



İŞVEREN MARKASI ALGISININ ETKİLİ LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA*

THE RELATION BETWEEN THE EMPLOYER BRAND PERCEPTION AND EFFECTIVE LEADERSHIP AND A RESEARCH

Bünyamin AKDEMİR¹, Emine KARAKAPLAN ÖZER²

1. Prof. Dr. İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, bunyamin.akdemir@inonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2285-5643>

2. Öğr. Gör. Dr. Adıyaman Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, eminekarakaplan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0710-8850>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
21.11.2019 11.21.2019

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
29.11.2019 11.29.2019

DOI
10.20875/makusobed.649561

* Bu çalışma, Emine KARAKAPLAN ÖZER'in 2019 yılında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Prof.Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında hazırlanmış olduğu "Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Bir Araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Öz

Örgütleri başarıya ulaştırmada liderliğin etkisi yadsınmayacak düzeydedir. Kendileri de birer entelektüel sermaye unsuru olan liderlerin, başarıya giden yolda etkili olabilmek adına gerçekleştirmesi gereken önemli görevlerden biri yetenekleri örgüte çekebilmek ve hâlihazırda yetenekleri de örgütte tutabilmektir. Markalaşma kavramının günümüzde her alanda etki uyandırdığı aşikârdır. İşverenler için de markalaşmak yıkıcı rekabet koşullarının hâkim olduğu bu dönemde yetenek savaşlarından galip çıkabilmenin kilit noktalarından biridir. Etkileme ve yönlendirme gücü yüksek liderlerin markalaşma yolunda örgütlere önemli faydalar sağlayacağı savından yola çıkan bu çalışmada örgütlerdeki işveren markası algısının etkili liderlik ile ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma Adıyaman ilinde görev yapmakta olan 273 kamu ve özel banka çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. İşveren markası değişkenin alt boyutları ve etkili liderlik ilişkisine dair bulgular da değişkenler arasında yine orta düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Markalaşma, Liderlik, İşveren Markası, Etkili Liderlik, Yetenek,

Abstract

The impact of leadership in success of organizations plays a key role. In order to be effective on the road to success, leaders, who are themselves an intellectual capital element, should be able to attract talents to the organization and keep the existing talents in the organization. It is obvious that the concept of branding has an indisputable effect in every field today. Branding for employers is one of the key points of winning talent wars. In this study, the relationship between employer brand perception in organizations and effective leadership is discussed. The study was carried out with the contribution of 273 public and private bank employees working in Adıyaman province. The results of the study revealed a moderate positive relationship between employer brand perceptions of employees and effective leadership. The analysis of the sub-dimensions of the employer brand and effective leadership relationship also revealed a moderate positive relationship between the variables.

Keywords: Branding, Leadership, Employer Brand, Effective Leadership, Talent,

1. GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji beraberinde işverenler için de birçok değişikliği getirmektedir. Bu baş döndürücü değişim döngüsüne ayak uyduramayan örgütler yıkıcı rekabet koşulları içerisinde ön sıralarda yer alamamakta ve hatta yok olabilmektedir. Teknolojinin gelişimi ile birlikte kaçınılmaz değişimlerin gerekliliği hem işyerindeki fiziki donanımın, hem birlikte iş yapılan beşeri sermayenin, hem de ürün veya hizmet sunulan kitlenin değişiminin dikkatlice gözlemlenip değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koyar. Bu kritik becerileri ortaya koyabilmek ise ciddi düzeyde bir donanım gerektirir. Bu donanıma sahip çalışanların örgütlere kazandırılması veya elde tutulması ise yetenek savaşlarının en temel noktasıdır. Bu savaşta galip gelen örgütlerin başarısı tek bir faktöre bağlı değildir. İş dünyasında her geçen gün daha da önem kazanan marka kavramı, işverenlerin yetenekleri örgütlerine çekebilmek veya onları ellerinde tutabilmek adına yönetmek zorunda oldukları temel bir olgu haline almıştır. Çok sayıda işverenin ancak az sayıda yeteneğin olduğu varsayımından yola çıkılacak olursa bu yeteneklerin örgüt bünyesinde bulunması örgütü farklı kılarak rekabette ön sıralarda yer almasına yardımcı olacaktır.

İşveren markası, örgütlerin mevcut ve potansiyel çalışanlarının zihninde, kendilerini diğer örgütlerden farklı ve çekici kılan duygusal özelliklerine ilişkin net bir algı olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2011, s. 31). Bu algının pozitif yönde olması sadece finansal faktörlerin güdümünde değildir. Çalışanlara işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların bütünü işveren markasını oluşturmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996, s. 187). İşveren tarafından çalışanlarına sunulan bu faydaların yönetimi de ayrıca etkili liderler tarafından gerçekleştirilmelidir. Üstün liderlik becerilerine sahip yöneticiler yetkin çalışanlara vizyoner bir bakış açısı ile yol gösterici olarak kariyer basamaklarını tırmanışlarında destek sunar. Bu durum ise sadece finansal faktörler güdümünde hareket etmeyen çalışanları örgüt içerisinde daha verimli kılarak hem işverenin amaçlarına ulaşmasına fayda sunar hem de çalışanı mutlu kılarak örgütte tutar.

İş yaşamında artan belirsizlikler, çalışan kitlesindeki değişimler, iş çevresindeki dinamik ve değişken yapı, gelişen teknoloji, sınırların azalması, bilgiye kolay ulaşım günümüz örgütlerinde dikkate alınması gereken kritik konulardır. Bu kritik konuların yönetiminde başrol liderlerindir. Üstün uyum ve problem çözebilme yeteneğine sahip, insan psikolojisine hâkim, değişimi yönetebilen ve örgütü adına uyarlayabilen, ileri görüşlü, iletişim becerisi yüksek, hem uzmanlık hem de karizmatik güce sahip liderler etkilerini muhakkak ki örgüt içerisinde hissettireceklerdir.

Liderlik karşılıklı davranış ve fikirlerle herhangi bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu durumu devamlı kılabilen olarak tanımlanmaktadır (Stogdill, 1974, s. 411). Belirtilen becerileri ile astlarını harekete geçirebilen, yeniliklere adapte edebilen, geliştiren ve sürekli destekleyen liderler hem çalışanlar hem de örgüt için etkili sonuçlar ortaya koyacaktır. Bu sonuçlar işverenin markalaşmasında büyük etki sağlayacaktır. Çünkü işveren markası, çalışanların işletmeyi nasıl gördüğüyle alakalı bir kavramdır. Pozitif veya negatif, doğru veya yanlış, başarılı veya başarısız olsa da bir işveren markasına sahip olduğu gerçeğini hiçbir işletme ret edemez (Mosley, 2014, s. 9). Bu nedenle işveren markasının pozitif, doğru ve başarılı olabilmesinde etkili liderliğin önemli bir role sahip olduğu tezinden yola çıkılarak bu çalışmada işveren markası algısının etkili liderlik ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada “Etkili Liderlik İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Bir Araştırma” adlı doktora tezindeki bazı veriler kullanılmıştır.

2. İŞVEREN MARKASI

İşveren markası insan kaynakları yönetimde markalaşma felsefesinin kullanımınıdır. Pek çok örgüt işveren markasını sadece işe alımlarda çekici olmak için değil aynı zamanda mevcut çalışanlarını strateji ve kültürlerine dâhil etmek için kullanıyor (Khalid ve Tariq, 2015, s. 352). Her ne kadar örgütler tahmin etmesi zor ve aşırı değişken küresel ekonomik koşullarla karşı karşıya kalsa da, çalışanların ilgisini çekmek, onları örgütte tutmak ve motive etmek ihtiyacını her daim hissetmektedirler. Zorlu ve yoğun rekabet ortamlarına cevap verebilen çalışanlar, her pazar döngüsünde değerlidir. Özellikle de değişimin hızlı olduğu dönemlerde değerleri daha da artmaktadır.

Yetenekli çalışanların örgüte kazandırılması, elde tutulması ve katılımının sağlanması adına pek çok örgüt kendilerini arzulanan işveren olarak tanıtmak için çok çaba harcamaktadır. Microsoft, L'Oreal, Deloitte, Procter ve Gamble, GlaxoSmithKline, IKEA, UBS ve Google gibi farklı örgütler, arzu edilen çalışanları daha geniş rekabet gücünün bir parçası olarak korumak, tutmak ve motive etmek için açık ve resmi olarak işveren markalarının gücünü kullanıyorlar (Moroko ve Uncles, 2009, s. 182).

İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili olarak İK faaliyetlerine pazarlama prensiplerinin, özellikle de “markalama bilimi” nin uygulandığı bir faaliyettir. Ürün markalaması, bir ürünün müşterilerde nasıl temsil edildiğini, kurumsal marka ise bir kuruluşun dış kitlelere nasıl sunulduğunu, işveren markalaması ise mevcut ve potansiyel çalışanları marka hedefi olarak kabul eder. İşveren markalamasının varsayımı ise örgütlerin “istihdam deneyimlerini” netleştirip dikkatle yönetmeleri durumunda bunun değer ve etki yaratmaya yardımcı olacağıdır ve bu istihdam deneyimi örgüte özeldir (Edwards, 2009, s. 6).

Daha rekabetçi ve daha güçlü olmak adına nitelikli iş görenlerin cazibe merkezi olarak görülen işveren markası, belirli bir örgüte dair çalışanların, potansiyel çalışanların ve paydaşların algılarını ve farkındalıklarını yönetebilmek adına belirlenmiş uzun vadeli stratejiler olarak tanımlanabilir (Sullivan, 2004). Backhouse ve Tikoo (2004) ise işveren markasını, bir işletmeyi hem içeriden hem de dışarıdan etkileyici hale getirebilmek için onu geliştirmeye dair çabalar olarak tanımlamışlar. Baş'a (2011, s. 31) göre işveren markası, işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanların akıllarında kendilerini diğer işletmelerden farklı ve çekici kılan duygusal faktörlere dair net bir algının oluşumu olarak değerlendirilmektedir.

Barrow ve Mosley'e göre (2005, s. 83) işletmeler, müşterileri için gösterdikleri özeni çalışanlarına da göstermelidirler. Çalışanların moral ve motivasyonu, kuruma bağlılığı ve verimliliği, işletmenin başarısında önemli bir rol oynar. Bu sebeple, işletmeler hâlihazırdaki müşterileri veya potansiyel müşterileri için marka oluşturma yolunda ilerlerken beraberinde çalışanları ve potansiyel çalışanları için de güçlü bir işveren markası oluşturma çabası içinde olmalıdırlar. İşveren markasını daha iyi anlamak markalama sürecini iyi incelemek veya analiz etmeyi gerektirir.

İşveren markalaşması süreci, işverenin hem içsel hem de dışsal olarak net bir görüş geliştirmesini gerektirir. Bu nedenle, işveren markası üç gruptan oluşan entegre bir karışımı içermelidir. Bunlardan ilki; üst yönetim grubu - destek, güçlendirme, vizyon, liderlik ve elverişli ortam, ikincisi; işi gerçekleştiren grup - personel, süreç değişiklikleri, teşvik sistemleri ve üçüncüsü; çapraz işlevli grup - İK, kurumsal iletişim ve pazarlamadır (Biswas ve Suar, 2014; Backhouse ve Tikoo 2004; Ahmed, Rafiq ve Norizan, 2003).

İşveren markasını incelemek adına üzerinde durulması gereken diğer bir kavram da marka sadakatidir. İşveren marka sadakati, çalışanların iş sözleşmesinden psikolojik sözleşmeye taşınmasına destek olur. Örgüte sadık çalışanlar, koşullar diğer iş fırsatlarını araştırmayı gerektirse bile, örgütlerinde daha uzun süre kalmayı tercih ederler. Böylelikle, işveren markası, kurumun verimliliğini ve kültürünü olumlu yönde etkiler. İşveren markalaması, kurumun değerleri, kültürü, rekabeti, İK, markanın mevcut imajı, trendleri ve politikalarının güçlü yanlarının analizi ile başlar (Chhabra ve Sharma, 2014, s. 51).

Bu çalışmada işveren markası üç alt boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik faydadır. Yorumlanan örgüt kimlik imajı, çalışanların görev yapmakta oldukları örgütün kimlik imajına dair algıları olarak ele alınmaktadır. Algılanan işlevsel fayda çalışanların örgütteki yöneticilere dair algılarıdır ve son olarak algılanan psikolojik fayda ise çalışanların örgüte dair aidiyet duygularının yansımaları olarak değerlendirilmiştir (Nayır ve Afacan Fındıklı, 2018, s. 3). Araştırmada kullanılan işveren markası ölçeği bu boyutlara dair soruları barındırırken, oluşturulan hipotezler ve ortaya koyulan bulgularda bu boyutlar ile etkili liderlik ilişkisi tek tek ele alınmıştır.

3. ETKİLİ LİDERLİK

Liderlik genellikle en karmaşık sosyal alanlardan biri olarak görülür. Geçtiğimiz yarım yüzyıl boyunca çalışılan liderlik teorileri davranışlara, etkileşimlere, özelliklere, yeterliliklere ya da stillere dayanıyordu. Karşılıklı davranış ve fikirlerle herhangi bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu durumu devamlı kılabilmek olarak tanımlanan liderlik (Stogdill, 1974, s. 411) tanımları da zamanla değişti ve liderliğin farklı yönlerini içeren yeni tanımlara dönüştü. Etkili olabilmek adına liderlerin bugünkü danışma, işbirliği ve demokratik tarzlarının ötesine geçmeyi başararak güçlendirilmiş bir işgücünü yönetmesi ve onlara öncülük etmesi gerekiyor. Bunu gerçekleştirebilmek adına çağın liderler için gerektirdikleri şunları içerir (Batool, 2013, s. 88) :

- İstişare ve katılım, ancak liderler çekici bir vizyona ve amaca sahip olmalı ve bunu karşısındakilere iletmelidir.
- Özerklik ve özgürlük ancak işler ters gittiğinde liderlerin tam sorumluluk alması gerekir.

- Büyüme, meydan okuma ve popülerite için fırsatlar, ancak liderler potansiyeli geliştirmek için koçluk ve mentorluk yapmalıdır.
- Dahil olma ve takım ruhu ama liderler bireysel olarak tanınma için de onay vermelidir.

Etkili liderlere dair ortak davranış kalıpları Bryman'ın (2007, s. 697) İngiltere, Amerika ve Avustralya Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirdiği araştırmasının sonuçlarına göre aşağıda belirtilen başlıklar halinde kategorize edilmiştir:

- Net bir yön algısı ve stratejik vizyon sahibi olmak
- Yönlendirmeyi kolaylaştırmak için bölümlere dair düzenlemeler hazırlamak
- Düşünceli olmak
- Akademik kadroya adil ve dürüst davranmak
- Güvenilir olmak ve kişisel bütünlüğe sahip olmak
- Temel kararlara katılma fırsatı vermek ve açık iletişimi teşvik etme
- Gidişata dair iyi iletişim kurmak
- Rol modeli olarak hareket etmek ve güvenilirliğe sahip olmak
- Departmanlarda olumlu ve ortak bir çalışma ortamı yaratmak
- Proaktif olmak
- Performans hakkında geri bildirimde bulunmak
- Burs ve araştırmayı canlandırmak için kaynak sağlamak
- Bölümünün itibarını arttıran akademik randevular ayarlamak

Etkili liderliği farklı bakış açıları ile ele alan Yukl (2012, s. 68) davranış hiyerarşik sınıflandırılması söz konusu olduğunda lider davranışlarının dört ana kategori altında toplandığını ve her bir kategorinin altında ise farklı alt kategorilerin olduğunu belirtmektedir. Eski çalışmaların birçoğunun, çalışma alanında liderin astlarını nasıl etkilediği ve örgüt içi aktiviteleri ele aldığını ancak 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında astlar kadar meslektaşları, patronları ve örgüt dışındakileri de etkilemenin liderlik için önemli bir faktör olduğu ortaya koyulmuştur. Bu değişimi aşağıdaki tablo ile özetlemektedir.

Tablo 1. Lider Davranışlarının Hiyerarşik Sınıflandırması

Görev Yönelimli	Netleştirmek
	Planlamak
	Süreçleri İzlemek
	Problem Çözmek
İlişki Yönelimli	Desteklemek
	Geliştirmek
	Hatırlamak
	Güçlendirmek
Değişim Yönelimli	Değişimi Desteklemek
	Değişimi Canlandırmak
	Değişimi teşvik etmek
	Toplu öğrenmeyi kolaylaştırmak
Dışa Dönük	Ağ Kurmak
	Dışsal Gözlemlemek
	Sunmak

Kaynak: Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, s. 66-85.

Daha önceki teorilerde vurgulanan rasyonel süreçlerin aksine yeni teoriler, bir liderin izleyenlerini nasıl etkileyebileceğini anlamak için fedakârlık yapmak, ideolojik hedeflere bağlı kalmak ve başlangıçta inandıklarından daha fazlasını elde etmek için duygulara ve değerlere vurgu yapmaktadır. Yeni teoriler ayrıca sembolik davranışların önemini ve olayları izleyenler için anlamlı kılmada liderin rolünün farkındadır. Yeni teorilerin etkili liderliğin doğası hakkında önemli bilgiler sağladığı açıktır (Yukl, 1999, s. 33).

Etkili liderliğin etkili duygusal ve sosyal becerilere sahip olmakla önemli bir bağının olduğunu savunan Riggio ve Reichard (2008, s. 172) bu becerileri, tanımlarını ve sonuç olarak lider davranışlarını aşağıdaki tablodaki gibi belirtmektedirler.

Tablo 2. Duygusal ve Sosyal Beceri Çerçevesi: Tanımlar ve Lider Davranışları

Beceri	Tanımı	Lider Davranış Örneği
Duygusal İfade	Sözsüz iletişim kurma becerisi, tutumların sözsüz ifadesi, baskınlık ve kişilerarası oryantasyonda duygusal mesaj gönderme	İzleyenleri motive etmek / ilham vermek; Olumlu etki ve saygı
Duygusal Hassasiyet	Başkalarının duygusal ve sözsüz iletişimini algılama ve yorumlama becerisi	İzleyenlerin ihtiyaçlarını ve duygularını anlamak; ilişki kurmak
Duygusal Kontrol	Kişinin kendi duygusal ve sözsüz davranışlarını kontrol etme ve düzenleme becerisi, özellikle de duyguları aktarma veya maskelemede	Uygunsuz duyguları düzenlemek; güçlü duyguları maskelemek veya bastırmak
Sosyal İfade	Sözlü anlatımda beceri ve başkalarıyla sosyal ilişkide bulunma becerisi	Topluluk önünde konuşma; ikna; koçluk
Sosyal Duyarlılık	Başkalarının sözlü iletişimini yorumlama becerisi; sosyal durumları, sosyal normları ve rolleri anlamak	Etkili, aktif dinleme; sosyal davranışların düzenlenmesi ve izlenmesi
Sosyal Kontrol	Rol yapma ve sosyal öz-sunum	Nazik olmak; lider etki yönetimi; sosyallik ve liderlik öz-yeterliliği

Kaynak: Riggio, R. E. ve Reichard, R. J. (2008). The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), s. 169-185.

Etkili liderlik ve duygu ilişkisinde değerlendirilmesi gereken önemli kavramlardan biri de duygusal zekâdır. Liderin izleyenlerinin duygularını doğru bir şekilde algılaması ve onları etkileyebilme derecesi, büyük değişiklikler yapabilme becerisi ile de ilişkilidir. Başkalarının duygularına karşılık vermek ve bunları değiştirmek, liderlerin duygusal zekânın önemli bir yönü olan duyguların nedenleri ve zaman içindeki değişimleri hakkında doğru bilgiye sahip olmalarını gerektirir (George, 2000, s.1044). Bu nedenle, duygusal zekâ düzeyi yüksek liderler kurumsal başarının anahtarıdır. Etkili liderler çalışanların çalışma ortamındaki duygularını hissetmek, sorun ortaya çıktığında müdahale etmek, çalışanların güvenini kazanmak adına kendi duygularını da yönetme kapasitesine sahip olmalıdır. Etkili bir lider, örgüt iklimini belirleyerek organizasyon performansını etkileyebilir (Batool, 2013, s. 85).

Sinha (1984, s. 87) etkili liderlerin merhametli olması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü merhametli bir liderin astlarına değer vereceğini, şefkat göstereceğini, refahlarına kişisel ilgi göstereceğini ve hepsinden de önemlisi gelişimlerine destek olacağını öne sürmektedir. Liderin etkili olabilmesi için merhametli olma durumunu çalışanın görevindeki başarısına bağlı kılması gerektiğini belirtir. Lider kendisinin ve astlarının rollerini ve etkileşimlerini, astlarının hedeflerini ve grubun normatif yapısını anlama, kabul etme ve onlara bağlılık kazanmalarını sağlayacak şekilde yapılandırır. Onları sıkı çalışmaya ve yüksek verimlilik seviyesini sürdürmeye yönlendirir. Beklentilerini karşılayanların davranışlarını merhametiyle pekiştirir. Bu süreçte, daha yüksek verimliliği ve hem astın hem de kendisinin gelişimine destek olacak bir anlayış, sıcaklık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi gelişir.

4. YÖNTEM

4.1. İşveren Markası ve Etkili Liderlik İlişkisi

Son dönemlerde bazı yazarlar liderliğin aynı zamanda ince ve büyük ölçüde görünmeyen içsel duyguların, düşüncelerin, durumların ve sezgilerin ürünü olduğunu belirtmektedirler (Badaracco Jr, 2002; Boyatzis ve McKee, 2005; Goleman, 1998; Goleman vd. , 2002; Kriger ve Malan, 1993). Söz konusu yazarlar, etkin liderlikte görünür davranışların organizasyonlarda buzdağının sadece görünen yüzü olduğunu ve örgütsel gerçekliğin sosyal inşasında imajlara, vizyonlara ve değerlere odaklanmamız gerektiğini çeşitli şekillerde savunurlar (Fry ve Kriger, 2009, s. 2). Böylelikle örgüt her daim güçlü bir işveren markası olacaktır. Örgüte dair yalnızca rakamlara odaklanmamış, örgütünde paylaşılan değerleri önemseyerek, ortaya koyulanları insanlarla paylaşmayı öncelik edinen liderler işveren markası olmada örgütlerini ön sıralara taşırlar. Yöneticiler de tabi ki bu değerlere bağlıdır ancak liderler işin tonunu ve temposunu belirler (Dawson, 2013).

İşveren markası, liderlerin örgütsel etkinliği geliştirmek ve daha kalıcı bir örgüt yapısı tesis etmek ve örgütsel bağlılığı artırmak adına üzerinde hassasiyetle durmaları gereken konulardan biri olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda örgüte dair işveren markasının güçlendirilmesi adına liderler öncülüğünde gerçekleştirilmesi gereken aşamalar aşağıda maddeler halinde sıralanabilir (Figurska ve Matuska, 2013, s. 38):

- Örgütün sahip olduğu işveren markasının tanımlanarak, çalışanların, potansiyel çalışanların ve diğer paydaşların örgütü nasıl değerlendirdiği ve algıladığını ortaya koymak.
- İşveren marka vizyonunu netleştirilerek, çalışanların potansiyel çalışanların ve diğer paydaşların örgütü nasıl algılamak istediğini ortaya koymak.
- Hâlihazırdaki işveren markası ve olunması istenen arasındaki eksiklikleri ortaya koymak.
- Eksikliklerin ve boşlukların giderilebilmesi adına çalışma planlarının hazırlanması.
- Planların uygulanması için harekete geçmek.

Liderlerin örgütsel etkinliği geliştirmek ve daha kalıcı bir örgüt yapısı tesis etmek ve örgütsel bağlılığı artırmak adına üzerinde hassasiyetle durmaları gereken bir diğer konuda işveren markasına ilişkin yapılan değerlendirmelerdir. Amara'ya (2014) göre işveren markası değerlendirmelerinde, örgütlerin içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınması gerekmekte ve içsel bakış açısı değerlendirmeleri aşağıdaki başlıklar altında ele alınmalıdır:

- Vizyon ve misyon
- Kültür ve değerler
- Liderlik becerileri
- Karşılaşılan güçlükler
- İnsan kaynaklarına dair uygulamalar
- Yönlendirme programları
- Ödüller
- İş/Yaşam Dengesi
- Sosyal sorumluluk

İşveren markasında dışsal bakış açısı ise potansiyel çalışanlar ve müşteriler tarafından örgüte dair oluşan hissiyattır ve aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilebilir (Amara, 2014):

- Pazar performansı
- Belirgin sektörlerde, ürünlerde ve hizmetlerde örgütün pazar durumu
- İşyeri sıralamaları ve ödülleri

Liderlerin işveren markalaşması sayesinde örgüte ilişkin elde edecekleri faydaları da göz ardı etmemek gerekir. Backhaus ve Tikoo (2004, s. 505) işveren markalaşmasının faydalarını fonksiyonel ve sembolik

faydalar olmak üzere iki kategoride ele almaktadırlar. İşveren markasının fonksiyonel faydaları, maaş, sosyal haklar, izin hakları gibi arzu edilen istihdam unsurlarıdır. Sembolik faydalar, firmanın prestijine ilişkin algılarla ilgilidir ve başvuru sahipleri, sosyal onay alacaklarını düşündükleri için örgütte çalışmayı tercih ederler. Figurska ve Matuska (2013) düzgün bir şekilde planlanıp uygulandığında, etkili işveren marka stratejilerinin yüksek etkili ve uzun vadeli sonuçlar sağlayacağını belirtmiştir. Bu uzun vadeli sonuçları ise; rekabet avantajı; önemli ölçüde geliştirilmiş yetenek hattı, artan çalışan katılımı, daha fazla işgücü çeşitliliği, daha güçlü kurum kültürü, örgüt ve marka için artan destek ve artan hissedar değeri olarak belirtmiştir. Kucherov ve Zavyalova (2012, s. 89-90) ise işveren markasının örgüt adına sağlayacağı faydaları aşağıdaki başlıklar altında ele almıştır:

- İşgücü piyasasında olumlu bir imaj
- Çalışanlara standart yükümlülüklerin yerine getirilmesi
- Somut ve soyut özelliklerin benzersizliği
- Potansiyel ve mevcut çalışanlar için değerli olmak
- Örgütün hedef kitle tarafından işveren olarak tanınıyor olması
- İşveren olarak örgütün rakiplerinden farklılaşması
- Bir hedef kitleye göre işgücü piyasası
- Örgütü işgücü piyasasına yerleştirmek için istikrarlı politikalar
- İnsan Kaynakları maliyetlerini düşürmek
- İşe alım performansını iyileştirmek
- İş ilişkilerini geliştirmek
- Çalışanların işe alınmasına katkıda bulunmak
- Personel devir sayısını azaltmak
- Örgüt kültürünü güçlendirmek ve geliştirmek

Yapılan açıklamalara ek olarak; Laine (2017) güçlü bir işveren markası oluşturmanın temel şartının işveren markalaşması çalışanlarında görev yapan çalışanların niteliğine bağlı olduğunu ve bu kişilerin ortaya çıkaracağı çalışmalara bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Marka çalışanları örgüt içerisinde tutmada veya çekmede en büyük etkenin de liderler olduğunu dile getirmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı

İşveren markalaşmasında liderlik olgusu yadsınamayacak bir gerçekliktir. Markalaşma sürecinde liderlik uygulamaları vaatler ve gerçekler arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasında etkilidir. Verilen vaatlerin uygulanması liderler kanalıyla gerçekleştirilir. Bu vaatlerin gerçekleştirilmemesi veya tatmin edici düzeyde olmaması örgütte çalışmakta olan yeteneklerin veya potansiyel yeteneklerin elden kaçırılması ile sonuçlanabilir. Bu durum işveren marka değerinin zayıflamasına kadar gidebilir.

Markaların pazarda etkili olabilmeleri için iyi bir yöneticilik sergilemeleri gerekir. Bunun yanında dürüstlük, özgünlük ve güven dolu bir iş ortamı sunmaları gerekmektedir. Bu olgular örgütün dıştan görünüşü ile değil de etkili liderlerin etkisi ile kurum kültürüne işlenmelidir. Söz konusu açıklamalar ışığında bu çalışmanın amacı her geçen gün daha da dikkat çeken bir konu haline alan işveren markası algısının etkili liderlik ile ilişkisinin incelenmesidir. Bu sayede işveren markasını oluşturan alt bileşenler ve etkili liderlik ilişkisine dair bir değerlendirme yapmaktır.

4.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütlesini, Adıyaman ilinde bankalarda görev yapan kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliğinin sitesinden edinilen bilgiye göre Adıyaman ili kapsamında toplam 438 banka çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışanlar içerisinde ana kütleyi temsil etmede yeterli oran olarak belirlenen %5 hata payı ve %95 güven aralığına ulaşabilmek adına hesaplanan örneklem değeri 205'dir.

Adıyaman ilinde faaliyet göstermekte olan banka şubelerinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş çalışanlara anket formu verilmiştir. Değerlendirmeye tabi tutulan toplam anket formu sayısı 273'dir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın uygulama kısmında ele alınan değişkenler “işveren markası algısı” ve “etkili liderlik” değişkenleridir. Bu değişkenlere dair bir ana hipotez ile beraber işveren markasının alt boyutlarını içeren üç alt hipotez oluşturulmuştur.

Ana Hipotez:

H0: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.
H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili liderlik arasında ilişki vardır.
2. H0: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.
H1: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır.
3. H0: Algılanan Psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur.
H1: Algılanan Psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların demografik değişkenlerinin ele alındığı “Kişisel Bilgi Formu”, ikincisi işveren markası algısına dair soruları içeren “İşveren Markası Uygulamaları”, üçüncü ve son bölüm ise “Etkili Liderlik” ölçekleridir. Kişisel bilgi formunda sekiz, işveren markası uygulamaları ölçeğinde on sekiz ve son olarak etkili liderlik ölçeğinde ise on dokuz soru bulunmaktadır. Kişisel bilgi formu dışındaki diğer ölçekler beşli Likert tipi ölçeğe göre cevaplanması gereken sorulardan oluşmaktadır.

İşveren markası uygulamaları ölçeği İçergen (2016) tarafından hazırlanmıştır. Etkili Liderlik ölçeği ise Shanmuganathan (2012) tarafından hazırlanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği daha önce edilmiş ve kabul görmüştür. Ancak, belirlenen sektörde uygulanmadan önce, araştırmacılar tarafından da geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek adına 40 katılımcı ile pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen pilot çalışmanın sonuçları, güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Bu pilot çalışma sonrasında, anket formu nihai haliyle Adıyaman ili bankalarında gerçekleştirilmek üzere çoğaltılmıştır. Buna ek olarak çalışmada kullanılan anketteki soruların birbiriyle tutarlılığını ve ele alınan ölçmede homojenliği ölçmek adına ise güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi		
Ölçekler	Soru Sayısı	Alpha Değeri
İşveren Markası Uygulamaları Ölçeği	18	,904
Etkili Liderlik Ölçeği	19	,896

İşveren markası için kullanılan 18 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları ile Cronbach's Alpha katsayısının .904 olduğu saptanmış olup, bu değer çok iyi iç tutarlılık ve güvenilirliğini ifade etmektedir. Etkili liderlik ölçeği ise 19 maddeden oluşmakta olup, elde edilen Cronbach's Alpha değerinin, .896 olduğu, kısaca çok iyi iç tutarlılık ve güvenilirlik oranına sahip olduğu saptanmıştır.

4.6. Verilerin Analizi

Hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla veriler öncelikle IBM SPSS 21 programına girilmiştir. Çalışmada kullanılan anketteki soruların birbiriyle tutarlılığını ve ele alınan ölçmede homojenliği ölçmek adına

güvenirlilik analizleri sonrasında uygulanacak analiz türünü belirleyebilmek amacıyla veri dağılımı incelenmiştir. Normal dağılım için yapılan analizler sonucunda %5 kırılmış ortalama ile asıl ortalama değerler arasında farkın az olduğu, bir diğer ifade ile uç değerlerin fazla olmadığı saptanmış olsa da Histogram ve detrended normal q-q çizgisi verilerin normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri de verilerdeki çarpıklığı göstermektedir. Normallik testi tablosundaki Kolmogorov-Smirnov sonuçları da veri dağılımının normal olmadığı yönünde sonuç vermiştir. Yapılan normal dağılım analizleri sonucunda, örneklem sayısına rağmen parametrik olmayan testler uygulanması gerektiği tespit edilmiştir. Aşağıdaki tablo normal dağılım testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. Normal Dağılım Analiz Sonuçları

Normal Dağılım Testi						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İşveren markası Uygulamaları	.089	273	.000	.971	273	.000
Etkili liderlik	.091	273	.000	.950	273	.000

Tablo 4 incelendiğinde, veri toplama aracı olarak kullanılan anketi oluşturan iki temel bölümün de veri dağılımının anlamlılık değeri .05'ten küçük olduğu için normal olmadığı gözlemlenmektedir ($p = .00 < .05$). Bu veriler ışığında parametrik olmayan testler uygulama gerekliliği doğmuştur. Ana hipotezi ve alt hipotezlerindeki iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetinin ve yönünün belirlenmesi için, korelasyon analizi kullanılması gerektiği saptanmıştır. Ancak veri dağılımı normal olmadığı için, örneklem büyüklüğüne rağmen parametrik olan Pearson korelasyon analizi yerine, onun parametrik olmayan dengi Spearman korelasyon analizi tercih edilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katkıda bulunan banka çalışanlarının demografik bileşenlerine dair frekans ve yüzdeler yorumlanacaktır. Akabinde araştırmanın temelini oluşturan her bir hipotez için yapılan analizlerden elde edilen bulgular ve bunların yorumlanması yer alacaktır.

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katkı sağlayan toplamda 273 banka çalışanın demografik bileşenlerine ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Çalışanların Demografik Bileşenlerine Dair Frekans ve Yüzdeler

Demografik Özellikler	Frekans (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	86	31,5	31,5
	Erkek	187	68,5	100,0
Yaş	20-29	89	32,6	32,6
	30-39	133	48,7	81,3
	40-49	34	12,5	93,8
	50 ve Üzeri	17	6,2	100,0
Medeni Durum	Evli	196	71,8	71,8
	Bekâr	77	28,2	100,0
Hizmet Süresi	1-9 Yıl	155	56,8	56,8
	10-19 Yıl	85	31,1	87,9
	20-29 Yıl	26	9,5	97,4
	30 Yıl ve üzeri	7	2,6	100,0
Şu An bulunduğu Pozisyonundaki Hizmet Süresi	1-9 Yıl	218	79,9	79,9
	10-19 Yıl	49	17,9	97,8
	20-29 Yıl	4	1,5	99,3

	30 Yıl ve üzeri	2	,7	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,1	1,1
	Lise	30	11,0	12,1
	Ön Lisans	23	8,4	20,5
	Lisans	200	73,3	93,8
	Lisans Üstü	17	6,2	100,0
İşyerindeki Görevi	Yönetici	18	6,6	6,6
	Yönetmen	35	12,8	19,4
	Yetkili	64	23,4	42,9
	Uzman	32	11,7	54,6
	Asistan	66	24,2	78,8
	Diğer	57	20,9	100,0
Aylık Gelir	1500 Lira Altı	6	2,2	2,2
	1500-1999 Lira	65	23,8	26,0
	2000-2499 Lira	82	30,0	56,0
	2500-2999 Lira	42	15,4	71,4
	3000-3499 Lira	35	12,8	84,2
	3500-3999 Lira	14	5,1	89,4
	4000 Lira ve üstü	29	10,6	100,0

Araştırmanın örneklemindeki banka çalışanlarının cinsiyet dağılımı ele alındığında katılımcıların %31,5 ini kadın katılımcılar oluştururken kalan % 68, 5 de erkek katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların sayısının kadın katılımcılara oranla daha fazla olması dikkat çekicidir. Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre bankalarda çalışan kadın oranı %51 iken erkek çalışan oranı % 49 dur. (www.tbb.org.tr) . Buradan yola çıkarak araştırmaya erkek katılımcıların katkısının daha fazla olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Demografik değişkenlerden yaş değerlendirildiğinde en çok % 48,7 yüzdeler oranı ile 30-39 yaş aralığı ve onu takiben %32,6 ile 20-29 yaş aralığının çalışmaya katkı sağladığı söylenebilir. Bu oranlar çalışmaya katkı sağlayan katılımcıların daha çok genç olduğu söylenebilir. Çünkü tablodan görüldüğü üzere katılımcıların sadece %6,2 si 50 yaş ve üzerindedir.

Çalışmaya katkılarını sunan banka çalışanlarının medeni durumları ele alındığında katılımcıların % 71,8 inin evli olduğu ve sadece % 28,2 si bekâr olduğu görülmektedir. Yukarıda belirtildiği üzere ağırlıklı olarak genç bir kitle ile çalışılmış olmasına rağmen katılımcıların birçoğunun evli olması yine dikkat çeken noktalardan biridir.

Meslekte hizmet süresi yüzdelerine göre katılımcıların % 56,8 i mesleğini 1 ila 9 yıl arasında bir süreden beri icra etmektedir. Bu yüzde diğer aralıklara göre en yüksek yüzdelerdir. En düşük aralık ise % 2,6 ile 30 yıl ve üzeri aralıktır. 1-9 yıldan beri aynı pozisyonda görev yapan çalışan sayısı % 79,9 yüzdelerle bu değişken için en büyük orandır. Aynı pozisyonda 30 yıl ve üzerinde görev yapan çalışan yüzdesi ise tablodan görüldüğü üzere sadece 0,7 oranındadır. Bu durumun bankalar içerisinde yükselme olanaklarının fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eğitim durumu bulguları çalışanların birçoğunun lisans mezunu olduğunu göstermektedir. Bu % 73,3 lük bir orandır. Lisans mezunlarını sırasıyla lise (% 11) mezunları, ön lisans (%8,4) mezunları, lisansüstü (%6,2) mezunları ve ilköğretim (% 1,1) mezunları takip etmektedir.

İşyerindeki görev değişkenine göre en yüksek yüzde % 24,2 ile asistan statüsüne aittir. Bir sonraki ise % 23, 4 ile yetkili statüsü gelmektedir. Katılımcılardan diğer seçeneğini işaretleyenlerin yüzdesi % 20,2 olarak görülmektedir. Bu oranın bu derece yüksek olmasının nedeni ise bankalar bünyesindeki unvanların bankadan bankaya değişebilmesidir. Bu araştırmada bankalarda en yaygın olarak kullanılan unvanlar seçenek olarak yazılmış ve diğer seçeneği de eklenmiştir.

Aylık gelir değişkeni ele alındığında görülmektedir ki katılımcıların % 30 u 2000 ila 2499 arasında bir aylık gelire sahiptir ve bu en büyük yüzdendir. Yüzdelere göre en düşük aylık gelir miktarı olan 1500 lira altı seçeneğe ise % 2,2 ile en az yüzdeyi oluşturmaktadır.

5.2. İstatistiksel Analizler

Bu bölümde katılımcıların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasındaki ilişkiye dair istatistiksel analiz sonuçları ve bulgular değerlendirilecektir. Ayrıca işveren markası değişkeninin alt boyutları ve etkili liderlik ilişkisine dair bulgular da tablolar yardımı ile değerlendirilecektir.

Tablo 6. Çalışanların İşveren Markası Algıları ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			İşveren markası algısı	Etkili liderlik
Spearman's rho	İşveren markası algısı	Correlation Coefficient	1.000	.660***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.660***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

İşveren markası algısı ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu testin sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki vardır ($r=.660$) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=.00<.05$). Bu sonuçlardan yola çıkarak “H0: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur” hipotezi ret edilmiş ve yerine “H1: Çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İşveren markası değişkeninin alt boyutlarının etkili liderlik ile ilişkisine dair geliştirilen alt hipotezlere dair bulgular aşağıdaki tablolar ile değerlendirilecektir.

Tablo 7. Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Etkili liderlik
Spearman's rho	Yorumlanan örgüt kimlik imajı	Correlation Coefficient	1.000	.537***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.537***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Yorumlanan örgüt kimlik imajı ve etkili liderlik ilişkisini tespit etmek amacıyla Spearman korelasyon testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları her iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki olduğunu ($r=.537$) ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($p=.00<.05$). Bu nedenle “H0: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur” hipotezi ret edilerek “H1: Yorumlanan örgüt kimlik imajı ile etkili liderlik arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. Algılanan İşlevsel Fayda ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Algılanan işlevsel fayda	Etkili liderlik
Spearman's rho	Algılanan işlevsel fayda	Correlation Coefficient	1.000	.624***
		Sig. (2-tailed)	.	.000

		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.624***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Spearman Korelasyon analizi sonuçları, algılanan işlevsel fayda ve etkili liderlik arasında orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki olduğunu ($r=624$) ve bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($p=.00<.05$). Böylelikle “H0: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur” hipotezi ret edilmiş ve “H1: Algılanan işlevsel fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Algılanan Psikolojik Fayda ve Etkili Liderlik İlişkisi İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
		Algılanan psikolojik fayda		Etkili liderlik
Spearman's rho	Algılanan psikolojik fayda	Correlation Coefficient	1.000	.630***
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	273	273
	Etkili liderlik	Correlation Coefficient	.630***	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	273	273

Algılanan psikolojik fayda ve etkili liderlik arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü saptamak amacıyla Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Saptanan bulgulara göre bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal korelasyon mevcuttur ($r=630$) ve bu korelasyon da istatistiki olarak anlamlıdır ($p=.00<.05$). Bu nedenle “H0: Algılanan psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki yoktur” hipotezi ret edilmiş ve yerine “H1: Algılanan psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Adıyaman ilinde görev yapmakta olan banka çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışma işveren markası algısı ve etkili liderlik ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ortaya koyulan bulgular göstermiştir ki çalışanların işveren markası algıları ile etkili liderlik arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların, işveren markasına dair algı düzeyleri arttıkça etkili liderliğe dair algıları da artmaktadır. Bu durum her iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre yapılan çalışma sonucuna ulaşılmış özetle araştırma amacı gerçekleştirilmiştir.

İşveren markasının alt boyutlarından yorumlanan örgüt kimlik imajı ve etkili liderlik ilişkisi ele alındığında görülmektedir ki her iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Yine işveren markasının alt boyutlarından algılanan işlevsel fayda ve etkili liderlik arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiki olarak da anlamlı olduğu çalışmanın bulgularıyla ortaya koyulmuştur. Yapılan analizlerin sonuçları işveren markasının son alt boyutu algılanan psikolojik fayda ile etkili liderlik arasında orta düzeyde pozitif doğrusal korelasyonun varlığını ortaya koymuştur.

Sahu vd. (2018, s. 92) tarafından gerçekleştirilen ve transformasyonel liderlik ile çalışan katılımı, işveren markalaşması ve psikolojik bağlanmada ayrılma niyetinin aracılık rolünün incelendiği çalışma Hindistan’da bilgi teknolojileri alanında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları transformasyonel liderlik ile psikolojik bağlanma ve çalışan katılımı gibi değişkenler arasındaki ilişkide işveren markasının etkisine vurgu yapmaktadır.

İngiltere’de 200 işletmede 732 İK yöneticisi ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları liderlerin çalışanlarda etkili olmaya dair bir güdülenmeye neden olduğun bulgularıyla desteklemiştir. Belirtilen çalışma işveren marka değerinin yükseltilmesinin insan kaynakları için yetenekleri örgüte çekmek adına büyük faydalar sağladığını ortaya koymaktadır (Brewster, 2005, s. 965-958).

Çalışmanın sonuçları işverenlere, etkili liderlerle çalışıyor olmanın yetenekli çalışanları örgüte çekmede önemli bir nokta olduğunu bulgularla sunmaktadır. Beşeri sermaye olarak da adlandırılan insan kaynağını dikkatlice seçen örgütler doğru insanlara doğru işleri yaptırıyor olmanın sonuçlarını örgütün başarısı olarak alacaktır. Markalaşma yolunda vaatlerini yerine getiren örgütler hâlihazırdaki çalışanlarına güven kazandırırken potansiyel çalışanlar için de çalışmak için arzu edilen bir örgüt olmaya yardımcı olacaktır. Talep ediliyor olmanın avantajı olarak örgüt kendisiyle çalışmak isteyen yetenekler arasından en iyileri seçebilme şansına sahip olabilecektir.

Örgütte görevine başlayan çalışanları orada tutan faktörler içerisinde sadece finansal faktörlere odaklanmak liderleri büyük yanılgılara düşürür. Çünkü daha az ücret ile başlayacağını biliyor olmasına rağmen daha tanınmış yani işveren marka değeri daha yüksek bir örgütte çalışmayı tercih eden çokça sayıda çalışana rastlamak mümkündür. Bu değişkenlerin değerlendirilebilmesi, psikolojik altyapı analizlerinin dikkatlice yapılabilmesi, verilen vaatlerin gerçekleştirilmesi ve bunun sonuçlarının değerlendirilmesi ancak ve ancak etkili liderlerin yönettiği örgütlerde gerçekleştirilebilir. Yıkıcı rekabet koşulları içerisinde başarıya ulaşmada ve geride kalmamada etkili olan faktörleri yenilikçi bir bakış açısıyla değerlendirebilen yetenekli liderlerin veya çalışanların örgütte tutulabilmesi örgütünün devamı adına önemlidir. Burada görev örgütün sadece insan kaynakları departmanına değil, tepe yönetime de düşmektedir.

Çalışanlar için tatmin edici koşulların sağlanması ve onların güdülenmesi var olan örgüt çalışanlarını örgüte bağlı kılarken, uygulamaların reklamından etkilenen ve örgütte çalışmayı arzulayanlardan oluşan bir yetenek havuzunu da her daim örgüt için avantaj oluşturacaktır. Özetle etkili liderlerle çalışmak güçlü bir işveren markası olmada örgüte kolaylık sağlarken, güçlü bir işveren markasına sahip olmak da yetenekleri örgüte çekerek veya örgütte tutarak rekabette ön sıralarda olabilmeyi sağlamaktadır.

İşveren markalaşması ve etkili liderlik ilişkisinin somut bir şekilde ortaya koyulduğu bu ve benzeri çalışmaların sektör temsilcileri tarafından dikkate alınması örgütün işveren marka imajı, kimliği ve işveren sadakati gibi konularda beraber yürüdükleri liderlerin örgüt işleyişindeki etkilerini görebilmek adına faydalı olacaktır. Birçok bireyin faaliyet sürdürdüğü örgütlerde etkileme ve yönlendirme yeteneğine sahip kimselerin örgüt içerisinde göz ardı edilmemesi önemli bir olgudur. Etkili liderler tarafından yönetilen işveren marka değeri yüksek örgütler, gerek özel gerek kamu temsilcileri tarafından da daha tanınır ve güvenilir olacaktır.

Bu çalışmada işveren markası algısı ile etkili liderlik ilişkisi çalışıldı. Bir sonraki çalışmalarda işveren markası ile farklı değişkenler çalışılabilir. Çünkü markalaşma sadece bir faktörün güdümünde olamaz. Marka olmak birçok değişkenin bileşimiyle ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu değişkenlerin yeni çalışmalar ile ele alınması alan yazına somut bulgular ışığında önemli katkılar sunarken sektör temsilcilerine de yol gösterici olacaktır

KAYNAKÇA

- Ahmed, P., Rafiq, M. ve Norizan, M. S. (2003). Internal Marketing and The Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*, s. 1177-1186.
- Amara, S. (2014). *Tips to Make Employer Branding More Effective* . LinkedIn : <https://www.linkedin.com/pulse/20140327015127-43374179-tips-to-make-employer-branding-more-effective>> adresinden alındı
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), s. 501-517.
- Backhouse, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), s. 501-517.
- Badaracco Jr, J. (2002). *Leading quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Boston: Harvard Business School Press.

- Barrow, S. ve Mosley, S. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası : Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.
- Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), s. 84-94.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2004). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), s. 151-172.
- Biswas, M. K. ve Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *J Bus Ethics*, s. 57-72.
- Boyatzis, R. ve McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brewster, C. , Sparrow, P. ve Harris, H. (2005). Towards a New Model of Globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, s. 949-970
- Bryman, A. (2007). Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review. *Studies in Higher Education*, 32(6), s. 693-710.
- Chhabra, N. L. ve Sharma, S. (2014). Employer Branding: Strategy for Improving Employer. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), s. 48-60.
- Edwards, M. R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), s. 5-23.
- Figurska, I. ve Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resource Management. *Human Resources Management & Ergonomics*, s. 35-51.
- Figurska, I. ve Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), s. 35-51.
- Fry, L. ve Kriger, M. (2009). Towards a Theory of Being-centered Leadership: Multiple Levels of Being as Context for Effective Leadership. *Human Relations*, s. 1-30.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, s. 1027-1054.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School.
- İçergen, H. (2016). İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khalid, S. ve Tariq, S. (2015). Impact Of Employer Brand On Selection And Recruitment Process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), s. 351-372.
- Kriger, M. ve Malan, L. C. (1993). Shifting Paradigms: The Valuing of Personal Knowledge, Wisdom, and Other Invisible Processes in Organizations. *Journal of Management Inquir*, s. 391-398.
- Kucherov, D. ve Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), s. 86-104.
- Lievens, F. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1), s. 51-69.

- Moroko, L. ve Uncles, M. D. (2009, Eylül 25). Employer Branding and Market Segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), s. 181-196.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. West Sussex: John Wiley & Sonss Inc.
- Riggio, R. E. ve Reichard, R. J. (2008). The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), s. 169-185.
- Ritson, M. (2002, Ekim 24). Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power. *Marketing*, s. 18.
- Sahu, S., Pathardikar, A. ve Kumar, A. (2018). Transformational Leadership and turnover: Mediating Effects of Employee Engagement, Employer branding, and Psychological Attachment. *Leadership & Organization Development Journa*, 39(1), s. 82-99.
- Shanmuganathan, G. D. (2012). An Emprical Investigation on Effective Leadership for Global Brand Management in Multinational Consumer Banks Operating in the United States with Special Reference to Application of Multicultural Perspectives of Immigrant Employees. *Doktora Tezi*. Colorado, USA: Jones International University.
- Sinha, J. B. (1984). A Model of Effective Leadership Styles in India. *International Studies of Management & Organization*, 14(2/3), s. 86-98.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literatuure*. New York: Free Press.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand, Ere Recruiting IntelligenceEre*. Nisan 12, 2019 tarihinde Ere Recruiting Intelligence: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> adresinden alındı
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), s. 33-48.
- Yukl, G. (2012, Kasım 1). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, s. 66-85.