağlılığımı olumsuz yönde etkilemektedir.” soru önermesi ,955 ve son olarak “Yöneticilerin tutum ve davranışları, kurumun önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.” soru önermesi ,775 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Elde edilen verilere göre en düşük faktör yükünün ,775 ve en yüksek faktör yükünün ,955 olduğu tespit edilmiştir. Soru önermelerinin ,500’den az faktör yükü almamasından dolayı analiz dışında bırakılan soru önermesi söz konusu olmamıştır.

Tablo 6.20: Yönetim Kalitesi Alt Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 3: Yönetim Kalitesi (Varyansı Açıklama Gücü= %13,15)	Faktör Yüğü
1. Kurumum benim zihnimde çok olumlu bir imaja sahiptir.	,837
2. Çalıştığım kurum ile ilgili bende oluşan bu imaj, ister istemez iş ilişkilerime de yansımaktadır.	,820

Yönetim kalitesi alt boyutunda, “Kurumum benim zihnimde çok olumlu bir imaja sahiptir.” soru önermesi ,837 ve “Çalıştığım kurum ile ilgili bende oluşan bu imaj, ister istemez iş ilişkilerime de yansımaktadır.” soru önermesi ,820 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,820 ve en yüksek faktör yükünün ,837 olduğu belirlenmiştir. Soru önermelerinin ,500’den az faktör yükü almamasından dolayı analiz dışında bırakılan soru önermesi söz konusu olmamıştır.

Tablo 6.21: Kurumsal İmaj Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Alt Boyutlar	Soru Önerme Aralığı	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha
Çalışma Ortamı	1-5	,832	,777
İletişim	6-8	,889	
Yönetim Kalitesi	9-10	,601	

Kurumsal imaj ölçeğine ait genel geçerlilik düzeyinin tespiti için yapılan analiz sonucunda (KMO: ,723; Ki-Kare: 2128,741; sd: 45; p:,000); “çalışma ortamı” alt boyutunun ,832; “iletişim” alt boyutunun ,889 ve “yönetim kalitesi” alt boyutunun ise ,601 güvenilirlik derecelerine sahip olduğu, ölçeğin genel güvenilirlik derecesinin ise ,777 olduğu tespit edilmiştir.

Cronbach's Alpha Değeri dikkate alındığında her bir boyut değerinin 0,60’tan yüksek olduğu görülmektedir.

Özetle kurumsal imaj ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu “çalışma ortamı” alt boyutunun ,588 ile ,911 aralığında; “iletişim” alt boyutunun ,775 ile ,955

aralığında ve son olarak “yönetim kalitesi” alt boyutunun ,820 ile ,837 aralığında faktör yükü aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca cronbach alpha değeri ,777 olarak bulunan kurumsal imaj ölçeğinde kullanılan soru önermelerinin, çalışanların kurumsal imaj algılarını ölçmek için yeterli olduğunu ve güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

6.2.3. İşveren Markası ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırma soru formunda kullanılan işveren markası ölçeğine ait 60 soru önermesi yer almakta ve yazın çalışmaları dikkate alındığında ölçeğin genel olarak dört alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. “Çalışma ortamı”, “işletme özellikleri”, “kariyer fırsatları” ve “maaş ve diğer maddi faydalar” olmak üzere dört alt boyuttan oluşan işveren markası ölçeğinin bütün soruları dâhil edilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. “Çalışma ortamı” alt boyutu ile ilgili olarak güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan; (6. Madde) “*Kurumumda sıcak ve samimi bir çalışma ortamının varlığı benim için çok önemlidir*”, (11. Madde) “*Kurumumda rahat ve huzurlu çalışma ortamının varlığı benim için önemlidir*”, (19. Madde) “*Çalışma saatlerimin uygunluğu benim için çok önemlidir*”, (21. Madde) “*Kurumumda güvenilir bir çalışma ortamı vardır*”, (24. Madde) “*Kurumumdaki yarı zamanlı çalışma olanağının varlığı benim için önemlidir*”, (26. Madde) “*Kurumum doğayla iç içe olan bir çalışma ortamına sahiptir*”, (29. Madde) “*Esnek çalışma saatlerinin varlığı bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır*”, (31. Madde) “*Kurumumda çalışmanın takdir edildiği bir ortam söz konusudur*”, (34. Madde) “*İşyerimde sosyal aktivite olanaklarının varlığı benim için çok önemlidir*”, (36. Madde) “*Kurumumda demokratik ve hoşgörülü bir çalışma ortamının olduğunu düşünüyorum*”, (49. Madde) “*Annelik ve babalık izinleri kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir*”, (51. Madde) *Kurumumdaki dayanışma ve takım ruhu olan bir çalışma ortamı mevcuttur*” ve (56. Madde) “*Çalışanların değer gördüğü bir çalışma ortamı söz konusudur*” ifadeleri çıkarıldıktan sonra “çalışma ortamı” alt boyutunun alpha değeri ,864 olarak belirlenmiştir.

“İşletme özellikleri” alt boyutu ile ilgili olarak güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan; (15. Madde) “*Kurumun köklü bir tarihe sahip olması iş başvurusunda dikkat ettiğim kriterler arasındadır*”, (25. Madde) “*Kurumumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı kalma nedenlerim arasındadır*”, (30. Madde) “*Kurumumun sahip olduğu kurumsal itibar ve saygınlık işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir*”, (35. Madde) “*Kurumumun tanınırlığı ve bilinirliği kalma nedenlerim arasındadır*”, (40. Madde) “*Kurumumun pazardaki başarısı ve liderliği işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir*”, ve (55. Madde) “*Kurumun büyüklüğü, bu kurumu tercih etme kriterlerimdenidir*” ifadeleri çıkarıldıktan sonra “işletme özellikleri” alt boyutunun alpha değeri ,860 olarak belirlenmiştir.

“Kariyer fırsatları” alt boyutu ile ilgili olarak güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan; (13. Madde) “*Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.) bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır*”, (28. Madde) “*Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkanı bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır*”, (33. Madde) “*Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedef ve planları kurumumun işveren markasına katkı sağlamaktadır*” ve (38. Madde) “*Kariyer sürecinde çalışanlara çok yönlü gelişme imkanı verilmesi kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir*” ifadeleri çıkarıldıktan sonra “kariyer fırsatları” alt boyutunun alpha değeri ,785 olarak belirlenmiştir.

Son olarak “maaş ve diğer maddi ödemeler” alt boyutu ile ilgili olarak güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan; (7. Madde) “Çift maaş gibi ek kazançlar bu kurumu tercih etme nedenlerimdir”, (14. Madde) “Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.) kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir”, (37. Madde) “Kira desteği ya da lojman tahsisi bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır”, (39. Madde) “Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler kurumun işveren markası için önemlidir”, (43. Madde) “Çift maaş gibi ek kazançlar bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır”, (47. Madde) “Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.) kurumun işveren markasını güçlendirmektedir”, (52. Madde) “Yemek ödemeleri (yemek fişleri vs.) bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır”, (54. Madde) “Sağlığa/ mesleki sağlığa yönelik destekler kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir” ve (57. Madde) “Hayat ve özel sağlık sigortasının yapılması bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır” şeklinde belirlenmiştir. Söz konusu soru önermelerinin çıkarılmasıyla elde edilen alpha değeri ,856 olarak tespit edilmiştir.

İşveren markası ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Test bulguları Tablo 6.22’de yer almaktadır.

Tablo 6.22: İşveren Markası Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği	,777
Bartlett’s Küresellik Testi Ki-Kare	6563,023
Sd	300
P Değeri	,000

İşveren markası ölçeğine yönelik gerçekleştirilen analiz sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Küresellik testi sonuçları Tablo 6.22’de verilmiştir. Elde edilen verilere göre KMO değeri ,777 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen KMO değerinin 0,70-0,80 arasında çıkmasının (,777), elde edilen verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test sonucunda ise yaklaşık Ki-Kare değeri 6563,023; anlamlılık ise ,000 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı belirlenen ölçek için faktör analizi uygulanmasının uygun olduğunu ifade etmektedir.

İşveren markası alt boyutlarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen açıklanan toplam varyans tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.23: İşveren Markası Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1.	5.914	23.657	23.657	5.914	23.657	23.657
2.	3.967	15.869	39.526	3.967	15.869	39.526
3.	2.666	10.663	50.189	2.666	10.663	50.189
4.	1.560	6.240	56.429	1.560	6.240	56.429
5.	1.297	5.188	61.617			
6.	1.091	4.363	65.980			
7.	.944	3.775	69.755			
8.	.842	3.368	73.123			
9.	.786	3.143	76.266			
10.	.698	2.790	79.056			
11.	.624	2.494	81.550			

12.	.586	2.343	83.893			
13.	.567	2.269	86.162			
14.	.524	2.094	88.256			
15.	.487	1.947	90.203			
16.	.448	1.792	91.995			
17.	.387	1.548	93.543			
18.	.366	1.464	95.007			
19.	.298	1.190	96.197			
20.	.284	1.134	97.332			
21.	.238	.951	98.283			
22.	.233	.931	99.213			
23.	.118	.473	99.686			
24.	.067	.269	99.955			
25.	.011	.045	100.000			

Açıklanan Toplam Varyans tablosu incelendiğinde öz değeri 1'in üzerinde olan 6 faktör görülmektedir. Belirlenen faktörlerin ayrı ayrı toplam varyansa yaptıkları katkılar incelendiğinde 4. faktörden sonra katkının azaldığı görülmüştür. Bu durum literatürü desteklemiş olup çalışmamızda literatüre bağlı kalınmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, belirlenen bu 4 faktörün varyansa yaptığı katkı % 56.429 olarak belirlenmiştir.

Literatürde genel olarak 4 alt boyutta incelenen işveren markası ölçeği, çalışmamızda da literatüre sadık kalınarak, "çalışma ortamı", "işletme özellikleri", "kariyer fırsatları" ve "maaş ve diğer maddi faydalar" isimleriyle analize dâhil edilmiştir. Söz konusu ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve açıklanan toplam varyans yükleri Tablo 6.24' te verilmiştir.

Tablo 6.24: İşveren Markası Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Alt Boyutlar	Soru Önerme Aralığı	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
Çalışma Ortamı	1-8	23,657	56,429
İşletme Özellikleri	9-13	15,869	
Kariyer Fırsatları	14-18	10,663	
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	19-25	6,240	

1-8. soru önermelerinden oluşan "çalışma ortamı" alt boyutu varyansın %23,66'sını açıklamaktadır. 9-13. soru önermelerinden oluşan "işletme özellikleri" alt boyutu varyansın %15,87' sini açıklamaktadır. 14-18. soru önermelerinden oluşan "kariyer fırsatları" alt boyutu varyansın %10,66' ünü açıklamaktadır. Son olarak 19-25. soru önermelerinden oluşan "Maaş ve diğer maddi faydalar" alt boyutu varyansın %6,24' ünü açıklamaktadır. İşveren markası ölçeğine ait dört alt boyutun toplam varyansın %56,43'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 6.24).

Çalışmamızın bu kısmında, işveren markası alt boyutlarına ait faktör yükleri ayrı ayrı sunulmuştur. "Çalışma ortamı" alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri Tablo 6.25' te, "işletme özellikleri" alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri Tablo 6.26' da, "kariyer fırsatları" alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri Tablo 6.27' de ve son olarak "maaş ve diğer maddi faydalar" alt boyutuna ait soru önermelerinin aldığı faktör yükleri ise Tablo 6.28'de verilmiştir.

Tablo 6.25: Çalışma Ortamı Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Çalışma Ortamı (Varyansı Açıklama Gücü= %23,66)	Faktör Yüğü
1. Kurumumda eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamının varlığı benim için çok önemlidir.	,697
2. Fiziksel olarak konforlu iş ortamı bu kurumda devam etmem için çok önemlidir.	,664
3. Rekabetçi çalışma ortamı bu kurumda devam etme nedenlerim arasındadır.	,602
4. Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.	,563
5. İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.	,574
6. İnsan odaklı olması bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır.	,913
7. Ofis dışında çalışma imkânı, kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.	,570
8. Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler bu kurumda kalmam için çok önemlidir.	,910

Çalışma ortamı alt boyutunda, “Kurumumda eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamının varlığı benim için çok önemlidir.” soru önermesi ,697; “Fiziksel olarak konforlu iş ortamı bu kurumda devam etmem için çok önemlidir.” soru önermesi ,664; “Rekabetçi çalışma ortamı bu kurumda devam etme nedenlerim arasındadır. soru önermesi ,602; “Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.” soru önermesi ,563; “İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.” soru önermesi ,574; “İnsan odaklı olması bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır.” soru önermesi ,913; “Ofis dışında çalışma imkânı, kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.” soru önermesi ,570 ve son olarak “Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler bu kurumda kalmam için çok önemlidir.” soru önermesi ,910 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,563 ve en yüksek faktör yükünün ,913 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.26: İşletme Özellikleri Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 2: İşletme Özellikleri (Varyansı Açıklama Gücü= %15,87)	Faktör Yüğü
1. Kurumumun finansal gücü, bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.	,904
2. Firmanın kurumsal olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.	,861
3. Kurumumun yaratıcı ve yenilikçi olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.	,662
4. Kurumun uluslar arası olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.	,580
5. Kurumun büyük şehirde olup olmaması güçlü bir işveren markası açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum.	,669

İşletme özellikleri alt boyutunda, “Kurumumun finansal gücü, bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.” soru önermesi ,904; “Firmanın kurumsal olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.” soru önermesi ,861; “Kurumumun yaratıcı ve yenilikçi olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.” soru önermesi ,662; “Kurumun uluslar arası olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.” soru önermesi ,580 ve son olarak “Kurumun büyük

şehirde olup olmaması güçlü bir işveren markası açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum.” soru önermesi ,669 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,580 ve en yüksek faktör yükünün ,904 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.27: Kariyer Fırsatları Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 3: Kariyer Fırsatları (Varyansı Açıklama Gücü= %10,66)	Faktör Yükü
1. Kariyer gelişim fırsatlarının verilmesi, kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.	,665
2. Uluslararası kariyer olanakları kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.	,558
3. Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi, kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.	,766
4. Kariyer fırsatlarına yönelik kurum içi ve kurum dışı eğitim uygulamaları bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır.	,749
5. Yurt dışı eğitim fırsatlarının verilmesi kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.	,623

Kariyer fırsatları alt boyutunda, “Kariyer gelişim fırsatlarının verilmesi, kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir. soru önermesi ,665; “Uluslararası kariyer olanakları kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.” soru önermesi ,558; “Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi, kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.” soru önermesi ,766; “Kariyer fırsatlarına yönelik kurum içi ve kurum dışı eğitim uygulamaları bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır.” soru önermesi ,749 ve son olarak “Yurt dışı eğitim fırsatlarının verilmesi kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.” soru önermesi ,623 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,558 ve en yüksek faktör yükünün ,766 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.28. Maaş ve Diğer Maddi Faydalar Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 4: Maaş ve Diğer Maddi Faydalar (Varyansı Açıklama Gücü= %6,24)	Faktör Yükü
1. Maaşım, bu kurumu tercih etme kriterlerimden bir tanesidir.	,773
2. Kurumumdaki performansa dayalı ödemeler (prim vs.) benim için çok önemlidir.	,812
3. Kıdeme bağlı ücret artışları bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.	,849
4. Bireysel emekliliğin yapılması bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.	,852
5. Aile yardımı gibi maddi destekler (burs, kreş vs.) kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.	,573
6. Kurumumun ulaşımına yönelik verdiği destekler (araba tahsisi, servis vs.) benim için çok önemlidir.	,676
7. Mesleki eğitim masraflarımın kurumum tarafından karşılanması benim için çok önemlidir.	,614

Maaş ve diğer maddi faydalar alt boyutunda, “Maaşım, bu kurumu tercih etme kriterlerimden bir tanesidir.” soru önermesi ,773; “Kurumumdaki performansa dayalı

ödemeler (prim vs.) benim için çok önemlidir.” soru önermesi ,812; “Kıdeme bağlı ücret artışları bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.” soru önermesi ,849; “Bireysel emekliliğin yapılması bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.” soru önermesi ,852; “Aile yardımı gibi maddi destekler (burs, kreş vs.) kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.” soru önermesi ,573; “Kurumumun ulaşımına yönelik verdiği destekler (araba tahsisi, servis vs.) benim için çok önemlidir.” soru önermesi ,676 ve son olarak “Mesleki eğitim masraflarımın kurumum tarafından karşılanması benim için çok önemlidir.” soru önermesi ,614 faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Bulgular dikkate alındığında en düşük faktör yükünün ,573 ve en yüksek faktör yükünün ,852 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.29: İşveren Markası Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Alt Boyutlar	Soru Önerme Aralığı	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha
Çalışma Ortamı	1-8	,864	,839
İşletme Özellikleri	9-13	,860	
Kariyer Fırsatları	14-18	,785	
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	19-25	,856	

İşveren markası ölçeğine ait genel geçerlilik düzeyinin tespiti için yapılan analiz sonucunda (KMO: ,777; Ki-Kare: 6563,023; sd: 300; p:,000); “çalışma ortamı” alt boyutunun ,864; “işletme özellikleri” alt boyutunun ,860; “kariyer fırsatları” alt boyutunun ,785 ve “maaş ve diğer maddi faydalar” alt boyutunun ise ,856 güvenilirlik derecelerine sahip olduğu, ölçeğin genel güvenilirlik derecesinin ise ,839 olduğu tespit edilmiştir.

Cronbach's alpha değeri dikkate alındığında her bir boyut değerinin 0,60'tan yüksek olduğu görülmektedir.

Özetle işveren markası ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu “çalışma ortamı” alt boyutunun ,563 ile ,913 aralığında; “işletme özellikleri” alt boyutunun ,580 ile ,904 aralığında; “kariyer fırsatları” alt boyutunun ,558 ile ,766 ve son olarak “maaş ve diğer maddi faydalar” alt boyutunun ,573 ile ,852 aralığında faktör yükü aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca cronbach alpha değeri ,839 olarak bulunan işveren markası ölçeğinde kullanılan soru önermelerinin, çalışanların işveren markası algılarını ölçmek için yeterli olduğunu ve güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Yukarıda sunulan bulgular incelendiğinde kullanılan ölçeklerin sosyal bilimler araştırmaları için yeterli düzeyde geçerlilik düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

6.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Yetenek yönetimi, kurumsal imaj ve işveren markası değişkenlerine ait tanımlayıcı bulgular Tablo 6.30, Tablo 6.31 ve Tablo 6.32'de yer almaktadır.

Tablo 6.30: Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	S
Yetenek Yönetimi	Yetenek İstihdamı	413	1,29	5,00	3,392	,749
	Yetenek Eğitim-Geliştirme	413	1,00	5,00	3,883	,814
	Yeteneklerin Elde Tutulması	413	1,00	4,17	1,915	,648

Yetenek yönetimi alt boyutlarından yetenek istihdamı boyutunun ($X=3,39$, $s=.75$), yetenek eğitim-geliştirme boyutunun ($X=3,88$, $s=.81$) ve yeteneklerin elde tutulması boyutunun ($X=1,92$, $s=.65$) ortalama değerleri incelendiği zaman; en yüksek ortalamanın yetenek eğitim-geliştirme alt boyutuna ve en düşük ortalamanın ise yeteneklerin elde tutulması alt boyutuna ait olduğu görülebilmektedir.

Tablo 6.31: Kurumsal İmaj Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	S
Kurumsal İmaj	Çalışma Ortamı	413	1,80	5,00	4,218	,561
	İletişim	413	3,00	5,00	4,209	,556
	Yönetim Kalitesi	413	1,50	5,00	4,262	,664

Kurumsal imajın alt boyutlarından çalışma ortamı boyutunun ($X=4,22$, $s=.56$), iletişim boyutunun ($X=4,21$, $s=.55$) ve yönetim kalitesi boyutunun ($X=4,26$, $s=.66$) ortalama değerleri incelendiği zaman, ortalamaların birbirine çok yakın olduğu, yine de en yüksek ortalamanın yönetim kalitesi alt boyutuna ait olduğu görülebilmektedir. Genel olarak her üç faktörün katılım derecelerinin birbirine yakın olması, katılımcıların memnuniyet derecesinin yüksek olduğu diğer bir ifade ile kurumun kurumsal imajı ile kurumun çalışma ortamı, iletişim boyutu ve yönetim kalitesinin çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 6.32: İşveren Markası Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	S
İşveren Markası	Çalışma Ortamı	413	1,00	5,00	3,883	,814
	İşletme Özellikleri	413	1,00	5,00	3,129	,937
	Kariyer Fırsatları	413	1,00	5,00	3,735	,894
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	413	1,29	5,00	3,393	,743

İşveren markası alt boyutlarından çalışma ortamı boyutunun ($X=3,88$, $s=.82$); işletme özellikleri boyutunun ($X=3,13$, $s=.94$); kariyer fırsatları boyutunun ($X=3,74$, $s=.89$) ve maaş ve diğer maddi faydalar boyutunun ($X=3,39$, $s=.74$) ortalama değerleri incelendiği zaman en yüksek ortalamanın çalışma ortamı alt boyutuna ve en düşük ortalamanın ise işletme özellikleri alt boyutuna ait olduğu görülebilmektedir.

6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

Korelasyon analizi aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkiyi ya da bağımlılık durumunun var olup olmadığını, varsa yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yaygın bir şekilde kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için verilerin ölçülebilir özellikler taşıması gerekir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan Korelasyon katsayısı r ile gösterilir. Katsayı (r) -1 ve +1 arasında bir değer almaktadır. Katsayının (r) +1 olması iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğunu, diğer bir ifade ile x değeri 1 birim artış gösterirken y değerinin de 1 birim artış sergilediğini göstermektedir. Buna karşı, katsayının (r) -1 olması değişkenler arasında tam bir negatif ilişkinin var olduğunu gösterir. Örneğin x değeri 1 birim artarken y değeri 1 birim azalır. Katsayının 0 olması halinde ise iki değişken arasında açık, görülebilir herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna

varılır. “Pearson”, spearman ve “kendall’s tau-b” gibi çeşitli şekillerde korelasyon hesaplamaları yapılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 329).

Araştırmamızın ana konusu olan yetenek yönetimi, kurumsal imaj ve işveren markası olguları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik kurgulanan hipotezleri (H_1 , H_2 ve H_3) test etmek amacıyla değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Parametrik veri seti özelliğinden dolayı Pearson korelasyonu tercih edilmiştir. Bulgular Tablo 6.33’te yer almaktadır.

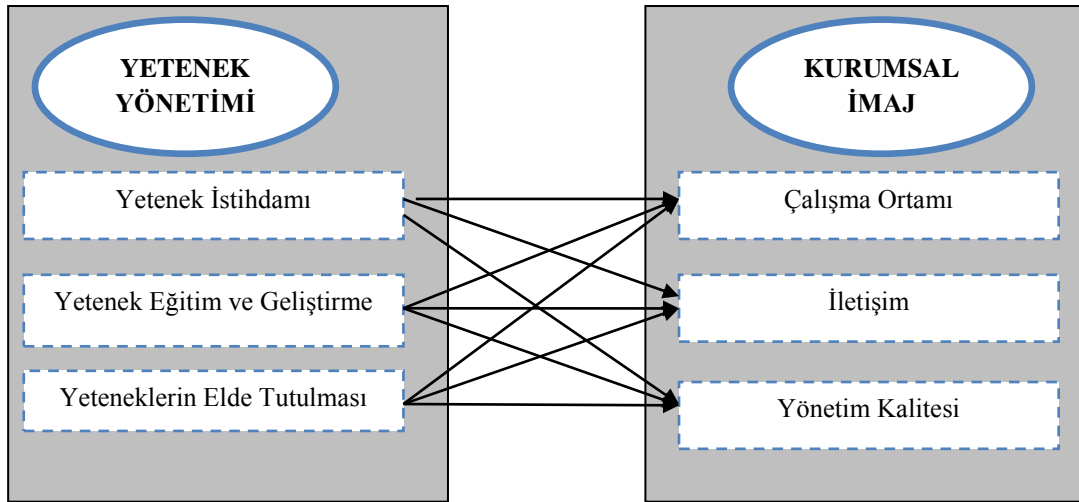
Tablo 6.33: Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler / Alt Boyutlar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kurumsal İmaj	Çalışma Ortamı (1)	Pearson Corr.	1									
		Sig.(2-tailed)										
	İletişim (2)	Pearson Corr.	,489**	1								
		Sig.(2-tailed)	,000									
	Yönetim Kalitesi (3)	Pearson Corr.	,545**	,336**	1							
		Sig.(2-tailed)	,000	,000								
İşveren Markası	Çalışma Ortamı (4)	Pearson Corr.	,618**	,428**	,411**	1						
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000							
	İşletme Özellikleri (5)	Pearson Corr.	,403**	,466**	,115*	,251**	1					
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,021	,000						
	Kariyer Fırsatları (6)	Pearson Corr.	,665**	,157**	,329**	,606**	,194**	1				
		Sig.(2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000					
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar (7)	Pearson Corr.	,592**	,301**	,284**	,343**	,359**	,242**	1			
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	Yetenek Yönetimi	Yetenek İstihdamı (8)	Pearson Corr.	,606**	,583**	,655**	,258**	,287**	,360**	,277**	1	
			Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
		Yetenek Eğitim-Geliştirme (9)	Pearson Corr.	,629**	,561**	,674**	,264**	,273**	,329**	,296**	,587**	1
			Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Yeteneklerin Elde Tutulması (10)		Pearson Corr.	,673**	,549**	,691**	,103*	,311**	,288**	,108*	,519**	,554**	1
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,036	,000	,000	,027	,000	,000	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (* $p < 0,01$, * $p < 0,05$)

Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kurumsal imaj ve alt boyutları arasında; ayrıca yetenek yönetimi ve alt boyutları ile işveren markası ve alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde elde edilen verilere göre yapılan değerlendirme sonuçları şeklinde aşağıda verilmiştir.

Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kurumsal imaj ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerlendirmesine göre;



Şekil 6.8: Yetenek Yönetimi ve Kurumsal İmaj Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile kurumsal imaj alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 6.34'te görüldüğü gibidir.

Tablo 6.34: Yetenek İstihdamı Alt Boyutu ile Kurumsal İmaj Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	Kurumsal İmaj Alt Boyutları
Yetenek İstihdamı	Çalışma Ortamı ($r= ,606$; $p<0,01$)
	İletişim ($r= ,583$; $p<0,01$)
	Yönetim Kalitesi ($r= ,655$; $p<0,01$)

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile kurumsal imajın *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,606$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile kurumsal imajın *iletişim* alt boyutu arasında ($r= ,583$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yine yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile kurumsal imajın *yönetim kalitesi* alt boyutu arasında ($r= ,655$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile kurumsal imaj alt boyutları arasındaki ilişki;

Tablo 6.35: Yetenek Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu ile Kurumsal İmaj Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	Kurumsal İmaj Alt Boyutları
Yetenek Eğitim ve Geliştirme	Çalışma Ortamı ($r= ,629$; $p<0,01$)
	İletişim ($r= ,561$; $p<0,01$)
	Yönetim Kalitesi ($r= ,674$; $p<0,01$)

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile kurumsal imajın *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,629$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile kurumsal imajın *iletişim* alt boyutu arasında ($r= ,561$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile kurumsal imajın *yönetim kalitesi* alt boyutu arasında ($r= ,674$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yani yeteneklerin eğitim ve geliştirilmesi konusunda gösterilen çabaların kurumun imajına pozitif yönlü bir yansıma yapacağını söylemek mümkündür.

Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile kurumsal imaj alt boyutları arasındaki ilişki;

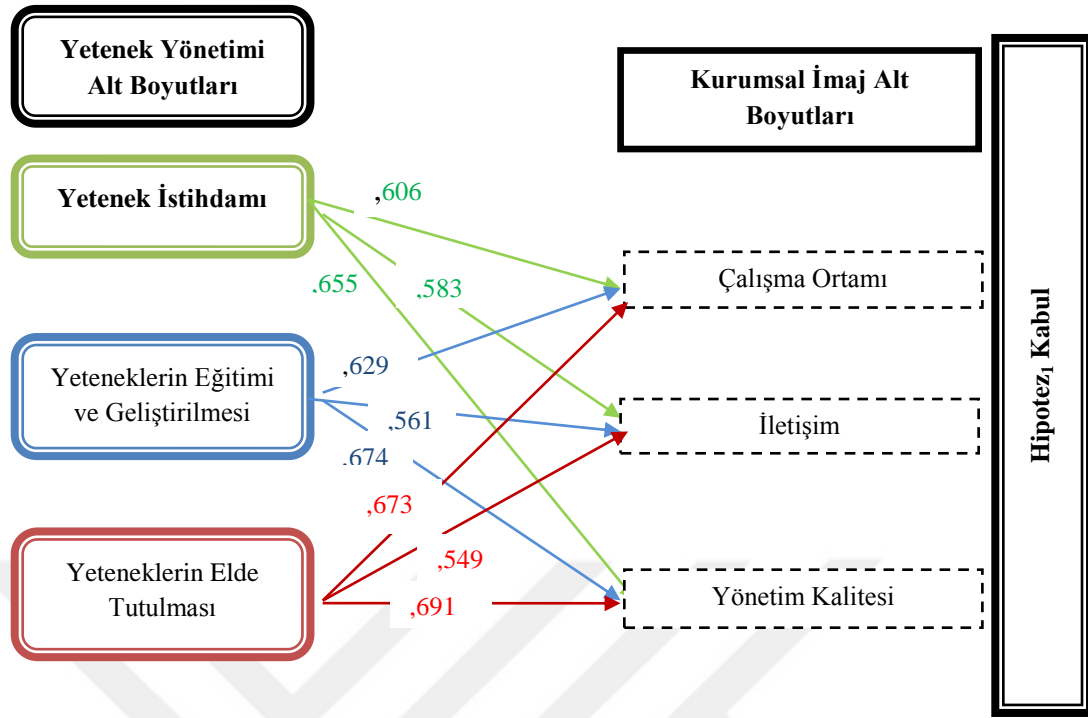
Tablo 6.36: Yeteneklerin Elde Tutulması Alt Boyutu ile Kurumsal İmaj Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	Kurumsal İmaj Alt Boyutları
Yeteneklerin Elde Tutulması	Çalışma Ortamı ($r= ,673$; $p<0,01$)
	İletişim ($r= ,549$; $p<0,01$)
	Yönetim Kalitesi ($r= ,691$; $p<0,01$)

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile kurumsal imajın *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,673$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile kurumsal imajın *iletişim* alt boyutu arasında ($r= ,549$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile kurumsal imajın *yönetim kalitesi* alt boyutu arasında ($r= ,691$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

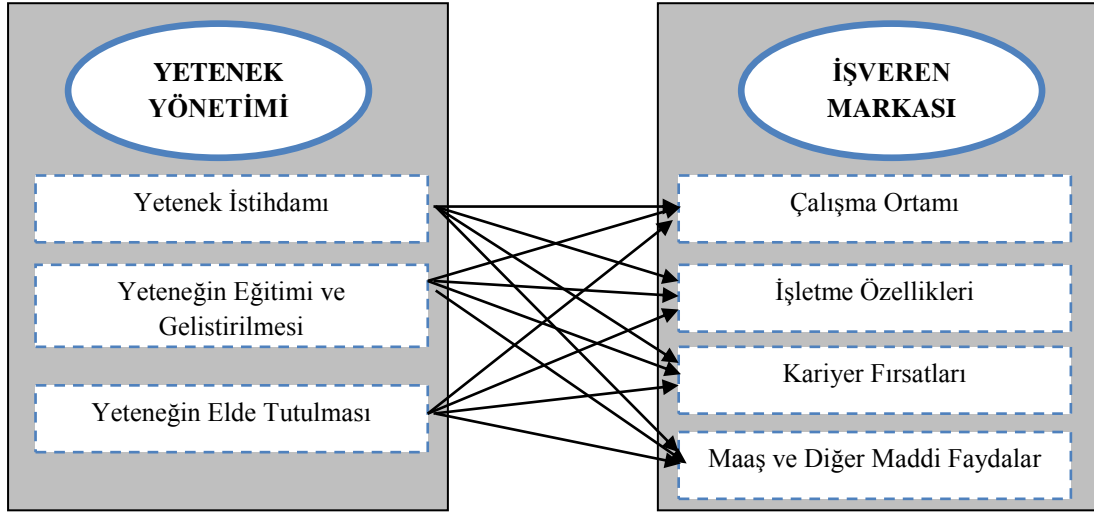


Şekil 6.9: Yetenek Yönetimi ve Kurumsal İmaj Değişkenleri Arasındaki Korelasyona Yönelik Oluşturulan Hipotez₁'in Durumu

Özetle, kurumsal imajın alt boyutları ile yetenek yönetiminin yetenek istihdamı alt boyutu arasında ($r=,583; p<0,01$) ve ($r=,655, p<0,01$) aralığında orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal imajın alt boyutları ile yetenek yönetiminin yetenek eğitim-geliştirme alt boyutları arasında ($r=,561; p<0,01$) ($r=,674; p<0,01$) aralığında orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Son olarak kurumsal imajın alt boyutları ile yetenek yönetiminin yeteneklerin elde tutulması alt boyutları arasında ($r=,549; p<0,01$) ($r=,691; p<0,01$) aralığında orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yetenek yönetimi uygulamalarında meydana gelen olumlu bir değişimin işletmenin kurumsal imajında pozitif yönde bir yansıma yapacağını söylemek mümkündür.

Elde edilen bu bulgular neticesinde “yetenek yönetimi ve alt boyutları ile çalışanların kurumsal imaj algıları ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur” şeklinde test edilmek istenilen *Hipotez₁* kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile işveren markası ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerlendirmesine göre:



Şekil 6.10: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişki;

Tablo 6.37: Yetenek İstihdamı Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	İşveren Markası Alt Boyutları
Yetenek İstihdamı	Çalışma Ortamı ($r = ,258$; $p < 0,01$)
	İşletme Özellikleri ($r = ,287$; $p < 0,01$)
	Kariyer Fırsatları ($r = ,360$; $p < 0,01$)
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar ($r = ,277$; $p < 0,01$)

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile işveren markasının *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r = ,258$; $p < 0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile işveren markasının *işletme özellikleri* alt boyutu arasında ($r = ,287$; $p < 0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile işveren markasının *kariyer fırsatları* alt boyutu arasında ($r = ,360$; $p < 0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek istihdamı* alt boyutu ile işveren markasının *maaş ve diğer maddi faydalar* alt boyutu arasında ($r = ,277$; $p < 0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişki;

Tablo 6.38: Yetenek Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	İşveren Markası Alt Boyutları
Yetenek Eğitim ve Geliştirme	Çalışma Ortamı ($r= ,264$; $p<0,01$)
	İşletme Özellikleri ($r= ,273$; $p<0,01$)
	Kariyer Fırsatları ($r= ,329$; $p<0,01$)
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar ($r= ,296$; $p<0,01$)

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile işveren markasının *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,264$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile işveren markasının *işletme özellikleri* alt boyutu arasında ($r= ,273$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile işveren markasının *kariyer fırsatları* alt boyutu arasında ($r= ,329$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yetenek eğitim-geliştirme* alt boyutu ile işveren markasının *maaş ve diğer maddi faydalar* alt boyutu arasında ($r= ,296$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişki;

Tablo 6.39: Yeteneklerin Elde Tutulması Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

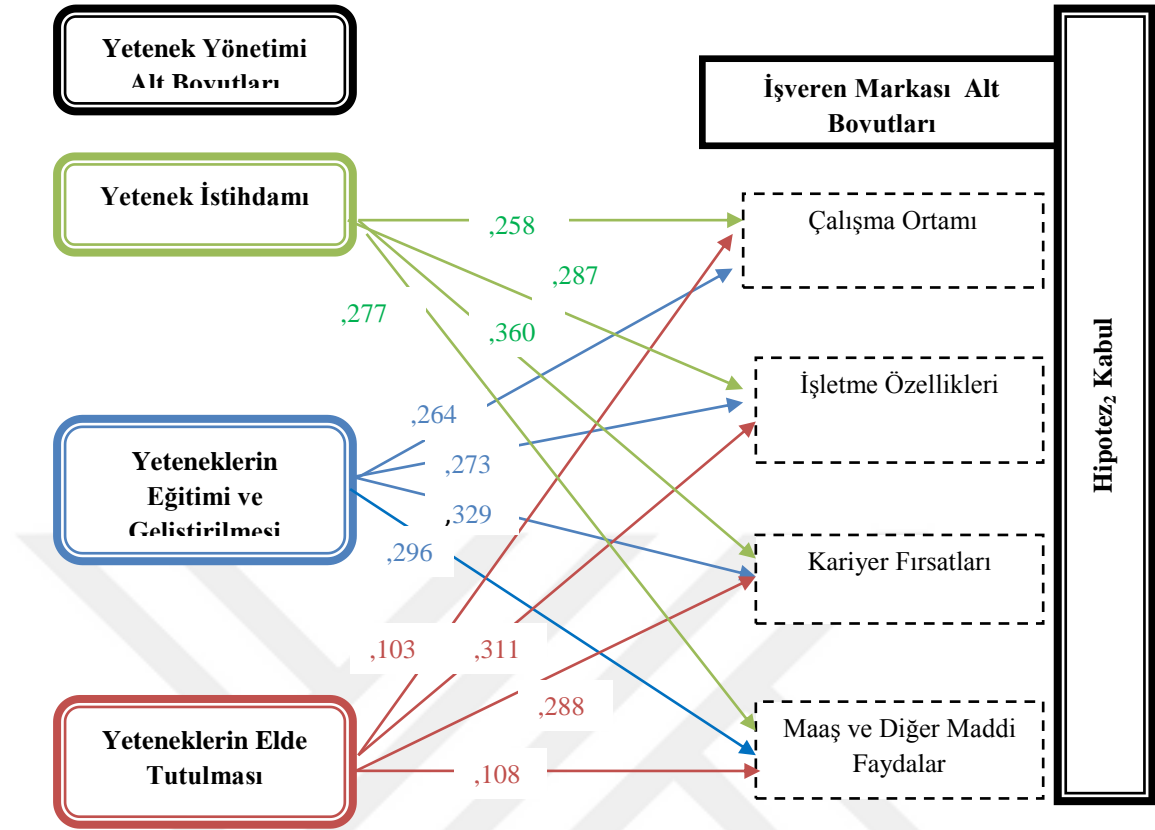
Yetenek Yönetimi Alt Boyutu	İşveren Markası Alt Boyutları
Yeteneklerin Elde Tutulması	Çalışma Ortamı ($r= ,103$; $p<0,01$)
	İşletme Özellikleri ($r= ,311$; $p<0,01$)
	Kariyer Fırsatları ($r= ,288$; $p<0,01$)
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar ($r= ,108$; $p<0,01$)

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile işveren markasının *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,103$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile işveren markasının *işletme özellikleri* alt boyutu arasında ($r= ,311$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile işveren markasının *kariyer fırsatları* alt boyutu arasında ($r= ,288$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Yetenek yönetimi ölçeğinin *yeteneklerin elde tutulması* alt boyutu ile işveren markasının *maaş ve diğer maddi faydalar* alt boyutu arasında ($r= ,108$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

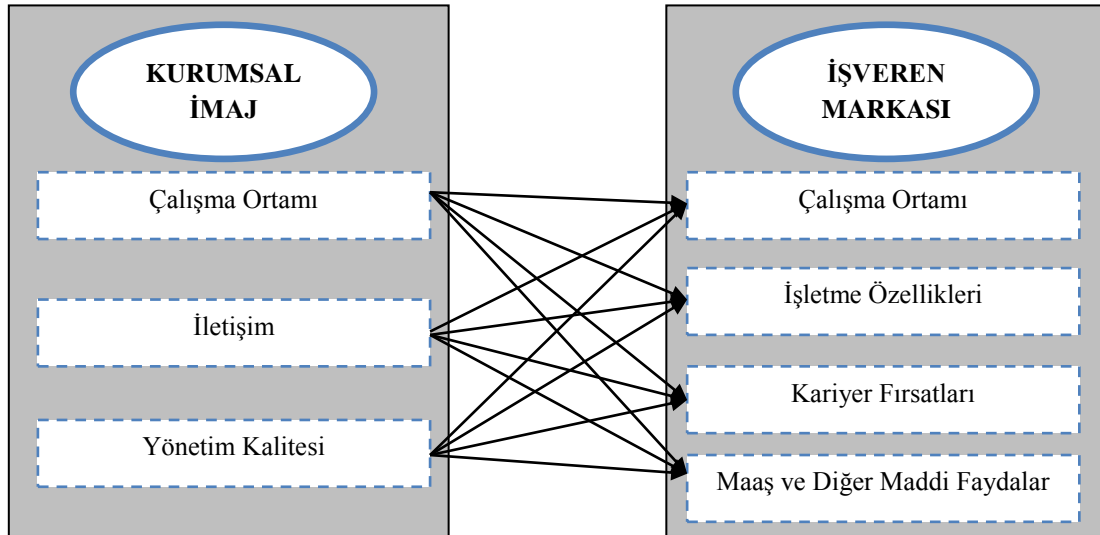


Şekil 6.11: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyona Yönelik Oluşturulan Hipotez₂'nin Durumu

Özetle, işveren markasının alt boyutları ile yetenek yönetiminin yetenek istihdamı alt boyutu arasında ($r=,258$; $p<0,01$) ve ($r=,360$, $p<0,01$) aralığında düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. İşveren markasının alt boyutları ile yetenek yönetiminin yetenek eğitim ve geliştirme alt boyutu arasında ($r=,264$; $p<0,01$) ($r=,329$, $p<0,01$) aralığında düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yine işveren markasının alt boyutları ile yetenek yönetiminin yeteneklerin elde tutulması alt boyutu arasında ($r=,103$; $p<0,01$) ($r=,311$, $p<0,01$) aralığında düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Son olarak yetenek yönetiminin alt boyutları ile işveren marka algısı maaş ve diğer maddi faydalar alt boyutları arasında ($r=,108$; $p<0,01$) ($r=,296$; $p<0,01$) aralığında düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde “yetenek yönetimi ve alt boyutları ile çalışanların işveren markası algıları ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur” şeklinde test edilmeye çalışılan *Hipotez₂* kabul edilmiştir.

Kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerlendirmesine göre:



Şekil 6.12: Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

Kurumsal imaj ölçeğinin *çalışma ortamı* alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişki;

Tablo 6.40: Çalışma Ortamı Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Kurumsal İmaj	İşveren Markası Alt Boyutları
Çalışma Ortamı	Çalışma Ortamı ($r= ,618$; $p<0,01$)
	İşletme Özellikleri ($r= ,403$; $p<0,01$)
	Kariyer Fırsatları ($r= ,665$; $p<0,01$)
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar ($r= ,592$; $p<0,01$)

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *çalışma ortamı* alt boyutu ile işveren markasının *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,618$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *çalışma ortamı* alt boyutu ile işveren markasının *işletme özellikleri* alt boyutu arasında ($r= ,403$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *çalışma ortamı* alt boyutu ile işveren markasının *kariyer fırsatları* alt boyutu arasında ($r= ,665$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *çalışma ortamı* alt boyutu ile işveren markasının *maaş ve diğer maddi faydalar* alt boyutu arasında ($r= ,592$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal imaj ölçeğinin *iletişim* alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş olup Tablo 6.41’de gösterilmiştir.

Tablo 6.41: İletişim Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Kurumsal İmaj	İşveren Markası Alt Boyutları
İletişim	Çalışma Ortamı ($r= ,428$; $p<0,01$)
	İşletme Özellikleri ($r= ,466$; $p<0,01$)
	Kariyer Fırsatları ($r= ,157$; $p<0,01$)
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar ($r= ,301$; $p<0,01$)

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *iletisim* alt boyutu ile işveren markasının *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,428$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *iletisim* alt boyutu ile işveren markasının *işletme özellikleri* alt boyutu arasında ($r= ,466$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *iletisim* alt boyutu ile işveren markasının *kariyer fırsatları* alt boyutu arasında ($r= ,157$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *iletisim* alt boyutu ile işveren markasının *maaş ve diğer maddi faydalar* alt boyutu arasında ($r= ,301$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal imaj ölçeğinin *yönetim kalitesi* alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 6.42’de gösterilmiştir.

Tablo 6.42: Yönetim Kalitesi Alt Boyutu ile İşveren Markası Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

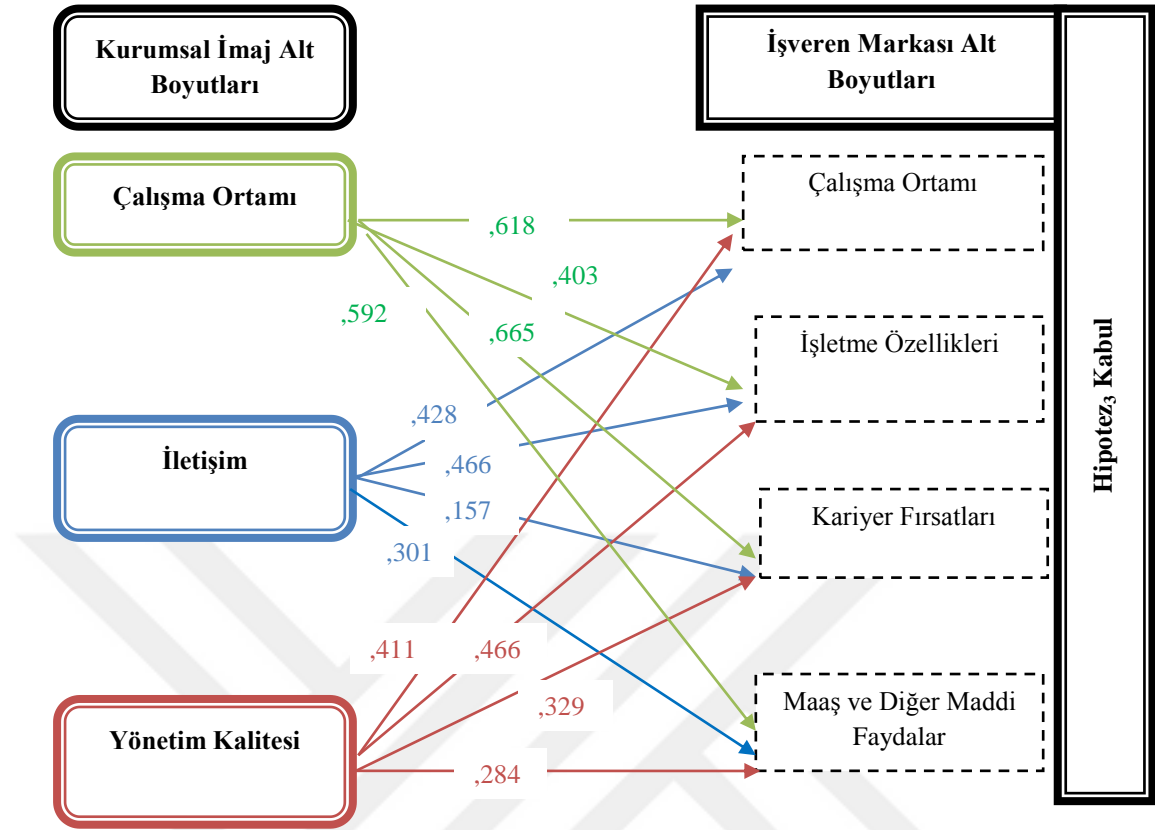
Kurumsal İmaj	İşveren Markası Alt Boyutları
Yönetim Kalitesi	Çalışma Ortamı ($r= ,411$; $p<0,01$)
	İşletme Özellikleri ($r= ,466$; $p<0,01$)
	Kariyer Fırsatları ($r= ,329$; $p<0,01$)
	Maaş ve Diğer Maddi Faydalar ($r= ,284$; $p<0,01$)

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *yönetim kalitesi* alt boyutu ile işveren markasının *çalışma ortamı* alt boyutu arasında ($r= ,411$; $p<0,01$) orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *yönetim kalitesi* alt boyutu ile işveren markasının *işletme özellikleri* alt boyutu arasında ($r= ,466$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *yönetim kalitesi* alt boyutu ile işveren markasının *kariyer fırsatları* alt boyutu arasında ($r= ,329$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

✓ Kurumsal imaj ölçeğinin *yönetim kalitesi* alt boyutu ile işveren markasının *maaş ve diğer maddi faydalar* alt boyutu arasında ($r= ,284$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 6.13: Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Değişkenleri Arasındaki Korelasyona Yönelik Oluşturulan Hipotez₃'ün Durumu

Özetle, kurumsal imaj algısı çalışma ortamı alt boyutu ile işveren markasının alt boyutları arasında ($r=,403$; $p<0,01$) ve ($r=,665$; $p<0,01$) aralığında orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal imaj algısı iletişim alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasında ($r=,157$; $p<0,01$) ($r=,466$; $p<0,01$) aralığında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, kurumsal imaj algısı yönetim kalitesi alt boyutu ile işveren markası alt boyutları arasında ($r=,284$; $p<0,01$) ($r=,466$; $p<0,01$) aralığında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgu neticesinde işveren markası ve alt boyutları ile çalışanların kurumsal imaj algıları ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur” şeklinde test edilmek istenilen *Hipotez₃* kabul edilmiştir.

Sonuç olarak yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kurumsal imaj ve alt boyutları ve işveren markası ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Değişkenler arasında herhangi bir negatif ilişkiye rastlanmamıştır.

6.5. Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin varlığı test edilirken, regresyon analizi ile bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığı tespit edilmeye çalışılır. Aslında regresyon analizlerinde öncelikli olarak modelin geçerliliğini gösteren anlamlılık düzeyine dikkat edilir. Anlamlılık

düzeyinin 0,05'ten küçük olduğu durumlarda model geçerli kabul edilir. Yani bu durum bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü olduğunu gösterir (Kalaycı, 2008: 19).

Regresyon analizi ile (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 335);

- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mı?
- Bir ilişki var ise bu ilişkinin gücü nedir?
- Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahminde bulunulmalıdır? gibi sorulara cevap aranmaktadır.

Tezimizin ana konularından biri olan yetenek yönetiminin, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak, “Hipotez4: Yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” şeklinde kurgulanmış olan varsayımı test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu noktadan hareketle, öncelikle yetenek yönetiminin kurumsal imaj üzerindeki genel etkisi basit regresyon analizi yapılarak incelenmiş olup, elde edilen bulgular Tablo 6.43'te verilmiştir.

Tablo 6.43: Yetenek Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Model	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Kurumsal İmaj R= ,087 ^a R ² = ,007 F= 3,102, p= ,079	,087	-1,761	,079
a.Predictors (Contant), Yetenek Yönetimi			
Anova ^a :Sig.,:000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,:000 ^b		

Yetenek yönetiminin kurumsal imaj üzerindeki genel bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmasına rağmen, değişkenler alt boyutlarının etkileşimine de bakılmıştır. Bu kapsamda yetenek yönetiminin kurumsal imaj alt boyutları, üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik basit regresyon bulguları Tablo 6.44'de verilmiştir.

Tablo 6.44: Yetenek Yönetiminin Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kurumsal İmaj Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	,111	,355	,320
İletişim	-,023	-,462	,645
Yönetim Kalitesi	,037	,733	,464
Kurumsal İmaj R= ,113 ^a R ² = ,013 F= 1,779, p= ,151	,113	,358	,151
a.Predictors (Contant), Yetenek Yönetimi			
Anova ^a :Sig.,:000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,:000 ^b		

Elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetiminin kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı, diğer bir ifade ile yetenek yönetimine yönelik algılamaların, kurumsal imaj alt boyutlarına yönelik algılamalar üzerinde herhangi bir değişim ortaya çıkartmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle, bulgular ışığında, yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algıların kurumsal imaj algıları üzerinde genel bir etkisinin olmadığı [(R: ,087; R²: ,007; F: 3,102; p: ,079) (β : ,087; p> 0,01)] sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ışığında “yetenek

yönetiminin kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” şeklinde kurgulanan *Hipotez₄* red edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenirken, yetenek yönetimi alt boyutları olan “ yetenek istihdamı, yetenek eğitim ve geliştirme ve yeteneklerin elde tutulması” bileşenlerinin de, kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmayacağına yönelik $H_{4.1}$; $H_{4.2}$ ve $H_{4.3}$ alt hipotezleri oluşturulmuştur. Bu bağlamda yetenek yönetiminin alt boyutu olan “istihdam” alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik bulgular Tablo 6.45’de yer almaktadır.

Tablo 6.45: Yetenek Yönetimi İstihdam Alt Boyutunun Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kurumsal İmaj Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	-,067	-1,304	,193
İletişim	,027	-,528	,598
Yönetim Kalitesi	-,036	-,713	,476
Kurumsal İmaj R= ,082 ^a R ² = ,007 F= ,934 p= ,424	,082	,525	,424
a.Predictors (Contant), İstihdam			
Anova ^a :Sig.,,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,,000 ^b		

Elde edilen bulgular yetenek yönetiminin istihdam alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. “Yetenek yönetimi istihdam alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” varsayımı ile test edilen alt *Hipotez_{4.1}* red edilmiştir.

Yetenek yönetiminin alt boyutu olan “eğitim ve geliştirme” alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik bulgular Tablo 6.46’da yer almaktadır.

Tablo 6.46: Yetenek Yönetimi Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutunun Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kurumsal İmaj Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	-,044	-,852	,395
İletişim	-,082	-1,620	,106
Yönetim Kalitesi	,043	,846	,398
Kurumsal İmaj R= ,099 ^a R ² = ,010 F= 1,362 p= ,254	,099	,899	,254
a.Predictors (Contant), Eğitim ve Geliştirme			
Anova ^a :Sig.,,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,,000 ^b		

Elde edilen bulgular yetenek yönetiminin eğitim ve geliştirme alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla “Yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” varsayımı ile test edilen alt *Hipotez_{4.2}* red edilmiştir.

Son olarak yetenek yönetiminin alt boyutu olan “yeteneklerin elde tutulması” alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik bulgulara Tablo 6.47’de yer verilmiştir.

Tablo 6.47. Yetenek Yönetimi Yeteneğin Elde Tutulması Alt Boyutunun Kurumsal İmaj Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kurumsal İmaj Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	-,105	-2,044	,142
İletişim	-,044	,880	,380
Yönetim Kalitesi	,068	1,328	,398
Kurumsal İmaj R= ,115 ^a R ² = ,013 F= 1,813 p= ,144	,115	,756	,144
a.Predictors (Contant), Yeteneğin Elde Tutulması Anova ^a :Sig.,,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,,000 ^b		

Elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi yeteneklerin elde tutulması alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ışığında “Yetenek yönetimi elde tutma alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” varsayımı üzerinden kurgulanan *Hipotez_{4,3}* red edilmiştir.

Tezimizin ana konularından bir diğeri olan işveren markası ve alt boyutları üzerinde yetenek yönetiminin bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak “Yetenek yönetiminin işveren markası ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” şeklinde kurgulanan varsayımı test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle yetenek yönetiminin işveren markası üzerinde genel bir etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 6.48’de sunulmuştur.

Tablo 6.48: Yetenek Yönetiminin İşveren Markası Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Model	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
İşveren Markası R= ,914 ^a R ² = ,835 F= 515,891, p= ,000	,914	17,415	,000
a.Predictors (Contant), Yetenek Yönetimi Anova ^a :Sig.,,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,,000 ^b		

Elde edilen bulgulara göre çalışma ortamında yetenek yönetimine yönelik algılamaların işveren markası üzerindeki algılamaları %91 düzeyinde etkileyebileceği, diğeri bir ifade ile, yetenek yönetimine yönelik çalışmalardaki artışların, işveren markası algısı üzerinde önemli derecede pozitif yönde artış sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Yetenek yönetiminin, işveren markası alt boyutları üzerinde ayrı ayrı etkisine de bakmak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6.49’da verilmiştir.

Tablo 6.49: Yetenek Yönetiminin İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

İşveren Markası Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	,710	27,611	,000
İşletme Özellikleri	,027	1,294	,196
Kariyer Fırsatları	,026	1,035	,301
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	,523	25,936	,000
İşveren Markası R= ,914 ^a R ² = ,835 F= 515,891 p= ,000	,914	17,415	,000
a.Predictors (Contant), Yetenek Yönetimi			
Anova ^a :Sig.,,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,,000 ^b		

Bulgulara göre yetenek yönetiminin, işveren markası alt boyutu olan çalışma ortamı üzerinde %71, maaş ve diğer maddi faydalar üzerinde %52 oranında etkili olduğu, işletme özellikleri ve kariyer fırsatları alt boyutlarına ise herhangi bir etkisinin olmadığı (p>,001) sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile yetenek yönetimine yönelik uygulamaların artmasıyla çalışma ortamı ile maaş ve diğer maddi faydalar alt boyutlarında %52 ile %71 oranlarında artış söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç ışığında *Hipotez₅* kısmen kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi alt boyutlarının, ayrı ayrı işveren markası alt boyutları üzerinde etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına Tablo 6.50, Tablo 6.51 ve Tablo 6.52’de yer verilmiştir.

Tablo 6.50: Yetenek Yönetimi İstihdam Alt Boyutunun İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

İşveren Markası Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	,710	27,611	,305
İşletme Özellikleri	,027	1,294	,163
Kariyer Fırsatları	,026	1,035	,131
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	,523	25,936	,123
İşveren Markası R= ,273 ^a R ² = ,047 F= 3,456 p= ,189	,273	57,826	,154
a.Predictors (Contant), İstihdam			
Anova ^a :Sig.,,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.,,000 ^b		

Elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi istihdam alt boyutunun işveren markası alt boyutlarına tek başına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda “Yetenek yönetimi istihdam alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” Varsayımına dayandırılan *Hipotez_{5.1}* red edilmiştir.

Yetenek yönetiminin ikinci alt boyutu olan eğitim ve geliştirme alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerindeki etkisinin olup olmadığına yönelik bulgular Tablo 6.51’de sunulmuştur.

Tablo 6.51: Yetenek Yönetimi Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutunun İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

İşveren Markası Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	,061	,902	,501
İşletme Özellikleri	,023	1,274	,126
Kariyer Fırsatları	,030	1,027	,407
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	,108	-1,527	,158
İşveren Markası R= ,154 ^a R ² = ,026 F= 2,544 p= ,142	,154	68,209	,154
a.Predictors (Contant), Eğitim ve Geliştirme			
Anova ^a :Sig.:,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.:,000 ^b		

Elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde tek başına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda “Yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” Varsayımına dayanan *Hipotez*_{5.2} red edilmiştir.

Son olarak, yetenek yönetiminin yeteneğin elde tutulması alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerindeki etkisinin olup olmadığına yönelik bulgular Tablo 6.52’de verilmiştir.

Tablo 6.52: Yetenek Yönetimi Yeteneğin Elde Tutulması Alt Boyutunun İşveren Markası Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

İşveren Markası Alt Boyutları	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
Çalışma Ortamı	,051	,810	,418
İşletme Özellikleri	,065	1,294	,196
Kariyer Fırsatları	,064	1,035	,301
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	,079	-1,609	,108
İşveren Markası R= ,156 ^a R ² = ,024 F= 2,540 p= ,039	,156	7.644	,039
a.Predictors (Contant), Yeteneğin Elde Tutulması			
Anova ^a :Sig.:,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.:,000 ^b		

Elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi, yeteneğin elde tutulması alt boyutunun işveren markası alt boyutlarına tek başına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla *Hipotez*_{5.3} red edilmiştir.

Genel olarak bakıldığında yetenek yönetiminin işveren markası üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, yetenek yönetimi alt boyutları bazında işveren markası ve alt boyutları tek tek incelendiğinde etki olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda yetenek yönetimi alt boyutlarının bir bütün şeklinde ele alınarak değişkenler arasındaki etkinin tespiti yapılmalıdır. Sonuç olarak yetenek yönetiminin işveren markası üzerinde %91 oranında etkisinin olduğu söylenebilir.

Tez çalışmamızın ana konularından bir diğeri olan kurumsal imaj ve işveren markası arasında etkileşim olup olmadığını test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6.53’te sunulmuştur.

Tablo 6.53: Kurumsal İmajın İşveren Markası Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Model	Coefficient		Sig.
	Beta (β)	t	
İşveren Markası R= ,054 ^a R ² = ,003 F= 1,224, p= ,269	-,054	-1,106	,269
a.Predictors (Contant), Kurumsal İmaj			
Anova ^a :Sig.:,000 ^b	Coefficient ^a : Sig.:,000 ^b		

Analiz sonucunda kurumsal imaja yönelik algıların, işveren markası algısından [(β =-,054), (p>0.01)] (R²:0,003; R:,054; F: 1,124; p: ,269) etkilenmeyeceği, başka bir ifade ile kurumsal imaja yönelik pozitif algılamaların işveren markası üzerinde etki ortaya çıkartmayacağını ifade etmek mümkündür. Bulgular ışığında, kurumsal imajın işveren markası üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır şeklindeki *Hipotez₆* red edilmiştir.

6.6. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin yetenek yönetimi algısı ve alt boyutları, kurumsal imaj algısı ve alt boyutları ve işveren markası ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

6.6.1. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Cinsiyet değişkeni ile yetenek yönetimi algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.54'te sunulmuştur.

Tablo 6.54: Cinsiyet Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	sd	t	p
Yetenek İstihdamı	Kadın	225	3,44	413	,943	,346
	Erkek	188	3,37			
Yetenek Eğitim-Geliştirme	Kadın	225	3,96	413	1,316	,189
	Erkek	188	3,84			
Yeteneklerin Elde Tutulması	Kadın	225	1,91	413	-,068	,946
	Erkek	188	1,92			

Tablo 6.54'de görüldüğü gibi, çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı [t(413)=,346; p>.05], yetenek eğitim-geliştirme [t(413)=,189; p>.05] ve yeteneklerin elde tutulması [t(413)=,946; p>.05] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{7,1}** reddedilmiştir.

Yaş değişkeni ile işveren markası algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.55'te sunulmuştur.

Tablo 6.55: Yaş Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Yetenek İstihdamı	20-24 yaş	152	3,21	1,105	,347
	25-29 yaş	123	3,10		
	30-34 yaş	113	3,11		
	35-39 yaş	25	3,26		
Yetenek Eğitim-Geliştirme	20-24 yaş	123	3,41	2,132	,002
	25-29 yaş	113	3,34		
	30-34 yaş	152	3,36		
	35-39 yaş	25	4,02		
Yeteneklerin Elde Tutulması	20-24 yaş	123	1,85	1,613	,184
	25-29 yaş	113	2,01		
	30-34 yaş	152	1,92		
	35-39 yaş	25	1,81		

Tablo 6.55'te görüldüğü üzere çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,347 > 0,05$) ve yeteneğin elde tutulması ($p= 0,184 > 0,05$) alt boyutunda yaş dağılımına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yetenek eğitim-geliştirme ($p= 0,002 < 0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu görülmüştür. Buna göre 35-39 yaş aralığındaki çalışanların yetenek istihdamı algıları ortalama değerinin ($X=4,02$) en yüksek, 25-29 yaş aralığındaki çalışanların yetenek istihdamı algıları ortalama değerinin ($X=3,34$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{7,2}** kısmen kabul edilmiştir.

Medeni durum değişkeni ile yetenek yönetimi algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.56' da sunulmuştur.

Tablo 6.56: Medeni Duruma Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	sd	t	p
Yetenek İstihdamı	Evli	179	3,41	413	,554	,580
	Bekar	234	3,36			
Yetenek Eğitim-Geliştirme	Evli	179	3,81	413	-2,456	,014
	Bekar	234	4,02			
Yeteneklerin Elde Tutulması	Evli	179	1,96	413	2,179	,030
	Bekar	234	1,82			

Tablo 6.56 görüldüğü gibi, çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı [$t(413)=-,580$; $p > .05$] alt boyutu ile medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yetenek eğitim-geliştirme [$t(413)=-,014$; $p > .05$] ve yeteneklerin elde tutulması [$t(413)=-,030$; $p > .05$] alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; evli katılımcıların ($E_{ort}: 3,81$, $B_{ort}: 4,02$) bekâr katılımcılara göre yeteneğin eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili algılamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı şekilde evli katılımcıların ($E_{ort}: 1,96$, $B_{ort}: 1,82$) bekâr katılımcılara göre yeteneğin elde tutulması ile ilgili algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak evli çalışanların (iş, aile hayatı vs.) eğitim ve geliştirme konusunda daha tutucu davrandıkları, bekâr çalışanların sahip oldukları

zaman ve daha az sorumluluk yükleri nedeniyle eğitim ve geliştirme faaliyetlerine karşı daha istekli olmaları gösterilebilir. Ayrıca yeteneklerin elde tutulması alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki farklılık, evli çalışanların taşımış oldukları yük ve sorumluluklar sebebiyle kurum değiştirmeye cesaret edememeleri, bekâr çalışanların sorumluluk yükü azlığı nedeniyle yeni arayışlar içerisine girmek istemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla **Hipotez_{7,3}** kısmen kabul edilmiştir.

Eğitim değişkeni ile yetenek yönetimi algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.57’ de sunulmuştur.

Tablo 6.57: Eğitim Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Yetenek İstihdamı	Doktora	12	4,28	2,24	,003
	Yüksek	18	3,75		
	Lisans				
	Lisans	268	3,36		
	Önlisans	115	3,39		
Yetenek Eğitim-Geliştirme	Doktora	12	3,37	1,98	,117
	Yüksek	18	3,51		
	Lisans				
	Lisans	268	3,94		
	Önlisans	115	3,82		
Yeteneklerin Elde Tutulması	Doktora	12	1,00	3,33	,020
	Yüksek	18	2,07		
	Lisans				
	Lisans	268	1,97		
	Önlisans	115	1,81		

Tablo 6.57’de görüldüğü üzere çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,003<0,05$) ve yeteneğin elde tutulması ($p= 0,020<0,05$) alt boyutunda eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yeteneğin eğitim-geliştirmesi ($p= 0,117>0,05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Buna göre doktora mezunlarının yetenek istihdamı algıları ortalama değerinin ($X=4,28$) en yüksek, lisans mezunu katılımcıların yetenek istihdamı algıları ortalama değerinin ($X=3,36$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{7,4}** kısmen kabul edilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni ile yetenek yönetimi algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.58’ de sunulmuştur.

Tablo 6.58: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Yetenek İstihdamı	1 yıldan az	80	3,29	1,551	,187
	1-4 yıl	161	3,44		
	5-9 yıl	128	3,34		
	10-14 yıl	30	3,46		
	15 yıl üzeri	14	3,75		
Yetenek Eğitim-Geliştirme	1 yıldan az	80	3,85	3,749	,005
	1-4 yıl	161	3,86		
	5-9 yıl	128	3,79		
	10-14 yıl	30	4,40		
	15 yıl üzeri	14	4,05		
Yeteneklerin Elde Tutulması	1 yıldan az	80	1,83	,585	,674
	1-4 yıl	161	1,92		
	5-9 yıl	128	1,96		
	10-14 yıl	30	1,90		
	15 yıl üzeri	14	1,99		

Çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,187>0,05$) ve yeteneğin elde tutulması ($p= 0,674>0,05$) alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yeteneğin eğitim-geliştirmesi ($p= 0,005<0,05$) alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Buna göre 10-14 yıllık çalışma süresine sahip çalışanların yetenek eğitim ve geliştirme algıları ortalama değerinin ($X=4,40$) en yüksek, 5-9 yıllık çalışma süresine sahip çalışanların yetenek istihdamı algıları ortalama değerinin ($X=3,79$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{7,5}** kısmen kabul edilmiştir.

Aylık gelir değişkeni ile yetenek yönetimi algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.59’ da sunulmuştur.

Tablo 6.59: Aylık Gelir Değişkenine Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Yetenek İstihdamı	1501-2500 TL	146	3,39	1,107	,346
	2501-3500 TL	136	3,47		
	3501-4500 TL	86	3,33		
	4500 TL üzeri	45	3,26		
Yetenek Eğitim-Geliştirme	1501-2500 TL	146	4,00	2,312	,076
	2501-3500 TL	136	3,89		
	3501-4500 TL	86	3,73		
	4500 TL üzeri	45	3,77		
Yeteneklerin Elde Tutulması	1501-2500 TL	146	1,87	3,512	,015
	2501-3500 TL	136	1,93		
	3501-4500 TL	86	1,81		
	4500 TL üzeri	45	2,18		

Tablo 6.59’da görüldüğü üzere çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,346>0,05$) ve yeteneğin eğitim-geliştirmesi ($p= 0,076>0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

tespit edilmemiştir. Yeteneğin elde tutulması ($p= 0,015<0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Buna göre aylık gelir seviyesi 4500 TL üzeri olan çalışanların yeteneklerin elde tutulması algıları ortalama değerinin ($X=2,18$) en yüksek, aylık gelir seviyesi 3501-4500 TL arasında olan çalışanların yeteneklerin elde tutulması algıları ortalama değerinin ($X=1,81$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{7,6}** kısmen kabul edilmiştir.

6.6.2. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Cinsiyet değişkeni ile kurumsal imaj algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.60’da sunulmuştur.

Tablo 6.60: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	sd	t	p
Çalışma Ortamı	Kadın	225	4,17	413	2,596	,010
	Erkek	188	4,32			
İletişim	Kadın	225	4,21	413	-,289	,773
	Erkek	188	4,20			
Yönetim Kalitesi	Kadın	225	4,31	413	-2,174	,030
	Erkek	188	4,16			

Tablo 6.60’da görüldüğü gibi, çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı [$t(413)=,010$; $p<,05$] ve yönetim kalitesi [$t(413)=,030$; $p<,05$] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak iletişim [$t(413)=,773$; $p>,05$] alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{8,1}** kısmen kabul edilmiştir.

Yaş değişkeni ile kurumsal imaj algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.61’de sunulmuştur.

Tablo 6.61: Yaş Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	20-24 yaş	152	4,23	1,127	,338
	25-29 yaş	123	4,15		
	30-34 yaş	113	4,28		
	35-39 yaş	25	4,25		
İletişim	20-24 yaş	123	4,25	1,334	,263
	25-29 yaş	113	4,19		
	30-34 yaş	152	4,22		
	35-39 yaş	25	4,01		
Yönetim Kalitesi	20-24 yaş	123	4,21	2,754	,042
	25-29 yaş	113	4,20		
	30-34 yaş	152	4,33		
	35-39 yaş	25	4,56		

Tablo 6.61’de görüldüğü üzere çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı ($p= 0,338>0,05$) ve iletişim ($p= 0,263>0,05$) alt boyutunda yaş dağılımına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yönetim kalitesi ($p= 0,042<0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu görülmüştür. Buna göre 30-34 yaş aralığındaki çalışanların yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,56$) en yüksek, 25-29 yaş aralığındaki çalışanların yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,20$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{8,2}** kısmen kabul edilmiştir.

Medeni durum değişkeni ile kurumsal imaj algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.62’ de sunulmuştur.

Tablo 6.62: Medeni Duruma Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	sd	t	p
Çalışma Ortamı	Evli	179	4,24	413	-,490	,624
	Bekar	234	4,21			
İletişim	Evli	179	4,23	413	-,651	,516
	Bekar	234	4,20			
Yönetim Kalitesi	Evli	179	4,25	413	,193	,847
	Bekar	234	4,27			

Tablo 6.62’de görüldüğü gibi, çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı [$t(413)=-,624$; $p>,05$], iletişim [$t(413)=-,516$; $p>,05$] ve yönetim kalitesi [$t(413)=-,847$; $p>,05$] alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla **Hipotez_{8,3}** reddedilmiştir.

Eğitim değişkeni ile kurumsal imaj algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.63’ te sunulmuştur.

Tablo 6.63: Eğitim Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	Doktora	12	4,20	,688	,560
	Yüksek	18	4,41		
	Lisans				
	Lisans	268	4,20		
	Önlisans	115	4,23		
İletişim	Doktora	12	4,33	,668	,572
	Yüksek	18	4,38		
	Lisans				
	Lisans	268	4,22		
	Önlisans	115	4,18		
Yönetim Kalitesi	Doktora	12	4,25	2,880	,036
	Yüksek	18	4,53		
	Lisans				
	Lisans	268	4,31		
	Önlisans	115	4,14		

Tablo 6.63’te görüldüğü üzere çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı ($p= 0,560>0,05$) ve iletişim ($p= 0,572>0,05$) alt boyutunda eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yönetim kalitesi ($p=$

0,036<0,05) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre yüksek lisans mezunlarının yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,53$) en yüksek, önlisans mezunu katılımcıların yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,14$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{8,4}** kısmen kabul edilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni ile kurumsal imaj algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.64’ te sunulmuştur.

Tablo 6.64: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	1 yıldan az	80	4,28	1,243	,030
	1-4 yıl	161	4,17		
	5-9 yıl	128	4,23		
	10-14 yıl	30	4,33		
	15 yıl üzeri	14	4,03		
İletişim	1 yıldan az	80	4,25	1,713	,023
	1-4 yıl	161	4,21		
	5-9 yıl	128	4,18		
	10-14 yıl	30	4,30		
	15 yıl üzeri	14	4,05		
Yönetim Kalitesi	1 yıldan az	80	4,34	1,679	,000
	1-4 yıl	161	4,25		
	5-9 yıl	128	4,21		
	10-14 yıl	30	4,32		
	15 yıl üzeri	14	4,39		

Çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı ($p= 0,030<0,05$), iletişim ($p= 0,023<0,05$) ve yönetim kalitesi ($p= 0,000<0,05$) alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 10-14 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=4,33$) en yüksek, 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=4,03$) en düşük olduğu söylenebilir. Yine 10-14 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların iletişim algıları ortalama değerinin ($X=4,30$) en yüksek, 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların iletişim algıları ortalama değerinin ($X=4,05$) en düşük olduğu söylenebilir. Son olarak 15 yıl üzeri çalışma süresine sahip çalışanların yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,39$) en yüksek, 5-9 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,21$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{8,5}** kabul edilmiştir.

Aylık gelir değişkeni ile kurumsal imaj algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.65’ de sunulmuştur.

Tablo 6.65: Aylık Gelir Değişkenine Göre Kurumsal İmaj Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	1501-2500 TL	146	4,24	4,651	,003
	2501-3500 TL	136	4,09		
	3501-4500 TL	86	4,29		
	4500 TL üzeri	45	4,40		
İletişim	1501-2500 TL	146	4,22	1,140	,333
	2501-3500 TL	136	4,16		
	3501-4500 TL	86	4,29		
	4500 TL üzeri	45	4,18		
Yönetim Kalitesi	1501-2500 TL	146	4,32	7,667	,000
	2501-3500 TL	136	4,07		
	3501-4500 TL	86	4,32		
	4500 TL üzeri	45	4,54		

Tablo 6.65’de görüldüğü üzere çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı ($p= 0,003<0,05$) ve yönetim kalitesi ($p= 0,00<0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İletişim ($p= 0,33>0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın söz konusu olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre aylık gelir seviyesi 4500 TL üzeri olan çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=4,40$) en yüksek, aylık gelir seviyesi 2501-3500 TL arasında olan çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=4,09$) en düşük olduğu söylenebilir. Benzer şekilde aylık gelir seviyesi 4500 TL üzeri olan çalışanların yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,54$) en yüksek, aylık gelir seviyesi 2501-3500 TL arasında olan çalışanların yönetim kalitesi algıları ortalama değerinin ($X=4,07$) en düşük olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{8,6}** kısmen kabul edilmiştir.

6.6.3. Demografik Özelliklerdeki Farklılıkların İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Cinsiyet değişkeni ile işveren markası algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.66’da sunulmuştur.

Tablo 6.66: Cinsiyet Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	sd	t	p
Çalışma Ortamı	Kadın	225	3,84	413	1,316	,010
	Erkek	188	3,96			
İşletme Özellikleri	Kadın	225	3,11	413	,371	,711
	Erkek	188	3,16			
Kariyer Fırsatları	Kadın	225	3,68	413	1,511	,030
	Erkek	188	3,83			
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	Kadın	225	3,37	413	,943	,346
	Erkek	188	3,44			

Tablo 6.66’da görüldüğü gibi, çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı [$t(413)=,01$; $p<,05$] ve kariyer fırsatları [$t(413)=,030$; $p<,05$] alt boyutlarında

cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak işletme özellikleri [$t(413)=,711$; $p>,05$] ve maaş ve diğer maddi faydalar [$t(413)=,346$; $p>,05$] alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{9,1}** kısmen kabul edilmiştir.

Yaş değişkeni ile işveren markası algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.67’de sunulmuştur.

Tablo 6.67: Yaş Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	20-24 yaş	152	4,06	5,050	,002
	25-29 yaş	123	3,71		
	30-34 yaş	113	3,79		
	35-39 yaş	25	4,02		
İşletme Özellikleri	20-24 yaş	123	3,28	1,626	,183
	25-29 yaş	113	3,00		
	30-34 yaş	152	3,08		
	35-39 yaş	25	3,07		
Kariyer Fırsatları	20-24 yaş	123	3,94	4,741	,003
	25-29 yaş	113	3,58		
	30-34 yaş	152	3,68		
	35-39 yaş	25	3,48		
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	20-24 yaş	123	3,41	1,105	,346
	25-29 yaş	113	3,35		
	30-34 yaş	152	3,36		
	35-39 yaş	25	3,63		

Tablo 6.67’de görüldüğü üzere çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,002<0,05$) ve kariyer fırsatları ($p= 0,003<0,05$) alt boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşletme özellikleri ($p= 0,18>0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= 0,35>0,05$) alt boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın söz konusu olmadığı görülmüştür. Buna göre 20-24 yaş aralığındaki çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=4,06$) en yüksek, 25-29 yaş aralığındaki çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=3,71$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{9,2}** kısmen kabul edilmiştir.

Medeni durum değişkeni ile işveren markası algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.68’de sunulmuştur.

Tablo 6.68: Medeni Duruma Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	M	sd	t	p
Çalışma Ortamı	Evli	179	4,02	413	-2,456	,014
	Bekar	234	3,81			
İşletme Özellikleri	Evli	179	3,26	413	-1,677	,094
	Bekar	234	3,06			
Kariyer Fırsatları	Evli	179	3,97	413	-3,769	,000
	Bekar	234	3,62			
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	Evli	179	3,36	413	,554	,580
	Bekar	234	3,41			

Tablo 6.68’de görüldüğü gibi, çalışanların işveren marka algıları, çalışma ortamı [$t(413)=,014$; $p<,05$] ve kariyer fırsatları [$t(413)=,000$; $p<,05$] alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşletme özellikleri [$t(413)=,094$; $p>,05$] ve maaş ve diğer maddi faydalar [$t(413)=,58$; $p>,05$] alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla **Hipotez_{9,3}** kısmen kabul edilmiştir.

Eğitim değişkeni ile işveren markası algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.69’ da sunulmuştur.

Tablo 6.69: Eğitim Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	Doktora	12	3,37	1,977	,117
	Yüksek Lisans	18	3,52		
	Lisans	268	3,94		
	Önlisans	115	3,82		
İşletme Özellikleri	Doktora	12	2,50	4,856	,002
	Yüksek Lisans	18	2,77		
	Lisans	268	3,28		
	Önlisans	115	2,89		
Kariyer Fırsatları	Doktora	12	2,70	2,596	,003
	Yüksek Lisans	18	3,25		
	Lisans	268	3,78		
	Önlisans	115	3,72		
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	Doktora	12	4,28	2,238	,021
	Yüksek Lisans	18	3,75		
	Lisans	268	3,36		
	Önlisans	115	3,39		

Tablo 6.69’da görüldüğü üzere çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,117>0,05$) alt boyutunda eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İşletme özellikleri ($p= ,002<0,05$), kariyer fırsatları ($p= ,003<0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= ,021<0,05$) alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre lisans mezunlarının işletme özellikleri algıları ortalama değerinin ($X=3,28$) en yüksek, doktora mezunu katılımcıların işletme özellikleri algıları ortalama değerinin ($X=2,50$) en düşük olduğu söylenebilir. Yine, lisans mezunlarının kariyer fırsatları

algıları ortalama değerinin ($X=3,78$) en yüksek, doktora mezunu katılımcıların kariyer fırsatları algıları ortalama değerinin ($X=2,70$) en düşük olduğu söylenebilir. Son olarak, doktora mezunlarının maaş ve diğer maddi faydalar algıları ortalama değerinin ($X=4,28$) en yüksek, lisans mezunu katılımcıların maaş ve diğer maddi faydalar algıları ortalama değerinin ($X=3,36$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{9,4}** kısmen kabul edilmiştir.

Çalışma süresi değişkeni ile işveren markası algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.70' de sunulmuştur.

Tablo 6.70: Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	1 yıldan az	80	3,85	3,749	,005
	1-4 yıl	161	3,86		
	5-9 yıl	128	3,79		
	10-14 yıl	30	4,40		
	15 yıl üzeri	14	4,03		
İşletme Özellikleri	1 yıldan az	80	2,96	1,959	,100
	1-4 yıl	161	3,12		
	5-9 yıl	128	3,10		
	10-14 yıl	30	3,55		
	15 yıl üzeri	14	3,48		
Kariyer Fırsatları	1 yıldan az	80	3,67	,924	,010
	1-4 yıl	161	3,72		
	5-9 yıl	128	3,72		
	10-14 yıl	30	3,93		
	15 yıl üzeri	14	4,04		
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	1 yıldan az	80	3,29	1,551	,002
	1-4 yıl	161	3,44		
	5-9 yıl	128	3,34		
	10-14 yıl	30	3,46		
	15 yıl üzeri	14	3,75		

Çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,005<0,05$), kariyer fırsatları ($p= 0,010<0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= 0,002<0,05$) alt boyutlarında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşletme özellikleri ($p= 0,100>0,05$) alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın mevcut olmadığı görülmüştür. Buna göre 10-14 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=4,40$) en yüksek, 5-9 yıl çalışma süresine sahip çalışanların çalışma ortamı algıları ortalama değerinin ($X=3,79$) en düşük olduğu söylenebilir. Yine 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların kariyer fırsatları algıları ortalama değerinin ($X=4,04$) en yüksek, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların kariyer fırsatları algıları ortalama değerinin ($X=3,67$) en düşük olduğu söylenebilir. Son olarak 15 yıl üzeri çalışma süresine sahip çalışanların maaş ve diğer maddi faydalar algıları ortalama değerinin ($X=3,75$) en yüksek, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların maaş ve diğer maddi faydalar algıları ortalama değerinin ($X=3,29$) en düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{9,5}** kısmen kabul edilmiştir.

Aylık gelir değişkeni ile işveren markası algısı alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.71’de sunulmuştur.

Tablo 6.71: Aylık Gelir Değişkenine Göre İşveren Markası Algısı ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Grup	N	X	F	p
Çalışma Ortamı	1501-2500 TL	146	4,00	2,312	,076
	2501-3500 TL	136	3,89		
	3501-4500 TL	86	3,73		
	4500 TL üzeri	45	3,77		
İşletme Özellikleri	1501-2500 TL	146	3,15	1,267	,285
	2501-3500 TL	136	3,24		
	3501-4500 TL	86	2,99		
	4500 TL üzeri	45	2,98		
Kariyer Fırsatları	1501-2500 TL	146	3,89	3,304	,020
	2501-3500 TL	136	3,73		
	3501-4500 TL	86	3,51		
	4500 TL üzeri	45	3,69		
Maaş ve Diğer Maddi Faydalar	1501-2500 TL	146	3,39	1,107	,003
	2501-3500 TL	136	3,47		
	3501-4500 TL	86	3,34		
	4500 TL üzeri	45	3,26		

Tablo 6.71’de görüldüğü üzere çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,076>0,05$) ve işletme özellikleri ($p= 0,285>0,05$) alt boyutlarında aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kariyer fırsatları ($p= 0,020<0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= 0,003<0,05$) alt boyutlarında aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre aylık gelir seviyesi 1501-2500 TL olan çalışanların kariyer fırsatları algıları ortalama değerinin ($X=3,89$) en yüksek, aylık gelir seviyesi 3501-4500 TL arasında olan çalışanların kariyer fırsatları algıları ortalama değerinin ($X=3,51$) en düşük olduğu söylenebilir. Benzer şekilde aylık gelir seviyesi 2501-3500 TL olan çalışanların maaş ve diğer maddi faydalar algıları ortalama değerinin ($X=3,47$) en yüksek, aylık gelir seviyesi 4500 TL üzeri olan çalışanların maaş ve diğer maddi faydalar algıları ortalama değerinin ($X=3,26$) en düşük olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla oluşturulan **Hipotez_{9,6}** kısmen kabul edilmiştir.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yetenek yönetimin kurumsal imaj ve işveren markası üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile Kahramanmaraş ili bankacılık sektöründe gerçekleştirilen çalışmamızda öncelikli olarak literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmamızın amacı Kahramanmaraş ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu olan yetenek yönetimi uygulamalarını belirlemek ve bu uygulamaların kurumsal imaj ve işveren markalarına olan katkısını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda:

Alan araştırması Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren banka çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda, araştırma güven seviyesi ve kabul edilebilir hata oranları dikkate alınarak % 1 kabul edilebilir hata payı ile % 99 güven aralığında 386 adet örnekleme ulaşılmış hedeflenmiş ve bu doğrultuda tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiş olan çalışanlara 500 adet anket formu dağıtılmıştır. 424 adet personelden %84,8 oranında geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş sağlanabilen anketler içerisinde, 413 adet anketin bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olduğu görülmüş ve 413 adet anket çalışmanın analizine dâhil edilmiştir.

21 adet soru maddesi ile yetenek yönetimi ölçeği, 10 adet soru maddesi ile kurumsal imaj ölçeği ve son olarak 60 adet soru maddesi ile işveren markası ölçeğinin kullanıldığı anket çalışmasının güvenilirlik oranı Cronbach's Alpha Değeri dikkate alındığında her bir ölçeğin değerinin 0,60'tan yüksek olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir;

- Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde kadın çalışan oranının (%54,5) erkek çalışan oranından (%45,5) fazla olduğu görülmüştür. Genel anlamda bankalardaki kadın çalışan sayısının fazlalığı beklenen bir durumdur.

- Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde yığılmanın 25 ile 29 yaş arası çalışanlarda olduğu gözlenmiştir. Çalışanların kariyer durumları irdelendiğinde katılımcıların %58'inin kariyerlerinin başında, %36'sının kariyerlerinin ortasında ve son olarak %6'sının da kariyerlerinin sonunda olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumun mesleki zorluk derecesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe mesleki zorluklar yaşadıkları ve meslek değişikliği yaptıkları düşünülebilir.

- Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise, yığılmanın bekâr çalışanlar (%56,7) üzerinde gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumun bankacılık mesleğinin yoğun çalışma şartlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, yığılmanın lisans mezunu çalışanlar (%64,9) üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların bireysel olarak kendini geliştirme konusunda çaba harcadıklarını söylemek mümkündür. Genel anlamda çalışanların eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

- Bankacılık sektöründe görev yapan ve anketi cevaplandıran katılımcıların çalışma süresi bakımından 1-4 yıl arasında (%39) yığılma gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışanların kurumlarındaki deneyim süreleri kısa olanlarının sayısının fazla olması bankacılık sektöründe personel devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Özer (2008) konaklama işletmelerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki çalışanların mevcut görevlerindeki deneyimlerinin 1-4 yıl aralığında yığılmış olduğunu bu durumun da personel devir oranının yükselmesine neden olduğunu vurgulamıştır. Bu durumun çalışmamızda çıkan sonuçla da örtüştüğü görülmektedir.

• Jyothi (2009)' nin bankalar üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında değindiği gibi bankalar yakın gelecekte ücret, esnek çalışma koşulları, dış kaynak kullanımı ve yetenekleri elinde tutabilme konularına uyum göstermek zorunda kalacaktır. Aksi takdirde personel devir hızındaki artış sektörü olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışmamızda elde edilen verilere göre katılımcıların aylık gelirlerine dair oranlar incelendiğinde, yığılmanın 1501-2500 TL (%33,7) arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ücret unsurunun da personel devir oranının yükselmesine etki ettiği söylenebilir.

• Son olarak katılımcılara yöneltilen “İşletmenizde yetenek yönetimine yönelik herhangi bir uygulama var mıdır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %53,3' ünün (220 kişi) kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının var olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %26,4' ü (109 kişi) kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının mevcut olmadığını belirtirken, konu hakkında bilgisi olmayanların oranı %20,3 (84 kişi) olarak tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ve alt boyutlarının kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası ve alt boyutları arasında ilişkinin olup olmadığını tespit edebilmek için değişkenler arasında korelasyon değerlerine bakılmıştır:

✓ Yetenek yönetimi ve alt boyutları, kurumsal imaj ve alt boyutları ve işveren markası ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Değişkenler arasında herhangi bir negatif ilişkiye rastlanmamıştır.

✓ Yetenek yönetimi uygulamalarının kurumun imajına ve işveren markasına olumlu bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde çalışan motivasyon ve performansındaki artış kurumun imajını ve çalışılabilir en iyi işyeri algısını (işveren markasını) olumlu yönde etkileyecektir.

Bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulama algısının, bağımlı değişkenler olan kurumsal imaj ve işveren markası üzerindeki etkiyi açıklama gücü, yapılan regresyon analizi sonucunda;

• Yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algıların, kurumsal imaj algısını etkilemeyeceği, başka bir ifade ile yetenek yönetimine yönelik pozitif algılamaların kurumsal imaj üzerinde etki ortaya çıkartmadığı tespit edilmiştir.

• Diğer taraftan yetenek yönetimine yönelik uygulamaların işveren markasına yönelik algıları %84 oranında pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile yetenek yönetimine yönelik uygulamaların, işveren markası algılarına yönelik pozitif yönde bir artışa neden olabileceğini söylemek mümkündür. Aras (2016) katılım bankalarında işveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkili olduğunu tespit etmiştir. İşletmelerin yetenek yönetimine vermiş oldukları önem ve harcamış oldukları çaba güçlü bir işveren markası getirisi sağlayacaktır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin yetenek yönetimi algısı ve alt boyutları, kurumsal imaj algısı ve alt boyutları ve işveren markası ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

• Çalışanların yetenek yönetimi algılarına yönelik cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum cinsiyetin, yetenek yönetimi alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algılamalarında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

• Çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,347>0,05$) ve yeteneğin elde tutulması ($p= 0,184>0,05$) alt boyutunda yaş dağılımına göre anlamlı bir

farklılık tespit edilmemiştir. Yetenek eğitim-geliştirmesi ($p= 0,002<0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu görülmüştür. Bu farklılığın katılımcıların kariyer aşamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Kariyerinin henüz başında olan çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda daha istekli davranacağı, kariyerinin sonunda olan çalışanların ise bu konuda daha az istekli olacağı düşünülmektedir.

- Çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı [$t(413)=,580$; $p>.05$] alt boyutu ile medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yetenek eğitim-geliştirme [$t(413)=,014$; $p>.05$] ve yeteneklerin elde tutulması [$t(413)=,030$; $p>.05$] alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bekâr olan çalışanların eğitim ve geliştirme konularında kısıtlarının az olması sebebiyle daha istekli olacakları, evli olan çalışanların ise özel hayatları sebebiyle bu konuda daha tutucu davranabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca bekâr çalışanların bağımsız olmaları sebebiyle evli çalışanların aksine işletmede tutulmalarının daha zor olabileceğini söylemek mümkündür.

- Çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,003<0,05$) ve yeteneğin elde tutulması ($p= 0,020<0,05$) alt boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yeteneğin eğitim-geliştirmesi ($p= 0,117>0,05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Araştırmadan elde edilen verilere göre katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle eğitim seviyesi yükseldikçe potansiyel yeteneklerin cezp edilmesi ve elde tutulması zorlaşacaktır. Bu durumda mevcut ve potansiyel çalışanların yetenek yönetimi algılarını olumlu yönde geliştirmek için çalışanların öncelikleri iyi tespit edilmelidir. Elde edilen bu sonuç literatür sonuçlarını destekler niteliktedir.

- Çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,187>0,05$) ve yeteneğin elde tutulması ($p= 0,674>0,05$) alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yeteneğin eğitim-geliştirmesi ($p= 0,005<0,05$) alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık söz konusudur. Elde edilen sonuçlara göre personel devir hızının yüksekliği, çalışanların mevcut kurumdaki deneyim sürelerinden anlaşılmaktadır. Çalışanların deneyim sürelerindeki artışa rağmen çalışan sayısındaki düşüş, çalışanların beklentilerinin tam olarak karşılanamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Çalışanların yetenek yönetimi algıları, yetenek istihdamı ($p= 0,346>0,05$) ve yeteneğin eğitim-geliştirmesi ($p= 0,076>0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yeteneğin elde tutulması ($p= 0,015<0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık söz konusudur.

- Çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı [$t(413)=,010$; $p<.05$] ve yönetim kalitesi [$t(413)=,030$; $p<.05$] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak iletişim [$t(413)=,773$; $p>.05$] alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Literatür incelendiğinde Cerit (2006) 955 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında öğrencilerin kurumsal imaj algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğini belirtmiştir. Benzer şekilde Kargün vd. (2017) spor kulüpleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında kurumsal imaj algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır.

- Çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı ($p= 0,338>0,05$) ve iletişim ($p= 0,263>0,05$) alt boyutunda yaş dağılımına göre anlamlı bir farklılık tespit

edilmemiştir. Yönetim kalitesi ($p= 0,042<0,05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu görülmüştür.

- Çalışanların kurumsal imaj algılarında, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Elde edilen sonuç literatürü desteklemektedir. Bu durum medeni durumdaki değişikliğin, kurumsal imaj alt boyutlarına ilişkin katılımcıların algılamalarında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

- Çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı ($p= 0,560>0,05$) ve iletişim ($p= 0,572>0,05$) alt boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yönetim kalitesi ($p= 0,036<0,05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre ise anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.

- Çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu durumda, çalışanların deneyim sürelerine göre kurumlarına yönelik imaj algılarının değiştiği söylenebilir. Örneğin, kariyerinin başında olan çalışanların kurumlarına yönelik imaj algıları kariyerinin sonlarında olan çalışanların kurumlarına yönelik imaj algılarına göre daha olumlu veya daha olumsuz olabilir. Elde edilen verilere göre çalışanlar deneyim süreleri incelendiğinde deneyimli çalışan sayısının git gide azalmasının çalışanların kurumlarına yönelik imaj algılarının olumsuz yönde etkilenmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Çalışanların kurumsal imaj algıları, çalışma ortamı ($p= 0,003<0,05$) ve yönetim kalitesi ($p= 0,00<0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İletişim ($p= 0,33>0,05$) alt boyutunda aylık gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın söz konusu olmadığı tespit edilmiştir.

- Çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı [$t(413)=,01$; $p<,05$] ve kariyer fırsatları [$t(413)=,030$; $p<,05$] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak işletme özellikleri [$t(413)=,711$; $p>,05$] ve maaş ve diğer maddi faydalar [$t(413)=,346$; $p>,05$] alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

- Çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,002<0,05$) ve kariyer fırsatları ($p= 0,003<0,05$) alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşletme özellikleri ($p= 0,18>0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= 0,35>0,05$) alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın söz konusu olmadığı görülmüştür.

- Çalışanların işveren marka algıları, çalışma ortamı [$t(413)=,014$; $p<,05$] ve kariyer fırsatları [$t(413)=,000$; $p<,05$] alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşletme özellikleri [$t(413)=,094$; $p>,05$] ve maaş ve diğer maddi faydalar [$t(413)=,58$; $p>,05$] alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

- Çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,117>0,05$) alt boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İşletme özellikleri ($p= ,002<0,05$), kariyer fırsatları ($p= ,003<0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= ,021<0,05$) alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Bu durumun çalışanların eğitim seviyesindeki değişimden dolayı, çalışmak istedikleri işletme büyüklüğü veya türü, işletmelerin sunacakları kariyer fırsatları ile maaş ve diğer maddi faydalar konusundaki beklenti ve taleplerindeki farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

- Çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,005<0,05$), kariyer fırsatları ($p= 0,010<0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= 0,002<0,05$) alt boyutlarında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

İşletme özellikleri ($p= 0,100>0,05$) alt boyutunda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın mevcut olmadığı görülmüştür.

- Çalışanların işveren markası algıları, çalışma ortamı ($p= 0,076>0,05$) ve işletme özellikleri ($p= 0,285>0,05$) alt boyutlarında aylık gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kariyer fırsatları ($p= 0,020<0,05$) ve maaş ve diğer maddi faydalar ($p= 0,003<0,05$) alt boyutlarında aylık gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgulara göre belirlenen hipotezlere ait Kabul/Red durumu aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 7.1: Hipotezlere Ait Kabul/Red Durumu

Hipotezler	Durum
Hipotez₁ : Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile kurumsal imaj algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	KABUL
Hipotez₂ : Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile işveren markası algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	KABUL
Hipotez₃ : Kurumsal imaj ve alt boyutları ile işveren markası algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	KABUL
Hipotez₄ : Yetenek yönetiminin kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez_{4.1} : Yetenek yönetimi istihdam alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez_{4.2} : Yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez_{4.3} : Yetenek yönetimi elde tutma alt boyutunun kurumsal imaj alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez₅ : Yetenek yönetiminin işveren markası ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
Hipotez_{5.1} : Yetenek yönetimi istihdam alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez_{5.2} : Yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez_{5.3} : Yetenek yönetimi elde tutma alt boyutunun işveren markası alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez₆ : Kurumsal imajın işveren markası üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
Hipotez₇ : Demografik özelliklerdeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{7.1} : Cinsiyet değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	RED
Hipotez_{7.2} : Yaş değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{7.3} : Medeni durum değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{7.4} : Eğitim durumu değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{7.5} : Çalışma süresi değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{7.6} : Aylık gelir değişkenindeki farklılıklar, yetenek yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez₈ : Demografik özelliklerdeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{8.1} : Cinsiyet değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{8.2} : Yaş değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL

Hipotez_{8,3} . Medeni durum değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	RED
Hipotez_{8,4} . Eğitim durumu değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{8,5} . Çalışma süresi değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KABUL
Hipotez_{8,6} . Aylık gelir değişkenindeki farklılıklar, kurumsal imaj ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez₉ : Demografik özelliklerdeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{9,1} . Cinsiyet değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{9,2} . Yaş değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{9,3} . Medeni durum değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{9,4} . Eğitim durumu değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{9,5} . Çalışma süresi değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez_{9,6} . Aylık gelir değişkenindeki farklılıklar, işveren markası ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL

Elde edilen sonuçlar göz önünde tutulduğunda yetenek yönetimi konusunda işletmelerin yeterince donanımlı olmadıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle öncelikli olarak işletmelerin yetenek matrisinin çıkarılması ve elde edilen verilerle kurumun sahip olduğu imaj ve işveren marka durumunun belirlenmesi gerekmektedir.

Günümüzde müşteri ilişkilerinin çok önemli olduğu hizmet sektöründe, özellikle de bankalarda, çalışanların bilgi, beceri, yetenek, beşeri sermaye kalitesi ve profesyonel ekip çalışması bankaların karlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Müşteriler sadece bankalar tarafından sunulan hizmete değil, sunulan hizmetin kalitesine güvenilirliğine, kurum ve çalışanların müşteri odaklı olup olmamasına dikkat etmektedirler. Yani çalışanların müşterilere karşı tutumları bankanın karlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Unutulmamalıdır ki (Harangus, 2009: 699), dış müşteri memnuniyeti iç müşteri memnuniyetinden gelmektedir.

Bilinçli tüketici oranının artmasıyla diğer sektörlerde de olduğu gibi banka hizmetlerinden de beklentiler sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu sebeple, bankalar, ne istediğini bilen ve sürekli karmaşık hale gelen müşteri taleplerini karşılayabilmek için yüksek derecede profesyonel ve müşteri odaklı bankacılar yetiştirmeye özen göstermelidir. Yönetimin ve insan kaynakları uygulamalarının kalitesi, ilk olarak banka içerisindeki çalışma ortamı ve koşullarına, aynı zamanda hizmet sunduğu müşterilerine ve tüm banka faaliyetlerine yansımaktadır. Dikkat edilmesi gereken sadece iş performansı değil, dürüstlük, iş ahlakı (etik), davranışlardaki zarafet ve konuşma şekli gibi ahlaki değerlere de önem verilmelidir.

Bankalarda dış müşteri memnuniyetini arttırmak için bankaların insan kaynakları yönetimi, ahlaki ve etik prensiplerin güçlendirilmesi ve çalışanlara yani iç müşterilere saygı konusuna odaklanılmasını gerekli kılmaktadır.

Sadece işletmeler açısından değil aynı zamanda nitelikli işgücü yetiştiren eğitim kurumlarının da elde edilen sonuçlar ışığında yeni yöntemler geliştirmesine katkı sağlanmalıdır.

İşletmeler yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vererek dış kaynaklardan yüksek maliyetle yetenekli elemanlar temin etmek yerine, kendi çalışanlarını eğiterek ve

geliştirerek daha az maliyetle yeteneklerini değerlendirmesi işletmelerin sürdürülebilir başarıları için büyük önem arz etmektedir.

Çalışanlara hem bireysel hem de işle ilgili yatırımların yapılması ve psikolojik desteklerin sağlanması sonucunda, değişimlere daha hızlı ayak uyduran ve bunu işine yansıtan bir örgüt yapısı elde edilebilecektir. Bununla birlikte çalışma ikliminden duyduğu memnuniyet sonucu işine daha çok sahip çıkması, çalışanın, işletmeye olan katma değerinin artmasını sağlayacaktır. Bunu fark eden işletmeler, çalışanlarına yeteneklerini geliştirmeleri konusunda maddi ve manevi destekler sağlayarak, oluşturulan yetenek havuzları ve yedek kulübeleri sayesinde çalışanların kariyer planları netleştirilmelidir.

Sonuç olarak yetenek yönetimi tüm işletmeler için önemlidir. Her ölçekteki işletmede uygulanabilir ve temel uygulama prensipleri aynıdır. Ancak işletmenin başarısı, bu uygulama prensiplerini kuruma özgü olarak tasarlamaktan geçmektedir. Doğru uygulanan yetenek yönetimi sayesinde işletmeler olumlu bir kurumsal imaj ve işveren markası sahibi olacak, bu durum ise işletmelere, maksimum verimlilik ve rekabet üstünlüğü olarak geri dönecektir.

KAYNAKLAR

- ADIGÜZEL, O., BATUR, H.Z. ve EKŞİLİ, N., 2014. "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (19), ss.165-182.
- AKAY, R. A., 2005. "Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM'de Yeni İletişim Konsepti", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 212s.
- AKER, S., 2008. "Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir Mi?", Ed.: T. Solmuş, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, İstanbul: Epsilon Yayınları, 457s.
- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O., 2003. İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset, 456s.
- AKTUĞLU, K. I., 2008. Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul: İletişim Yayınları, 231s.
- AKYÜREK, R., 2005. "Kurumsal İletişim Yönetimi", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını, 183s. <https://books.google.com.tr>, (09.10.2016).
- ALAYOĞLU, N., 2010. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, ss. 68-97.
- ALTINÖZ, M., 2009. Yetenek Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 132s.
- ALTUNOĞLU, A.E., ATAY, H. ve TERLEMEZ, B., 2015. "İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 37 (1), ss. 47-70.
- ALVES, H. ve RAPOSO, M., 2010. "The Influence of University Image on Student Behaviour", International Journal of Educational Management, 24 (1), pp.73-85.
- AR, A. A., 2004. Marka ve Marka Stratejileri, İstanbul: Detay Yayınları, 202s.
- ARENDE, S. ve BRETTEL, M., 2010. "Understanding the Influence of Corporate Social Responsibility on Corporate Identity, Image, and Firm Performance", Management Decision, 48 (10), pp. 1469-1492.
- ARMSTRONG, M., 2006. "Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice", 10th Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 894p. <http://recruitusmc.org/wp-content/uploads/2014/10/Handbook.of.Human.Resource.Management.Practice10th.pdf>, (23.12.2016).
- ATLI, D., 2013. Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu, İstanbul: Crea Yayıncılık, 304s.
- AYAZ, A., 2011. "Nedir bu İşveren Markası?", Türkiye Business News (Röportaj), <http://www.businews.eu/2011/04/22/nedir-bu-isveren-markasi/> (08.09.2016).
- AYDIN, G. ve ÜLEĞİN, B., 2011. "Tüketici Temelli Marka Değerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi", İTÜ Mühendislik Dergisi, 10 (2), s. 58-68.
- BACKHAU, K. ve TIKOO, S., 2004. "Conceptualizing and Researching Employer Branding", Career Development International, 9 (5), pp. 501-517. https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding, (09.12.2016).
- BAINES, P., EGAN, J. ve JEFKINS, F., 2004. Public Relations, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 421p.
- BAKAN, Ö., 2005. Kurumsal İmaj, Konya: Tablet Yayınevi, 200s.
- BAKIRTAŞ, İ. ve BAKIRTAŞ, H., 2008. "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, ss. 101-119.

- BAL, M., 2011. "Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 168s.
- BALCI, A., 2005. Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Ankara: Tek Ağaç Kitap Basım Yayın, 247s.
- BALTAŞ, A., 2009. İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, İstanbul: Remzi Kitabevi, 328s.
- BARROW, S. ve MOSLEY, R. 2007. "The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work", Journal of Brand Management, 15 (2), pp. 150-151.
- BARTEL, A. P., 2000. "Human Resources Management and Performance in the Service Sector : The Case of Bank Branches", Working Paper 7467, National Bureau of Economic Research, January, 40s.
- BAŞ, T., 2011. İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı, İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım, 165s.
- BAŞER, İ.U., 2011. "Tüketicilerin Marka Deneyimi Algısının Marka Güveni, Tatmini, Sadakati Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 228s.
- BAYRAMOĞLU, V., 2007. "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 129s.
- BEKTAŞ, F., 2010. "Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma", Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, Sayı: 1, ss. 5-18.
- BERGER, L.A. ve BERGER, D.R., 2004. The Talent Management Handbook, New Delhi: Tata Mcgraw Hill, 466p.
- BI, C., 2003. "Yetenekli Çalışanları İşte Tutmak", Ed.: F. Tahiroğlu, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 7. Bölüm, İstanbul: Hayat Yayınları, ss: 244-249.
- BINGHAM, T., 2008. "The Talent Factor", The Public Manager, 3 (3), pp. 80-83.
- BİLGİN, L., 2008. Halkla İlişkiler-Olumlu İmaj Yaratmak, İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım, 232s.
- BOLAT, İ. O., 2016. "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 277s.
- BOLAT, O.İ., 2006. "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (15), ss. 109.
- BRANDT, E. ve KULL, P., 2007. "Talent Management How Firms in Sweden Find and Nurture Value Adding Human Resources", Master's Theses, Internationella Handshgskolan, Sweden, 58p.
- BRAVO, R., MONTANER, T. ve PINA, J.P., 2009. "The Role of Bank Image for Customers Versus Non-Customers", International Journal of Bank Marketing, 27 (4), pp. 315-334.
- BUDAK, İ., 2007. "Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model", Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 232s.
- BUTTENBERG, K., 2013. "The Impact of Employer Branding on Employee Performance", New Challenges of Economic and Business Development, University of Latvia, pp. 115-123. http://www.bvef.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/evf/konferences/konference_2013/report/5Session/Buttenberg.pdf, (10.09.2016).

- BUTTERISS, M. ve ROITER, B., 2004. *Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers*, John Wiley & Sons Canada, 245p.
- BÜLEND, G.A. ve BAYTEKİN, E.P., 2008. "Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye, Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, ss. 81-98.
- BÜYÜKGÖZE, T., 2012. "Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması ile Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 92s.
- CANBOLAT, İ. S., 2007. "İmaj-Gerçek ve İşlevsellik Bağlamında Eleştirel Bir Uluslararası İlişkiler Çözümlemesi Üzerine", *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, 1 (1), s. 1-24.
- CERİT, Y., 2006. "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12 (47), ss. 343-365.
- CEYLAN, N., 2007. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 135s.
- CHUNPING, Y. ve XI, L., 2011. "The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises From the Perspective of Human Resource Management", *Energy Procedia*, V: 5, pp. 2087-2091.
- CIPD, GUIDE., 2007. "Employer Branding a Nononsense Approach", 64p. <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf>, (10.09.2015).
- CLOW, K.E. ve BAACK, D., 2005. "Concise Encyclopedia of Advertising", New York: Haworth Reference Press, 163p. <https://books.google.com.tr>, (17.12.2016).
- COLLINGS, D.G. ve MELLAHI, K., 2009. "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, Vol:19, 38p.
- ÇAKIR, Ö., 2007. *Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 147s.
- ÇAKMAK, H., 2008. "Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 175s.
- ÇAYAN, D., 2011. "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 213s.
- ÇIRPAN, H. ve ŞEN, A., 2009. "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", *Çerçeve Dergisi*, Eylül, ss. 110-116, http://butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf, (06.05.2016).
- ÇİFTÇİ, S., 2011. "Hizmet İşletmelerinde Kurumsal İmaj ile Tüketicilerin Marka Genişletmeye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 197s.
- ÇİPLİ, Ç., 2008. "Pazarlama Karması Elemanlarının Marka Değeri Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 55s.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., 2012. *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 424s.

- DAVIS, T., 2007. "Talent Assesment: a New Strategy for Talent Management, GBR: Gower Publishing Limited. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ib_711Z49eMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=talent+assessment, (20.10.2016).
- DAVIES, G., 2008. "Employer Branding and Its Influence on Managers", *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), pp. 667- 681.
- DENİZ, M. ve ÜNAL, A., 2007. "İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama", *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2 (2), ss. 101-120.
- DELLOITTE REPORT, 2010. "Talent Edge 2020: Blueprints For The New Normal", 18p. https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/talent-edge-2020-redrafting-strategies-for-the-uneven-recovery/DUP98_TalentEdge2020_RedraftingTalent.pdf, (20.10.2016).
- DENEÇLİ, S., 2012. "Marka Genişlemesinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 175s.
- DERELİ, B. ve TORUNTAY, H., 2015. "Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi", *Tartışma Metinleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü*, 11s.
- DEVINE, M. ve POWELL, M., 2008. "Talent Management in the Public Sector". *The Ashridge Journal*, pp. 1-6. <https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/TalentManagementInThePublicSector.pdf>, (10.10.2016).
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö., 2008. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), ss. 145-166.
- DOĞRU, G. ve ÇAKIR, S.Y., 2015. "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (40), ss. 674- 689.
- DUIMERING, R. ve SAFAYENİ, F., 1998. "The Role of Language and Formal Structure in the Construction and Maintenance of Organizational Images", *International Studies of Management and Organization*, 28 (3), pp. 57-85.
- DUTTAGUPTA, R., 2005. "Identifying and Managing Your Assets: Talent Management", *Price Water House Coopers, London*, http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm, (10.10.2016).
- DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. ve HARQUAGL, C. V., 1994. "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), pp. 239-263. https://www.jstor.org/stable/2393235?seq=2#page_scan_tab_contents, (08.10.2016).
- EKSPRES PERSONEL SERVİS VE DANIŞMANLIK A.Ş., 2012. "Outsourcing (Dış Kaynak) Eğilimleri", <http://www.eps.com.tr/outsourcing-dis-kaynak-egilimleri.html>, (10.09.2016).
- EMİR, İ.Y., 2003. *Kitle İletişiminde İmaj*, İstanbul: İm Yayın Tasarım, 193s.
- ERDOĞAN, B.Z., DEVELİOĞLU, K., GÖNÜLLÜOĞLU, S. ve ÖZKAYA, H., 2006. "Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, ss. 55-76.
- ERKMEN, T. ve ÇERİK, Ş., 2007. "Kurum imajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir

- Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 7 (28), ss. 107-119.
- ERTÖR, S., 2003. “İnsana Yapılan Yatırım Geleceğe Yapılan Yatırımdır”, Ed.: F. Tahiroğlu, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, İstanbul: Hayat Yayınları, 399s.
- FANG, L.F. ve DEVOS, P., 2008. “Talent Management: Art or Science? The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory, Master Thesis, University of Kalmar, Sweden, 115s.
- FATT, J. P., WEI, M., YUEN, S. ve SUAN, W., 2000. “Enhancing Corporate Image in Organizations”, *Management Research News*, 23 (5/6), pp. 28-54.
- FINDIKÇI, İ., 2001. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 3. Baskı, 412s.
- FLAVIAN, C., TORRES, E. ve GUINALI, M., 2004. “Corporate Image Measurement A Further Problem For The Tangibilization of Internet Banking Services”, *International Journal of Bank Marketing*, 22 (5), ss. 366-384.
- FOMBRUM, C.J., GARDBERG, N.A. ve SEVER, J.M., 2000. “The reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. The Journal Of Brand Management, 7 (4), pp. 241-255.
- FOURNIER, S., 1998. “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, pp. 343-373, [http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/fournier/\(1998\).pdf](http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/fournier/(1998).pdf), (10.10.2016).
- GALAGAN, P., 2008. “Talent Management: What is It, Who Owns It and Why Should Our Care”, *American Society of Training and Development*, 62 (5), pp. 40-44.
- GATEWOOD, R.D, GOWAN, M.A. ve LAUTENSCHLAGER, G.J., 1993. “Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions”, *The Academy Management Journal*, 36 (2), pp. 414-427.
- GEE, B., 1995. “Creating a Million Dolar Image for Your Business”, USA: Page Mill Pres, <https://books.google.com.tr>, (09.10.2016).
- GENÇ, N., 2008. *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, 256s.
- GOTSI, M. ve WILSON, A.M., 2001. “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), pp. 24-30. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280110381189>, (10.10.2016).
- GÖKER, İ.E.K., 2014. “Finansal Açıdan Marka Değerleme ve Marka Değerinin Hissedar Değeri Üzerine Etkisi: BİST’te İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 202s.
- GÖKSEL, A.B. ve YURDAKUL, N.B., 2002. *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir: Ege Üniversitesi Yayını, 582s.
- GÖRMÜŞ, A.Ş., 2007. *İş Evresindeki Temel Dönüşümler: Pazar ve Rekabet Temelinde Bir Değerlendirme, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Drl.: M. Kurt, S. Bayraktaroğlu, Ankara: Gazi Kitabevi, 200s.
- GRAY, E.R., ve BALMER, J.M.T., 1998. “Managing Corporate Image and Corporate Reputation,” *Long Range Planing*, 31 (5), pp. 695-702.
- GREYSER, S.A., 1999. “Advancing and Enhancing Corporate Reputation”, *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4), pp. 177-181.
- GUNTHER, T. ve KRIEGBAUM-KLING, C., 2001. "Brand Valuation and Control: An Emprical Study", *Schmalenbach Business Review*, Issue: 53, pp. 263-294.

- GUPTA, S., 2002. "Strategic Dimensions of Corporate Image: Corporate Ability and Corporate Social Responsibility. As Sources of competitive advantage Via Differentiation", Dissetation Theses, Temple University.
- GUTHRIE, J. 2000. "Measuring Up to Change", Financial Management, pp.11-13.
- GÜLER, M., 2015. "İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü", Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 171s.
- GÜLTEKİN, B., 2005. "Türkiye'nin Uluslararası İmajında Yükselen Değerler ve Eğilimler", Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, 4 (1), ss. 126-140.
- GÜNDÜZALP, S., 2016. "Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi", Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 262s.
- GÜNGÖR, M.K., 2013. "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 184s.
- GÜREL, K.H.N., 2010. "Kurum İmajının Bir Unsuru Olarak İç İmajın Oluşturulmasında Vizyonun Rolü ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 142s.
- GÜZELCIK, E., 1999. "Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 280s.
- HAIGH, D., 2000. "Brand Valuation: Measuring and Leveraging Your Brand", London: Institute of Canadian Advertising, pp. 59, http://www.markenlexikon.com/texte/brandfinance_brand_valuation_leverage_may_2000.pdf, (17.12.2016).
- HARANGUS, D., "The Importance of Human Capital in Banking", Tibiscus University of Timișoara, Faculty of Economics, Research Paper, Bucharest, Romania, pp. 698-701.
- HARMANCI, M., 2009. İş'te İmaj Faktörü, İstanbul: Nesil Yayınları, 302s.
- HATCH, J. M. ve SCHULTZ M., 2011. Marka Girişimi: Kurumsal Markalaşma ile Şirket Stratejisini, Kültürünü ve Kimliğini Uyumlu Hale Getirme Yöntemleri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 248s.
- HEDBERG, L. ve HELENIUS, M., 2007. "What Leaders Can Do to Keep Their Key Employess Retention Management", Master Thesis, Gteborg University in Business Administration Management and Organization, 57s.
- HEDING, T., KNUDTZEN, C. F. ve BJERRE, M., 2009. "Brand Management: Theory and Practice", New York: Routledge, pp. 267, <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id...assetKey>, (10.12.2016).
- HEIDRICK ve STRUGGLES., 2007., "Mapping Global Talent", pp. 34, <http://www.heidrick.com/PublicationsReports/MappingTalentGlobal.pdf>, (20.09.2016).
- HOGLUND, M., 2012. "Quid Pro Quo? Examining Talent Management Through The Lens of Psychological Contracts", Personnel Review, 41 (2), pp. 126-142.
- HOWARD, S., 1998. Corporate Image Management, Singapore: Butterworth-Hienemann, 224p.
- HUSELID, M.A., BEATTY, R.A. ve BECKER, B., 2008. Birinci Sınıf Oyuncular mı Birinci Sınıf Konumlar mı?, Yetenek Yönetimi, Çev.: İ. Gülfidan, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul: Mess Yayınları, 189s.

- INTERBRAND, 2016. "Best Global Brands", <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/>, (17.12.2016).
- IVY, J., 2001. "Higher Education Institution Image: A Correspondance Analysis Approach", *International Journal of Educational Management*, 15 (6), pp. 276-282.
- 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*, Issue: 45, pp. 179-189.
- JENNER, S. ve TAYLOR, S., 2007. "Employer Branding the Latest Fad or the Future for HR?", Manchester Metropolitan University Business School, CIPD Report, pp:7-9, www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B.../empbrandlatfad.pdf, (12.03.2016).
- JYOTHI, P. ve JYOTHI, V.S., 2009. "HR Issues and Challenges in Indian Banking Sector", School of Management Studies, University of Hyderabad, India.
- JWT INSIDE, 2006. "How to Measure the Impact of Employer Branding". http://www.jwtinside.com/docs/measure_impact_of_employer_branding.pdf, (15.09.2016).
- KALAYCI, Ş., 2008. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 3. Baskı, 426s.
- KALYONCUOĞLU, S. ve FAİZ, E., 2016. "Hizmet Kalitesinin Kurumsal İmaja Etkisi: Kamu ve Özel Mevduat Bankaları Üzerinde Bir Araştırma", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 17, ss. 67-103.
- KAPOOR, V., 2010. "Employer Branding: A Study of Its Relevance in India", *Journal of Brand Management*, 7 (1/2), pp. 51-75.
- KARGÜN, M., DALKILIÇ, M., AĞAOĞLU, Y.S. ve KIZAR, O., 2017. "Spor Kulüplerine Yönelik Kurumsal İmaj Algısının Araştırılması", *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (1), ss: 62-73.
- KAVRAKOĞLU, İ., 2006. *Yönetimde Devrimin Rehberi, İnovasyon*, İstanbul:Alteo Yayınları, 204s.
- KEÇECİOĞLU, T., 2006. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 304s.
- KEHINDE, J.S., 2012. "Talent Management: Effect on Organizational Performance", *Journal of Management Research*, 4 (2), pp. 178-186.
- KELLEÇİ, M.A., 2003. *Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 122s., http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2014/04/MAlıKelleci_Bilgi_Ekonomisi.pdf, (10.05.2017).
- KELLER, K.L., 2013. *Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Essex: Pearson, 547p.
- KHOSLA, B. ve SAXENA, A.K., 2013. "Changing Role of SHRM vis-a-vis Employer Brand Management: A Strategic HR Tool", *International Journal in Multidisciplinary and Academic Research (SSIJMAR)* Vol. 2, No. 2, March-April (ISSN 2278 – 5973), ssijmar.in/vol2no2/vol2no2.5.pdf, (15.09.2016).
- KINDERSLEY, D., 2016. *İşletme Kitabı, Çev.: T. Göbekçin*, İstanbul: Alfa Yayınları, 351s.
- KOÇ, R., 2007. "Sektör İmajının Değiştirilmesi: Uygulama Örneği Türk Deri Sektörü", *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*, 207s.

- KOÇER, S. ve ÖKSÜZ, G., 2015. “Elektronik İşe Alma Sürecinde Özel İstihdam Bürolarının Rolü: Adecco Türkiye ve Kariyer.Net İncelemesi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11 (24), ss. 181-203.
- KOTLER, P. ve ARMSTRONG, G., 2004. Principles of Marketing, New Jersey: Prentice Hall, 580p
- KOTLER, P., ve PFOERTSCH, W., 2006. B2B Brand Management, Berlin: Springer, 351p.
- KOTLER, P. ve PFOERTSCH, W., 2010. B2B Marka Yönetimi: Firmadan Firmaya Satışta (B2B) Marka Nasıl Yaratılır?, Çev.: N. Orhon, İstanbul: MediaCat Yayınları, 402s.
- KRAUSS, J.A., 2008. “Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population, Doctoral Thesis, Wilmington University, USA, 90s.
- KÜÇÜK, F., 2005. “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (2), ss. 247-266.
- KÜÇÜK, F. ve BAYUK, N., 2007. “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”, Journal of Yaşar University, 2 (7), ss. 795-808.
- LEWIS, R. E. ve HECKMAN, R. J., 2006. “Talent Management: A Critical Review”, Human Resource Management Review, Issue: 16, pp. 139-154.
- LOVE, F., L. ve SINGH, P., 2011. “Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices For Competitive Advantage Through Best Employer Surveys”, Journal of Business and Psychology, 26 (2), pp. 175-181.
- LUECKE, R., 2009. En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak, Çev.: Ö. Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 105s.
- _____, 2012. En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak, Çev.: Ö. Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 181s.
- MARANGOZ, M. ve BİBER, L., 2007. “Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ünün Müşteri Bağlılığına Etkileri”, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 9 (13), ss.173-193.
- MARIN-GARCIA, J.A., AZNAR-MAS, L. ve LADRÓN DE GUEVARA, F.G., 2012. “Innovation Types and Talent Management for Innovation”, Working Papers on Operations Management, 2 (2), pp. 25-31.
- 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 and Participation, 29 (4), pp. 4-7.
- MCKEE, S., 2009. “Don’t Neglect Internal Branding, Businessweek Sales And Marketing”, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2009-12-11/dont-neglect-internal-branding>, (10.08.2016).
- MICHAELS, E., HANDFIELD, J. H. ve AXELROD, B., 2001. “The War for Talent, Boston: McKinsey& Company, Inc.”, Harvard Business School Press, pp. 13, https://xisspm.files.wordpress.com/2011/08/the_war_for_talent-prt-1.pdf, (06.09.2016).
- MINCHINGTON, B., 2010. “İşverenlere Marka Öğütleri”, Türkiye Business News, (Röportaj), <http://www.businews.eu/2010/01/28/isverenlere-marka-ogutleri/>, (08.09.2016).
- ODABAŞI, Y. ve GÜLFİDAN, B., 2006. Tüketici Davranış, 6. Baskı. İstanbul: Mediacat Kitapları, 224s.
- ODABAŞI, Y. ve OYMAN, M., 2003. Pazarlama İletişimi Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Mediacat, 470s.

- OKTEN, G., 2004. “Moda Alanında Faaliyet Gösteren Mağaza Zincirlerinde Ticari İmaj ve İç Mekan Tasarımı İlişkisinin İrdelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İç Mimarlık Ana Bilim Dalı, İstanbul, 242s.
- OKAY, A., 2002. Kurum Kimliği, 3.Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 306s.
- ÖKSÜZ, B., 2012. “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 7 (2), ss. 14-31.
- ÖRÜCÜ, E., 2003. Modern İşletmecilik, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 279s.
- ÖZER, A., 2008. 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Yayın, 528s.
- ÖZGEN, E. ve AKBAYIR, Z., 2011. “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması”, Erciyes Akademi Dergisi Academia, 2 (1), ss. 76-86.
- PALLANT, J., 2016. “SPSS Survival Manual A Step By Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS”, Çev.: S. Balcı ve B.Ahi, Ankara: Anı Yayıncılık, 384s. https://www.researchgate.net/publication/305407579_SPSS_Kullanma_Kilavuzu_SPSS_ile_Adim_Adim_Veri_Analizi, (09.12.2016).
- PEPPERS, D. ve NAD ROGERS, M., 1997. “Enterprise One-to-One”, New York, <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/wiley031/00068488.pdf>, (10.05.2017).
- PERRY, A., ve WISNOM, D., 2003. Markanın DNA’sı, Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları, Çev.: Z. Yılmaz, İstanbul: Mediacat, 167s.
- PICKTON, D., ve BRODERICK, A., 2005. Integrated Marketing Communications, Essex: Pearson, 729p.
- PINA, J.M., MARTINEZ, E., CHERNATONY, L. ve DRURY, S., 2006. “The Effect of Service Brand Extensions on Corporate Image An Empirical Model”, European Journal of Marketing, 40 (1/2), pp. 174-197.
- POLAT, S., 2011. “Üniversite Öğrencilerine Göre Kocaeli Üniversitesi’nin Örgütsel İmaji”, Eğitim ve Bilim Dergisi, 36 (160), ss.105-119.
- PORTER, M., 2000. Rekabet Stratejisi, Çev.: G. Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 570s.
- PRAHALAD, C.K. ve HAMEL, G., 1990. “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, pp. 78-90.
- PRINGLE, H. ve GORDON, W., 2001. Brand Manners: How to Create the Self-Confident Organization to Live the Brand, John Wiley and Sons, Ltd.: Chichester.
- RIES, A. ve RIES, L., 2006. Marka Yaratmanın 22 Kuralı, Çev.: Atakan Özdemir, İstanbul: MediaCat Yayınları, 164s.
- ROBERTS, L. M., 2005. “Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings”, Academy of Management Review, Vol. 30, pp. 685-711.
- ROSETHORN, H., 2009. “Methodology a Concept in Action, H Rosethorn, Members of Bernard Hodes Group and Contributors”, The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal, Gower, Burlington, pp. 17-33
- SABUNCUOĞLU, Z., 2004. İşletmelerde Halkla İlişkiler, 7. Baskı, İstanbul: Aktüel Yayınları, 243s.
- SAGIR, M., 2016. “İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (14), ss. 415-439.
- SAVAŞ, T., 2006. Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri, İstanbul: Çantay Kitabevi, 204s.
- SCHMITT, B.H. ve SIMONSON, A., 1997. Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image, London: Free Press, 345p.

- SCHUKIES, G., 1998. Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite, Çev.: A. Ünver, İstanbul: Rota Yayınları, 85s.
- SELVİ, M. S., 2007. Müşteri Sadakati, Ankara: Detay Yayıncılık, 180s.
- SHIMP, T.A., 2007. Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications”, Ohio: Thompson, 650p.
- SINCLAIR, M.L., 2004. “A Talent Management Strategy for the Justice Institute of BC”, Doctoral Thesis, Roal Roads University, Victoria, Canada.
- SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S. ve ÇİNKO, M., 2008. Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 215s.
- SMICIKLAS, M., 2012. The Power of Infographics, USA: Pearson Education Inc., 189p.
- SOYSAL, A., 2006. “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, Çimento İşverenleri Dergisi, 20 (5), ss. 1-25.
- STEWART, A.T. 1997. Entelektüel Sermaye, Çev.: N. Elhüseyni, İstanbul: Mess Yayıncılık
- SÜCEDDİNOV, Ş., 2008. “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 112s.
- SYMES, C.B., 2008. “Kaliteli Çalışmak Kaliteli Yaşamak”, Önce Kalite Dergisi, 17 (127), pp. 22-25.
- SWEEM, S., 2008. “Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated”, Doctoral Dissertation, Faculty of Benedictine University, Wheaton.
- ŞAHİN, A., 2011. “Marka Deneyimi ve İletişiminin Marka Sadakatine Etkisinde Marka İlişki Kalitesinin Rolü”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 139s.
- ŞİŞLİ, G. ve KÖSE, S., 2013. “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 41, ss. 165-193.
- TARIQUE, I. ve SCHULER, R.S., 2010. “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework and Suggestions for Further Research”, Journal of World Business, Issue: 45, pp. 122-133.
- TASLAK, S. ve AKIN, M., 2005. “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, ss. 263-294.
- TAYFUR, G., 2012. “Tüketicilerin Yerli ve Yabancı Markalara Yönelik Marka Kişiliği Algısı ve Marka Bağlılığı İlişkileri Üzerine Bir Araştırma (Beyaz Eşya Sektöründe Bir Araştırma)”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 135s.
- TDK (Türk Dil Kurumu), <http://www.tdk.gov.tr>, (10.10.2016).
- TEKİNAY, N. A., 2003. “Yetenek Göçünü Önleme Dönemi”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Ağustos, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yetenek-gocunu-onleme-donemi-haberdetay-1163>, (17.04.2017).
- TERZİLER, M., 2013. “Apple Mağaza Rehberi”, <http://www.elmadergisi.com/apple-magaza-rehberi/>, (13.08.2017).
- TOPÇU, F.Y., 2009. Üstün Yetenekli ve Zekalıların Eğitim Tarihi Açısından Gulamhaneler ve Ahlak-I Nasırı”, Üstün Yetenekli Çocuklar Ulusal Kongresi Sözlü Bildiri, Anadolu Üniversitesi Kongre Merkezi, Eskişehir, (26.03.2009), 27s.

- TPE (Türk Patent Enstitüsü), 2016. “Marka Başvuru Klavuzu”, <http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/resources/temp/65F971CA-5A9F-49C1-A009-4F95FFD46AEF.pdf>, (05.12.2016).
- TPE, “Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”, <http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/resources/temp/278DBB34-1019-4E75-89DC-2010AD63F627.pdf;jsessionid=419600968D8A8DF3DB89B33E392DEEC4>, (18.12.2016).
- TUIK (Türkiye İstatistik Kurumu), 2013. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, (10.12.2016).
- TUTAR, H., 2003. Örgütsel İletişim, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 346s.
- TUTAR, Ö., 2007. “Türkiye’nin Kamu İstihdam Kurumu Olarak Türkiye İş Kurumunun Toplumdaki İmaj Tespiti ve İmaj Geliştirme Üzerine Bir Çalışma, Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü. Ankara, 73s.
- ULUÇAY TANER, D.M., 2012. “Yaşar Üniversitesi Kurumsal İmajının Üniversitenin Farklı Paydaş Grupları Tarafından Algılanışı”, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 261s.
- ÜNAL, A., 2002. “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, Kamu-İş Dergisi, 7 (1), ss. 1-19.
- ÜNLÜ, D.E., 2012. “Google Çalışmak İçin Harika Bir Yer, Çünkü Amacımız Dünyayı Değiştirmek”, <https://www.dunya.com/dunya/039google-calismak-icin-harika-bir-yer-cunku-amacimiz-dunyayi-haberi-165302> (05.08.2012).
- VAN RIEL, C. B., ve FOMBURN C. J., 2007. Essentials of Corporate Communications: Implementing Practices for Effective Reputation Management, New York: Routledge Publishing, 306p.
- YALIM, D., 2005. İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 449s.
- YARAR, O., 2008. “Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 188s.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S., 2011. SPSS Uygulamalı, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 434s.
- Yedekleme Planlaması ve Yönetimi Neden Önemlidir?, <http://www.yetenekyonetimi.co/2015/04/yedekleme-planlamasi-ve-yonetimi-neden.html>, (23.12.2016).
- ZEMPKE, R., RAINES, C. ve FILIPCZAK, B., 2013. Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, American Management Association, 312p.
- ZENGİN, A.M., 2015. “Markaların Facebook İletişimlerinin Tüketicilerin Marka Tutumu ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Deneysel Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 228s.
- WALDROOP, J. ve BUTLER, T., 2011. Çalışanları Elde Tutma, Harvard Business School Press, Pocket Mentor, Çev.: M. İnan, İstanbul: Optimist Yayınları, 141p.
- WHELAN, E. ve CARCARY, M., 2011. “Integrating Talent and Knowledge Management: Where are the Benefits?”, Journal of Knowledge Management, 15 (4), pp. 675-687.
- <http://www.realta.com.tr/EnGozdeSirketler/EGSA2013@BBWT.pdf>, (10.10.2016).

- <http://www.socialbusinessstr.com/2015/03/30/yeni-nesil-musteri-z-jenerasyonu/>, (23.12.2016).
- <http://www.isverenmarkasi.com/2010/04/10/guclu-bir-isveren-markasinin-saglayacaklari/>, (20.07.2016).
- <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/kariyer/bizden-haberler/haberler-ve-duyurular/Sayfalar/Universum-2014.aspx>, (20.07.2016).
- <http://www.isverenmarkasi.com/2010/05/05/isveren-marka-yonetimi-modeli/>, (10.09.2016).
- <http://www.isbim.com.tr/hizmet/hukuki-hizmetler/marka-tescili-hizmeti/marka-cesitleri>, (06.03.2017).
- <http://thebrandage.com/556-sayili-markalarin-korunmasi-hakkinda-khk-hukumleri-cercevesinde-ortak-marka-kavrami/>, (06.03.2017).
- <http://www.etkinpatent.com/marka-isimleri/marka-stratejileri-nedir/?q=8312>, (12.03.2017).
- <http://blog.reklam.com.tr/genel/bu-topraklardan-baska-markalar-cikar-mi/2543/>, (25.12.2016).
- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, (18.06.2017).
- <https://www.apple.com/jobs/tr/aha.html>, (05.07.2017).
- <http://www.retailler.net/apple-storeda-calismak-nasil-bir-deneyim>, (26.05.2017).
- <https://www.apple.com/jobs/tr>, (05.07.2017).
- <http://insankaynaklarigunlugu.com/blog/googledan-ise-alim-tuyolari/>, (12.08.2017).
- <http://insankaynaklarigunlugu.com/blog/google-insan-kaynaklari-departmaninin-en-iyi-5-uygulamasi/>, (12.08.2017).
- <http://www.avon.com.tr/PRSuite/kariyer.page#.WVy5fYTyjrk>, (05.07.2017).
- <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/avon-insan-kaynaklari-direktoru-canan-karacan/> (05.07.2017).

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Sevda Demir

Doğum Yeri ve Tarihi: Çağlayancerit/ 20.11.1986

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı

Doktora Öğrenimi: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetler:

Bildiriler ve Makaleler:

- ✓ FETTAHLIOĞLU, Ö. O., POLAT, M. ve DEMİR, S. (2016). Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü: Kahramanmaraş İlinde Bir Uygulama, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3, ss:849-860.
- ✓ FETTAHLIOĞLU, Ö. O., BIYIKBEYİ, T., GÜLER, B. ve DEMİR, S. (2016). Duygusal Emegin Üretkenlik Karşıtı Davranışa Etkisi ve Sosyal Bağlılık İlişkisi: Çağrı Merkezinde Bir Uygulama, The Journal of Academic Social Science Studies, 51, ss: 421- 434.
- ✓ ÇELİK, A., FETTAHLIOĞLU, Ö.O. ve DEMİR, S. (2015), The Effect Of Personal Success Perception On Career Planning, The International Journal Of Humanities & Social Studies, Vol: 3, Issue: 7, ss: 211-220.
- ✓ FETTAHLIOĞLU, Ö.O. ve DEMİR, S. (2014), Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri, Akademik Bakış Dergisi, Eylül-Ekim, Sayı:45.
- ✓ FETTAHLIOĞLU, Ö.O. ve DEMİR, S. (2014), İşletme Yönetiminde Yönetmel Pandora: Meritokrasi Ve Yetenek Yönetimi, K.Maraş İİBF Dergisi, ss:175-186.
- ✓ DEMİR, S. ve FETTAHLIOĞLU, Ö.O. (2016). Sosyal Medya Kullanım Amaçları, Demografik Değişkenler ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki: Bahçe Meslek Yüksekokulu Örneği, 2. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi, Payas – Hatay, ss:317-331.
- ✓ HATUNOĞLU, Z. ve DEMİR, S. (2014), The Effect Of Cost Management In Business Decision-Making Process: A Research In The Textile Sector In Kahramanmaraş, 3rd International Symposium on Accounting and Finance, Tokyo, ss: 397-414.

Tezler:

- ✓ Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi: Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma

Kitap Bölümleri:

- ✓ FETTAHLIOĞLU, Ö.O. ve DEMİR, S. (2016). İşletme Performansı, İsmail BAKAN (Ed.), *İşletme Bilimine Giriş* İçinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. ss:145-154.

- ✓ DEMİR, S. (2015), İşletmelerin Kuruluş Süreci, İsmail BAKAN (Ed.) *Girişimcilik, Kobi'ler ve Strateji* içinde, Gazi Kitabevi, s:418.
- ✓ DEMİR, S. (2015), Girişimcilikte Başarı Faktörleri ve Başarısızlık Nedenleri, İsmail BAKAN (Ed.) *Girişimcilik, Kobi'ler ve Strateji* içinde, Gazi Kitabevi, s:418.

İş Deneyimi

Stajlar:

Projeler:

Çalıştığı Kurumlar: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bahçe Meslek Yüksekokulu

İletişim

E-Posta Adresi: sevdademir@osmaniye.edu.tr

Tel: 0535 678 18 81

Tarih: 08.09.2017



EKLER

EK 1: DEMOGRAFİK BİLGİLERE YÖNELİK OLUŞTURULAN SORULAR

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD’da “*Kurumsal İmaj ve Markalaşma Yolunda Yetenek Yönetimi’nin Rolü; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*” adlı doktora tez çalışması için yapılmaktadır.

Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel araştırma kapsamında değerlendirilecek olup, kurum bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruların yanıtlanması ortalama 5 dakika sürmektedir. Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU
ofettahlioglu@hotmail.com
KSÜ İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Öğr. Gör. Sevda DEMİR
sevdademir@osmaniye.edu.tr
OKÜ Bahçe Meslek Yüksek Okulu

A: Demografik Bilgiler:

Cinsiyet	Bayan ()	Erkek()			
Yaşınız	20-24 ()	25-29()	30-34()	35-39()	40 Yaş ve Üzeri ()
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekâr()			
Eğitim Durumunuz	Önlisans ()	Lisans()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Kaç Yıldır Mevcut İşyerinizde Çalışmaktasınız	1 Yıldan Az ()	1-4 Yıl ()	5-9 Yıl ()		
	10-14 Yıl ()	15 Yıl ve Üzeri ()			
Aylık Geliriniz	1500TLden az ()	1501-2500 TL ()	2501-3500 ()		
	3501-4500 ()	4501 TL üzeri ()			
İşletmenizde Yetenek Yönetimine Yönelik Herhangi Bir Uygulama Var Mıdır?	Evet ()	Hayır ()	Bilmiyorum ()		

EK 2:YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ALGISI ÖLÇEĞİ

B: Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sorular ve Katılım Derecesi

	Yetenek Yönetimi: İşletme amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeteneklerin işletmeye nasıl çekileceği, işletmede nasıl tutulacağı ve geliştirileceği ile ilgili konuları içeren, liderlik ve kilit pozisyonları doldurmak adına örgüt içindeki yetenekli işgörenlerin geliştirilerek terfi edilmesini kapsayan yaklaşımdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kurumum, potansiyel adayların kuruma katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratmaktadır.					
2.	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirleyebilmektedir.					
3.	Doğru işe doğru kişileri yerleştirebilmektedir.					
4.	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapmaktadır.					
5.	Yetenekli çalışanları bulmak için internet kaynaklarından faydalanmaktadır.					
6.	Yetenekli çalışanları istihdamına yönelik yatırımlar yapmaktadır.					
7.	Kurumda sistematik olarak performans değerlemesi yapılmaktadır.					
8.	Çalışanların, işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hareket etmesi sağlanmaktadır.					
9.	Kurumda her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturulmuştur.					
10.	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.					
11.	Kurumda, çalışanların kariyer gelişimi ve yükselme çabalarını destekleyen politikalar mevcuttur.					
12.	Kurum, büyüme halinde yaratılacak boş pozisyonları önceden belirlemektedir.					
13.	Çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkiler verilmektedir.					
14.	Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için uygun eğitimler verilmektedir.					
15.	Lider geliştirme programları uygulanmaktadır.					
16.	Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratılmaktadır.					
17.	Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir ortam oluşturulmuştur.					
18.	Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.					
19.	Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratılmıştır.					
20.	Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ödemesi yapılmaktadır.					
21.	En yüksek performansı gösteren çalışanların ödüllendirildiği bir sistem söz konusudur. .					

EK 3: KURUMSAL İMAJ ÖLÇEĞİ

C: Kurumsal İmaja İlişkin Sorular ve Katılım Derecesi

	Kurumsal İmaj: Çeşitli kurumlar hakkında dolaylı ve dolaysız algılar ve tecrübeler neticesinde insanların kafalarında oluşan düşünsel resimlerdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kurumum, işgörenleri ile ilgili yasal ve ahlâki sorumluluklarını yerine getirmektedir.					
2.	Çalışanların hemen hemen tamamı, buldukları görevin gerektirdiği niteliklere (bilgi, deneyim, yetenek) büyük ölçüde sahip kimselerdir.					
3.	Atama, terfi ve ödüllendirmede kişisel ilişkiler, patrona/yöneticiye yakınlık gibi başarı kriterleri kullanılmaktadır.					
4.	İşletmedeki çalışma koşullarından (ücret, çalışma süresi, izinler) genel olarak memnun değilim.					
5.	Çalıştığım kurumun bir üyesi (işgöreni) olmaktan onur ve gurur duyuyorum.					
6.	Çalışanların kurum ile ilgili görüş, öneri ve beklentileri düzenli olarak anketlerle belirlenip gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.					
7.	Çalıştığım birimin yöneticisi, iş motivasyonumu ve kuruma olan bağlılığımı olumsuz yönde etkilemektedir.					
8.	Yöneticilerin tutum ve davranışları, kurumun önemli bir parçası olduğumu hissettirmektedir.					
9.	Kurumum benim zihnimde çok olumlu bir imaja sahiptir.					
10.	Çalıştığım kurum ile ilgili bende oluşan bu imaj, ister istemez iş ilişkilerime de yansımaktadır.					

EK 4: İŞVEREN MARKASI ÖLÇEĞİ

D: İşveren Markasına İlişkin Sorular ve Katılım Derecesi

	İşveren Markası: İşletmeleri birer işveren olarak diğer işletmelerden ayıran ve farklılaşmasını sağlayan algılar bütünüdür. Çalışılabilecek en iyi işletme algısı için aşağıdaki yargılara katılım derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kurumumda eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamının varlığı benim için çok önemlidir.					
2.	Sıcak ve samimi çalışma ortamının benim için çok önemlidir benim için çok önemlidir.					
3.	Rahat ve huzurlu çalışma ortamı bu kurumda devam etmem için çok önemlidir.					
4.	Güvenilir çalışma ortamı kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.					
5.	Dayanışma ve takım ruhu olan çalışma ortamı bu kurumda devam etme nedenlerim arasındadır.					
6.	Fiziksel olarak konforlu iş ortamı bu kurumda devam etmem için çok önemlidir.					
7.	Doğayla iç içe olan çalışma ortamı benim için çok önemlidir.					
8.	Rekabetçi çalışma ortamı bu kurumda devam etme nedenlerim arasındadır.					
9.	Adil uygulamalara sahip çalışma ortamı kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.					
10.	İşyerinde sosyal aktivite olanakları ve dinlenme alanları bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.					
11.	İşyerinde spor yapabilme olanakları (salonlar vs.) bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.					
12.	İnsan odaklı olması bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır.					
13.	Çalışma saatlerinin uygunluğu (işte geçirilen süre) bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.					
14.	Çalışmanın takdir edildiği bir ortam bu kurumda devam etme nedenlerim arasındadır.					
15.	Demokratik ve hoşgörülü çalışma ortamı bu kurumda devam etme nedenlerim arasındadır.					
16.	Çalışanların değer gördüğü çalışma ortamı kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
17.	Ofis dışında çalışma imkânı, kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
18.	İşlerin çalışma saatleri dışına taşmaması (eve götürülmemesi), bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
19.	Yarı zamanlı çalışma olanağı, bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
20.	Esnek çalışma saatleri kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
21.	Özel günlerde/acil durumlarda verilen izinler bu kurumda kalmam için çok önemlidir.					
22.	Annelik-babalık izinleri kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
23.	Kurumumun finansal gücü, bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
24.	Firmanın kurumsal olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25.	Kurumun köklü bir tarihe sahip olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.					
26.	Kurumsal itibar ve saygınlık bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
27.	Kurumun tanınırlığı ve bilinirliği bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
28.	Kurumun pazardaki başarısı ve liderliği iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.					
29.	Kurumun yaratıcı ve yenilikçi olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.					
30.	Kurumun teknoloji kullanımı ve teknolojiye açıklığı iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı.					
31.	Kurumun uluslar arası olması iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı					
32.	Kurumun büyüklüğü bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
33.	Kurumun büyük şehirde olup olmaması güçlü bir işveren markası açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum					
34.	Çalışanların kariyer hedefinin belirlenmesine destek olunması, kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
35.	Kariyer gelişim fırsatlarının verilmesi, kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
36.	Kariyer gelişimine yönelik verilen izinler (lisansüstü eğitim için vs.) kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
37.	Kariyer sürecinde çalışanlara çok yönlü gelişme imkânı verilmesi kurumumun işveren markasını olumlu yönde desteklemektedir.					
38.	Uluslararası kariyer olanakları kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.					
39.	Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi, kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.					
40.	Çalışanlara yönelik bireysel kariyer hedefleri ve planları bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
41.	Kariyer açısından terfi uygulamaları ve yükselme imkânı bu kurumu tercih etme kriterlerimdir.					
42.	Kariyer fırsatlarına yönelik kurum içi eğitim uygulamaları bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır.					
43.	Kariyer fırsatlarına yönelik kurum dışı eğitim uygulamaları bu kurumu tercih etme nedenlerim arasındadır.					
44.	Yurt dışı eğitim fırsatlarının verilmesi kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.					
45.	Maaşım, bu kurumu tercih etme kriterlerimden bir tanesidir.					
46.	Çalışan ödülleri (maaş ikramiyeleri vs.) iş başvurusu yaparken dikkat ettiğim kriterler arasındaydı					
47.	Yemek ödemeleri (Yemek fişleri vs.) bu kurumda kalmam için çok önemlidir.					
48.	Kurumumdaki performansa dayalı ödemeler (prim vs.) benim için çok önemlidir.					
49.	Çift maaş gibi ek kazançlar bu kurumda kalmam için çok önemlidir.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
50.	Kıdeme bağı ücret artışları bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.					
51.	Çalışanların ödüllendirilmesi (eğitim, yükselme vs.) kurumumun işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.					
52.	Bireysel emekliliğin yapılması bu kurumda kalma nedenlerim arasındadır.					
53.	Sağlığa/mesleki sağlığa yönelik destekler bu kurumda kalmam için çok önemlidir.					
54.	Hayat ve özel sağlık sigortası yapılması bu kurumda kalmam için çok önemlidir.					
55.	Aile yardımı gibi maddi destekler (burs, kreş vs.) kurumum adına güçlü bir işveren markası oluşturmaktadır.					
56.	Çocuk bakımına destek olan uygulamalar (kreş vs.) benim için çok önemlidir.					
57.	Kira desteği ya da lojman tahsisi bu kurumda kalmam için çok önemlidir.					
58.	Çalışanların ailelerine yönelik etkinlikler (kutlamalar) bu kurumda kalmam için çok önemlidir.					
59.	Kurumumun ulaşımına yönelik verdiği destekler (araba tahsisi, servis vs.) benim için çok önemlidir.					
60.	Mesleki eğitim masraflarımın kurumum tarafından karşılanması benim için çok önemlidir.					

**ANKETİMİZ BURADA SONA ERMİŞTİR.
İlginizden dolayı çok teşekkür ederiz.**