



Sosyal Bilimler
Enstitüsü

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN İŞVEREN MARKASI
OLUŞTURMADA DİJİTAL İLETİŞİM STRATEJİLERİ: LINKEDİN
PLATFORMU ÜZERİNE BİR ANALİZ**

Yüksek Lisans Tezi

AYSEMA ÜNLÜ

İstanbul, 2025

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN İŞVEREN MARKASI
OLUŞTURMADA DİJİTAL İLETİŞİM STRATEJİLERİ: LINKEDİN
PLATFORMU ÜZERİNE BİR ANALİZ**

Yüksek Lisans Tezi

AYSEMA ÜNLÜ

Tez Savunma Jürisi

1. Tez Danışmanı: Doç. Dr. Zühal AKBAYIR
2. Üye: Doç. Dr. Yeliz KUŞAY
3. Üye: Doç. Dr. Gül Banu DAYANÇ KIYAT

İstanbul, 2025

ÖZET

HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN İŞVEREN MARKASI OLUŞTURMADA DİJİTAL İLETİŞİM STRATEJİLERİ: LINKEDIN PLATFORMU ÜZERİNE BİR ANALİZ

Dijitalleşmenin derinleşen etkisi ve işveren markası pratiklerindeki artış, markaların dijital iletişim platformlarında stratejik planlanmasını, iletişiminin sürdürülmesini ve uygulanmasını gerekli kılmıştır. Dijital iletişim stratejileri, işveren markasının gelişiminde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu stratejiler markaların kültürünü, vizyonunu, değerlerini, başarılarını ve çalışan deneyimlerini tüm paydaşlarına bilhassa mevcut çalışanlarına ve potansiyel adaylarına ulaştırmada etkilidir. Günümüzde markaların potansiyel yetenekleri çekme, mevcut çalışanları elde tutma, değerlerini yaşatma ve marka itibarlarını güçlendirme süreçlerinde özellikle LinkedIn platformu stratejik bir dijital iletişim aracı olarak ön plana çıkmaktadır.

Stratejik iletişim yönetiminin en önemli amaçları arasında hedef paydaşlar nezdinde uygun kanalların seçilmesi, etkili mesajların oluşturulması, marka ile ilgili bilgilerin açık bir şekilde iletilmesi, geribildirim sunulması ve olumlu yönde marka imajının inşa edilmesini sağlamak gelmektedir. Kapsamını her geçen gün genişleten yaklaşımları ile halkla ilişkiler, markaların yönetim pozisyonlarına rehberlik yapma, paydaşlar ile sürdürülebilir iletişimi sağlama, marka kimliğine uygun bir kültür yaratma ve itibar oluşturma gibi çok yönlü stratejik bakış açısı ve yönetim rolü ile dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, işveren markasının bilinirliğinin artması, hedef paydaşların beklentileri ile tutarlı mesajların oluşturulması ve doğru iletişim stratejilerin yönetilmesi için halkla ilişkiler ve markalaşma girişimlerinin bütünlük şeklinde çalışması önemlidir.

Literatür incelendiğinde, halkla ilişkiler perspektifinden LinkedIn’de işveren markası oluşturma sürecinde dijital iletişim stratejilerine dair sınırlı araştırma bulunmaktadır. Bu çalışma, işletme profesyonellerinin tercihleri ile belirlenen beş işletmenin LinkedIn platformunda işveren markası oluşturma sürecinde yararlanılan dijital iletişim stratejilerini içerik analizi yöntemi ile halkla ilişkiler perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada, “*çeşitlik ve kapsayıcılık, çalışan refahı ve motivasyon, hikâye anlatımı, liderlik iletişimi, kariyer yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk*” temaları kapsamında markaların LinkedIn’de paylaştıkları stratejik uygulamalar analiz edilmiştir. Yapılan analiz ile markaların bu platformu mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik işveren markası çalışmalarını ön plana çıkarmak için özellikle tercih ettikleri dikkat çekmiştir. LinkedIn’de planlanan dijital iletişim stratejilerinin; şirketlerin amaçları, hedefleri, kültürleri, değerleri, çalışan deneyimleri, liderlik iletişimleri ve gelişim fırsatları gibi çok yönlü içerikleri kapsadığı görülmüştür.

Halkla ilişkiler, işveren markalarının hedef paydaşları tarafından bütüncül bir perspektif ile nasıl algılandığını biçimlendirme sürecinde dijital iletişim stratejilerinin iç ve dış çevresi ile iletişimdeki tutarlılığını sağlama konusunda yol göstericidir. Çalışmada, işveren markaların temsil etmeye değer bir kültür yaratması ve gerçek deneyimler oluşturmaları için halkla ilişkilerin bu alandaki desteğinin önemi vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Marka, İşveren Markası, Dijital İletişim, Halkla İlişkiler, LinkedIn

ABSTRACT

DIGITAL COMMUNICATION STRATEGIES IN EMPLOYER BRANDING FROM A PUBLIC RELATIONS PERSPECTIVE:AN ANALYSIS ON THE LINKEDIN PLATFORM

The deepening impact of digitalization and the increase in employer branding practices have made it necessary for brands to strategically plan, maintain and implement their communication on digital communication platforms. Digital communication strategies play a critical role in employer brand development. These strategies are effective in communicating brands' culture, vision, values, achievements and employee experiences to all stakeholders, especially current employees and potential candidates. Today, the LinkedIn platform in particular stands out as a strategic digital communication tool in the processes of attracting potential talent, retaining existing employees, keeping their values alive and strengthening their brand reputation.

The most important objectives of strategic communication management include selecting appropriate channels, creating effective messages, clearly communicating information about the brand, providing feedback and building a positive brand image. With its ever-expanding approaches, public relations draws attention with its multifaceted strategic perspective and management role such as guiding the management positions of brands, ensuring sustainable communication with stakeholders, creating a culture in line with the brand identity and building reputation. In this context, it is important that public relations and branding initiatives work in an integrated manner to increase employer brand awareness, create messages consistent with the expectations of target stakeholders and manage the right communication strategies.

When the literature is examined, there is limited research on digital communication strategies in the process of employer branding on LinkedIn from a public relations perspective. This study aims to examine the digital communication strategies utilized in the process of employer branding on the LinkedIn platform of five businesses identified by the preferences of business professionals from a public relations perspective through content analysis method.

The study analyzed the strategic practices shared by brands on LinkedIn under the themes of *“diversity and inclusion, employee well-being and motivation, storytelling, leadership communication, career management and corporate social responsibility”*. The analysis revealed that brands particularly prefer this platform to highlight their employer branding efforts for current and potential employees. It was observed that the digital communication strategies planned on LinkedIn cover multifaceted content such as companies' goals, objectives, cultures, values, employee experiences, leadership communications and development opportunities.

In the process of shaping how employer brands are perceived by their target stakeholders from a holistic perspective, public relations is instrumental in ensuring the consistency of digital communication strategies in communicating with the internal and external environment. The study emphasizes the importance of public relations support for employer brands to create a culture worth representing and to create authentic experiences.

Keywords: Brand, Employer Branding, Digital Communication, Public Relations, LinkedIn

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tez sürecimde, kıymetli bilgi ve deneyimleri ile bana ışık tutan, sorularımı sabırla cevaplayan ve çalışmamın gelişimine değer sunan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Zühal AKBAYIR'a çok teşekkür ederim. Tez savunma jürimde yer alarak bilgi ve tecrübeleri ile çalışmama katkı sağlayan kıymetli jüri üyeleri Doç. Dr. Yeliz KUŞAY ve Doç. Dr. Gül Banu DAYANÇ KIYAT'a çok teşekkür ederim. Ayrıca hayatım boyunca beni eğitime yönlendiren ve her türlü desteğini daima hissettiğim canım annem Rukiye KEYVANOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Aysema ÜNLÜ

İstanbul, 2025



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ	VII
GÖRSELLER LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: MARKA İLETİŞİMİ ve İŞVEREN MARKASI	2
1.1. Marka Kavramı.....	2
1.2. Marka Yönetimi.....	4
1.3. Marka İletişimi	4
1.4. Markalaşma Stratejileri	5
1.4.1. Marka Genişleme Stratejisi	6
1.4.2. Marka Konumlandırma Stratejisi	7
1.4.3. Marka İmajı Yaratma Stratejisi.....	9
1.4.4. Markanın Kimlikleşme Stratejisi.....	10
1.5. İşveren Markası Kavramı ve Gelişimi.....	12
1.5.1. İşveren Markasının Önemi ve Özellikleri	14
1.5.2. İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi	14
1.5.3. İşveren Markasının Sürdürülebilirliği	15
1.5.4. İşveren Markası Yönetimi	16
1.5.5. İşveren Markası Örnek Uygulamaları	18
2. BÖLÜM: DİJİTAL İLETİŞİM DÖNEMİNDE İŞVEREN MARKASI.....	20
2.1. Dijital İletişime Genel Bir Bakış	20
2.2. Dijital Halkla İlişkiler ve Online İtibar Yönetimi.....	20
2.3. Dijital İletişimin İşveren Markası Oluşturmadaki Etkisi.....	21
2.3.1. Dijital İletişimin Çalışan Deneyimine Etkisi.....	22
2.3.2. Dijital İletişim ve Çalışan Motivasyonu.....	24
2.3.3. Dijital İletişim ve Çalışan Refahı: Wellbeing Kültürü	25
2.4. Sosyal Ağ Siteleri ve İşveren Markası Kavramı	26
2.5. LinkedIn’de İşveren Markası Oluşturma Sürecinde Dijital İletişim Stratejileri	27
2.5.1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	27
2.5.2. Hikâye Anlatımı	28

2.5.3. Liderlik İletişimi.....	29
2.5.4. Kariyer Yönetimi.....	30
2.5.5. Çalışan Savunuculuğu	31
2.5.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	32
2.6. LinkedIn’in Diğer Sosyal Medya Platformlarından Farkları	33
3. BÖLÜM: LINKEDIN PLATFORMUNDA İŞVEREN MARKASI OLUŞTURMA STRATEJİLERİ	35
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	35
3.2. Araştırmanın Yöntemi	35
3.3. Araştırmanın Örneklemi	37
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	37
3.5. Araştırma Soruları	37
3.6. Araştırmanın Bulguları	37
3.6.1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	38
3.6.2. Çalışan Refahı ve Motivasyon.....	53
3.6.3. Hikâye Anlatımı	57
3.6.4. Liderlik İletişimi.....	63
3.6.5. Kariyer Yönetimi.....	68
3.6.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	73
3.7. Araştırmanın Değerlendirmesi	80
4. Sonuç ve Öneriler	94
KAYNAKÇA.....	96

KISALTMALAR

KSS Kurumsal Sosyal Sorumluluk

LGBTIQIA+ Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Transeksüel, Queer ve Ekstra (Interseks ve Aseksüel) kısaltması

LGBTQ+ Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Transeksüel, Queer ve Ekstra

PR Halkla İlişkiler

STEM Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik

UN WOMEN Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi

ÇK Çeşitlilik ve Kapsayıcılık



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Marka İmajı Bileşenleri.....	10
Şekil 2:	Altı Yüzeyli Marka Kimliği Prizması.....	11
Şekil 3:	İşveren Markası.....	13
Şekil 4:	İşveren Markası Yönetim Modeli.....	16
Şekil 5:	Çalışan Deneyimi Piramit Modeli.....	23

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Konumlandırma Stratejileri.....	8
Tablo 2:	Sosyal Medya Siteleri.....	27
Tablo 3:	İşveren Markası Sürecinde Dijital İletişim Stratejilerinin Sınıflandırılması.....	36
Tablo 4:	Türkiye'nin En Çekici İşverenleri Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejileri.....	38
Tablo 5:	Koç Holding Topluluk Şirketlerinin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Taahhütleri Kapsamındaki Uygulamaları.....	40
Tablo 6:	Google Çalışma Alanında Erişebilirlik.....	43
Tablo 7:	Google LGBTQ+ Gruplarına Yönelik Kapsayıcılık Uygulamaları.....	48
Tablo 8:	Türkiye'nin En Çekici İşverenleri Çalışan Refahı ve Motivasyon.....	53
Tablo 9:	Türkiye'nin En Çekici İşverenleri Hikâye Anlatımı.....	57
Tablo 10:	Türkiye'nin En Çekici İşverenleri Liderlik İletişimi.....	63
Tablo 11:	Türkiye'nin En Çekici İşverenleri Kariyer Yönetimi.....	68
Tablo 12:	Türkiye'nin En Çekici İşverenleri Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	73
Tablo 13:	Koç Topluluğu İklim Taahhüdü Kapsamında Teknoloji ve İnovasyon Merkezli Örnek Uygulamaları.....	75
Tablo 14:	Sabancı Topluluğu Çevresel Sürdürülebilirlik Taahhüdü Kapsamında Teknoloji ve İnovasyon Merkezli Örnek Uygulamaları.....	77

GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 1:	Koç Holding Kadın Liderlerin Temsiliyeti LinkedIn Sayfası Örneği.....	39
Görsel 2:	Google Engelli Bireylerin Temsiliyeti LinkedIn Sayfası Örneği.....	42
Görsel 3:	Google Latin Kökenli Çalışan Grubu LinkedIn Sayfası Örneği.....	44
Görsel 4:	Google Kadın Çalışan Grubu LinkedIn Sayfası Örneği.....	45
Görsel 5:	Google Meet Çeşitliliği Temsil Eden Kadınların Arka Plan Görseli Örneği.....	45
Görsel 6:	Google Siyah Çalışan Grubu LinkedIn Sayfası Örneği.....	46
Görsel 7:	Google Siyah Kültürünü Kutlama Kültür ve Sanat Platformu Örneği.....	47
Görsel 8:	Google LGBTQ+ Onur Ayı Etkinliği LinkedIn Sayfası Örneği.....	47
Görsel 9:	Amazon Kadın Çalışanların Temsiliyeti LinkedIn Sayfası Örneği.....	49
Görsel 10:	Amazon Siyah Tarihi Ayı Kutlaması LinkedIn Sayfası Örneği.....	50
Görsel 11:	Amazon LGBTIQIA+ Onur Ayı Etkinliği LinkedIn Sayfası Örneği.....	51
Görsel 12:	Türk Hava Yolları Takdir ve Kutlama LinkedIn Sayfası Örneği.....	54
Görsel 13:	Google Özel Gün Kutlaması LinkedIn Sayfası Örneği.....	56
Görsel 14:	Amazon Takdir ve Kutlama LinkedIn Sayfası Örneği.....	56
Görsel 15:	Türk Hava Yolları Çalışan Markası Hikayesi LinkedIn Sayfası Örneği.....	58
Görsel 16:	Google Çalışan Markası Hikayesi LinkedIn Sayfası Örneği.....	60
Görsel 17:	Sabancı Holding Lider İletişimi LinkedIn Sayfası Örneği.....	66
Görsel 18:	Koç Holding Çalışan Gönüllülüğü LinkedIn Sayfası Örneği.....	74
Görsel 19:	Google Çalışan Gönüllülüğü LinkedIn Sayfası Örneği.....	78
Görsel 20:	Amazon Çalışan Gönüllülüğü LinkedIn Sayfası Örneği.....	79

GİRİŞ

İşveren markası; bir işletmenin benzersiz ve ikame edilemeyen avantajlara sahip işveren olarak rakiplerinden ayırt edilen ve cazip kılan niteliklerine bağlı oluşturulan bir markalaşma girişimidir. İşveren marka uygulamaları, bir işletmenin bireylere gösterdiği değerleri, kültürü ve çalışma olanaklarını etkili bir şekilde sunarak mevcut ve aday çalışanları cezbetmeyi amaçlayan stratejik çalışmalardır. Bu çalışmalar, işveren itibarını ve imajını güçlendirerek sürdürülebilir bir başarıyı desteklemektedir.

İşveren markası oluşturma sürecinde “çeşitlik ve kapsayıcılık”, “çalışan refahı ve motivasyon”, “hikâye anlatımı”, “liderlik iletişimi”, “kariyer yönetimi” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” stratejileri ön plana çıkmaktadır. Markaların benimsediği hedefler, değerler ve kültürlere göre yoğunlaştığı iletişim stratejileri değişmekle birlikte bu stratejilerin doğru bir şekilde oluşturulması ve yönetilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. İşveren markası inşasında iletişimin başat rol üstlenmesi, örgüt yönetiminde halkla ilişkiler uzmanlarının iş birliğini gerekli kılmaktadır. Halkla ilişkiler, işveren markalarının hedef paydaşları tarafından bütüncül bir perspektif ile nasıl algılandığını biçimlendirir. Bu bağlamda işveren marka yönetiminde olumlu ve olumsuz yönlerin farkına varılması için kritik bir veri kaynağıdır ve dijital iletişim stratejilerinin iç ve dış çevre ile iletişimdeki tutarlılığının sağlanması, mesajların oluşturulması, yönlendirilmesi, bireylerin katılımı, güvenin oluşturulması ve ilişkilerin teşvik edilmesi gibi çeşitli konulara fayda sağlamakta ve algıları yönetmektedir. İş dünyasında markaların temsil etmeye değer bir kültür yaratması, nitelikli bireyleri cezbeden gerçek deneyimleri oluşturma ve çalışanları ile doğru iletişim ve etkileşim kurması için halkla ilişkilerin bu süreçteki rolü önemlidir.

Halkla ilişkiler, hedef kitleler ile ortak payda oluşturma, algı yönetimi ve itibar inşası süreçlerinde önemli rol oynarken dijital iletişim uygulamaları ise disiplinin geleneksel sınırlarını genişletmiştir. Halkla ilişkilerin önemli bir enstrümanı olarak dijital iletişim ortamlarından, işveren markası vaatlerini ve uygulamalarını hedef kitleye ulaştırmak için yararlanılmaktadır. Bir dijital iletişim ortamı olarak LinkedIn ise işverenlerin aday yetenekleri çekme, nitelikli çalışanları elde tutma, değerlerini yaşatma ve marka itibarlarını güçlendirme süreçlerinde stratejik bir araç olarak ön plana çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde, halkla ilişkiler perspektifinden LinkedIn’de işveren markası oluşturma sürecinde dijital iletişim stratejilerine dair sınırlı araştırma bulunmaktadır. Bu çalışma, işletmelerin LinkedIn platformunda işveren markası oluşturma sürecinde yararlandıkları dijital iletişim stratejilerini halkla ilişkiler perspektifinden içerik analizi yöntemi ile incelemeyi amaçlamaktadır. LinkedIn kendine özgü yapısı (profesyonel ağ yaratma, iş odaklı hedef kitleye seslenme ve etkileşim sağlama) ve şirketler, potansiyel ve mevcut çalışanlar tarafından sıklıkla tercih edilen bir platform olma özelliği ile dikkat çekmektedir. Bu kapsamda işveren markalarının bu platformda hangi stratejilerden yararlandığı ve halkla ilişkilerin işveren markası sürecindeki stratejik rolünün incelenmesi önem arz etmektedir.

Çalışmada, işveren markalarının LinkedIn’de içerik paylaşımları incelenerek elde edilecek sonuçların, markalarının dijital iletişim stratejileri oluştururken önem vermesi gereken yaklaşımları, temel değerlerini, markaların sürdürülebilirliğini ve dijital görünürlüğünü artırmak için geliştirilecek konuları ön plana çıkararak LinkedIn platformunda işveren markası oluşturma stratejilerinin çerçevesini çizmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde, marka kavramı, markalaşma stratejileri, işveren markası kavramı ve gelişimi tanımlanmıştır. İkinci bölümde, halkla ilişkiler perspektifinden dijital iletişimin işveren markası oluşturma üzerindeki etkisi ve LinkedIn’de oluşturulan dijital iletişim stratejileri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, LinkedIn platformunda işveren markası oluşturma stratejilerini belirlemek amacıyla işveren markalarının paylaşımları içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş, literatür kapsamında oluşturulan temalar tablo şeklinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın son bölümünde, elde edilen veriler değerlendirilmiş ve sonuçlar izah edilmiştir.

1. BÖLÜM: MARKA İLETİŞİMİ ve İŞVEREN MARKASI

1.1. Marka Kavramı

İngilizcede "*marka*" kelimesi bir işaret veya etiketi belirtmek için kullanılmaktadır, ancak kökeni eski İskandinav'ca "*brandr*" terimine dayanmaktadır; bu terim bir şeyi ısıyla yakmak ya da işaretlemek anlamına gelmektedir (Rajaram ve Shelly, 2012:100). Başlangıçta kelime ateşli veya parlayan herhangi bir şeyi tanımlamak için kullanılmıştır ve zaman geçtikçe mülkiyeti veya kökeni belirtmenin bir yolu olarak markalama kavramını temsil etmeye başlamıştır (Haigh ve İlgüner 2012:11). Bu terimler özellikle İngiltere'de, çiftçiler, sığır ve diğer hayvanlarını tanımak için sıcak demirlerle damgalama işleminde kullanıldığı belirtilmektedir (Uztuğ, 2008:14).

Modern anlamda ürünlerin marka adı ve markalanması 19. yüzyılın sonlarında gerçekleşmiştir (Ötken ve Okan 2015:12). Sanayi devrimi ile pazarlama ve reklamcılık faaliyetlerinin gelişmesi neticesinde ürünlerin marka adı ile kullanılması ön plana çıkmıştır. Marka adını ve markalamayı ön planda tutan gelişmeler üreticilerin ticaret ve tüketiciler arasında kontrol sağlama isteğidir. Bu isteklilik sanayi devrimi neticesinde üretici ve tüketici bağlantısının ayrışması, tedarikçilerin nüfus ettiği pazar yapısı ile ilgilidir. Ticarete artan nüfus ve kentleşmeyle birlikte talepte artış yaşanırken talep artışı ve ulaşımın gelişmesi, rekabet koşullarını değiştirmiş, genişletmiş ve tüccar sayısını da artırmıştır. Dağıtım kanalları tüccar ve toptancıların hakimiyetinde olduğu için üreticiler özgür hareket edememiştir. Üreticilerin bu duruma başkaldırısı markalaşma sürecini tetiklemiştir. Bu başkaldırıya yardımcı olan en önemli gelişme hızla artan tüketici talebi ve teknolojik fırsatlar olmuştur. Üreticiler rakiplerinden ayrışma amacıyla ürünlerine ad belirleyerek ürünlerini korumak için patent alıp tüketicilerle doğrudan iletişime geçmişlerdir. Üreticilerin bu bağlamdaki uğraşları, marka oluşturma temelleri olarak düşünülmektedir. (Uztuğ, 2008:14-15). Bu gelişim sürecinde marka, bir ticari ürünü, herhangi bir nesneyi tanımlamaya, benzerlerinden farklılaştırmayı sağlayan kendine has ad veya işaret olarak tanımlanmaktadır (Sağlam, 2017:1). Geçmişten günümüze doğru bu basit kimlik belirleme yöntemi, ürünlerin ve hizmetlerin yanı sıra işletmelerin kimliğini ve imajını da kapsayan daha geniş bir kavrama dönüşmüştür. Günümüzde markalaşma işletmelerin benzersiz bir kimlik oluşturmak, müşteri sadakati geliştirmek ve ürünleriyle ilgili değerleri ve duyguları iletmek için kullandıkları stratejileri ifade etmektedir. Marka kavramını açıklayan birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Amerika Pazarlama Derneği markayı, kişilerin ürünlerini ayırtmak, tanımlamak ve tespit etmek amacıyla kullandıkları sembol, ad, kavram, tasarım ya da bunların farklı birleşimi olarak ifade etmektedir (Aktuğlu, 2017:12).

Keegan ve Mark (2005:330) markayı, hedef kitlenin zihninde oluşan algılar ve yaşanan deneyimlerin toplamıdır ve bir işletmenin belirli bir ürün için hedef kitleye sunduğu bir vaat olarak ifade etmektedir.

Marka, rekabet ortamında sahip olduğu konum ve karakteriyle öne plana çıkan bir üründür. Bu bağlamda, marka çeşitli birleşimlerden meydana gelir. Bu unsurlar arasında semboller, isimler, işletme özellikleri, çağrışımlar, beklentiler ve algılar bulunmaktadır. Ayrıca marka, tüketiciyi tanımlayan ifadeleri ve sunmuş olduğu bazı faydaları da içermektedir (Tokol,1994:94).

Marka kavramı oluşturanların kimliklerini, neyi ve nasıl başarmak istediklerini ifade eden bir özetir. Bu kavram yaratıcı işletmenin misyonunu, ürününü, hedeflerini, değerlerini, taahhütlerini ve en önemlisi gerçeği içermektedir (Schultz 1997:28-44'ten akt. Süzer, 2002:76-79).

Marka, bir şirketin ürünleri veya hizmetleri etrafında oluşturduğu kimliktir; bu kimlik, şirketin misyonunu, değerlerini, vaatlerini ve bunlarla ilişkili algıları içerir (Noble,2006:207).

Keller (1993:2) markalaşmayı farkındalık, imaj ve belirginlik oluşturma olarak tanımlarken Keller ve Lehmann (2006:740-748) markalaşmayı benzer ihtiyacı karşılamak için tasarlanmış diğer ürün ve hizmetlerden farklılaşma olarak ifade etmektedir.

Marka kavramının günümüzde gelişen manasını açıklamakta mümkündür. Borça'ya (2003:83) göre *"Marka denince hemen gözümüzde bir isim, logo, ambalaj veya bazı semboller canlanır ya da reklamdaki sloganı müziği hatırlarız. Bu normaldir; çünkü saydıklarımız markanın görünen kısmını oluşturuyor. Halbuki markalar da insanlar gibi, sadece fiziksel unsurlardan oluşturulmuyor. Markalarında bir ruhu var. Dışarıdan görünmeyen bir özü-çekirdeği var, genleri var... Yani marka görünen, görünmeyen, hissedilen şeylerin teknik formülasyonudur."* Bu ifadeden anlaşılacağı üzere marka kavramının ürünün açıkça algılanabilir yönleriyle ele alan diğer görüşlerden farklı olarak soyut, duygu ve zihin aracılığıyla söz konusu ürüne etki eden tarafı ile değerlendirildiği görülmektedir.

Marka ile ilgili tanımlamaları değerlendirdiğimizde ayırt edici göstergelerle oluşturulan markalar önemli bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Markalar yalnızca ticari bir uğraş olmaksızın toplumsal ve kültürel bir öneme sahiptir. (Köse, 2017:46). Markaların amacı, tüketicilerin satın alma aksiyonlarını tercih edilen doğrultuda yönlendirmektir. Marka, tüketicinin hafızasında bir "iz" bırakmak için kısaltılmış bir algı değeri ifadesi olarak sunulmaktadır (Uztuğ, 2008:22). Tüketicilerle bağ kurmak ve belirli bir imaj veya kimlik oluşturmak için duygusal ve fiziksel niteliklerin bir araya geldiği bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Yorulmaz, 2019:28). İşletmeler markaları aracılığıyla medyayı, müşterilerini ve kamuoyu üzerinde etkisi olan grupları pozitif yönde etkileyerek onların nezdinde itibar ve değer elde etmektedir. Bu doğrultuda markalar hem işletmeler ve yatırımcılar hem de tüketiciler ve çalışanlar özelinde büyük kazanımlar sunmaktadır.

Markalaşmanın önemi Borça'ya (2002:142) göre şu şekilde maddelenmiştir:

- Ürüne dair bilgilere erişimi kolaylaştırır ve ürün ile tüketici arasındaki etkileşimi güçlendirir.
- Ürünlerin farklı özelliklerini vurgulayarak onları birbirinden ayırt edilebilir hale getirir ve ürüne bir kimlik kazandırır.
- Tüketicilerde marka sadakati oluşturarak işletmenin sadık bir müşteri kitlesine sahip olmasına olanak tanır.
- Tüketici haklarını gözetir ve alışveriş süreçlerini daha zahmetsiz hale getirir.
- Başarılı bir marka inşasında yeni ürün veya hizmetlerin piyasaya sunulmasını daha kolay hale getirir.
- Kurumun imajını oluşturur ve bu imajın sürekliliğini sağlamaya katkıda bulunur.
- Hedeflenen pazarda kar oranlarının yükselmesini destekler.
- Tanıtım çalışmalarına yardımcı olarak markanın bilinirliğini artırır.
- Markanın çeşitli ürünlerinin tüketiciler tarafından tercih edilmesini kolaylaştırır.

Markanın tanımı çoğunlukla daha durağan bir yapı olarak tanımlanırken, markalaşma tüketiciye sunulan üründen daha fazla bir mana taşıyan ve rakipler arasında kendini konumlandırmayı ifade eden dinamik bir süreçtir (Başaran, 2021:6). Markalaşma, yalnızca bir logo veya isimden ibaret olmaktan ziyade, tüketicilere verilen bir vaadi temsil etmekte ve rekabette kendini nasıl farklılaştırdığını göstermektedir. Bu nedenle statik bir durumu değil, sürekli gelişen ve dönüşen bir süreçler bütünü ifade etmektedir. Gittikçe değişen tüketici davranışları ve beklentileri, markaları sadece ürün satma odaklı düşünceden çıkararak kendilerini farklı bir değer önerisiyle sunmaya yönlendirmiştir. Günümüzde, markalar artık yalnızca birer ürün sağlayıcı değil, tüketicilere yaşam tarzı, deneyim ve duygusal bağ sunan yapılar olarak kendilerini konumlandırmaktadırlar. Bu anlayış, markalar arasında daha önce benzeri görülmemiş bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Markaların, bu yeni dönemde yalnızca işlevsel ihtiyaçları karşılamının ötesinde, duygusal tatmin ve tüketici bağlılığı oluşturmalarının önemini kavramışlardır. Bu doğrultuda Gemci ve arkadaşlarının (2009:107) yaptığı çalışmanın sonucuna göre, markalaşmanın bir işletme için kısa vadeli bir girişimden ziyade stratejik bir bağlam olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Markalaşma, bir markanın sadece fiziksel varlığıyla değil, tüketicinin zihninde oluşturduğu mana ve duygusal bağ ile de bağlantılıdır. Bu sebeple markalaşma, bir markanın ve ürünlerinin yaşamını sürdürebilmesi açısından en az marka ve ürünler kadar kritik bir öneme sahiptir.

1.2. Marka Yönetimi

Hızla değişen yaşam koşulları işletmelerin teknoloji alanındaki dönüşümleri takip etmelerini zorunlu kılmıştır. Dönüşüm hızı ve rekabet yeni teknolojinin basitçe kopyalanmasına neden olmaktadır. İşletmeler iletişim teknolojileri aracılığıyla markanın işlevsel öğelerini sembolik öğeleriyle birleştirerek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamanın yöntemlerini aramaktadır (Aktuğlu,2017:106-107). Rekabetin çok olduğu ve bu rekabetin kıyasıya sürdüğü pazarlarda markalar rakiplerinden ayrılmak için yoğun strateji arayışlarını sürdürmektedir. Bu süreç, yeni ürün tanıtımları ile başlamakta ve düşük satış hacimleri, toplam kalite yönetimi uygulamaları, müşteri hizmetleri ve müşteri odaklı çalışmalarla sürdürülmektedir. Müşteri memnuniyetine yönelik bu çabalar, marka yönetiminin gücünü artırmaktadır (Somaklar, 2006:16).

Marka yönetimi markalaşma sürecini yönlendirmeye odaklanmaktadır. Ayrıca çok yönlü, karmaşık ve dinamik boyuttur. Marka yönetimi, zaman içinde kazanımlar sağlayan bir süreçtir. Markanın dikkat çekmesini sağlamak, sadık müşteri kitlesini oluşturmak ve bu kitleyi korumak için sabır ve sürekli bir çalışma sürecini gerektirmektedir. Marka yönetimi, markanın kendisi (isim ve fiziksel varlıklar) ile markalaşma süreci (eylem ve strateji) arasında birleşip şekillenerek, yaratıcı yaklaşımlarla markanın değerinin arttırmasını sağlamaktadır (Mogaji, 2021:6). Örneğin bir içeceğin ambalaj tasarımını organize etmek, markayı desteklemek için bir influencer bulma ve bir sosyal medya hesabı oluşturma süreci marka yönetimidir. Markayı sadece bir ürün olmaktan öte sosyal medyada influencer tarafından onaylanan, çevrimiçi ve mağazada bulunan markalı bir ürüne kadar yönetmektir. Marka yönetimi, rakiplere kıyasla ne kadar iyi performans gösterdiğini anlamak için markayı düzenli olarak izlemeyi, markanın performansını ölçmeyi ve değerlendirmeyi içeren uygulamalı bir görevdir.

Modern pazarlamanın merkezi müşteridir. Tüm pazarlama kampanyaları müşteri ile başlar ve müşteri ile son bulmaktadır. Bu nedenle, marka yönetiminin de ana dikkat noktası müşteridir. Marka yönetimindeki iki önemli karar alanı ön plana çıkmaktadır temel marka stratejileri ve pazarlama karması kararlarıdır. Başarılı bir marka oluşturmak isteyen işletmeler, bu karar merkezlerinde düşünerek stratejilerini oluşturmalıdır (Çifçi ve Cop 2007:71). Başarılı markaları bulunan işletmeler, markayı sadece ürünlerine verilen bir tanım olarak görmek yerine, stratejik yönetilmesi gereken bir algı faktörü olarak uygulamaktadır (Karakaplan ve Akdemir 2023:10). İyi yönetilen markalar, ürünlere fayda sağlayan olumlu geri dönüşler sunmaktadır. Somaklar'a (2006:56) göre işletmelerin güçlü bir marka olarak var olmasının üç farklı yolu bulunduğunu ifade etmektedir. Bunların öncelikli ve zor olanı, sıfırdan bir marka yaratmaktır. Diğer bir yöntem ise mevcut marka adlarının ürünlerini entegre etmek ve son olarak güçlü bir markanın satın alınmasıdır. Marka yönetimi ise bu süreçlerin planlanması ve yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Markanın yönetimi ve iyileştirilmesi, markanın temel bileşenlerinin değerlendirilmesine zaman ve emek harcanması büyük önem taşımaktadır. Gerçek bir marka, yalnızca teorik bir model değil, kişilerin zihinlerinde ve günlük marka deneyimi tecrübelerinde oluşan dağınık algılar ve bağlantıların bütünüdür. Marka, şu anki şekliyle güçlü ve zayıf özellikleriyle birlikte nasıl algılandığı "*marka realitesi*" ifade ederken; öte yandan, işletmelerin markasını nasıl görmek ve göstermek istediğini "*marka vizyonunu*" ifade etmektedir (Barrow ve Mosley 2005:87). Bu iki durum arasındaki farkı kapatmak için mevcut konumun anlaşılması gerekmektedir.

1.3. Marka İletişimi

Zaman içinde marka iletişimi, pozitif marka değeri yaratmanın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Geleneksel yöntemlerden farklı olarak dijital mecralar ve gelişen teknolojiler, markaların hedef kitleleriyle daha derin ve doğrudan bir bağ oluşturmalarını sağlamıştır. Öncelikle medyanın ve tüketicilerin bölünmesi, pazardaki iletişim araçlarının çoğalması ve tüketicinin farkındalığıyla birlikte, tüketicilerin kendisine uymayan iletileri oldukça basit değerlendirmesi, pazarlama ve iletişim uzmanlarını tüketicilerin zihninde yaratılan bu filtrelerden geçerek tüketicide dikkat oluşturacak yeni iletiler ve faaliyetler aramaya yönlendirmektedir(Çalık vd, 2013:139).Sosyal medya araçları sayesinde

işletmeler, markalarını tanıtmaya, bilinçlendirme, ikna etme ve kitlelerini cezbetme fırsatlarını genişleterek iletişim stratejilerini yeniden şekillendirmiştir (De ve Verma 2021:201-202). Bu yeni yaklaşımlar, markaların hedef kitlesine daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Feldwick (2014:173) marka sürecini “*Markanın yaptığı her şey iletişimdir.*” olarak ifade etmektedir. Marka iletişimi işletmelerin değer önerilerini nasıl, ne, ne zaman ve kime iletmeyi planladıklarına ilişkin genel marka stratejisinin bir parçasıdır. Marka iletişimi markanın müşteriler çalışanlar, tedarikçiler, üyeler, medya, resmî kurumlar ve toplum ile ilişkilerini düzenlemede birleştirici bir unsurdur (Zehir vd, 2011:1219). Bu bağlamda marka iletişimi, markanın işletme içi ve işletme dışı iletişiminde işletmenin bağlantı sağlaması gerektiği kişilerle veya çevrelerle olumlu bir temel sağlayacak şekilde etkin ve başarılı bir doğrultuda bütün iletişim çeşitlerinin yararlanıldığı bir yönetim aracı olarak açıklanabilmektedir. İşletme marka iletişimini, yönetim süreçlerinin tüm basamaklarında kullanabilmektedir (Tosun, 2014:376). Marka iletişimi için öncelikli aşama markalaşma kararı netleştirildiğinde belirginleşmektedir (Yayınoğlu, 2006:125). Marka olmak için tüketicinin zihnindeki özel konumu kazanmak ve bunu sürdürmek önemlidir (Knapp, 2002:7) Markanın pazarda hayat bulması için iletişim kurması ve tüketicinin markayı tanıması gerekmektedir. Bir marka söylemsel bir varlık olarak yalnızca iletişim yoluyla var olmaktadır (Oliveira vd, 2024:575). Markanın ürün ya da hizmetlerinin sözcüsü olduğu göz önünde bulundurulduğunda, mutlaka söz alması gerekmektedir. Bu sebeple marka yönetimi, derin bir plan ve bu planın ayrılmaz bir birimi olarak organize edilecek gerçek bir iletişim sürecinden oluşmaktadır. Bir markanın iletişim planının “3C” niteliğini bulundurması gerekmektedir. İngilizce kavramların ilk harflerinden yaratılan ve “*belirginlik, tutarlılık ve süreklilik*” oluşan bu üç nitelik başarılı bir marka için önem taşımaktadır. (Yayınoğlu, 2006:135). Markanın etkili olabilmesi için mesajını açık bir şekilde iletmesi, güvenilirliğini kontrol etmesi, hedef kitlesini duygusal olarak etki altına alması ve müşterilerini motive etmesi gerekmektedir (Atek ve Nwulu 2017:212).

Markalama uygulamalarında ana gaye, bir ürün ya da işletmeye hedef kitlenin gözünde bir farkındalık oluşturmak, markanın aşinalığını arttırmak, markaya ait olan soyut ve somut değerlerle tüketiciye sunduğu faydaları önceliklendirerek bir kimlik yaratmak ve kimliğin hedef kitlenin zihninde konumlandırılmasını desteklemektir. Bu bağlamda bir markanın yönetimi ve marka iletişimi stratejileri, markanın rakipleri karşısında tercih edilmesini sağlamak için gereken stratejik yönetim süreçlerini kapsamaktadır (Elden, 2009:102).

Tüketicilerin marka ile çeşitli kanallardan iletişim sağlayabilmesi markaların bütün kanallarda bütünleşik bir stratejik yapıda hareket edebilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Marka iletişimi “*halkla ilişkiler, kişisel satış, satış geliştirme, sponsorluklar ve doğrudan pazarlama*” gibi iletişim araçları yoluyla hedef kitlelere marka ile ilgili oluşturulan mesajları ileten iletişim stratejilerinin bütünüdür (Öztürk ve Gönenç 2018:301). Günümüzde bütünleşik iletişim çalışmalarıyla hedef kitlesine etkili temas ortamları ile ulaşarak değer oluşturan ve katkı sağlayan markaların, pazar ortamında biricik hale geldiği vurgulanmaktadır (Kiracı ve Akdemir 2021:2).

1.4. Markalaşma Stratejileri

Strateji kavramı, uzun vadeli akıl yormayı, çevresel koşulları doğru incelemeyi ve bu yönde hedefleri net olarak belirlemeyi içermektedir. Bu nedenle, stratejiden bahsedildiğinde, geleceğe yönelik, vizyonu açık, planlanmış yön ve yöntemlerle oluşturulmuş hedef ve amaçlar kastedilmektedir (Özer, 2015:71). Grant (1991:114) stratejiyi, “*bir örgütün iç kaynakları ve becerileri ile dış çevresinin yarattığı fırsat ve riskleri eşleştirmesi*” olarak tanımlanmıştır. Marka stratejileri, markanın tanınırlığını artırmak, konumunu güçlendirmek, tüketici sadakati oluşturmak, yasal koruma sağlamak ve finansal değerini belirlemek gibi hedeflere ulaşmak amacıyla yaratılan uzun vadeli planların temelini oluşturmaktadır. Bu stratejiler, şirket bünyesindeki bütün markaların kurumsal stratejiler doğrultusunda entegre bir şekilde değerlendirmesini sağlamaktadır (Kırdar, 2001:236). Markalaşma stratejinin temel amacı, ürünlerin veya hizmetlerin özelliklerini doğru tanımlayarak bu özelliklerin bir ya da birden fazla marka ile ilişkilendirilmesini sağlamaktır. Etkili bir şekilde oluşturulmuş marka stratejileri, işletmelerin yeni

pazarlarda iyi bir kimlik kazanmasına önemli katkı sağlamaktadır. Diğer bir yönden artan perakendeci gücüyle rekabet edebilmek için marka değeri büyük bir öneme sahiptir ve bu değer oluşumunda işletmelerin marka stratejileri kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca başarılı marka stratejilerine sahip işletmeler, mevcut markalarını genişletirken ve bu markalar altında güncel ürün ve hizmetleri piyasaya sunarken, oluşturdukları marka gücü sayesinde başarı elde etmektedir (Altuna, 2007:601).

Marka stratejisi, bir işletmenin uzun vadeli başarısını ve karlılığını belirleyen farklı unsurlardan oluşmaktadır. Şirketler, stratejilerini oluştururken çeşitli unsurlara odaklanabilmektedir. Ancak markalaşmada temel olan dört ana strateji öne plana çıkar: *“marka konumlandırma, marka genişleme, marka kimikleştirme ve marka imajı yaratmadır.”* (Köse, 2017:50).

1.4.1. Marka Genişleme Stratejisi

Aaker ve Keller (1990:27)’e göre marka genişlemesi kavramı *“yerleşik bir marka adının yeni bir ürün kategorisine girmek için kullanılması”* olarak açıklanmaktadır. Marka genişlemesi piyasada yeni ürünler ile konumlanmak isteyen işletmeler için günümüzde önemi giderek artan bir tercih durumuna dönüşmüştür (Loken ve John 1993:71). Bunun öncelikle nedeni, yeni ürün sınıfına ya da sınıflarında yer alırken mevcut marka isminin tercih edilmesinin tanıtım masraflarını azaltması ve tüketici tarafından özümsemeye destek sağlayarak başarı olasılığını güçlendirmesidir (Vuran ve Afşar 2016:36).

Bir marka genişleme stratejisinde, işletme yeni bir ürün sunduğunda, mevcut bir marka ismini kullanmaktadır. Bu stratejinin temelini oluşturan mevcut marka ise *“ana marka”* olarak adlandırılmaktadır. (Keller, 1998:451). Aynı marka ismi altında piyasaya sunulan yeni ürünlere ise *“genişletilmiş ürün”* denmektedir. Tüketiciler bu genişletilmiş ürünleri hem birbirleriyle hem de ana marka ile kıyaslayarak aralarında bir ilişki kurmaya çalışabilirler. Bu doğrultuda, genişletilmiş yeni ürün hattı, ana markaya benzer nitelikler taşıyabileceği gibi ondan farklı bir yapıya da sahip olabilmektedir (Cravens,1991:396).

Marka genişlemesi için kritik olan şey ana markanın genişlemeye destek olacağı çağrışımları sunmasıdır. Ancak bir markanın olumsuz çağrışımları varsa marka genişlemeye olumsuz etki de edebilmektedir. Asıl ürün grubunda önemli değeri olan marka çağrışımının etkisi, yeni ürün grubu için pozitif katkı sağlamayabilmektedir (Aaker ve Keller 1990:28) Marka genişlemesi, bazı risk faktörlerini de beraberinde getirmektedir. Bu risklerden biri, öncelikle çoklu genişleme yapıldığında, markanın imajının genişlemesi ve bu nedenle zayıflayıp etkisinin zayıflamasıdır. Bir diğer risk ise yeni ürünün başarısına fazla güven duyulması nedeniyle marka faaliyetlerinin ihmal edilmesi ve yeterli yatırımın yapılmamasıdır. Marka genişleme stratejisinin başarısı, işletmenin markaya yapacağı yatırım ve çabaya bağlıdır (D’Astous vd, 2007:4-5).

Marka genişlemesinde başarılı olmanın en önemli unsuru, genişletilen ürünlerin mevcut markaya olan benzerliğidir. Markalar, genişleme yaparken mevcut ürünleriyle benzerlik gösteren ürünlere yöneldiğinde tüketici tarafından daha olumlu algılanmaktadır. Dolayısıyla bu marka algısını güçlendirmekte ve satın alma olasılığını artırmaktadır. Benzer ürün genişlemesi yapan markalar, farklı ürünler sunan markalar ile karşılaştırıldığında daha başarılı olmaktadır (Dawar ve Anderson 1994:119). Marka genişlemesi ile markanın tüketiciler için taşıdığı anlamla tutarlı olduğunda ve genişleme ile ana marka aynı imajla ilgili çağrışımları paylaştığında benzerliği fazla olacaktır. Bu bağlamda, bunun en kritik dayanağı transfer edilebilirlik olarak ifade edilen bir ürün sınıfında faaliyet gösteren bir işletmenin başka bir ürün sınıfında ürün üretebilme durumudur (Aaker ve Keller 1990’ dan akt. Ruyter ve Wetzels 2000:642).

Marka genişleme ile yeni ürünlerin ana markaya yönelik yararları ise yeni müşterileri çekmesi, markayı canlandırması, maliyetleri azaltması, müşteriye çeşitlilik sunması ve marka imajını artırması vb. gibi katkılar sağlamaktadır. Günümüzde bu strateji reklam kısıtlamaları bulunan alkol ve sigara gibi ürünlerin satışlarını artırmak için yararlanılan bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Üretici işletmeler,

aynı markayı kullanarak reklam kısıtlamalarına bağılı olmayan sakız ve kahve gibi çeşitli ürünler üreterek bu ürünlerle markalarını tanıtmaya imkânı bulmaktadır. Bu strateji sayesinde işletmeler dolaylı yoldan markanın görünürlüğünü artırmak ve tüketicilere erişmek için alternatif etkili bir yol geliştirmektedir (Giray, 2009:26).

1.4.2. Marka Konumlandırma Stratejisi

Jack Trout ve Al Ries 1981 yılında yazdığı *"Positioning: The Battle For Your Mind-Konumlandırma: Zihniniz İçin Bir Savaş"* isimli kitabında, konumlandırmanın aslında yeni ve farklı bir şey oluşturmaksızın hedef kitlenin zihninde nasıl bir yer edindiğiyle ilişkili olduğunu altını çizmektedir. Dolayısıyla marka konumlandırma süreci, bir ürünü müşterinin zihninde net bir şekilde konumlandırma stratejisidir (Trout ve Ries 1981:5; Özgören Şen, 2014:26).

"Bir ürün fabrikada üretilen bir şeydir; bir marka ise müşteri tarafından satın alınan bir şeydir. Bir ürün bir rakip tarafından kopyalanabilir; bir marka benzersizdir. Bir ürünün modası çabuk geçebilir; başarılı bir marka ise zamansızdır." (Aaker, 1991:1).

Konumlandırma, işletmenin içeride ve dışarıda nasıl algılanmak istendiği, pazarda hangi konuma ulaşmak istediği, rekabet koşullarının nasıl farklılaştığını ve iş görenlerden ne beklendiğini açıklamaktadır. Marka konumlandırma, hedef kitlenin rakip bir marka yerine bir işletmenin kendi markasını tercih etmesini sağlayan nedenleri anlamaya uğraşmaktadır. Bir konumlandırma stratejisi oluşturmak için biricik marka özelliklerinin ve markayı rakiplerinden farklılaştıran özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir (Brzaković ve Brzaković 2021:1). Marka konumlandırma, marka değeri oluşturmakla bağlantılıdır. Marka verileri, marka hakkındaki gerçekler değil, tüketicilerin zihnindeki çağrışımlar olarak marka ağına bağlanan bütün düşünceler, duygular, algılar, imajlar, deneyimlerden var olmaktadır (Keller, 2009:143; Hem ve Teslo 2012:12). Marka, işletmenin tüketiciye sunduğu vaadidir. Konumlandırmanın temelinde ise markanın sürdürülebilir bir marka faydasına ya da tüketicilerin markayı tercih etmelerini sağlayan *"benzersiz satış vaadine"* sahip olması bulunmaktadır (Keller, 1993:6). Bu farklılıklar ürün özellikleri, fiyat, kalite ve algılanan faydalar gibi faktörleri içeren çok çeşitli şekilde olabilmektedir. İşletmeler markalarını, farklı hedef kitlelerinin ihtiyaç ve beklentilerine göre işlevsel, duygusal veya sembolik çekiciliklere dayalı olarak konumlandırmaktadırlar.

Elitok (2003:84) iyi bir marka konumlandırma stratejisi için izlenmesi gereken adımları şu şekilde açıklamıştır: (1) Potansiyel pazarlar ve hedef tüketicileri net bir şekilde tanımlanmalıdır. (2) tüketiciye sunulacak benzersiz bir değer önerisi üzerine çalışılmalıdır. (3) Marka rakiplerden ayrıştırılmalı ve farklılık oluşturularak tüketiciye açık bir mesajla paylaşılmalıdır. (4) Marka konumlandırma stratejisi ile bağlantılı bir marka mesajı oluşturulmalı ve bu mesaj tüketiciye doğru bir şekilde aktarılmalıdır. (5) İyi bir konumlandırma ile marka değeri oluşturulmalıdır. Başarılı bir konumlandırma, markanın rakiplerine karşı zihinsel bir üstünlük kazanmasına ve bu üstünlüğünün devamlılığı olmasına bağlıdır. Marka konumlandırma stratejilerin yaratıcı, işlevsel ve tüketiciye hitap edecek şekilde uygulanması, markanın kalıcı bir başarı elde etmesini sağlamaktadır. Bu genel değerlendirmeler bağlamında marka konumlandırma günümüzde markaların üzerinde düşünmesi gereken bir süreçtir. Hedef kitlenin bakış açısında bir imaj ve algı yaratması, ürünün asıl fiziksel niteliklerine veya işletme aracılığıyla tutundurma çalışmaları neticesinde oluşturulan imajlarla bağlantılıdır. Marka konumlandırmasının başarılı olması için iyi bir ön araştırma yapılarak hedef kitlenin zihninde değer yaratılmalıdır (Elitok, 2003:66). Araştırma durumunda hedef kitlenin ihtiyaçları, algılama süreçleri, davranışları ve ürünü kullanma şekillerine öncelik verilmeli, hedef kitlenin belli bir pozisyona nasıl reaksiyon verdiği ile sonlandırılmalıdır. Markalar hedef kitlelerde ilişkiyi yönetecek etkili bir faydayı, hedeflediği ortamda doğru ve değer oluşturacak biçimde markayı farklılaştırmaya odaklanmalıdır. Bu duruma erişmek için marka konumlandırma kararlarında bazı stratejilerden yararlanılmaktadır. Markaların yararlanabilecekleri 9 tane konumlandırma stratejisi aşağıdaki Tablo 1.'de yer almaktadır (Arlı, 2012:102-104; Büyükkelik, 2004:21-26; İnce ve Uygurtürk 2019:229; Çakır, 2007:362-365).

Tablo 1. Konumlandırma Stratejileri

Konumlandırma Stratejileri	Açıklama
Ürün Özelliğine Göre	Markalı bir ürünün alışılmadık ve dikkat çekici niteliğiyle veya ürün sınıfından daha farklı bir şekilde uygulanan konumlandırmadır. Kimi işletmeler veya ülkeler ürünlerini arzu edilen sınıfta olduğunu şu şekilde vurgulamaktadır: “ <i>Alman Malı</i> ”, “ <i>Fazla Enerji Tüketmez</i> ”, “ <i>Yakıt Tasarrufu</i> ”, “ <i>Diş Dostu</i> ” vb. (Tek ve Özgül 2005:283; Aydınol, 2010:51).
Fiyat ve Kalite İlişkisine Göre	Bu stratejinin temelinde yüksek fiyatın kalite göstergesi ile ilgili sunulması veya en uygun fiyatla yüksek kalite sunma yaklaşımı yer almaktadır (Erdil ve Uzun 2010:58).
Rakibe Göre	Markanın rakip markadan en farklı özelliklerini ve faydası olduğunu ortaya çıkarma amaçlı yapılan konumlandırmadır (Schewe, 1987:234). Örneğin, bir markanın diğer markaya göre farklı marketlerde yer alması ve daha ulaşılabilir bir konumda bulunmasıdır.
Sağlanan Faydaya Göre	Ürünün hedef kitlesine sunacağı yarar ve faydalara göre yapılan konumlandırmadır (Aydınol, 2010:52). Örneğin, Activia markasının yoğurtları probiyotik desteği sağlayarak bağımsızlığı güçlendirmektedir.
Kullanıcı Grubuna Göre	Bir markayı seçilen bir kullanıcı kimliğiyle ilişkili konumlandırma stratejisidir (Çelebi, 2013:71). Örneğin sadece bebek ürünleri ya da sadece kadınlara yönelik ürün satan markalar bu grupta yer almaktadır.
Kullanım Yerine Göre	Marka ile ilgili hedef kitlelere kullanım sebepleri ve şekilleri ile bağlantı kurmasıyla ilişkilendirilen onlara bilgilendirme yaparak ürünleri nerede ne şekilde ve ne zaman kullanacakları hakkında yol göstermektedir (Tosun,2010:48). Örneğin, “ <i>Coca Cola soğuk içiniz</i> ” sıcaklardan bunalmış kişilerin serinlemesini sağlamaktadır. “ <i>Eti Muthuluk denince akla</i> ” insanların mutluluğunu vurgulamaktadır.
Kültürel Sembollere Göre	Kültürel sembollere göre konumlandırma bir ürün, hizmet ya da markayı başka ürün, hizmet ya da markalardan farklılaştırmak için hedef kitlelerin aşına olduğu ve onlarda anlaşılır bulunan, örf, adet, gelenekler ve kültüre ilişkin sembollerden yararlanılmaktadır (Büyükkelik, 2004:25). Örneğin, Çaykur reklamlarında Karadeniz Bölgesi’ndeki kadınların günlük hayatında kullandığı yöresel kıyafetler ve renklerinin kullanılması veya cips reklamında kullanılan Ege yöresine ait lehçeden yararlanılmasıdır.
Yaşam Biçimine Göre	Tüketiciler ait oldukları toplumsal yapının tüketim kalıplarını özümsemekte ve bu kalıplara göre tüketim şekillerini uygulamaktadır (Karaçor, 2000:59). Hedef kitlenin çeşitli yaşam alışkanlıkları temel alınmaktadır.
Marka Kişiliğine Göre	Markalara insan kişilikleri özelliklerinin atfedilmesiyle sembolik bir fayda sunulmaktadır. Örneğin, “ <i>Vakko, Beymen, Mercedes ve BMW</i> ” üst sınıf, büyüleyici, göz kamaştırıcı ve eşsiz” özellikleriyle “ <i>Kodak, Nestle, Coca Cola, Komili ve Solo ise gerçekçi, dürüst, neşeli ve sağlıklı kişilik</i> ” özellikleri ile vurgulanmaktadır (Dursun, 2009:86).

1.4.3. Marka İmajı Yaratma Stratejisi

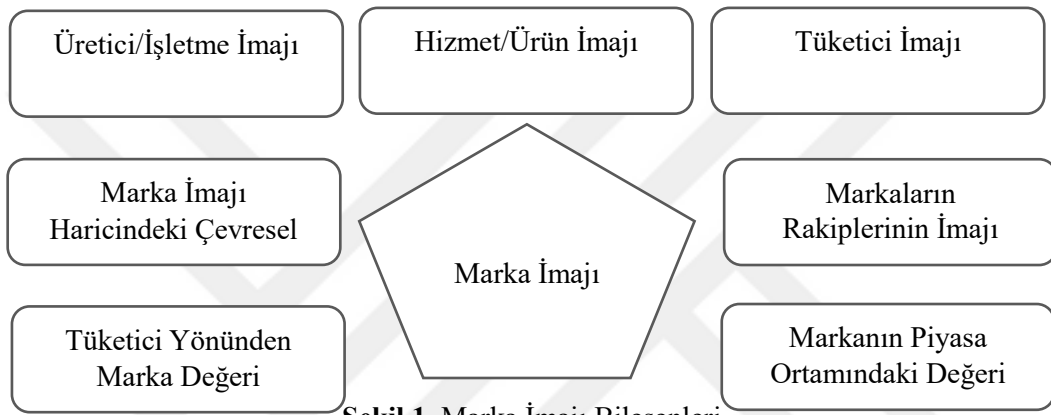
Marka imajı, tüketicinin marka ile ilgili tecrübelerinden, çevresinden işittiklerinden, medyadan, paketlemeden, hizmetlerden elde ettiği verilerin toplamının, seçici algı süreçlerinden geçirdiği, temel inançları, toplumsal kurallar ve bellekte unutulma tarafından dönüşüme uğramış hali olarak tanımlanmaktadır(Randall, 2005:18).Tüketiciler markaları tercih ederken farklı markaların hem işlevsel hem de duygusal birçok boyutta nasıl performans gösterdiğine ilişkin öznel algılar yürütmekte ve bu algıların markaları değerlendirme sürecinde önemli olduklarını düşünmektedirler. Bu öznel algılar, tüketici aracılığıyla markanın tüketim davranışında etkili olan net ve kısa bir resim halini almaktadır. Tüketicinin aklında şekillenmiş olan bu resimler marka imajı olarak ifade edilmektedir (Patterson,1999:412). Marka imajı tüketicinin bir markaya ilişkin farklı kaynaklardan aldığı izlenimler neticesinde var olmaktadır. İmaj her şeyin sıradan hale geldiği bir pazarda, ürün veya hizmetin rakiplerinden ayrılarak kendini özel bir konumda sunması ile oluşmaktadır (Peltekoğlu, 2004:361). Tüketiciler tarafından marka imajı düşünüldüğünde; markanın fiyatlandırması, markanın kalitesi, marka kişiliği, markanın kullanılabilirliği ve beğenilme boyutu vb. nitelikler önemlidir.

Kimi yazarlar (Bhat ve Reddy 1998:32; Salciuviene vd, 2009:179; Esmailpour, 2015:468) markaların hem işlevsel hem de sembolik özelliklerine yoğunlaşarak tüketici zihninde nasıl güçlü bir marka imajı oluşturabilecekleri üzerine çalışırken (Keller,1993:17-18; Park vd, 1986:136) ise bu özelliklere ek olarak deneyimsel özelliklerinde marka imajı yaratmada kritik rolünü olarak incelemişlerdir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde marka imajı yaratmada, işlevsel, sembolik ve deneyimsel özellikler imaja destek sağlayan bağlamlardır. Markanın işlevsel özellikleri hizmetin veya ürünün kolay kullanımı ve fiziksel becerilerini göstermektedir. Örneğin bir çamaşır yıkama deterjanının işlevsel özellikleri, kıyafetlerdeki lekeleri iyi bir şekilde çıkarması, renk koruma özelliği ve kısa programlarda yıkama özelliğidir. Markanın sembolik özellikleri ise statü, kimlik, kişisel değerler ve yaşam sunumu gibi soyut özelliklerle bağlantılıdır. Örneğin, Harley Davidson motosikletlerini alan kişiler, asi ve bağımsız bir ruha ilişkin rahat yaşam tarzına sahip olmaktadır. Markanın deneyimsel özellikleri tüketicilerin marka ile ilgili duygusal ve fiziksel etkileşimleri ile oluşan tecrübeleridir. Örneğin, Starbucks kahve içen kişiler, sadece oraya kahve almak için gitmemektedir. Kafenin ambiyansı, rahat çalışma ortamı, kişisel müzikleri ve hizmeti gibi özel deneyimler sunmaktadır. Burası kişiler için sosyal bir aktivite alanına dönüşmektedir.

Tüketiciler birçok defa bir marka hakkında zihinlerinde oluşan çağrışımlarla marka imajı yaratmaktadır. Tüketicilerde bulunan marka imajı kişisel olarak daha çok algıda seçicilik ile bağlantılıdır. Bu durumun aksine bazı marka imajı açıklamaları markaya ait geçmişteki deneyim ve tecrübelerin sonucunda marka imajı oluştuğu yönündedir (Chia Hung, 2008: 239-243). Marka imajı; gün geçtikçe bireylerde biriken tecrübelerle gelişen, yakın çevresel ilişkilerle yoğrulan, ağızdan ağıza ve reklamla biçimlenen bir kolektif oluşumdur (Kapferer, 2012: 22). Dobni ve Zinkhan (1990:116-117) çalışmalarına göre bir ürünün imajı ve tüketicinin gerçek veya arzuladığı imaj arasında bir ilişki bulunuyorsa tüketicilerin bu ürünü onaylamasının ve tercih etmesinin daha olasılıklı olduğu fikrini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, marka imajı kavramının marka uzmanları için oldukça önem arz ettiğini vurgulamaktadırlar. Markanın gücü için marka imajı ve markanın tanınırlığı önemlidir (Yüksel ve Yüksel Mermod, 2005:94). Kimarao (2022:9-10) bir işletmenin uzun vadede başarılı olması için marka imajını etkileyen altı faktörü şu şekilde açıklamıştır: Ürün ve hizmeti tanımlamak tüm marka imajını belirleyen önemli faktörlerden biridir. İşletmeler bir markanın güçlü olması için tüketicide etkileşim yaratacak sağlam bir değer önerisi yaratmalıdır. İkincisi görsel kimlik, bir markanın görsel sunumu bireylerin ürün seçimini etkilemekte ve genel marka imajı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Üçüncüsü marka tarafından sağlanan tutarlılık, markanın performansını ve markanın iyi yönlerini ortaya koyarak marka imajını etkilemektedir. Dördüncüsü marka çağrışımları, markanın tüketicisine yansıttığı genel izlenimler ve ana değerlerdir (Murphy, 1992:1-5). Örneğin, Starbucks müşterileri yalnızca kahve satın almak amacıyla bu mekânı tercih etmemektedir. Beşincisi duygusal ya da empatik rezonans, bireyler arasında duygusal bağlılık ilişkileri ve paylaşımların oluşmasıdır (Latif vd, 2015:98). Örneğin,

Kent Şeker markası bireyler tarafından deneyimlenen nostalji duygusunu hissettirmektedir. Duygu bu ürünün kalitesinin ve şeklinin önemini azaltabilmektedir. Bu nedenle bir marka imajı iyi temellerle oluşturulduğunda, tüketicilerin duygusal arzularıyla reaksiyon alma ihtimali yüksektir. Altıncısı marka sadakati, bir markaya karşı olan pozitif tutum ve muhafaza etme eylemi arasındaki bağlantının gücüdür (Dick ve Basu 1994:106). İşletmelerin marka sadakati oluşturulurken, markalarının imajlarının da tüketicinin yaşam tarzı ile özdeşleştirmesi bu sayede duygusal bir bağ oluşturarak sürdürülebilir marka imajı oluşması da çok önemlidir (Erdoğan ve Esen 2015:147).

Biel (1992:8)'e göre marka imajı, üretici ya da hizmet sunan işletmenin imajını sağlayan “*üretici/işletme imajı*”, ürün ya da hizmetin imajını sağlayan “*ürün/hizmet imajı*” ve müşterinin imajını ifade eden “*tüketici imajı*” dahil olmak üzere üç marka bileşeni olduğunu ileri sürmektedir. Marka imajını yaratan üç temel bileşen ve marka imajının karşılıklı etkileşimde bulunduğu çevresel faktörler birleşerek marka değeri kavramının oluşmasını sağlamaktadır. Aşağıda Şekil 1.'de marka imajını yaratan bileşenler ve marka değeri bağlantısı yer almaktadır.



Şekil 1. Marka İmajı Bileşenleri

Kaynak: Biel, A. L. (1992:6-12)'den alınmıştır.

Marka imajı bileşenlerinin ortaklaşa bağlantısı ve karşılıklı etkileşime girme durumları markaya ve ürün sınıfına göre çeşitlilik göstermektedir. Ek olarak marka imajını var eden bütün bileşenler değerlendirildiğinde tüketici imajı, diğer bileşenlere kıyasla marka imajına en fazla destek sunan bileşen olarak görülmektedir. Şekilde yer alan bileşenler farklı boyutlarda etki oluşturmaktadır. Bu durum marka imajı bileşenlerinin marka imajıyla aynı şekilde aktif bir yapıda gelişim gösterdiğini göstermektedir. Marka imajının yaratılmasında işletmenin kontrolünde olan ya da olmayan durumlar bulunmaktadır. Tüketiciler çevrelerindeki kişilere markaların pozitif ve negatif özelliklerini paylaşmaktadır. Tüketicilerin marka hakkındaki deneyimleri, fikirleri, gözlemleri işletmelerin marka imajına pozitif veya negatif etkisi bulunmaktadır (Tolungüç, 2000:23). Pozitif bir marka imajı yaratılması için tüketici ile empati yaparak onların zihninde pozitif algılar tetiklenmelidir. Ayrıca marka imajının uyumlu ve etkili olması için işletme imajı ile bütünleşik bir yapıda sunulmalıdır.

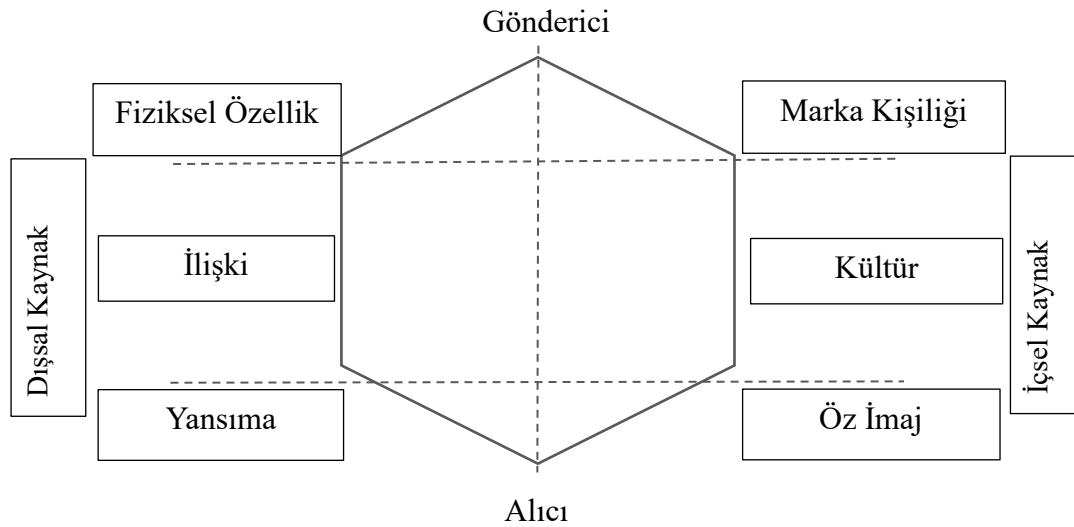
1.4.4. Markanın Kimlikleşme Stratejisi

Marka kimliği, markanın hedef kitleler için ne manaya geldiğini açıklayan, stratejik olarak oluşturulmuş birçok benzersiz çağrışım kümesi olarak ifade edilmektedir. Bu marka çağrışımları markanın temsil ettiği değerleri tanımlar ve işletmenin üyelerinin hedef kitlelerine sunduğu taahhüdü göstermektedir (Aaker, 1996:68). Başarılı olmak isteyen bir markanın belirgin ve değerli bir kimliği olmalıdır; şayet yoksa bu markanın dönüşüme uğraması veya genişletilmeye ihtiyacı olduğu manasına gelmektedir. Marka kimliği işletmenin markasının ne anlama gelmek istediğini ortaya koymaktadır (Aaker ve Joachimsthaler 2000:49'dan akt. Eduardo ve Chaves 2017:1249).

Marka kimliği markanın manasını, amacını ve markanın kendisini ne şekilde gördüğünü ifade eden, mesajı gönderen tarafından oluşturulan bir yapıdır. Diğer yünden, marka imajı mesajı alan kişinin

bakış açısıyla oluşmakta ve markanın dış hedef kitleler tarafından nasıl algılandığını temsil etmektedir. Dolayısıyla marka kimliği markayı oluşturan üyelerin niyet ve değerlerini sunarken, marka imajı hedef kitlelerin markayı nasıl değerlendirdiğiyle ilgilidir. (Kapferer, 2012:151'den akt. Burman vd. 2017:30).

Marka kimliğinin çok boyutlu bir yapısı olduğunu ve markaların farklı bileşenlerle marka yönetiminde nasıl kritik bir rol oynadığını belirten çalışmalar bulunmaktadır. Harris ve De Chernatony (2001:453); De Chernatony (1999:157-172) iki çalışma marka kimliğini benzer bir yapıda ele almaktadır. Marka kimliğinin sadece bir logo ya da işarete bağlı olmadığını, çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Markanın iç (işletmede yer alan değer ve kültür) ve dış (hedef kitle ile oluşturulan bağ) gibi yaklaşımları değerlendirilmektedir. Ayrıca marka kimliğinin çok boyutlu yapısını kültür, kişilik, konumlandırma, vizyon ve bağlantılar olarak ele almaktadırlar. Bu boyutların, markanın gelecek zamanlardaki başarısında ve hedef kitle algısında önem arz ettiğini belirtmektedirler. Van Riel ve Balmer (1997:342-347) çalışmasında marka kimliğini dört unsur bağlamında ele almışlardır: davranış (kültür, etik tarz ve iş süreçleri), kişilik (marka karakteri), tutarlı iletişim ve sembolizmdir. Kurumsal işletmeler markalarını bu unsurlar çerçevesinde yönettiğinde güçlü bir marka kimliği var edeceklerdir. Melewar ve Jenkis (2002:81-82) incelemelerinde marka kimliğini, kurumsal kimliğin koparılamayan bir unsuru olarak analiz etmektedir. Burada marka kimliği, marka yapısı, farklılaştırma stratejisi, marka kültürü, marka davranışı ve marka iletişiminin sürekliliğinin öneminden bahsetmişlerdir. Aaker (1996:79) marka kimliğinin boyutlarını dört başlıkta ele almaktadır: Ürün açısından marka (ürünün nitelikleri ve kullanım alanları), kişi açısından marka (markanın insani özellikleri), organizasyon açısından marka (organizasyonun yenilikçiliği, kültürü ve değerleri), sembol açısından marka (görsel unsurlar ve semboller) olarak belirtilmiştir. Semprini (1992:39-45) marka kimliğini üç ana unsur üzerine ele almaktadır. Değerler düzeyi (markanın felsefesi ve değerleri), hikâye düzeyi (markanın değerlerinin hikayeler ile anlatımı) ve yüzeysel düzey (dilsel ve görsel semboller) ile değerlendirmektedir. Markanın içeriden dışarıya doğru semboller ile nasıl anlatılacağını vurgulamaktadır. Marka kimliği ile ilgili literatürde en fazla karşılaşılan çalışma ise Kapferer (2008:183) marka kimliği prizma şeklindedir. Marka kimliği prizmasında bütün yapıların birbiri ile ilişkili olduğunu ve iyi organize edilmiş bu yapıların marka kimliği oluşumunda destek sağladığı vurgulanmaktadır. Markalar insanlar gibi kendilerini anlatma yeteneğine sahiptir ve bu yeteneklerini iyi bir iletişim ile güçlendirerek varlıklarını sürdürmektedirler. Markalar oluşturduğu ürünü anlattığı ve onu işaret eden ürünleri temsil ettiği için diğer iletişim biçimleri gibi analiz edilmektedir. Kapferer, marka kimliğinin iyi bir şekilde aktarılması için “altı yüzeysel bir prizma modeli” kullanılması gerekliliğini ileri sürmektedir (2008:183-187). Bu model aşağıdaki Şekil 2.'de yer almaktadır.



Şekil 2. Altı Yüzeysel Marka Kimliği Prizması

Kaynak: Kapferer, J. N. (2008:183).

Altı unsurdan oluşan model değerlendirildiğinde, bir marka kimliği oluşturmanın ilk adımı markanın fiziksel özelliklerinden yararlanarak öncelikle marka geliştirmek için onun fiziksel yapısı açıklanmalıdır. Markanın neyi çağrıştırdığı, hangi yararları sunduğu ve somut olarak ne olduğunu tanımlamak önemlidir. Bunlar hedef kitlenin aklında canlanan marka hakkındaki gizli nitelikleri ifade etmektedir. Marka kimliğinin diğer adımı markanın kişiliği, marka bir birey olsaydı nasıl özellikleri olacağını tanımlamakta ve bu birey karakter özelliklerinin markaya aktarılmasıyla oluşmaktadır (Keller,1993:5). Marka kimliğinin sonraki adımı kültür, markanın yaratıcılığını tetikleyen değerlerin birleşiminden oluşmaktadır. Bütün markalar kendi kültürleri ile var olmaktadır. Aynı zamanda bu kültürleri hedef kitlelerine aktarmaktadırlar. Marka kültürü, rakip markaları ayırtırken markaları işletmeye bağlayan önemli bir unsurdur. Bir diğer adım markanın ilişkili yapısı, markalar ilişkiler üzerine oluşmaktadır. Bu durum, markanın çevresiyle iletişimini simgeler. Markanın buradaki önemi mevcut ve potansiyel tüketicilerle sağlam bir iletişim ve bağ kurma çabasıdır. Beşinci adım marka yansıması, markanın hedef kitesine kendi imajını aktararak tüketici ile etkileşim oluşturmasıdır. Tüketicinin markayı kullanması neticesinde markanın görünmek istediği gibi yansıtılması önemlidir. Son adım markanın öz imajı, tüketicinin markayı kullandığında marka hakkında nasıl hissettiğine işaret etmektedir. Marka hedef kitesine nasıl bir içsel tatmin sunmakta ve hedef kitle kendisi ile marka arasında nasıl bir özdeşleştirme kurduğunu açıklamaktadır. Marka kimliği prizması, markanın hem içsel değerlerini hem de tüketici algısına nasıl etki ettiğini değerlendirerek markanın bütünsel bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Kapferer, 2008:183-187).

Markalar, hedef kitlelerin temasta bulundukları ürünleri tanıyabilmesi için güçlü bir marka kimliği oluşturmalıdır. Marka kimliği, sadece logolardan değil aynı zamanda marka değerleri, kişiliği ve duysal deneyimlerle şekillenmektedir (Mogaji, 2021:119). Marka kimliği unsurları içerisinde yer alan bileşenleri farklı iletişim mecralarında bütün bir şekilde kullanarak rakiplerinin zaman içindeki uygulamaları arasında daha iyi bir marka kimlik tanıtımı yapabilmektedir. Bu durum markanın, tek bir ağızdan marka mesajını ileterek bütün tüketici temas noktalarında tek bir mesaj göndermesini sağlamaktadır (Ward vd, 2020:395). Günümüz rekabet koşullarında markanın gelişimini devam ettirmesi ve karlı bir büyüme elde etmesinde marka kimliği kritik bir kavram olarak görülmektedir (Uztuğ, 2003:43).

1.5. İşveren Markası Kavramı ve Gelişimi

Marka olarak var olma süreci hem işveren hem de işletme nezdinde yaratılmaktadır. Markalama olgusu geçmişte somut ürünleri farklılaştırmak için kullanılırken günümüzde insanları, işletmeleri ve yerleri farklılaştırmak için kullanılmaktadır (Peters,1999:10). Bu bağlamda “*işveren markası, marka haline gelmiş bir işvereni tanımlamaktadır.*” (Karakaplan, 2023:11). Potansiyel çalışanları kuruma çekmek ve mevcut çalışanları kaybetmemek adına yapılan çalışmaların adı işveren markası olarak ifade edilmektedir. İşveren markası kavramı, “*tanımlanabilir ve benzersiz bir işveren kimliği oluşturma sürecini*” ya da daha özel anlamda bir işveren açısından “*benzersiz ve çekici bir imajın tanıtımını*” ifade etmektedir (Backhaus 2004:117; Backhaus ve Tikoo 2004:502). İşveren markası kavramını ilk kez gündeme getiren Ambler ve Barrow (1996:187)’e göre işveren markasını işveren aracılığıyla sunulan ve örgüt ile bütünleştirilen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların birleşimi olarak açıklamışlardır. İşveren markasındaki bu faydalar, işveren ve iş görenlerin birbirlerine katkı sağladığı bir ilişkiyi vurgulamaktadır. Bir işletmede iş görenin işletmeye sunduğu destekler ve işletmenin iş görene sunduğu olanaklar arasında devamlı bir alışveriş bulunmaktadır. Bu durum sadece iş gören ve işveren bağlantısı ile sınırlı değil, işletmenin genel iş ekosistemine bağlı bir unsurdur.

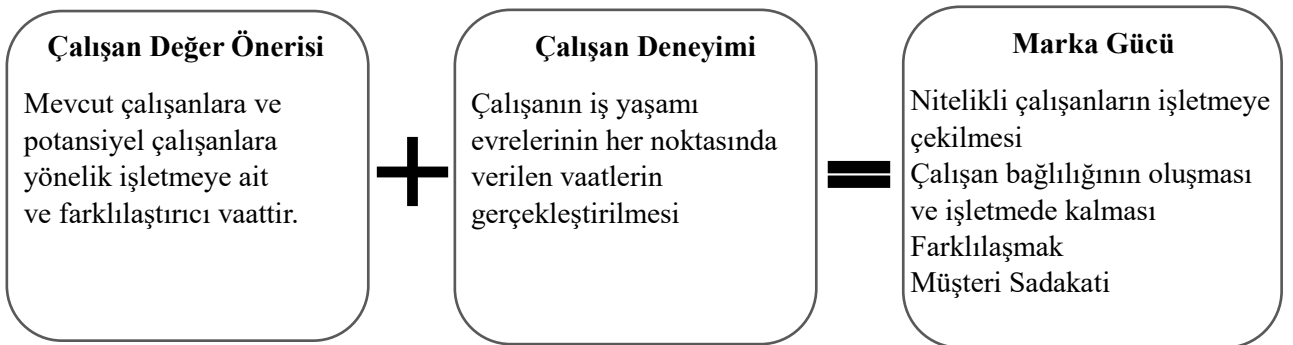
Dünyadaki küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte rekabet ortamının yoğunlaşması işletmelerin yetenekli iş görenleri kaybetmemek veya yetenekli iş görenleri işletmesine dahil etmek için işveren markası oluşturma çabalarını artırmıştır. Öncelikle beşerî sermaye işletmelerin gündeminde olan önemli bir konu haline gelmiştir. Yüksek nitelikli ve hırslı çalışanlara olan talep artarken, bir taraftan da bu tarz çalışanların bulunması zorlaşmıştır (Yorulmaz, 2019:33). Dolayısıyla, işletmeler daha iyi iş yapabilmek, rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına yeterli insan kaynağı bulundurmak ve bunu

muhafaza etmek için stratejiler oluşturmak durumu ile karşı karşıya kalmıştır. İşletmeler, bu süreçte sadece maddi desteklerin yetersiz kaldığının farkına vararak çalışanlarının ruhuna temas eden bir işveren markası oluşturma ve bu markayı yönetme arzusu hissetmişlerdir (Karakaplan, 2023:10).

Hendry ve Jenkins (1997:38)'e göre işveren markası ile psikolojik sözleşme teorisini değerlendirdikleri çalışmada, işveren markasının çalışanlar açısından etkisini ve işveren markasının psikolojik sözleşme ile nasıl bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır. Geleneksel psikolojik sözleşme, iş görenlerin sadakat ve bağlılığına odaklanırken, karşılığında iş teminatı ve uzun vadeli istihdam beklentilerini içermektedir. Fakat küresel rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte işletmelerde daha esnek unsurların özümsemesi, psikolojik sözleşmenin de dönüşümüne sebep olmuştur. Bu yeni unsurlarda işverenler iş görenlerine iş teminatından ziyade gelişmiş beceriler, eğitim fırsatları ve kişisel gelişim olanakları sunmaktadır (Baruch, 2004:22-23). İş görenlerden ise bu dönemde daha fazla çaba ve dinamik katılım beklenmektedir. İşveren markasının bu değişim sürecinde önemli bir rolü vardır. İşletmeler, iş görenlerine sağlayacakları kariyer gelişim fırsatları, kişisel kazanım ve mutlu bir iş ortamı gibi yapıları ön plana çıkararak iş görenlerin algılarını istedikleri doğrultuda yönetmekte ve pozitif bir psikolojik sözleşme ilişkisi sağlamaya çalışmaktadır (Backhaus ve Tikoo 2004:504).

Foster ve arkadaşları (2010:404); Güngördü ve arkadaşları (2014:13)'e göre işveren markasının iç marka kavramı ya da diğer bir adıyla içsel pazarlama kavramıyla bağlantısını analiz etmektedir. İşverenler yalnızca dışarıdaki müşterilerini memnun etmekle yetinmez, aynı zamanda iç müşteri gözüyle değerlendirilen kendi çalışanlarının da memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda içsel pazarlama, işletmenin çalışanlarını arzu edilen çalışma potansiyelini oluşturma yönünde teşvik etmek ve çalışanların işletme yapısına uymalarını sağlamak niyetiyle yapılan çalışmalardır (Gülmez ve Dörtüoğlu 2009:315; Kotler ve Armstrong, 2010:271; Dayanç Kıyat ve Kaya 2022:60). İçsel pazarlama, işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasının sadece dış müşterilere sunduğu faaliyetlerle değil, ilk olarak içeride iş görenlerine sunduğu değerlerle başladığını ileri süren bir yaklaşımdır (Kaya, 2010:183). Bu yaklaşıma göre çalışanlar, işletmenin öncelikli müşterileri gözüyle değerlendirilmekte ve onlara yönelik yapılan stratejiler, işletmenin genel performansını yakından etkilemektedir. Dolayısıyla işveren markası ve içsel pazarlama arasında bir ilişki bulunmaktadır (Yorulmaz, 2019:40-42). İşveren markası, dış pazarlamaya odaklanırken içsel pazarlama ile ulaşmayı düşündüğü hedefler, amaçlar ve işletme değerlerini temelinde bu unsurların bütünlüğüne riayet ederek insan kaynağını iyileştirmektedir (Gözen, 2016:75-81).

İşveren markası, bir işletmenin sahip olduğu kültürün geliştirilmesi ve bu kültürün pazara yansıtılması olarak da değerlendirilmektedir. Bu süreç, işverenin yalnızca bir işveren olarak değil, aynı zamanda çalışanlarına değer katan bir işletme olarak algılanmasını sağlamaktadır. İşveren markası, çalışanların kişisel ve mesleki başarıya ulaşmaları için şirketin kültürel yapısını, yönetim tarzını, iş sistemlerini ve çalışanlar arasındaki ilişkilerini de içeren bütünlük bir yapıdır (Ötken ve Yolbulan Okan 2015: 31).



Şekil 3. İşveren Markası

Kaynak: Rosethorn (2009:20)'den akt. Öksüz B. (2012:18).

Yukarıdaki işveren markası Şekil 3.'de ifade edildiği üzere, işveren markasının temel yapıları ve işletme ile çalışanlar arasındaki bağlantının nasıl biçimlendiği gösterilmektedir. Bu şekil, işverenin çalışanlarına sunduğu vaatlerin, çalışanların beklentileriyle nasıl uyumlu hale getirildiğini paylaşmaktadır. Aynı zamanda, işveren markasının hem dış müşterilere hem de içeride iş görenlerine yönelik derin bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. İşveren markası bir işletmenin kültürünü, işletme değerlerini ve vurguladığı olanakları nasıl birleştirdiği; bu unsurların çalışan aidiyeti, iş memnuniyeti, çalışan deneyimi ve işletmeye olan bağlılık gibi yapılarla ne şekilde ilişki kurduğu görsel olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak işveren markası yalnızca pazarlama ve dış imaj yönetimi ile gerçekleştirilememekte işletme içi süreçlerle uyumlu bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

İşveren markası, bir işletmenin iyi bir şirket olarak itibar elde etmesine destek olan stratejik bir kavramdır. Bu kavram, işletmenin mevcut çalışanlarına gösterdiği değerler ve çalışma koşulları ile başlayan müşteri ve paydaşlarla sağlanan ilişkiler üzerinden dış dünyaya yansıyan bir itibarı kapsamaktadır. Bir işletmenin müşterileri ile olan etkileşimleri, önemli oranda o işletmenin çalışanlarının tutumu ve davranışlarıyla şekillenmektedir (Ciptagustia vd, 2023:489).

1.5.1. İşveren Markasının Önemi ve Özellikleri

İşveren markası, işletmenin ruhunu ifade etmektedir. Bir işletmenin varlık nedenini, çalışanların neden o işletmede çalıştığını, potansiyel çalışanlarında neden başka işletmelerde değil de orada çalışması gerektiğini anlattığı için önemlidir. İşveren markası, evrensel değerleri özümseyerek bu değerleri iş ekosistemine entegre edebilirse bütün çalışanlarda “*hale etkisi*” oluşturabilmektedir (Baş, 2011:39). İşveren markasının temel önemi, stratejik öncelikleri basitleştirerek işletmenin verimliliğini artırmak, nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak aynı zamanda çalışanların bağlılıklarını pekiştirmekte onları ürün ve hizmetin kalitesini yükseltmeye yönlendirerek örgüt içinde uyumlu bir çerçeve yaratmaktır (Barrow ve Mosley 2005:180-181).

Baş'a (2011:35-42) göre işveren markasının temel özellikleri şunlardan oluşmaktadır:

- Bireylerin duygularını etkilemektedir.
- Deneyimleri, fırsatları ve beklentileri netleştirir.
- İşletme ve çalışan arasındaki iletişimde kolaylık sağlar.
- Çalışanların yaratıcı fikirlerle iletişimini sağlamaktadır.
- Marka algısı, temas noktasındaki deneyimlerle şekillenir.
- Sağlam markalar, uzun süre yaşamlarını devam ettirebilirler.

1.5.2. İşveren Markası ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme, iş gören örgütün normlarını, değerlerini ve özelliklerini içselleştirerek bunu kendi kişisel kimliğiyle uyumlaması sürecini ifade etmektedir (Dutton vd, 1994:239-242). Cheney ve Tompkins (1987:1)'e göre özdeşleşme, kişinin ve işletmenin etkileşimi neticesinde belirginleşen bir durumdur. Tolman (1943:141-142) örgütsel özdeşleşmeyi, olumlu örgütsel davranışlar açısından ele alarak kavramı birbiriyle hem ilişkili hem de farklı olan üç özdeşleşme türünde incelemiştir. Öncelikle bir kişinin kendinden düzey olarak üstün olduğunu düşündüğü bir kişiyi rol model gibi benimsemesi, ikinci olarak kişinin bir gruba bağlılık hissetmesi ve üçüncüsü ise kişiye motivasyon vermesidir.

Örgütsel özdeşleşme, yönetim ve organizasyon alanında büyük önem taşıyan günümüz işletmelerinde geniş alanda desteklenen bir bağlamdır. Bu konu ile ilgili literatür değerlendirildiğinde hem kişinin tatmini hem de işletmenin performansı için önemli bir yapı olarak tanımlandığı görülmektedir. Özdeşleşme, bir kişinin kendisini bir topluluğun koparılmaz bir unsuru olarak görmesi ve bu topluluğa psikolojik bir aidiyet duymasıdır (Ashforth ve Mael 1989:21). Kişiler, çalıştıkları kuruma ait hissettiklerinde o kurumun başarısını kendi başarılarıyla özdeşleştirmekte ve örgütün menfaati doğrultusunda emek göstermektedir. (Foote, 1951:17). Ashforth ve Mael (1989:20-21) örgütsel

özdeşleşme kavramına, sosyal kimlik teorisini dahil ederek değerlendirmişlerdir. Tajfel (1978:63); Tajfel ve Turner (1979:104) sosyal kimlik kuramına göre örgütsel özdeşleşme, sosyal kimliğin uzantısı olan örgütsel kimliğin sonucundan oluşmaktadır. Sosyal kimlik kuramı bağlamında iş görenler, bir topluluk içerisinde kendi benliğini bularak o topluluğa gönülden bir bağlılık hissetmektedir (Ardıç ve Bağcı 2022:35). Kişiler kendilerini bir örgütün koparılamaz parçası olarak ifade ettiklerinde örgütün kimliği ve değerleri, kişinin sosyal kimliğinin bir unsuruna dönüşmektedir. Bu durum, kişinin örgüte karşı aidiyet ve duygusal ilişkisinin daha da iyileşmesini sağlamaktadır.

O'Reilly ve Chatman (1986: 493); Hogg ve Terry (2000:124)'e göre, örgütsel özdeşleşme iki ana temel kişisel gereksinimden tetiklenmektedir: öz gelişim ve belirsizliği gidermedir. Belirsizlikleri giderme gereksinimi, subjektif konularda kişileri harekete geçiren bir gereksinimdir. Kişiler, bu gereksinim dolayısıyla toplumsal ve kişisel ortamlarındaki belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Kendini geliştirme gereksinimi ise kişinin sosyal kimlik süreçleri yoluyla kendi düşünceleri, tutumları, duyguları ve davranışlarına ilişkin belirsizlikleri gidermeye, kamu içindeki konumunu daha açık hale getirmeye yönelik bir güdüdür. Bu iki gereksinim, kişilerin örgütle olan bağlarını kuvvetlendirmekte ve örgütsel özdeşleşmeyi sağlamaktadır.

Çalışanların ve toplumun bir işletmeye ilişkin algıladığı itibarın kritik rolü giderek daha da artmaktadır. Her kişinin algısı çeşitli olmakla birlikte bir kişi kendi kimliğine benzer tutumları ve değerleri daha kolay özümseme eğilimindedir. Bu durumda kişinin kimliği, kendisini nasıl anlattığı “*duruş*” kavramıyla açıklanırken, örgütsel özdeşleşme ise belli bir örgütü benimsemek olarak ifade edilmektedir (Ardıç ve Bağcı 2022:35). Dolayısıyla kişiler kimliklerinin nitelikleri ile kesişen ve bu kimlikleri biçimlendiren örgütlerle özdeşleşme kurmaktadır (Brammer vd, 2007:1704).

İşletmeler istedikleri hedeflere erişebilmek için çalışanların desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bir işletme ile özdeşleşen ya da özdeşleşmeyen iş görenlerin bulunması başarılı bir işveren markası yaratmayı stratejik yönden etkilemektedir (Sağır, 2016:426). Bu nedenle işletmelerin çalışanlarla aynı yolda ortak değer yaratmaları için onların motivasyonlarını teşvik etmeleri gerekmektedir (Edward, 2005:208). Motivasyonu teşvik etmenin araçlarından biri özdeşleşmedir. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşme seviyesi güçlendikçe örgüt için kafa yorma ve aksiyon alabilme kapasiteleri de artmaktadır (Akgemci vd, 2018:553). Başarılı bir işveren markası yaratmak işletmeyi rakiplerinden ayırtırmakta ve onlara farklılık yaratmaktadır. İşletmesiyle özdeşleşen iş gören, işletmenin stratejik rekabet avantajını güçlendiren bir öneme sahiptir.

1.5.3. İşveren Markasının Sürdürülebilirliği

Sürdürülebilirlik, mevcut kaynakların devamlılığını sağlama, geleceğin de ihtiyaçlarını dikkate alarak bugünkü kaynakları etkin kullanma anlamına gelmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik bugünü ve yarını kuşatan bir dengeyi içermektedir (Karadavut vd, 2021:282). Sürdürülebilir bir işveren markası oluşturmak, kaynakların verimli bir şekilde yeniden dağıtımı, işletme kültüründe önemli değişimleri, teknolojilerin dönüşümüne ayak uydurulması, stratejik çalışmaların yenilenmesi ve çalışanların yetkilendirilmesi ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin çevreye ve topluma hassas bir yapı oluşturmaları için mevcut düzenlerini değiştirmeleri ve yenilikçi faaliyetler sunmaları gerekmektedir. Bunların sağlanması için işletmelerin yalnızca çevresel sorumluluk yaklaşımları oluşturmaları değil, aynı zamanda sosyal bilince sahip örgüt kültürü yaratmaları, işletmeye iyi bir itibar sağlamaları ve toplulukla sürdürülebilir ilişkiler kurmaları büyük önem taşımaktadır.

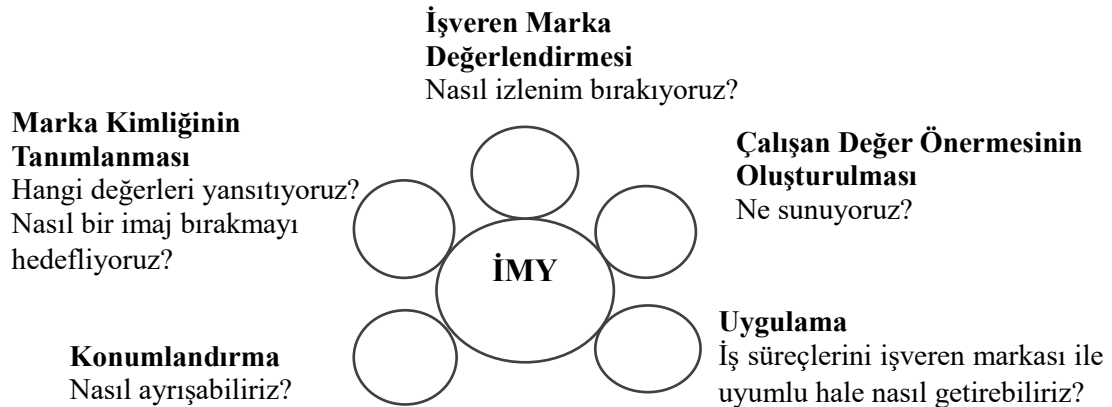
Sürdürülebilirlik ve itibar birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Bu nedenle işveren markalarının, sürdürülebilirlik ile itibar arasındaki ilişkiyi çözmek ve yaratılan algı ile itibara neden olan etkileri öğrenmeleri gerekmektedir (Leaniz ve Bosque 2013:273-274). İtibar, işveren markalarının hem mevcut nitelikli iş görenleri elde tutmalarında hem de çevredeki yetenekli iş görenleri çekmelerinde önemli rol oynamaktadır. İşletme iş görenleri, dış paydaşlarla devamlı etkileşim sağlayan, işletmenin prestijini, güvenilirliğini ve ekonomik gücünü yansıtan önemli iç paydaşlardır. Bu sebeple, iş görenlerin itibar algısı, işletmenin genel itibarı noktasında anahtar bir faktördür. Dolayısıyla uzun süreli çalışan ve değer gören

iş görenlerin, işveren markasının sürdürülebilirliğini sağlamada önemli katkısı bulunmaktadır (Gül ve Avcı 2015: 54). Sürdürülebilir rekabette avantaj sağlayacak nitelikte insan gücünün ilgisini çekmek, iyileştirmek ve elde tutmanın stratejilerini oluşturmak için işveren markası inşa etmek önemlidir. Özellikle küresel dünyada faaliyet gösteren işletmeler, çevresel olaylara hassas genç neslin ilgisini çekebilmek adına sürdürülebilir uygulamalar gerçekleştirmektedir. İş arayan kişiler, işletmenin değerleri ve çalışmaları arasında bir uyum aramakta ve bu uyumu karşılayan işletmeleri tercih etmektedir (Özgül ve Gürol 2019:115).

PwC'nin Workforce of the Future (2017)'e göre iş dünyasının gelecekte nasıl gelişim göstereceğini öngören raporuna göre, sürdürülebilirlik stratejileri konusunda ipucu veren dört senaryo ele almaktadır: kırmızı senaryoda teknolojik gelişmelerin artacağı vurgulanırken mavi senaryoda büyük işletmelerin hüküm süreceği vurgulanmaktadır. Özellikle yeşil senaryoda, işletmelerin merkezinde sürdürülebilirlik yer almaktadır. Çevreye ve topluma hassasiyet gösteren şirketler itibar kazanmaktadır. İşletmelerin temel gündemi çeşitlilik, insan hakları ve adaletten oluşmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımı, ekonomik kazançlardan daha öncelikli konumda yer alarak çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların işletmelere sadakat göstermesini sağlamaktadır. Sarı senaryoda ise iş gücünün insan ve topluluk temelli bir anlayış etrafında şekillendiğini vurgulamaktadır. Burada varlıkların ve imkanların adil paylaşımı, rahat çalışma koşulları ve iş yaşamının daha anlamlı hale gelmesi hedeflenmektedir. Geleneksel çalışan/işveren ilişkisinin yerini daha kolektif bir yapının aldığı anlatılmaktadır. Bu nedenle iş görenler sosyal ve etik yaklaşımlara sahip işletmelerde çalışmayı isteyeceklerdir. Bu senaryolar işletmelerin, işveren markası ve sürdürülebilirlik konularına nasıl yaklaşacağını ve çeşitli stratejilerin nasıl uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak markaların sürdürülebilirliğini sağlamak için başarılı bir örgüt kültürü oluşturulmalı, üst yönetimin desteği alınmalı ve hedef paydaşlarla birlikte değişimi uygulayacak, çift yönlü iletişim stratejileri oluşturulmalıdır (Akbayır, 2019:67). Ayrıca kalite (çalışan deneyimi/algısı) ve itibar (güven düzeyi) gibi soyut değerlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir (Karadal ve Tarakçı 2022:105).

1.5.4. İşveren Markası Yönetimi

İşveren markası yönetimi, bir işletmenin iç ve dış paydaşlarına kendini cezbedici ve farklı kılabacak bir imajı motive etmeyi içermektedir (Lievens ve Chapman 2009: 138). İşveren markası yaratma sürecindeki yönetsel görevler yalnızca insan kaynakları departmanının vazifesi değil, işletme ferdi herkes işveren markasının bir elçisidir. Bilhassa nitelikli insanların yönetimi, örgütsel bir strateji olarak özümsemeli ve bu sürecin bütün işletme içerisinde önemle kavranabilmesi için gereken zemin üst yönetim tarafından sağlanmalıdır. Her bir işletmenin çeşitli yapısı, kültürü, ekosistemi ve değerlerinin bulunması bütün işletmeler için evrensel bir işveren markası yönetim modelinin gerçekleştirilmesini engellemektedir. Fakat işletmelerin kendi sistemlerine uyarlaması için literatürde sıkça yer alan bir model bulunmaktadır. Baş (2011:54) göre, işveren markası yönetimi sürecini beş ana adımda modellemektedir. Bu adımlar aşağıdaki Şekil 4.'de gösterilmektedir.



Şekil 4. İşveren Markası Yönetim Modeli

Kaynak: Baş, 2011:54.

İşveren marka yönetim modeli; öncelikle işveren markasının değerlendirmesiyle başlamakta ve sonra marka kimliğinin belirlenmesi, çalışan değer önerisinin sunulması, konumlandırma ve uygulama adımlarıyla tamamlanmaktadır. Bu adımlar ardışık sunulsa da kimi zaman düzensiz olarak da ilerlemektedir (Baş, 2011:53).

“İşveren Marka Değerlendirmesi”, belirli bir hedef kitlenin (mevcut iş görenler, potansiyel iş görenler, kanaat önderleri ve liderler) aklında ortaya çıkan işveren marka algısını keşfetmeyi amaçlar (Güler, 2019:38). Ayrıca işletme farkında olsun ya da farkında olmasın geliştirdiği işveren markası yönetim süreci uygulamalarının işveren imajına etkileri değerlendirilmelidir. İşveren marka değerlendirmesi, marka yönetim sürecinin öncelikli adımı olması ve bundan sonraki adımlara dayanak oluşturması nedeniyle oldukça önemlidir (Baş,2011:54). Bir işletmenin mevcut durum değerlendirmesini, gerçekleştirilen uygulamaların gelecek öngörülerinin neler olduğunu ve hangi stratejilerin kullanılması gerektiğine dair yol göstericidir.

“İşveren Marka Kimliğinin Tanımlanması”, bir hedefi ve seçimi temsil etmektedir. İşletme marka kimliğini belirleyerek hangi değerlerle ve nasıl bir imajda işveren olmak istediğini tanımlamaktadır. İşletmenin paylaşılan değerleri, iletişim dili, kültür ve inanç yapısı dikkate alınarak iç değerlendirme yapılmalıdır. Karakaplan ve Akdemir (2023:41)’e göre işveren marka kimliği, kurumsal ve iş nitelikleri üzerine iki temel bileşenden oluşmaktadır. İş nitelikleri, iş görenlere duygusal ve fonksiyonel fayda sağlamakta ve gelir modeli, iş teminatı, kariyer olanakları ve çalışma ortamını içermektedir. Kurumsal nitelikler ise işletmenin etik normları, sosyal sorumlulukları ve rekabet hali gibi unsurlardan oluşmakta ve duygusal faydalar sunmaktadır. İş görenler için rekabetçi konumu yüksek bir şirkette çalışmak onur verici bir durumdur. İşletmenin çevreye hassasiyeti ve müşteri tatmini merkezli olması da bu duygusal faydaları teşvik etmektedir.

“Çalışan Değer Önermesi”, işletmenin çalışanlarına taahhütte bulunduğu veya bulunacağı kazanımları ifade etmektedir. Değer önermesi örgütteki yönetim yaklaşımı, işletme kültürü, çalışanların donanımı ve liderlerin işlerine yönelik perspektifi ile ilgili veriler ışığında oluşturulmaktadır. Baran (2019:78) göre çalışan değer önermesinin en önemli şartlarından ilki, işletmenin üstün yönleri vurgularken eksik yönlerini çağırıştırmamasıdır. İkincisi işletmenin geleceğini göstermesidir. Üçüncüsü değer önermesinin daha yalın ve samimi bir yaklaşımla oluşturulmasıdır. Dördüncüsü önerilen teklifin rakiplerinden ayrışmasıdır. Son şart ise değer önermesinin mevcut ve potansiyel iş görenlerin niyetiyle uyumlu olmasıdır.

“İşveren Marka Konumlandırması”, işletmelerin rakiplerinden ayrışması için hedef insan kaynağının kanaatlerinde marka kimliği ile örtüşen değerlerin oluşturulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ries ve Trout (1981:5)’e göre konumlandırma, bireylerin aklındaki her bir sözcüğün bir markaya denk düşmesi ile sağlanmaktadır. Ayrıca markanın kendisi bir nitelikle özdeşleştiğinde bireyin onu unutması veya farklı bir markayı bu nitelikle özdeşleştirmesi güçleşecektir. Konumlandırmada iletilerin, stratejilerin farklı, tutarlı, açık ve duygulara temas etmesi gerekmektedir (Baş, 2011:93-94). Eğer bireylerin zihninde bu özellikler temel alınarak bir işveren marka konumlandırması oluşturulamazsa negatif bir izlenim oluşturulur ve değiştirilmesi uzun zaman almaktadır.

“Uygulama”, işveren marka yönetim sürecinde gerçekleştirilen tüm stratejilerin, değer önerilerinin, açıklamaların ve konumlandırma çalışmalarının pratiğe dökülmesi yer almaktadır. Bütün çalışmaların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için idari liderlerin aktif katılımı ve işveren tarafından sunulan taahhütlerin gerçekleştirilmesi çok önemlidir (Baş, 2011:116).

1.5.5. İşveren Markası Örnek Uygulamaları

İşveren marka uygulamaları, bir işletmenin çalışanlarına gösterdiği değerleri, kültürü ve çalışma olanaklarını etkili bir şekilde sunarak mevcut ve aday çalışanları cezbetmeyi amaçlayan stratejik çalışmalardır. Bu çalışmalar, işveren itibarını güçlendirerek sürdürülebilir bir başarıyı desteklemektedir. Bu bağlamla işveren marka örnek uygulamaları aşağıda yer almaktadır.

Ford Otosan markasının, işveren markası oluşturma sürecinde işletme algısını tespit edebilmek ve doğru bir değer önermesi oluşturmak için detaylı analiz gerçekleştirmiştir. Öncelikle işletme yapısı ve iş gören profilini anlamak için organizasyon şeması ile demografik iş gören bilgileri kullanılarak işletmenin nasıl görüldüğü incelenmiştir. İkinci olarak oryantasyon anketleri ile işletmede iş görenlerin iş girmeden önce ve işe girdikten sonraki algıları keşfedilmeye çalışılmıştır. Üçüncü olarak çalışan bağlılığı anketleriyle her yıl bütün çalışanlara açık uçlu sorular yönetilerek bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Amaç işletmenin iyi ve kötü yapılarını tespit ederek geliştirilmesi gereken alanların iyileştirilmesidir. Dördüncüsü çalışan devri raporu işten ayrılan iş görenlerin işletmeye dair olumlu ve olumsuz görüşleri alınmıştır. Bu görüşler işveren markasının ne tür alanlarda faaliyet sürdürmesi gerektiğini ve hangi duyguları taşımasının daha önemli olduğuna dair ipuçları içermektedir. Beşincisi odak grup çalışmaları, dört farklı şehirde işletmedeki en az deneyimli yaklaşık 100 çalışan ile çalışmalar yapılmıştır. Ford Otosan'a dair yaşadıkları ve hissettikleri tüm görüşleri değerlendirilmiştir. Altıncısı kurumsal iletişim, pazarlama ve iç iletişim yöneticileriyle ilgili işletme algısını öğrenebilmek için toplantılar düzenlenmiştir. Bu analiz çalışmasından sonra çalışanların yer aldığı workshoplar düzenlenerek çalışan değer önermesi belirlenmiştir. İşletme çalışan değer önermesini iletebilmek için çalışanlardan geri bildirim olarak onlara uygun temas noktaları belirlemiştir. Ayrıca işveren markası sürecinde üst yönetimin büyük desteği proje yön vermiştir. İşletme çalışan değer önermesini vurgulamak için bir lansman düzenlemiştir. Ford, konuya ilgi uyandırmak için işletme içinde ve iç iletişim portalında çalışanlarına işletme ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sorular sosyal medya sayfaları, markalama çalışmaları ve iç iletişim portalından yapılan iletişim çalışmalarıyla yanıtlanmıştır. Son olarak çalışanlarında katılımı ile oluşturulan işveren marka filmi tanıtılmış ve çalışanlara sunulan hediyelerle lansman dönemi yönetilmiştir (Baran, 2019:150-154).

Pfizer markasının, nitelikli bireylerin dikkatini çekmek ve mevcut iş görenlerin bağlılığını güçlendirmek adına çeşitli çalışmalar yaptığı görülmektedir. İşletme işe yeni başlayan çalışanlara yönelik hoş geldin kutusu ve çeşitli hediyeler sunmaktadır. Yeni çalışana rehberlik etmesi ve onu iş ortamına hazırlaması için bir çalışan tahsis etmektedir. Ayrıca işletme iş görenlerin iş yaşam dengesini sağlamaları için esnek çalışma saati uygulanmaktadır. Çalışanlar işe bir saat erken gelip gerekirse bir saat erken çıkabilmektedir. Çalışanlar, “*Bir Fikrim Var*” sitesini kullanarak kişisel gelişime ihtiyaç hissettikleri konuları paylaşabilmektedir. İşletme de esnek hakların sunulduğu “*Pfizer Mutfak*” bir teşvik sistemi bulunmaktadır. İş görenler kendilerine servis edilen yemek menülerinden yıllık izinlerine ilave olarak bir hafta daha izin isteyebilir ya da fanatığı olduğu bir takımın biletini tercih ederse online bir televizyon programından üyelik kazanmaktadır. Aday çalışanlarına yönelik çalışmaları ise “*Pfizer’de Gelecek Var*” söylemiyle kariyer sayfaları, web sitesi ve sosyal medya hesapları tek bir işveren markasında bütünleştirilmiştir. Pfizer yetenekli iş gücünü keşfetmek ve işletmesine kazandırmak için üniversite iş birliklerine önem vermektedir. Üniversitelerde etkinlikler ve eğitimler organize etmektedir. Üniversite öğrencilerinin de gönüllü katılım sağlayabildiği sağlık ve okuryazarlık alanları ile ilgili sosyal sorumluluk projeleri sunmaktadır. Pfizer tanınmış bir işveren olma ideali doğrultusunda, stratejik hamleler yapmakta ve bireylerin zihninde pozitif bir imaj yaratarak yetenekleri kendi işletmesine kazandırmaya çalışmaktadır (Ötken ve Okan 2015:138-154).

Metro Türkiye, çalışanlarının gelişimi ve tatminini sağlamak için farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Özellikle çalışanlarının bilgi ve yeteneklerine katkı sağlamak amacıyla “*Metro Akademi*” ismiyle bir platform kurmuştur (Metro Türkiye, 2024). Burada çalışanlar, istedikleri eğitime ulaşarak kendi gelişimlerini desteklemektedir. Ayrıca işletmenin genç yetenekler için sunduğu çeşitli programlarda mevcuttur. Nitelikli bireyleri bünyesine kazandırmak amacıyla iş akademisi ve uzun staj

programı gibi programlarla üniversite öğrencileri ve yeni mezun bireylere kariyer olanakları sunmaktadır. İşletme genç bireylere gastronomi ve perakende sektörlerini keşfetmeleri için yarışma programı düzenleyerek iki günlük bu sektörleri deneyimleme fırsatı sunmaktadır. Metro Türkiye, bu programlarla işveren markasını iyileştirmeyi ve yetenekli bireylerin dikkatini çekmeyi hedeflemektedir. İşletme adil çalışma ortamı, eşitlik yaklaşımları, kapsayıcılık ve çeşitlilik gibi değerleriyle çalışan tatminine önem vermektedir (Hürriyet, 2024).

Google'ın işveren markasının temelinde, çeşitliliğe sahip iş gücünü hedef alan çalışan merkezli bir işletme kültürü yer almaktadır. Google çalışanlarına eşitlik ilkesiyle yaklaşarak gelişimlerine destek olmaktadır. Çalışanların iş performanslarının takibi için 360 derece geri bildirim sistemi kullanarak iyi performans gösterenlere ödüller sunmaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarına devamlı öğrenmeyi motive eden bir çalışma ortamı sunmaktadır. Google, iş görenlerine ücretsiz yabancı dil, kültür, yönetim, liderlik, sunum yetenekleri ve içerik üretimi konularında eğitim programları sunmaktadır. Bu doğrultuda her yıl işletme çalışanlarının 120 saate yakın eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanmalarını zorunlu kılmıştır. Google'ın çalışanlarına sunduğu diğer avantajlar ise spor salonu, eğlence aktiviteleri, sağlık bakım hizmeti, esnek çalışma saatleri, finansal yönetim desteği, açık büfe yemekler, evcil hayvanlara bakım vb. gibi olanaklarla işveren markasını güçlendirmek için çalışanlarının motivasyonlarını teşvik etmektedir (Erdoğan, 2020).

2. BÖLÜM: DİJİTAL İLETİŞİM DÖNEMİNDE İŞVEREN MARKASI

2.1. Dijital İletişime Genel Bir Bakış

İletişim genel tanımıyla kişilerin fikir, duygu, haber, bilgi ve anlık durumlarını yazı, ses ve görsel gibi araçlardan yararlanarak aktarmasıdır (İmrik Tanyıldızı, 2020:78). Günümüzde internet teknolojisindeki dönüşümlerle birlikte gelişen iletişim kanalları dijital mecralar sayesinde farklılaşmış, hızlanmış ve derinleşmiştir. Mc Luhan (1964:8-12)'e göre kullandığımız kıyafetlerimiz yaşantımızda bizleri korurken derimizin uzantısını oluşturur, dijital teknolojiler ise fikir ve duygularımızı geniş kitlelere ulaştırarak aklımızın ve iletişim yeteneğimizin yeni uzantılarını oluşturmaktadır. 1990'lı senelerden sonra dijital medya ve teknolojilerin gelişmesi, özellikle internet, bilgisayar ve mobil cihazların yaygınlaşması dijital iletişimde hızla artmasını sağlamıştır. Dijitalleşme süreci ile günlük düzen tümüyle farklılaşmıştır. Dijital iletişim, günlük hayatı çevrimiçi ortama aktarırken aynı zamanda çevrimiçi ortam günlük hayatın parçası olmuştur (Sakallı ve Bahadıroğlu, 2018:133).

Dijital iletişim, dijital şekilde şifrelenmiş, çevrim içi ortam yoluyla gönderilen herhangi bir elektronik veri paylaşımını ifade etmektedir (Grewal vd, 2022:224). Dijital iletişim, günümüz toplum yapısını tekrar yapılandırarak veriye erişimi özgürleştirmekte ve insanların evrensel boyutta etkileşim sağlamalarına imkân tanımaktadır. Castells (2008:99)'a göre dijital iletişim, enformasyon ekonomisinin ana yapısını kuran ve ağ toplumunun yaygınlaşmasında temel bir görev üstlenmektedir. Dijital iletişim, verinin rahatça ve geniş kapsamda yayılmasını destekleyerek ekonomik, toplumsal ve kültürel büyük dönüşümlere neden olmaktadır. Kişiler, işletmeler ve sosyal yapı üzerinde derin etkileri bulunmaktadır. İşletmeler ve kişiler dijital araçlar aracılığıyla veriye ulaşarak rekabette üstünlük kazanmaktadır. Dijital dönemde iletişim, zaman ve mekân bağı olmaksızın etkileşimleri artırarak kişileri ve grupları yeni bir sosyal ağ düzeni içinde bütünleştirmekte bu sayede toplumsal sürecin temel öğelerine tekrar anlam kazandırmaktadır. Dijital iletişim, kişilerin kimliklerini özgür biçimde tanıtmalarına, toplumsal hareketlerin kuvvetlenmesine ve küresel bir topluma geçişe yardımcı olmaktadır (Castells, 2008:4).

Dijitalleşme geleneksel iletişim şekillerini dönüştürerek, kullanıcı yetkisinde, geri beslemeye imkân sunan, eş zamanlı veya eş zamansız, ansızın, azdan çoğa veya çoktan çoğa etkileşimli bir süreci başlatmaktadır (Körükçü, 2024:31). Dijital iletişim sürecinde hedef kitleler pasif alıcı durumundan çıkarak aktif katılımcı konumunda yer almaya başlamıştır. Dolayısıyla iletişim süreci çift taraflı bir sistemdedir. Dijital iletişimin çift taraflı uygulamaları arasında; dijital marka toplulukları, sosyal medya, çevrimiçi destek araçları vb. bulunmaktadır (Çepni Şener, 2023:1). İşletmeler, dijital iletişimin sağladığı aktif yapı sayesinde çalışanlarına, müşterilerine, medyaya ve diğer paydaşlarına yeni iletişim yaklaşımları oluşturarak iletişimi verimli ve kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanabilmektedir.

Günümüzde dijital iletişimin sağladığı olanaklar değerlendirildiğinde, markaların etkileşimlerine yardımcı olmak ve hedefli içerikler oluşturarak farklı içeriklerle hedef kitlelerin dikkatini yakalamak için kullanılmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin dijital iletişimi etkili kullanmaları çekici bilgiler sunmak, içgörüler oluşturmak veya hedef kitleleri yakından analiz etmeleri için önemli bir yöntemdir (Çepni Şener, 2023:2).

2.2. Dijital Halkla İlişkiler ve Online İtibar Yönetimi

Dijitalleşen iletişim süreçleri ile halkla ilişkiler yaklaşımları ve çalışma alanları dönüşmektedir. Bu dönüşümün temelinde işletme ile etkileşim sağlayan hedef kitlelerin veya potansiyel hedef kitlelerin "seslerini" yeni medya aracılığıyla geniş kitlelere duyurabilmesidir (Çoşkun ve Başer 2022:7). Dijital halkla ilişkiler, online mecralar üzerinden yürütülen bütün halkla ilişkiler çalışmaları olarak ifade edilirken (Pelenk Özel ve Yılmaz Sert, 2014:304) bu çalışmalar internetin sağladığı olanaklarla geleneksel halkla ilişkiler yaklaşımlarının ilerisine geçerek daha geniş bir kitleye ulaşmayı sağlamaktadır (Gifford, 2010:62). İnternet ve dijital mecralar gelişmeden önce işletmeler hedef kitlenin dikkatini yakalamak için iki yöntemi kullanmaktaydı. Öncelikle çok pahalı reklam çalışmaları gerçekleştirmek bir diğeri ise geleneksel medya tarafında işletmeye yakın olan eşik bekçileri ile

anlaşmaktı (Koçyiğit, 2017:64). Ancak dijital iletişim teknolojileri bu düzeni değiştirmiştir. Dijital halkla ilişkilerin değişen yapısının farkına varan işletmeler hedef kitleleri ile birebir bağlantılar sağlamak için stratejilerini yenilemeye çalışmaktadır. Dijital halkla ilişkilerin kullandığı araçlar şunlardır: arama motorları, sosyal medya ağları, online içerik üretimi siteleri, kurumsal web siteleri, forumlar, mobil uygulamalar, podcastler ve bloglardır (Seyitoğlu, 2019:14). Dijital halkla ilişkiler işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli katkı sunmaktadır. Dijital halkla ilişkiler süreci yatırım getirisi (ROI) yönünden düşünüldüğünde hedef kitle sadakati, tanınırlık, farkındalık, kriz yönetimi, imaj yönetimi ve online itibar yönetimi gibi konularda işletmeye katkı sağlayan iletişim yönetimi stratejisidir (Middleberg, 2001:24).

Dijitalleşmenin etkisiyle işletmelerin iletişim yöntemlerinin değişmesi, hedef kitleye erişim ve itibar yönetiminin de dijital ortamlarda sürdürülmesini sağlamıştır. Bu durum ise online itibar yönetimini gündeme getirmiştir. Online itibar, bir işletmenin geçmişteki davranışlarına, içerik paylaşımlarına ve üçüncü tarafların dijital ortamda işletme ile ilgili paylaştıklarına bağlı olarak işletmenin halka açık toplumsal değerlendirilmesidir. Online itibar yönetimi, işletmeler için verimli olarak yönetildiğinde yararlı stratejik bir iletişim gayretidir. Doğru bir itibar yönetimi, işletmelerde ortak hedeflerde hareket etme, birlikte değer oluşturma ve kültürel çoğulculuk yaratmayı desteklemektedir (Darı, 2022:20). Ayrıca güçlü bir itibar yönetimi çalışanların kendilerini bir işletmeye ait hissetme ve işletmedeki konumlarının önemini anlamayı sağlamaktadır.

İtibar, zaman içinde birikerek gelişen bir olgudur. İtibarın oluşturulması zahmetli, maddi karşılığı olmayan ve çabuk zarar gören kırılgan bir yapıdır (Hall,1992:138). Dijital mecralarda bireyler tarafından paylaşılan hikayeler ve içerikler işletmelerin itibarını etkilemektedir. İşletmeler hakkında iletilen negatif görüşler, haberler ve içerikler hedef kitlelerin işletmeye bağlılığını azaltma ve işletmeyi tercih etmeme gibi olumsuz durumlar oluşturmaktadır (Çakır ve Karakulle 2023:132). Bu ortamlarda paylaşılan içerikler doğru yönetmediğinde işletmenin imajı ve itibarı zarar görmektedir. Bu bağlamda dijital halkla ilişkiler hedef kitlelerle sürdürülebilir ilişkiler geliştirilmesinde, online itibarın artırılmasında, iş stratejilerinin ve iş ağıının oluşturulmasında etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Koçyiğit, 2017:45). Rosa de Carvalho (2004:4) çalışmasında itibarın işletmelerin odak noktası olduğunu, devamlı dönüşen, izlenmesi ve geliştirilmesi beklenen organik bir yapısı olduğunu ifade etmektedir (akt. Sezgin, 2017:144). Online ortamda inşa edilen itibar, fiziksel dünyadaki algıyı da yakından etkilemektedir. Bu bağlamda dijital iletişim araçlarının kritik rolünü anlamak, kişilerin ve işletmelerin dijital ortamdaki itibarlarını yaratma, muhafaza etme ve yönetme süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir.

2.3. Dijital İletişimin İşveren Markası Oluşturmadaki Etkisi

Dijitalleşme, işletmelerin iletişim sağlama, strateji oluşturma, işe alma, motivasyon sağlama, yönetme, onaylama ve ücretlendirme gibi işveren marka çalışmalarının ve süreçlerinin tarzını da değiştirmektedir (Göktaş ve Demir 2022:16). Dijital iletişim, işveren markalarının daha çok kitleye ulaşmasını, farkındalık oluşturmalarını ve sosyal medya gibi mecralar sayesinde iş görenlerle doğrudan bağlantı kurmasını sağlamaktadır.

İşveren markaları tarafından uygulanan tüm çalışmaların güvenilir ve şeffaf olarak dijital mecralarda sunumu çok önemli hale gelmiştir. Dijital iletişim ile işletmeler, zengin medya içerikleri, etkileşimli katılımı ve gerçek zamanlı iletişimi güçlendiren mecraları kullanarak daha kişisel ve şeffaf işveren markası oluşturabilmektedir (Sule ve Wani 2024:70). Dijital iletişim, işveren markalarının şeffaflık politikalarını çalışanları ve paydaşları ile paylaşımlarını desteklemektedir. Bauman (2007:32-33)' e göre çağdaş toplumlarda şeffaflığın bir kural olarak benimsenmesinin arka planında iletişim teknolojilerinin katkısı olduğunu vurgulamaktadır. Dijital iletişim teknolojileri sayesinde veriler daha hızlı ve geniş bir kitleye iletildiği için toplumlar şeffaflaşmakta ve açık etkileşim oluşturmaktadır (akt. Keskin ve Keloğlu 2023:111). İşletmeler dijital iletişim kanallarıyla çalışma ortamları, çalışma kültürleri, çalışan deneyimleri ve başarı hikayelerini paylaşarak potansiyel adaylara pozitif duygular ve algılar oluşturmaktadır (Göktaş ve Demir 2022:57).

Dijital iletişim, tüketim kültürünün saygınlık, kimlik, anlam keşfi ve toplumsal statü gibi değerlerini desteklemektedir (Bauman, 2007:11-13). Bu değerlerin dijital ortama taşınması tüketim toplumunun sürekliliği, görünürlüğü ve deneyime ilişkin yapısı işveren markasının algılanma şeklini de değiştirmektedir. İşveren markaları sadece bir işveren değil, aynı zamanda iş görenlerin kimliklerini tanıtabileceği bir tüketim konumu haline gelmiştir.

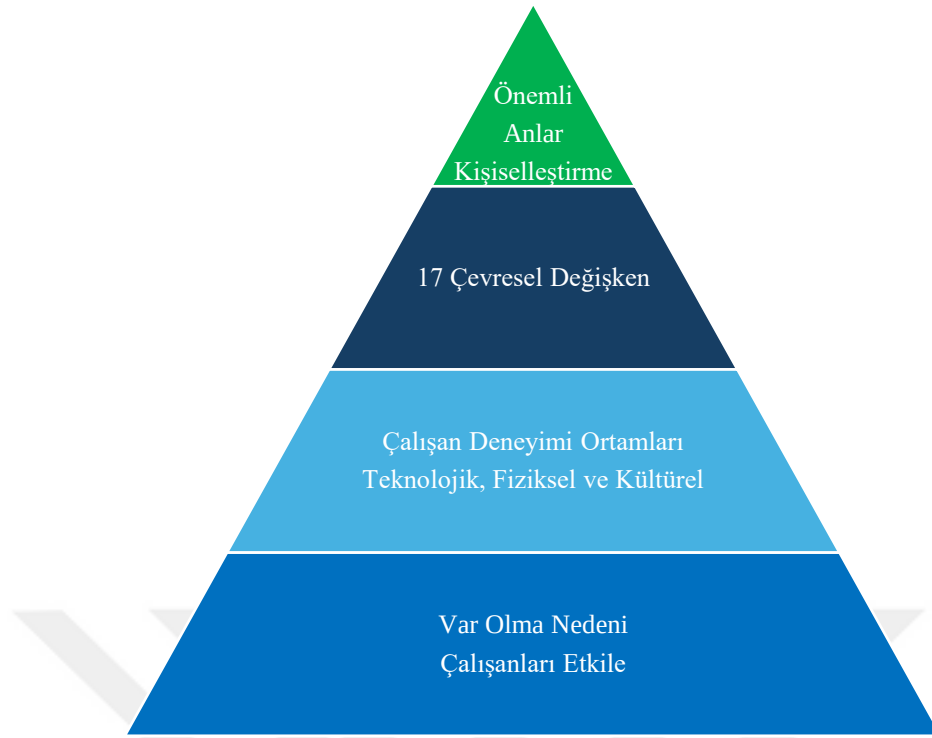
Baran (2019:30-31)'in ifade ettiği gibi *“Markaları tüketiyoruz. Yiyerek içerek kullanarak tüketiyoruz. Hisse senetleri alıp satarak tüketiyoruz. Ama unutmayın. Markaları çalışarak da tüketiyoruz. İşyerimizi tıpkı tüketim toplumunun bir ürünü gibi tüketiyoruz, daha doğrusu tüketmeyi öğreniyoruz. İşyerine olan bağlılığımız, dinlediğimiz müzik, okuduğumuz kitap, gittiğimiz restoran gibi kısa bir süre sonra erimeye başlıyor. Dünyada bunca işyeri varken, başka işyerlerini de tüketmemiz gerektiğine inanıyoruz.”*

Özellikle iş görenlerin dijital ortamlarda saygın bir iş yerinde çalıştığını ilan etmesi, onlar için toplumsal bir statü göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda dijital iletişim mecraları, bireylerin tüketim aracılığıyla kendilerini sunma ve toplumda görünür olma ihtiyaçlarını anlamak için çok önemlidir. Ayrıca iş görenler, dijital ortamlar aracılığıyla şeffaf çalışma ortamına, kendilerini destekleyen bir kültüre ve teşvik edici uygulamalara ihtiyaç duymaktadır. İşveren markası bu ihtiyaçlar doğrultusunda dijital iletişim stratejileri ile bütünleşerek çalışan deneyimini, motivasyonunu ve refahını güçlendiren bir unsur haline gelmektedir.

2.3.1. Dijital İletişimin Çalışan Deneyimine Etkisi

Günümüzde çalışanlar iş yerinde değer, ortak kültür ve güçlendirici sistemler, aşamalar, çalışmalar, etkili iletişim teknolojileri, dönüşen yetenek piyasasının beklentilerini ve isteklerini tatmin edecek bir işveren görmek istemektedir (Panneerselvam ve Balaraman 2022:205). Bu doğrultuda işletmelerin sürdürülebilir bir gelişim elde etmek ve verimliliğini artırmak için dijital iletişimin etkisini de değerlendirerek çalışan deneyimini baştan tasarlamaları önemli bir gündem haline gelmiştir. Çalışan deneyimi, iş görenlerin yaşam döngüsü sürecinde geliştirilmesi gereken bir yaklaşımdır. İş gören yaşam döngüsü, çalışanın bir işletmede çalıştığı dönemde gerçekleştirdiği seyahattir (Mohanty ve Kulkarni 2024:75). Bu döngüde işveren markalarının sıkça karşılaştığı problem, döngünün her adımında çalışan bağlılığının ve başarısının devamını sağlamadaki güçlülüdür. Bu sürecin iyileştirilmesi için çalışan deneyim süreci tasarım merkezli yaklaşım ve birlikte uygulama (çalışan katılımı) ile sağlanmalıdır (İrfan, 2022: 207-208). Morgan (2017:8)'e göre çalışan deneyimi, çalışanların işverenden karşılmasını beklediği istekleri, ihtiyaçları, beklentilerinin ortak noktası ve bu süreçlerin işletmedeki tasarımıdır. Maylet ve Wride (2017:12) çalışan deneyimini, iş görenlerin çalıştıkları işyerleri ile kurdukları etkileşim neticesinde edindikleri izlenim olarak ifade edilmektedir. Bireyler iş yerlerinde olumlu bir deneyim edindiğinde, büyük saygı görmek, işletmeyle güçlü bağ kurmakta ve yaptıkları işe daha hassas yaklaşarak verimli bir çalışan olmaktadır (Morgan, 2017:10). Bir işveren markası için olumlu çalışan deneyimi yaratmak iş gören bağlılığını tetikler; bu durum uzun dönemde kültür, deneyim ve bağlılık yaratan bir pozitif etki zinciri oluşturmaktadır (Panneerselvam ve Balaraman 2022:205-206).

Whitter (2019:5)'e göre çalışan deneyimi yaklaşımında iş görenler, işletmeler nezdinde stratejik bir değer sunmaktadır. Dijital iletişim teknolojilerinin iş görenlerin iş süreçlerini ve günlük deneyimlerini yakından etkilemektedir. Bu bağlamda dijital iletişim araçları etkili bir çalışan deneyimini geliştirmek ve yenilikçi stratejiler geliştirmek için önemli bir rol oynamaktadır. Morgan (2017:210) çalışan deneyimi kavramını *“çalışan deneyimi piramit modelinde”* kapsamlı olarak ele almaktadır. Bu model dijital iletişimin çalışan deneyimine etkisinin önemli bir çerçevesini sunmakta ve aşağıda Şekil 5.'de yer almaktadır.



Şekil 5. Çalışan Deneyimi Piramit Modeli

Kaynak: Morgan, 2017:210.

Bu model, işletmeler için rehber niteliğindedir ve farklı unsurların karşılıklı nasıl etkileşim kurduğuna ilişkin bir yaklaşım sunmaktadır. Bu model öncelikle işletmenin “*var olma nedeni*” ile başlayıp “*üç deneyim ortamı ve on yedi çevresel değişken*” ile süren, piramidin en üstteki ilk basamağında kişiselleştirmeyi vurgulayan “*önemli anlar*” basamağı ile planlanan çalışan deneyimi inşasının sürecini açıklamaktadır (Morgan, 2017:201-211). Model, işletmelerin çalışan deneyimi yaratmak için ilk olarak çalışanların üretkenliğine destek olan ve onları etkileyen bir varlık sebebinin tanımlanmasını gerekli görmektedir. Modelin devamında ise işletmenin iş görenlerine sağladığı teknolojik ortamın, iş ortamının, kültürel ortamın etkileşiminin tartışıldığı ve sunulan farklı değişkenler bağlamında bu ortamların tekrar oluşturulması, iş görenlerde iş süreçlerine bir amaç duygusu kazandırılması vurgulanmaktadır. Buna göre fiziksel ortam, çalışanların hali hazırda fiziken çalıştıkları alandır. Teknolojik ortam, dijital iletişim çağında çalışanların gerekli teknolojik araçlarla desteklenmesidir. Çalışanların işlerini verimli gerçekleştirmeleri için sunulan mobil cihazlar, bilgisayarlar, sosyal ağlar, görüntülü görüşme platformları ve yazılımların eksiksiz olması çalışan deneyimi açısından önemlidir (Köse ve Nalbantoğlu 2021:72). Kültürel ortamda ise çalışanlara gösterilen tutum, iş birlikleri ve çalışanların yaptıkları işlerde ne kadar gönüllü olduğunu belirlemektedir. Modelin üstteki ilk basamağında ise çalışanın tercihine ve beklentilerine göre kişiselleştirilen “*önemli anlar*” bulunmaktadır (Morgan, 2017:201-211). Bu kritik anlar iş görenlerin ilk iş günü, ilk terfi ve doğum günleri gibi spesifik oluşturulan duygusal anlardır. Bu model işletmede iş görenlerin geçirdiği yaşam evrelerine vurgu yapmakta ve bu anları pozitif bir deneyime dönüştürmek için dijital iletişim araçlarının öneminden bahsetmektedir. Dijital iletişim kritik anları erişilebilir, anlamlı ve verimli hale dönüştürmektedir. Dijital iletişim teknolojileri çalışan deneyiminin önemli bir parçasıdır. İş görenlerin her gün ki deneyimlerine çeşitli iletişim ve veri akışı sunarak onların iş birliğini ve geri bildirim sistemlerini desteklemekte ve çalışan deneyiminin iyileştirilmesinde kritik rol oynamaktadır (Bersin, 2021:42).

2.3.2. Dijital İletişim ve Çalışan Motivasyonu

Motivasyon işletmelerde çalışanların iş süreçlerinde verimli olma isteğini artıran ve onları tetikleyen güç olarak tanımlanmaktadır (Şener, 2001:259). Motivasyon iç ve dış motivasyon olarak iki bileşenden oluşmaktadır. İç motivasyonda çalışanlar dayatmaya ve ödüle gereksinim duymaksızın gönüllü olarak davranmaktadır. Dış motivasyonda çalışanlar sosyal çevresi tarafından taktir görme, statü edinme, terfi vb. ödüllerin varlığına ihtiyaç duymaktadır (Özdaşlı ve Akman 2016:75). Ayrıca markalar iş görenlerin moralini yükseltmek, motivasyonu artırmak ve ortak değerlerde bağlılık oluşturmak için özel kutlama temalarını tercih ederek bunları kurumsallaştırmakta ve kutlamaktadır. Sisira (2011:14-15)'e göre iş yerinde mesleki, aşk, başarı ve özel tatil konuları bu kutlamalar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra sosyalleşmeye duyulan ihtiyaç da çalışan motivasyonunu etkilemektedir. İşletmeler ekip iş birliğini artırmak amacıyla iş görenlere sosyal etkinlikler sunması onların motivasyonunu etkilemektedir (Arisoy, 2077:55-56).

Günümüzde işletmeler, çalışanların motivasyonunu desteklemek için dijital iletişim kanallarını, dijital teknolojik araçları, bulut teknolojileri ve oyunlaştırma çalışmaları gibi stratejilerden yararlanmasında önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletmelerde etkili dijital iletişim kanalları oluşturarak çalışanların bilgi paylaşımına destek olunması ve iş birliğinin artırılmasını sağlamalıdır. Örneğin, dijital anketler, çevrimiçi atölyeler, sosyal medya toplulukları, video konferanslar, dijital mesajlaşma uygulamaları ve dijital öneri siteleri gibi araçlar çalışanların işletmeye bağlı hissetmesine ve motive olmasına yardımcı olmaktadır (Cheong Sin ve Kathiaryan 2023:96). Varışlı (2021:411)'e göre işletmelerde bulut teknolojisi, çalışanların motivasyonunu artırılmasında önemli bir araçtır. İşletmelerde veri akışının sağlanmasında, karar alım süreçlerini hızlandırılmasında departmanlar arasında koordinasyonun gerçekleştirilmesinde fayda sağlamaktadır. Bu teknoloji sayesinde çalışanlar konum gözetmeksizin özgür çalışma imkanına sahip olmakta ve her an birbirleriyle bağlantıda kalarak iş süreçlerini kolaylaştırmaktadır.

Oyunlaştırma çalışmalarının ön plana çıkmasını sağlayan gelişmeler; sosyal medya, mobil cihazlar, internet tabanlı dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıdır. Bu süreçler çalışanların ve işletmelerin çeşitli deneyime dahil olma, paylaşma, içerik yaratma, görüş bildirme ve uygulama biçimini değiştirmiştir. Oyunlaştırma çalışmaları bireylerde davranış değişikliği oluşturmak için oyun sistemlerinin oyun harici etkinliklere entegre etme stratejisidir (Werbach ve Hunter 2012: 25; Deterding vd, 2011:9-10). Dale (2014:83)'e göre oyunlaştırma çalışmaları çalışan davranışları etkileyen uyarıcıları anlayıp uygulamak veya sonuçları etkilemek için psikolojinin kullanılmasıdır. Bu çalışmalar, oyun unsurlarından yararlanarak kişinin oyun sırasında hissettiği duyguları gerçek yaşamda hissetmesini tetikleyerek bireyi sürece dahil etmeyi sağlamaktadır (Kocadere ve Samur 2016:401).

İş dünyasında oyunlaştırma çalışmaları şirketlere birçok yarar sunmaktadır. Örneğin, nitelikli bireylerin işe alımı, bağlılığını ve motivasyonunu sağlama, iş uyumunun artırılması ve iş performansının iyileştirilmesidir (Larson, 2020: 319). İşletmelerde dijital iletişim araçlarında kullanılan oyunlaştırma çalışmalarında çalışanlardan beklenen davranışları sergilemeleri için motive edilmekte ve çalışan bağlılığının güçlendirilmesi sağlanmaktadır. Oyunlaştırma çalışmaları içsel ve dışsal motivasyonun harekete geçirilmesi ile bağlantılıdır. Bu bağlamda oyun sistemlerinde (normlar, güçlükler, amaçlar, yarışmalar vb.) ve oyun işleyişi (ilgi, yetki, mutluluk vb.) web sitesine, dijital bir topluluğa, içerik sitesine, iş uygulamalarına dahil edilmektedir (Hatipoğlu ve Türker 2017:177). Çalışanları motive etmenin bir yönetimi olarak onlara çekici ve kişiselleştirilmiş öğeler sunmak onların ilgilerine, yeteneklerine ve hedeflerine göre düzenlenmiş bir deneyim sunulmasını sağlamaktadır. Çalışanların verimliliğini artırmada dijital olarak kullanılan sanal belgeler, ödüllendirmeler, performans raporları, puan sistemleri, liderlik tabloları ve rozetler onların hem içsel hem de dışsal motivasyonunu artırmaya yardımcı olmaktadır (Deterding, 2012:16).

Bir araştırmaya göre çalışanların motive edilmesi onların mutlu olmasını sağlamaktadır. Mutlu çalışanların ise %46'sının iş performanslarını etkileyen hususlarla ilgili geri bildirimde bulunduğu,

%33'ünün daha iyiliksever olduğu, %31'inin amaçlarına daha kolay eriştiği ve %36'sının daha fazla motive olduğu saptanmıştır (Herger, 2015:118). Sonuç olarak dijital iletişim teknolojilerin verimli olarak kullanılması, işletmelerde çalışan motivasyonunu artırmak için çeşitli yöntemler sunmaktadır. İşletmelerde çalışanların mutluluğu ve verimliliği artırmak için bu teknolojileri doğru bir şekilde entegre etmek rekabetin önemli bir unsurudur.

2.3.3. Dijital İletişim ve Çalışan Refahı: Wellbeing Kültürü

Dijital iletişimin gelişmesi, küreselleşme, göçler, tüketim ve insan gücündeki değişimler çalışma yaşamını dönüştürmekte, mutlu ve verimli iş görenlere ilişkin stratejilerin önemi artmaktadır. İşveren markaları, iş görenlerin işlerinde neşeli ve motive olmalarını sağlarken çalışanların refahı kavramı ön plana çıkan bir değer haline gelmiştir. Literatür incelendiğinde, çalışan refahına ilişkin ortak bir tanım bulunmamaktadır. Avey vd, (2010:17-18)'e göre çalışan refahı, bireyler nezdinde kişisel güvenlik ve memnuniyetlerine ilişkin öznel olarak oluşturulan peş peşe sevinçli duyguyu tanımlamaktadır. Danna ve Griffin (1999:358)'e göre çalışan refahı, bireylerin iş ve iş haricindeki yaşamlarını içeren ruhsal, toplumsal ve fiziksel sağlık durumlarının tümü olarak ifade etmektedir. Çalışanların refahı, yalnızca çalışma ortamı ile bağlantılı değil, aynı zamanda iş görenlerin kişisel hayat kalitesi ile bağlantılıdır. Van Laar vd, (2007:325) çalışan refahını, iş hayatının kalitesi perspektifinden değerlendirmekte ve bireylerin çalışma ortamındaki deneyimleri onların bütün hayatının kalitesini etkilediğini savunmaktadır. Özkan ve Gürbüz (2019:623) çalışan refahı fikrini, iyi olma durumu ile ilişkilendirerek iş görenlerin temel ihtiyaçları Maslow'un piramidindeki ihtiyaçlarla giderilebileceğini vurgulamaktadır. Bu açıklamalar değerlendirildiğinde refah kavramı bütün olarak bireyin mutlu hissetme halini tanımlamaktadır.

Çalışanlar fiziksel, zihinsel ve duygusal refahlarına katkı sunulduğunu hissettiklerinde yaptıkları işlere ve işletmelerine daha çok bağlanmaktadır (Sutton vd, 2016:181-182; Bentley, 2024:2). İşletmelerin çalışan refahına odaklanması güven, şeffaflık ve yardımseverlik ile betimlenen olumlu bir işletme kültürünün oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu kültür de iş görenlerin iş birliğini, inovasyonunu ve aidiyet duygusunu tetiklemektedir (Bentley, 2024:3). Refah kültürü, çalışanların toplumsal, fiziksel, zihinsel ve duygusal iyi olma durumlarını teşvik etmek için işletmelerin sunduğu sağlık programları, kariyer gelişim olanakları, iş-yaşam dengesi ve stres yönetimi uygulamaların tümüdür (Clifton ve Harter 2021:137-138). Bu kültür çalışanların iyi yönlü duygularına odaklanarak sistemin sürdürülebilirliği için bir çerçeve sunmaktadır. Refah kültürü, bireylerin kişisel refahını yükseltmek için yapı oluştururken çalışanın refahı ise bu yapının iş gören üzerindeki etkisidir. Refah kültürü, dijital iletişim araçları ve stratejilerinden yararlanarak iş görenlerin fiziksel, ruhsal ve duygusal sağlığını iyileştirmektedir. Bu bağlamda dijital iletişim sadece bir araç olmamakta aynı zamanda bir strateji olarak da kullanılmaktadır. Günümüzde çalışma şartlarının sorunlu olması, geri bildirim desteğinden mahrum olmak, iletişim eksiklikleri, iş-yaşam dengesini sağlayamamak gibi iş ve işletmeyle ilgili konular çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar kendisini stres altında hissederek tükenmişlik sendromu yaşamaktadır (Demerouti vd, 2001:500). Bu durumun çözümü için dijital iletişim, iş görenlerin veriye kolay erişimini sağlayarak şeffaf bir örgüt yapısını tetiklemektedir. İşletmeler iş görenlerini iç iletişim platformları, bildiriler ve kampanyalar aracılığıyla çalışan refahı uygulamaları hakkında bilgilendirmektedir. Fast Company (2024) araştırmasına göre, çalışanlara yönelik kişisel refahı destekleyen uygulamalar arasında; farkındalık eğitimleri, diyetisyen desteği, online spor dersleri, esnek çalışma modelleri ve psikolojik danışmanlık destekleri dikkat çekmektedir.

Dijital iletişim araçları, çalışanların işlerini esnek şekilde ve iş-yaşam arasındaki dengeyi koruyarak sürdürmelerini sağlamaktadır. İş-yaşam dengesi kavramı çalışanların iş rolleri ve kişisel hayattaki rolleri arasındaki iyi dengeyi kurabilmelerini ifade etmektedir (Uddin, 2021:2). Esnek çalışma, iş-yaşam dengesini muhafaza ederek çalışanların refahını yükseltmekte ve çalışanların zihinsel sağlığını destekleyerek streslerinin azalmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, esnek çalışma saatleri sayesinde iş dışındaki aktivitelerine daha fazla vakit ayırarak iş hayatında daha verimli performans göstermekte ve hayat yaşam kalitesi artmaktadır (Bulgur ve Bal 2022:1395). Bir işveren tarafından çalışanların refahını yükseltmek için çalışanın genel sağlığını temel alan program geliştirilmiştir. Bu programda

çalışanlara kişisel geri bildirim ve kişiselleştirilmiş refah planını sunan bir rapor verilmiştir. Refah planında telefon danışmanlığı, kişisel sağlık üzerine online eğitim ve performans takibi araçlarının bulunduğu bir web sitesi sunulmuştur. Ayrıca program kapsamında refah kültürünü ve katılımı desteklemek için lider ve işverenle birlikte aksiyon alınmıştır. Refah kültürünü geliştirmek adına çalışan yarışmaları, spor dersleri, sağlıklı hayat yaklaşımını içeren mesajlaşma ve sağlık eğitimi ile ilgili online etkinlikler düzenlenmiştir. Bu program sonucunda çalışanların refahı ve performansı artmıştır (Hamar vd, 2015:367). Sonuç olarak çalışan refahını dikkate alan işletmeler; çalışanı destekleyen bir iş ortamı oluşturarak nitelikli çalışanları etkileyebilmekte, bağlılığını sağlayabilmekte bu sayede önemli bir rekabet avantajı ve sürdürülebilir başarı stratejisi elde edebilmektedir.

2.4. Sosyal Ağ Siteleri ve İşveren Markası Kavramı

Günümüzde dijital teknolojilerin gelişmesi ve sosyal medyanın temel veri erişim ve paylaşım kaynağı olması nedeniyle genç bireyler arasında sosyal medya tüketimi artmaktadır. Bu durum işveren markası oluşturmak için sosyal ağ siteleri kullanımını tetiklemiştir (Lichy, 2012:101-102). Sosyal Ağ siteleri, kişisel bir profil oluşturularak online ortamda başka bağlantılarla etkileşim kurmak ve ağ içindeki kullanıcıların bağlantılarının akışını da görüntülemeyi destekleyen web hizmet servisleridir (Boyd ve Ellison 2008:211). Bu siteler, kullanıcıların bağlantıları ile ilgili detaylı bilgi almasına, başka kişilerle bunları paylaşmasına ve bu sayede dijital etkileşim kurulmasına imkân tanımaktadır (Yokoyama, 2016:3). Sosyal ağ siteleri, işveren markasının değerini etkili bir şekilde iletmek için online sohbet, canlı yayın, hikayeler, videolar, resimler, kişisel mesajlar, sesler ve gönderiler gibi kapsamlı araçlar sunmaktadır (Kissel ve Büttgen 2015:756).

Birçok küresel markanın işveren markası araştırmalarının öncülüğünü üstlenen Universum'un "*İşveren Markası Şimdi 2024*" raporuna göre işveren markaları kültürlerini, değerlerini, etkinliklerini ve açık pozisyonlarını tanıtmak için sosyal medyayı yoğun olarak kullanmaktadır. İşveren markası tanıtımında en yaygın kullanılan sosyal medya araçları; LinkedIn, Instagram ve Tik Tok'tur. Sosyal medya, işveren markası stratejisi etkinliğini artırmak için bir kanal görevindedir. Sosyal medya ile çeşitli araçlar bütünsel olarak işveren markası güçlendirilmektedir. Sosyal medya platformları, kariyer sitelerine etkileşim sağlama, çalışan deneyimleri ile güven yaratma, içerik pazarlaması ile değerleri sunma, işe alım kampanyaları ile nitelikli bireylere erişme ve etkinlik tanıtımlarına ulaşılabilirliği olanaklı kılma gibi özellikleriyle işveren markasının geniş hedef kitlelere ulaşmasını sağlarken güvenilir ve çekici bir izlenim oluşturulmasına destek olmaktadır (Universum, 2024).

Brecht vd, (2012:2441-2443)'e göre sosyal ağ siteleri, işveren markalaşmasını motive etmek için hedonik (eğlence ve yaratıcı içerik sunumları) ve faydacı (kariyer, iş olanakları ve çalışan deneyimleri) değerlerini temsil edecek şekilde kullanılmalıdır. Bu çalışma işveren markalarının sosyal medya mecralarında çalışanlar ve adaylar nezdinde işletmenin nasıl bir izlenim ve etki oluşturduğunu değerlendirmektedir. İşveren markalarının sosyal medyada hedonik ve fayda değerlerini gözeterek içerikler sunması, mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde markayı daha beğenilen ve işlevsel hale getirmektedir.

Sosyal medya, hedef kitlelerle özgür bir iletişim ortamı oluşturarak kişisel, pratik, etkileşimli ve düşük maliyetlidir. Grzesiuk ve Wawer (2018:384) sosyal medya siteleri, işveren markaları ve iş arayanlar için basit erişim ve hızlı çözümler sunarak iş arama sürecinin önemli araçları haline gelmiştir. İş arayanlar, işletmeyi çok boyutlu ve gerçek zamanlı bir şekilde tecrübe edebilmektedir. Bu siteler işveren markalarının, bütünsel algısının oluşturulmasına ve nitelikli çalışanları elde etmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca işveren markalarının marka imajını ve itibarını geliştirme sürecinde kamuoyu ve paydaşların sürece ortak olmasını teşvik etmektedir (Nijhuis, 2016:24). Ancak işveren markaları online ortamda kendi bilgilerini ve kanallarını sınırlı kontrol etmektedir (Kissel ve Büttgen 2015:756). Örneğin, herhangi bir kişi işveren markasının dürüstlüğüne dair olumsuz yorum yaptığında bu yorum sosyal medya üzerinden hızla yayılabilmektedir. Bireyler sosyal medyadaki bağlantılarına güvenmekte

ve onların olumsuz düşünceleri davranışlarına etki etmektedir (Jansen vd, 2010:3858). Bu durum işveren markaları için sosyal medyanın faydalarının yanı sıra tehditlerini de beraberinde getirmektedir.

İşveren markaları, kendilerini rakiplerinden ayırmak ve işletmenin değerlerini ve önceliklerini göstermek için sosyal ağ sitelerini etkili bir fırsat olarak kullanmaktadır. (Gulati,2019:27-28). İşletmelerin işveren markası oluşturmak için kullandıkları sosyal medya siteleri aşağıdaki Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 2. Sosyal Medya Siteleri

Youtube: Kullanıcıların video izleyebildiği ve paylaşabildiği video paylaşım platformudur. İşletmeler Youtube aracılığıyla işyeri tanıtımı, işveren kültürü ve çalışan referanslarına dair video içerikleri paylaşılmaktadır (Mehta ve Sharma 2016:39).
Instagram: Özel filtreleri ile online görsel ve video içeriklerin paylaşılmasına olanak sağlayan bir platformdur. İşletmeler seçtikleri konulara uygun hashtagler oluşturarak marka bilinirliğini geliştirmek için Instagram'ı kullanmaktadır (Mehta ve Sharma 2016:39).
Twitter: İşletmeler kamuoyunun dikkatini çekmek için işlerini, hikayelerini, etkinliklerini Twitter üzerinden duyurmaktadır. Twitter işletmelerin mesajları, videoları, görselleri ve web site bağlantılarını paylaşmalarına imkân sunmaktadır (Mehta ve Sharma 2016:39).
Tiktok: Kullanıcıların eğlenceli, yaratıcı video içerikleri oluşturmasını ve trend içeriklerle bağlantı kurmasını sağlamaktadır. İşveren markaları Z kuşağına erişmek, daha fazla katılımı sağlamak ve marka bilinirliklerini artırmak için tercih etmektedir (Heimann, 2024:9).
Facebook: Etkinlikler bulmak veya yeni kişilerle bağlantı kurmaya yarayan online bir ağıdır. İşverenler işe alım duyuruları ve çeşitli etkinlikleri bu platform üzerinden paylaşmaktadır.
LinkedIn: LinkedIn dünya genelinde 850 milyondan fazla kullanıcısı olan profesyonel kişilerin ağ oluşturabileceği, içerik paylaşabileceği ve markaları için nitelikli kişileri bulabileceği iş dünyasının en büyük online profesyonel ağıdır (Bektaş, 2024). Profesyoneller güncel sektörel içeriklere ulaşmak, kariyer gelişimi, danışmanlık, eğitim, öneri almak, mevcut ve eski iş çevresiyle etkileşim kurmak ve iş ilanlarını aramak için LinkedIn'i kullanmaktadır (Papacharissi, 2009:201-205). Çalışanlar ise çalıştıkları markalarını, deneyimlerini ve başarılarını paylaşmak için kullanmaktadır.

Yukarıdaki Tablo 2. ve Universum'un raporu ışığında bir sonraki bölümde LinkedIn üzerinden işveren markası oluşturma sürecinde yararlanılan dijital iletişim stratejileri detaylı incelenecektir.

2.5. LinkedIn'de İşveren Markası Oluşturma Sürecinde Dijital İletişim Stratejileri

Günümüzde LinkedIn, profesyonel bir ağ oluşturma ve işverenlerin işveren markalarını yaratmaları ve nitelikli bireyleri bünyelerine katabilmeleri için etkili bir ağıdır (Tulbure ve Popescu 2023:50). İşletmeler ve çalışanlar bu ağı değer önerilerini sunmak ve ilgi çekici bir marka oluşturmak için kullanmaktadır. LinkedIn'de güçlü bir işletme profili oluşturmak işletmenin online ortamda sürdürülebilir marka gelişimi için önemlidir. Bu profil, işletmenin amaçları ve hedefleri ile ilgili bilgileri, çalışan deneyimlerini, çalışanlara sunulan fırsatları vb. içermektedir. İşveren markaları LinkedIn'de kültürlerini, değerlerini ve fırsatlarını mevcut ve potansiyel çalışanlara göstermek için stratejiler oluşturmaktadır. LinkedIn itibar, kimlik ve veri paylaşma nitelikleri ile içerik kalitesinin stratejik rolünü vurgulayarak etkin bilgi yaratma safhalarına yardımcı olmaktadır. LinkedIn 'de değerli içerikler oluşturmak topluluk katılımını artırmak açısından önemlidir (Saeidi ve Hollensen 2024:658). İşletmelerin LinkedIn'de güçlü bir yer edinmek ve tercih edilen bir işveren olmak için işveren marka stratejilerini özümsemeleri gerekmektedir (Tulbure ve Popescu 2023:50).

2.5.1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Çeşitlilik, bir grup veya işletmedeki bireylere ait etnik köken, engellilik, din, yaş, cinsel yönelim, cinsiyet ve yetenek gibi özelliklerin farklılığını ifade etmektedir (O'Donovan, 2018:74). Kapsayıcılık ise bireylerin değerli hissettiği, saygı gördüğü ve işletme de eşit fırsatlara erişebildiği bir çalışma ortamını tanımlamaktadır (Smith, 2020:596; Igboanugo vd, 2022:52-56). Kapsayıcılığın kültür haline

getirilmesinde farklı kimlik özelliğine sahip çalışan kaynak gruplarının varlığı, tüm iş süreçlerine katılımı ve özgürce seslerini duyurabilmeleri için topluluk faaliyetleri gerekmektedir (Lynn vd, 2018:177-180). Çalışan kaynak grupları bir demografiyi, yaşam evresini, fonksiyonu veya farklı kimliği paylaşan insanların oluşturduğu bir topluluktur. Bu çalışan gruplarının en yaygın türleri “*LGBT, kadınlar, engelliler ve ırksal/etnik köken*” bireyleri içermektedir (Welbourne vd, 2017:1818).

İşletmeler çalışan çeşitliliğinden verim alabilmeleri için kapsayıcılığa ihtiyaç duymaktadır. Ravazzani, (2018:527-528) çeşitlilik kavramını, bir işletmenin kapsayıcı işletme amaçlarına uygun ortam oluşturmak için bütün çalışanların yeteneklerini sunduğu stratejik yönetim süreci olarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirme çeşitlilik ve kapsayıcılık arasındaki önemli bağlantıya dikkat çekmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi farklı iş gücüne sahip olmanın yanı sıra farkındalık, eşitlik ve kapsayıcılığı motive etmeyi gerektirmektedir. Çalışanlara önem vermek, çalışan deneyimini iyileştirmek, çalışanları dahil etmek ve tarafsız bir yaklaşım uygulamak işveren markalarının paydaşlarıyla verimli ilişkilerini aşarak bağlılık duygusunu tetiklemeye dayanmaktadır.

Run For Diversity (2022:13) raporuna göre, çalışanların kültürel, etnik ve dil kaynaklı farklılıklarıyla iş ortamında dışlandığı, bu nedenle olumsuz algılarla karşılaşan çalışanların işyerinde edindikleri bilgileri gizlediği belirtilmiştir. Bu bağlamda, kapsayıcı ve farklı kültürlü bir iş ortamının motive edilmesi çalışanların davranışlarını olumlu etkilemektedir. Kapsayıcı bir ortam şeffaf iletişim, adalet, doğru işe alım ve gelişim süreci ile ifade edilir. Bu ortamda çalışanlar işletme içerisindeki süreçlere dahil olmaya ve iletişim kurmaya hevesli olmakta ve dışlanma ihtimalleri azalmaktadır. (Jonsen vd, 2021:617-618)’e göre çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi uygulamalarının işletmelere ve çalışanlara katkısı bulunmaktadır. Bu katkılar arasında yenilikçi çalışmaların artması, işveren markasının güçlenmesi ve pozitif bir iş kültürü oluşturmaktır. Ayrıca işveren markalarının çeşitlilik ve kapsayıcılık taahhütleri, markayı “*çeşitlilik odaklı işveren*” ve nitelikli adayları çeken “*çalışmak için harika bir yer*” olarak sunmaktadır (Edwards ve Kelan 2011:169-170). İşveren markaları LinkedIn’de çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemi vurgulayan mesaj ve görsellere yer vererek iletişim süreçlerini güçlendirmektedir (Joglekar ve Tan 2022:125; Confetto vd, 2023:125). Bu kapsamda LinkedIn’de çeşitliliği destekleyen mesajlar, kapsayıcılık raporları ve çeşitli çalışan hikayeleri paylaşılmaktadır.

İltaş (2022:410)’a göre hakla ilişkiler işletmenin çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki mesajlarını iletmek stratejik bir araçtır. İşletme kültürlerinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ilkelerinin belirlenmesinde, uygulanmasında, çalışanların sürece dahil olmasında, bu safhada işletme üyeleri ve çalışanlar arasında gerçekleşecek krizlerinin önlenmesinde halkla ilişkiler uzmanlarının önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Matuska ve Salek İminiska (2022:80)’e göre çeşitlilik yönetimi, işletmenin içinde ve dışında önemli etkiler yaratmaktadır. Kurumsal kimliğin varlığı kurum içinde iş gören motivasyonu ve aidiyetini etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk halkla ilişkiler stratejileri ile işletmenin kurum dışındaki itibarının ve imajının olumlu aktarılmasında önemli rol oynamaktadır. Çeşitlilik yönetimi, işveren markalarının toplum nezdindeki itibarını pozitif etkilerken işletme içindeki çalışanların marka algısını da güçlendirmektedir (Matuska ve Salek-İminiska 2022:80). Bu iki etki karşılıklı birbirini destekleyen bir ilişki oluşturmaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler, işletmenin iç kültürü ve dış imajı çevresinde bağlantı kurarak çeşitlilik yönetiminin katkılarını daha fazla kitleye ulaştırmaktadır.

2.5.2. Hikâye Anlatımı

Dijital çağda işletmeler, işveren marka stratejilerine ait düşüncelerini, hizmetlerini, inançlarını, niteliklerini ve topluluk değerlerini dijital ortamlarda hikayeler paylaşarak anlatmaktadır. Hikayeler, çağrışım uyandırıcı, hatırlanması basit, güçlü ikna edici ve bireylerin katılımını artırıcı özellikleri ile işletmelerin iletişim stratejilerinde kullanabilecekleri etkili bir iletişim yöntemidir (Özoran ve Üzümlü 2024:355).

Marka hikayeleri hedef kitlede duygusal reaksiyon ve ortak anlayış oluşturmaktır (Akbayır, 2016:69). Bireyin rasyonel kararları duyguları tarafından tetiklenmektedir. Bu bağlamda hikâye anlatımı

iyi bir duygusal tetikleyici olarak markaların mesajlarını doğru bir şekilde aktarmaları için etkili bir yöntemdir (Wachtman ve Johnson 2009:28-30). Forman (2013:20)' e göre hikayeler özgün, gerçek ve kişisel olarak oluşturmalıdır. Etkili bir hikâye anlatımı mevcut an ile birey arasında bağlantı kurmaktadır. Fog vd, (2005:20-21)'e göre hikâye anlatımı ve marka yaratmak arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü ikisinin de özü duygusal özelliklere ve değerlere dayanmaktadır (Nilsson ve Nordgren 2012:16).

Hikayeler, işveren markasını güçlendirmek için marka ile ilgili gerçekleri iletmek ve marka kültürünü anlatmak için kullanılmaktadır. Hikayeler de mesajlar işletme içerisinde oluşturulmakta ve genellikle çalışan deneyimine dayanmaktadır. Çalışanlar, işveren marka hikayelerini benimseyerek iş arkadaşları ve işletmenin paydaşları ile paylaşmaktadır. Her çalışan hikâyeyi kendi tecrübesine göre değerlendirmektedir. Bu sayede çalışanlar hikâyeyi kişisel gereksinimlerine bağlı olarak anlamlandırmaktadır (Denning, 2005:22-23). Ayrıca hikayeler, nitelikli bireyleri işveren markasına çekmede rol oynamaktadır. Nitelikli adaylar iş başvurusu yaparken markanın kültür ve değerleri ile kendi kişiliği arasında bir karşılaştırma yapmaktadır. (Nilsson ve Nordgren 2012:17).

Çalışan referansı, bir işletmenin değerinin ve kültürünün tanıtılması için çalışan tecrübeleri ve hikayelerinin paylaşılmasıdır. Çalışan hikayeleri, işletmenin “*insani tarafını*” vurgulayarak marka değeri algısını güçlendirmektedir (Maagaard, 2014:23). Kogel (2020:13) işveren markası hikâye anlatımında, çalışan referanslarından yararlanarak potansiyel çalışanların marka algılarını şekillendirmekte ve duygularını etkilemektedir. Bir işletmenin LinkedIn gönderisinde çalışan görsellerini ve referanslarını paylaşması, hikâye anlatımına ve işveren marka hedefine dayanak sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışan referanslarını ile oluşturulan hikâye anlatımı, düz metinlerle kıyaslandığında işveren markası çekiciliğine, bireylerin iş başvuru arzusuna ve “*ağızdan ağıza iletişim*” davranışının artmasına katkıda bulunmaktadır (Kogel, 2020:12).

Halkla ilişkiler (PR) çalışmalarında hikâye anlatımı, kriz yönetimi, markalaşma, kimlik, itibar ve marka hakkında pozitif algılar geliştirmek için kullanılmaktadır (Kent, 2015:480). Gill (2011:17)'e göre marka hikâye anlatımı, çalışanlarla güçlü bir etkileşim sağlamak için etkili bir PR stratejisidir. Hikayeler, çalışanlara artı değer sunmak için iç örgütsel bir stratejidir ve çalışanların markalara bağlılık hissetmesine yardımcı olmaktadır (Denning, 2005:151). Hikâye anlatımında PR yaklaşımları işletme içerisinde işveren ve çalışan ilişkileri, motivasyon ve verimliliğin sürdürülmesinde kritik bir rol oynarken markanın dış itibarını da artırmaktadır. Hikayeler de PR'ın etkisi, marka mesajı içeriğinin iletişim stratejilerine bağlı kalmasını ve hikâyeyi izleyen kişinin mesajı anlama yetisini güçlendirmesidir (Harrison, 2008'den akt. Gill, 2011:21).

2.5.3. Liderlik İletişimi

Liderlik, işletme çalışanlarını ortak hedefler doğrultusunda yönlendirme ve etkileme süreci olarak ifade edilmektedir (Yıldırım, 2021:67). Liderler, belirli hedefleri elde edebilmek için bireyleri teşvik ve ikna eden ve bu hedefleri bireylerinde özümsemesini sağlayan iletişimi güçlü kişilerdir. Ayrıca işletmenin stratejileri ve çalışanların kişisel anlam arayışları arasında iletişimi iyi yöneterek rehber görevi görmektedir (Möller ve Almasidou 2021:16). Nitelikleri ve başarıları ile işveren markasını işletme içerisinde ve dışarısında temsil etmektedir (Ötken ve Okan 2015:112). İşveren markası stratejisi girişimleri, liderlerin onayı ve proaktif yardımı alınmadan gerçekleştirilmesi zordur. Barrow ve Mosley (2005:187-188)'e göre liderler, başarılı işveren markası gelişiminde ve aktif iletişimde kritik bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda marka değerlerini çalışanlara ve diğer paydaşlara etkili bir iletişim ile anlatarak işveren markasının güvenilirliğini pekiştirmektedir. Liderlik iletişimi, çalışanların ve diğer paydaşların güvenini kazanma, değişime katılımında ve pozitif desteğini almada önemlidir (Yıldırım ve Tiryaki 2022:83).

Dijital çağda liderler, yalnızca bilgi iletmek ile sınırlı kalmadan online sohbet ve tartışmalara aktif katılım sağlayarak topluluklarla etkileşim kurmaktadır. Bu çift yönlü iletişim süreci farklı fikirlerin çoğalmasını ve iş birliği odaklı sorun çözme motive ederek liderlerin çalışanlarla güçlü bağ kurulmasına destek olmaktadır (Cybellium, 2024:80). Kim (2021:30)'a göre LinkedIn, liderlerin kişisel

profesyonel imajlarını ve marka değerlerini iyileştirdikleri etkili bir iletişim kanalıdır. Bu iletişim kanalında çalışanlar, örgüt üyeleri ve diğer işletme liderleri ile aracısız iletişim sağlamaktadır. Liderlerin marka bilinirliğini artırma sürecinde içerik paylaşımları ve bağlantıları geniş hedef kitlelere erişmek için önemlidir. Liderler, işletme sayfalarına bağlı profesyonel profil oluşturarak LinkedIn’de markalarının görünürlüğünü artırmaktadır. Bu profilde işletmelerinin başarılarını, uygulamalarını ve haberlerini paylaşarak marka iletişimi sürecine destek olmaktadır.

Grunig (1992:558)’e göre işletme yönetimi ve çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi için “*çift yönlü simetrik halkla ilişkiler modelini*” önermektedir. Simetrik iletişim, diyalog, anlayış ve dinleme odaklı oluşturulmakta ve hedef kitlelere değer verilmesi gerekliliğini ortaya koyarak işletme içerisindeki iletişimi güçlendirmektedir (Grunig, 2005:249). Liderler simetrik iletişimi kullanarak işletme ve çalışan ilişkilerini etkilemektedir (Men, 2014:264). Liderler, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olduğu için bir işletmenin iç iletişim yapısında liderlik iletişimi önemli bir rol oynamaktadır. Liderler şeffaf, diyalog temelli ve çalışan odaklı bir iletişim atmosferi oluşturarak işletme ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki oluşumunu desteklemektedir (Men ve Jiang 2016:467). Balakrishnan vd, (2023:11-12)’e göre liderlik iletişimi, simetrik iletişimden yararlandığında daha şeffaf ve kapsayıcı bir iletişim kültürü ile çalışan bağlılığını artırmaktadır. Liderlik iletişimi, çalışanları motive etme ve stratejik yönlendirme sağlamaktadır. Simetrik iletişim ise çalışanların katılımı ve geri bildirim sürecine destek olmaktadır. Bu bağlamda, iki iletişim türü liderlerin ve çalışanların aktif katılımına katkı sağlayarak verimli bir iletişim süreci oluşturmaktadır. Sonuç olarak liderlerin halkla ilişkilerin sunduğu simetrik iletişimi önemsemesi uzun vadeli çalışanlarla ilişkinin sürdürülmesine, işveren markası gelişimi ve devamlılığına katkı sunmaktadır.

2.5.4. Kariyer Yönetimi

Günümüzde işletmelerde en değerli kaynak çalışanlardır ve onlara sürdürülebilir bir kariyer sunmak işletmeler ve çalışanlar açısından karşılıklı fayda oluşturmaktadır (Patrick ve Kumar 2011:24-25). Çalışanlar, güçlü bir işveren markasına sahip bir işletmede çalışmanın kariyer gelişimlerine katkı sunduğunu düşünmekte ve az ücrete dahi bu markada çalışmayı kabul etmektedir (Yaşar ve Demir 2019:505). Bu durum çalışanların gelecekteki kariyerini planladığını göstermektedir.

Kariyer yönetimi, bireysel ya da işletme çabaları ile kişinin kariyer inşasının sağlanabilmesi için gereken planlama, geliştirme, strateji ve değerlendirme süreçlerini ifade etmektedir. Bu nedenle iş hayatı sürecinde devamlılık gösteren bir faaliyettir. Kariyer yönetimi ve geliştirme kapsamında literatür incelendiğinde, bu konudaki uygulamaların çalışmalarda değişkenlik gösterdiği farklı başlıklar olarak ele alındığı görülmektedir. Çalışmalardaki başlıklar bir bütün olarak şu şekilde özetlenebilir; çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme programları, “*yetenek çekme ve geliştirme programları*”, “*rotasyon fırsatları*”, “*iş zenginleştirme*” ve “*koçluk/mentorluk programlarıdır*” (Serinkan ve Yurtseven (2021:39-42); Ersoy (2007:54-59); Karagülle ve Aydın (2024:118-123); Gündoğmuş vd, (2021:162-163).

Brown (1998:5-7)’e göre bireylerin yaptıkları işlerde başarılı olması için kariyer yönetimi çabaları ile desteklenmeleri gerekir. Çalışanların kariyerini yönetme ve geliştirme süreci işletmelerin sorumluluğundadır. İşletmeler, çalışanların ilgi ve kabiliyetlerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek için çok yönlü uygulamalar geliştirmektedir. Bu süreç çalışanların kariyer gelişimine yarar sunarken yetenekli ve motive çalışanlar ile işletmelerin üretkenliği artmaktadır. Günümüzde işletmeler, bireylerin kariyer oluşturma ve kariyer yönetimi için LinkedIn kullanmaktadır (Pena vd, 2022:790). LinkedIn bireyler için öğrenme, fikir paylaşımı, kariyer yönetimi ve yetenek geliştirme olanakları sunan etkili bir ağıdır (Makela ve Hoff 2019:222). Kanaat önderlerinin tecrübelerini ve yetkinliklerini içeren makaleler ve tartışma topluluklarında gerçekleşen fikir alışverişleri bireylerin yetkinliklerini artırmalarına ve yeni uzmanlık alanları edinmelerine destek olmaktadır (Cho ve Lam 2020:266). Bu etkileşimler, bireylerin gelişimi için LinkedIn’den yararlanmayı teşvik etmektedir.

Günümüz dijitalleşen çağda, rekabet koşullarının değişmesi ve çeşitli stratejilerin varlığı paydaş ilişkilerinin yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Liderlerin ve çalışanların yetenekleri, nitelikleri ve gelişimleri işletmelerin “entelektüel sermayelerini” oluşturmaktadır (Yıldırım, 2020:422). Bu sermayenin muhafaza edilmesi iş koşullarının düzenlenmesi, refah haklarının karşılanması, kariyer fırsatlarının paylaşımı, güdülenmelerinin ve işletme sadakatinin artırılmasında önem taşımaktadır. Çalışanlarının kariyerine yönelik işletme uygulamaları onların paydaş yönetimi stratejilerine fayda sunmaktadır (Ertuğrul, 2015:214). İşletmelerin varlığı paydaşlardan oluşmaktadır ve işletmenin hedefi paydaşların faydalarını, ihtiyaçlarını ve algılarını yönetmektir. Literatür incelendiğinde Freeman ve Mcvea (2001:15-17) çalışmasında işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için bütünlük bir yönetim yaklaşımı olan “paydaş teorisi” vurgulanmaktadır. Bu teori işletmelerin tüm paydaşlarının beklentilerini değerlendirerek değer ve fayda oluşturma ilkelerinin uygulamasını vurgulamaktadır. Freeman ve Mcvea (2001:11-13) paydaş kavramını, işletmenin belirlediği hedef ve amaçlara ulaşması için katkı sunan ve bunun neticesinden etkilenen birey veya topluluk olarak tanımlamaktadır. Bu teori kapsamında çalışanlar bir işletmenin en temel paydaşlarından biridir (Ertuğrul, 2015:214) ve halkla ilişkilerde bu anlayışı desteklemektedir. Halkla ilişkiler, işletmelerin paydaşları ile ilişkilerini yönetme ve etkileşim stratejileri oluşturmaya destek olmaktadır (Smith, 2012: 840). Bu bağlamda halkla ilişkiler, işletmelerin işveren markalarını güçlendirme çalışanları ile doğru iletişim ve etkileşim kurmasında bir kanal işlevi görmektedir. Dolayısıyla çalışanların kariyerine yönelik ilgili programların duyurulması, uygulanması ve tanıtılmasına katkı sunmaktadır.

2.5.5. Çalışan Savunuculuğu

Dijital iletişim ve araçlarındaki gelişmelerin etkisiyle çalışanlar, markalarının başarısı, temas noktaları ve imajları üzerinde giderek daha fazla rol üstlenmeye başlamışlardır. Bu role paralel bir biçimde çalışan savunuculuğu, dijitalleşen iş dünyasında farklı online platformların çoğalması ve bu sayede çalışanların işletmeleri ile ilgili düşüncelerini paylaşımlarına imkân tanınması gerekçesiyle önem arz etmektedir (Miles ve Mangold 2014:401-404). Men (2014:262)’e göre çalışan savunuculuğu “davranışsal bir yapı, bir şirketin, ürünlerinin ya da markalarının bir çalışan tarafından dışarıya gönüllü olarak tanıtılması ya da savunulması” olarak ifade etmektedir. Kim ve Rhee (2011:4)’e göre çalışanların kendi isteğiyle markaları hakkında bilgi toplaması ve bu bilgileri işletme içinde ve dışında paylaşma sürecini çalışan savunuculuğu olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere çalışan savunuculuğu kavramının iki temel özelliği bulunmaktadır. (Thelen, 2020:2) bunlardan ilki çalışanların onayının alınması ve mesajların pozitif değeridir. İkincisi ise işletmeler tarafından dayatılmadan gerçekleştirilen gönüllü eylemleri içermesidir.

Schaarschmidt ve Könsgen (2020:9-10)’a göre çalışanlar, dijital ortamda markalarını destekleyici tutumlar göstererek işletmelerinin savunuculuğunu yapmaktadır. Dijital mecralarda işletme sayfasının takip edilmesi, başkalarına tavsiye edilmesi ve olumsuz yorumlara karşı işletmenin savunulması çalışan desteğinin göstergesidir. Çalışanlar sosyal mecralarda marka içeriklerini, beğenilerini ve tavsiyelerini içeren destekleyici paylaşımlar yaparak işletmenin bilinirliğinin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların dijital ortamda markalarının paydaşlarına iyiliksever ve empati davranışları, çalıştıkları işletmelerin daha olumlu algılanmasını sağlamaktadır (De Kerpel ve Van Kerckhove, 2023:252-253).

Çalışanlar, halkla ilişkiler ve örgütsel yönetim araştırmalarında çok değerli örgütsel etkileyiciler olarak değerlendirilmektedir (Men, 2014:256-257; Kim Rhee 2011:244). Çalışanların, kamuoyuyla online ortamda etkili içerikler paylaşması ve olumlu ilişkiler geliştirmesi işletmelerin halkla ilişkiler stratejilerini desteklemektedir (Lee ve Kim 2021:312). Halkla ilişkiler, bir işletmenin hedef paydaşlarıyla pozitif ilişkiler inşa etmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda işletmenin dış paydaşlarıyla doğrudan iletişim kuran çalışanlar, halkla ilişkiler elçisi gibi stratejik bir göreve sahiptir. Bu süreçte çalışanların paydaşlarla iletişimi, yansız ve güvenilir algılandığından dolayı işletmenin itibarı ve halkla ilişkiler çabaları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Kim ve Rhee 2011:244).

Shandwick (2014:7)'e göre sosyal medya platformları diyalog temelli bir iletişim oluşturduğu için çalışan savunuculuğunu tetiklemektedir. Birçok çalışan, işverenin desteği olmadan işletme ile ilgili olumlu haberleri online ağlarından paylaşmakta ve tartışma gruplarına katılarak işletmesinin savunuculuğunu yapmaktadır, ancak çalışanların gerçekleştirdiği savunuculuk eylemlerinde işletmelerin farkındalığı yeterli görülmemektedir (Shandwick, 2014:1). Ayrıca çalışmaya göre liderlerin çalışan savunuculuğunda önemli etkisi bulunmasının yanı sıra çalışan katılımı için çalışan kariyer gelişim olanakları, iç iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi çalışmalar çalışan bağlılığını artırarak savunuculuk davranışına etki etmektedir. Bu çalışma çalışanların motive edilmeden savunucu davranışlar sergilediğini ancak işletmelerin çalışan savunuculuğunun sürdürülebilirliği için liderlik ve çalışan bağlılığına önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Shandwick, 2014:10).

Dijitalde gelişen savunuculuk davranışı, sürekli çalışanların kişisel isteği ile oluşmamaktadır. Bazen çalışanların kişisel sosyal ağlarını gönüllü olarak kullanmaları konusunda teşvik edilmeye ihtiyaçları vardır (Tserenko vd, 2018:262). İşletmeler, çalışanlarla bağ kurmak için zaman ve efor harcadıklarını gösterdiklerinde çalışanlar da bağı sürdürmenin karşılığını vermeye hevesli olmaktadır. İşletmeler bağ kurma çabalarına ilişkin yeterli algıyı oluşturduğunda çalışanlar, işletmeleri ile ilgili olumlu değerlendirmeler yapma ve dedikodulara karşı onları savunma eğiliminde olmaktadır (Thelen ve Formanchuk, 2022:4). Bu bağlamda işveren markalarının savunuculuk eğilimini yaygınlaştırması için çalışan bağlılığına ve katılımına odaklanması gerekmektedir. Çalışan savunuculuğu, işverenin markalaşma sürecine destek olan özellikle dijital ortamda işveren markasının itibarı, güvenilirliği, bilinirliğini ve etkinliğini artıran önemli stratejik bir araçtır (Ilic ve Tranel 2018:6).

2.5.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin gönüllü olarak çevreye ve topluma yönelik uygulamalar geliştirme ve paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirme sürecini ifade edilmektedir (Özgen, 2007:1-6). İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin iletişim uygulamaları benimsemesinde KSS girişimleri önemli bir perspektif sunmaktadır. Markaların iletişim stratejilerinde özümstedikleri "*açıklık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri*" toplumsal sorumluluk yaklaşımları ile bütünleşerek; veri paylaşımını mümkün kılmakta, hassasiyet ve farkındalık oluşturmaktadır (Kuşay ve Kotan Türkten, 2022:223-224). KSS, işletmelerin ekonomik kalkınma, toplumsal ve çevresel kurumsal sürdürülebilirlik ilkeleri uygulamasında temel bir unsurdur (Yalçın, 2024:44-45).

Günümüzde hayat kalitesinin artırılması ve sürdürülmesinde bireyler kadar işletmelerin de sorumluluk alması gerekmektedir. İşletmelerin başarısı sadece ticari ölçüte göre değil, topluma sundukları faydalar ile değerlendirilmektedir. (Koçyiğit,2018:101). İşletmeler sosyal sorumluluk bilinciyle toplumun, çalışanların ve kendi çıkarlarını bir arada muhafaza ederek dengeli bir yaklaşım ile başarıya ulaşmaktadır. Barrow ve Mosley (2005:188-189)'e göre KSS'nin işveren markası stratejilerinin gelişiminde önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır. İşveren markaları için çalışanların KSS izlenimleri büyük önem taşıdığı için KSS uygulamaları yaygınlaşmaktadır (Jones vd, 2014:383-385). Bir işletme KSS uygulamalarıyla ön plana çıktığında potansiyel çalışanlar tarafından güçlü bir işveren markasına ve itibarına sahip olarak algılanmaktadır (Turban ve Greening 1997:658-670).

Binu Raj vd, (2022:1771-1772)'e göre işletmeler, işveren markası stratejilerine KSS uygulamalarını dahil ettiğinde çalışanlara markanın sorumluluk anlayışını, değerlerini ve güvenilirliğini aktaran sinyaller göndermektedir. Bu iki unsurun bütünleştirilmesi işveren markasının çekiciliğini ve itibarını artırmaktadır. İşletmeler toplumsal, çevresel, etik ve gelişim odaklı konuları stratejilerine dahil ettiğinde daha çok sosyal sorumluluk anlayışlarını göstermektedir ve bu sayede çekici bir işveren markası yaratmaktadır (Binu Raj vd, 2022:1780). Çalışanlar, bir işletmenin KSS uygulamalarını (çevre koruma projeleri, toplumsal etkinlikler ve refah çalışma koşulları) toplumsal yönden anlamlı bir eylem olarak değerlendirmektedir. Çalışanların şahsi değerleri ile işletme değerleri arasında bu uygulamalar uyum gösterdiğinde onların işletme ile bağ kurma süreci hızlanmaktadır (Shin vd, 2016:3).

Ötken ve Okan (2005:129)'a göre işletmelerin KSS uygulamalarından çalışanların da yakından etkilendiğini vurgulamakta; bağlılık, iş performansı ve işte bulunma isteğine ilişkin yüksek düzeyde bir etki oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarını kendi istekleriyle KSS uygulamalarına katılmaya teşvik ederek fayda sağlayan eylemin parçası olmalarını sağlamaktadır. İşletme ve çalışanların değerleri bütünleştiğinde doğrudan kurumun itibarı artmaktadır. Dolayısıyla işveren marka oluşturma sürecinde KSS, marka stratejilerine dahil edilmesi gereken önemli bir araçtır.

Albinger ve Freeman (2000:244-252)'e göre kurumsal sosyal performans, bir işletmede KSS uygulamalarının başarısını değerlendiren bir yöntemidir. Aynı zamanda birçok iş arasında seçim yapacak olan bireyler için işveren çekiciliğini etkileyen önemli bir unsurdur. Kurumsal sosyal performans toplum odaklı çalışmaları, işletmede çeşitliliğin teşvik edilmesi, çalışanların katılımı, toplumsal haklar ve çevresel hassasiyet gibi hususları içeren bir sistemdir. Dolayısıyla KSS girişimleri, yetenekli çalışanları işletmeye çekmede etkilidir.

Sadek ve Belkacı (2024:18-19) yaptığı çalışmaya göre, KSS uygulamalarının LinkedIn'de sunumu işletmelerin marka itibarına ve bilinirliğine katkı sunmaktadır. Bir işletmenin LinkedIn hesabından KSS hakkında görsel veya hikâye odaklı video içerikler paylaşılması, işletmenin daha çok etkileşim almasını sağlamaktadır. Ayrıca LinkedIn'de paylaşılan etik, çevresel ve toplumsal içerikler işletmelerin sorumluluk anlayışlarını yansıtmalarına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla LinkedIn KSS iletişiminin yönetilmesinde ve KSS uygulamaların duyurulmasında stratejik bir kanaldır.

Bauman ve Stitka (2012:69-74)'e göre KSS uygulamaları, çalışanların işletmelerine ilişkin genel izlenimlerini etkilediğini ve bunun dört çeşitli psikolojik ihtiyaç ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

1. Güvenlik ve Emniyet İhtiyacı: Bir işletme KSS uygulamaları ile güçlü bir itibara sahip olması, çalışanlar tarafından iş birliğine yatkın ve güvenilir bir işveren olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar bu işletmelerin başarısına katkı sunmak için zaman ve efor harcamaya eğilimli olmaktadır.
2. Özsaygı İhtiyacı: Çalışanlar, KSS uygulamalarına katılarak topluma faydalı ve değerli bireyler olarak hissetmektedir. Bu durum onların şahsi değerini ve saygısını artırmaktadır.
3. Aidiyet İhtiyacı: İşletmeler değerlerini KSS uygulamaları ile aktarmaktadır. Çalışanlar işletmenin paylaştığı değerleri kendi değerleri ile özdeşleştirdiğinde iş süreçleri pozitif etkilenecektir.
4. Anlamlı Varoluş İhtiyacı: Çalışanlar, işletmelerin topluma ve çevrenin yararına çaba harcadıklarını fark ettiklerinde bu çabayı anlamlandırarak kendilerini de bu sürece dahil etmektedir.

KSS ile halkla ilişkiler arasında yakın bir ilişki vardır. Bir işletme toplumsal sorumluluk hassasiyetini halkla ilişkiler çalışmalarıyla kilit paydaşlarına göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2004:27'den akt. Öksüz, 2014:60). (L'etang, 2002:166)'e göre KSS uygulamaları, halkla ilişkiler çalışmalarının bir unsurudur ve işletmenin itibarı ve imajında etkisi bulunmaktadır. Halkla ilişkiler, KSS uygulamalarının etkinliğine ve işletmelerin hedef kitleleri ile pozitif ilişkiler kurmasına destek olmaktadır. Ayrıca işletmelerin toplumsal sorumluluk eylemleri benimsediğini etkili bir iletişim ile hedef kitleye anlatmada etkilidir. Dolayısıyla hedef kitlelere yönelik KSS algısının yaratılması, uygulanması, paylaşılması ve aktarılmasında halkla ilişkiler önemli rol oynamaktadır (Bıçakçı, 2016:39-41). Sonuç olarak KSS uygulamaları, halkla ilişkiler ve işveren markası amaçlarına ortak paydada hizmet eden stratejik bir araçtır.

2.6. LinkedIn'in Diğer Sosyal Medya Platformlarından Farkları

LinkedIn'in marka görünürlüğü artırma ve ağ yaratma gibi sunduğu fırsatlar, işletmelerin ve bireylerin istedikleri içerikleri bulmalarını, içeriği üretmelerini ve bu içerikleri etkileşim beklentilerine göre değiştirmelerini sağlamaktadır (Weber ve Haseki 2021:77). LinkedIn kişilerle etkileşim kurmak, güven bağına güçlendirmek veya geçmişte var olan ilişkiyi sürdürülebilir kılmak için karşılıklı teması

gerektiren bir ağıdır (Papacharissi, 2009:204). LinkedIn profesyonel kullanım hedefinin yüksek olması ve içeriklerinin iş odaklı konuları içermesi nedeniyle işlevseldir. (Utz,2015:2688). Bu yönüyle topluluk kurma, özgeçmiş oluşturma, yetenekleri sunma ve kariyer geliştirme gibi araçlar sunmaktadır.

LinkedIn'in maliyetinin az olması, ileri düzey üretkenliğe imkân tanınması ve açık ağ özelliği sayesinde çalışanlar ve işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Bakırtaş vd, 2021:261). Bu ağın diğer sosyal medya platformlarına göre avantajı, profesyonelleri ve iş görenleri içeren belirli bir hedef grubuna dayanmasıdır. Aynı zamanda genç potansiyel çalışanlara ulaşmada yüksek erişim özelliğine sahip olmasıyla markaların iletişim sürecine katkı sunmaktadır (Mısra, 2021:68). Ayrıca diğer sosyal medya platformlarına göre ağ içerisinde az sayıda kullanıcı kitlesi bulundurmasına karşın, platform birçok işletme tarafından "*niceliğin niteliği*" yaklaşımı değeri ile tercih edilmektedir (Schaffer, 2013'ten akt. Joglekar ve Tan 2022:625). Bu yaklaşım, LinkedIn değerinin rakamsal ifadelerle tanımlanmasından ziyade kullanıcılarının profesyonel niteliklerinin önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla LinkedIn kullanıcılarının kaliteli ve profesyonel bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Bakan ve Karaaslan (2017:82)'e göre LinkedIn'i diğer platformlardan farklılaştıran en önemli yönü kullanıcılara iş hayatı odaklı dijital kimlik yaratma olanağı sunmasıdır. Ayrıca LinkedIn sosyal sermayenin dijital ortamdaki en iyi sunumudur. Sosyal sermaye kavramı, kullanıcıların online ağ ilişkileri ve bağlantılarından kazandığı faydaları tanımlamaktadır. LinkedIn, iş deneyimi paylaşma, güven ilişkisi oluşturma, iş birliği geliştirme, bilgiye ulaşma ve yeni iş fırsatları keşfetme gibi sosyal sermaye bileşenleri sunan önemli bir araçtır. (Claramunt Oregi, 2023:16)'e göre ise LinkedIn bireysel ve profesyonel yaşam gibi iki unsuru bir arada sunarak diğer sosyal medya platformlarından ayrılmaktadır. LinkedIn profesyonel bilgi aktarımına ek olarak diğer sosyal medya platformlarına benzer şekilde kişisel içeriklerinde burada paylaşılmasına imkân tanımaktadır. Bu durum kullanıcıların profesyonel ortamda varlık göstermelerine ve kişisel olarak düşüncelerini ortaya koymalarına destek olmaktadır.

Sonuç olarak LinkedIn profesyonel ilişkiler oluşturma ve kariyer gelişimi üzerine yoğunlaşırken diğer sosyal medya platformları genellikle eğlence, hobiler ve bireysel etkileşimlere odaklanmaktadır (Skeels ve Grudin 2009:97-99). Bu nedenle LinkedIn hedef kitlesi, özellikleri ve kullanım amaçları farklılık göstermektedir.

3. BÖLÜM: LINKEDİN PLATFORMUNDA İŞVEREN MARKASI OLUŞTURMA STRATEJİLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, işveren markası oluşturma sürecinde yararlanılan dijital iletişim stratejilerini halkla ilişkiler perspektifinden içerik analizi yöntemi ile incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışmada, Universum'un "*Türkiye'nin En Çekici İşverenleri 2024*" sıralamasında yer alan şirketlerin LinkedIn içerikleri incelenmiştir.

Günümüzde dijitalleşmenin gelişmesiyle işveren markası oluşturma süreçlerinde dijital iletişim stratejilerinin rolü önemli hale gelmiştir. İşveren markası, bir işletmenin organizasyon içinde ve dışında nasıl bir işveren olarak izlenim oluşturduğu ve bu izlenimin iş gücü üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Dijital iletişim stratejileri ise işveren markası mesajlarını hedef kitleye ulaştırmak için yararlanılan yöntem ve araçları kapsamaktadır. LinkedIn, işverenlerin potansiyel yetenekleri çekme, mevcut çalışanları elde tutma ve marka itibarlarını güçlendirme süreçlerinde stratejik bir dijital iletişim aracı olarak öne plana çıkmaktadır. LinkedIn kendine özgü yapısı (profesyonel ağ yaratma, iş odaklı hedef kitleye seslenme ve etkileşim sağlama) ve şirketler, potansiyel ve mevcut çalışanlar tarafından sıklıkla tercih edilen bir platform olma özelliği ile ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda, işveren markalarının bu platformda hangi stratejilerden yararlandığı ve halkla ilişkilerin işveren markası sürecindeki stratejik rolünün incelenmesi önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örneklem olarak belirlenen işletmelerin LinkedIn platformunda işveren markası oluşturma sürecinde yararlandıkları dijital iletişim strateji içeriklerini bütünsel bir perspektiften değerlendirmek ve yorumlamak amacıyla nitel veriye dayalı içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi bir olgunun kategorileri, temaları ve kavramlarını ortaya çıkarmak için yazılı, sözlü veya görsel içeriklerin detaylı, sistematik olarak analiz edilmesi ve yorumlanması sürecini ifade etmektedir (Kyngäs vd, 2020:13).

Bu çalışma kapsamında, örneklem olarak belirlenen Universum'un "*Türkiye'nin En Çekici İşverenleri 2024*" sıralamasındaki ilk beş işletmenin LinkedIn sayfaları 18 Ocak 2025 tarihinden geriye dönerek 18 Ocak 2024 tarihine kadar olan paylaşımları içerik analizi yöntemiyle 3 aşamada analiz edilmiştir:

İlk aşamada, literatür incelemeleri ile elde edilen verilerin toplanması doğrultusunda araştırma kriterleri oluşturulmuştur. Bu kapsamda işveren markalarının stratejileri arasında yer alan "*çeşitlilik ve kapsayıcılık*", "*çalışan refahı ve motivasyon*", "*hikâye anlatımı*", "*liderlik iletişimi*", "*kariyer yönetimi*" ve "*kurumsal sosyal sorumluluk*" olmak üzere toplam 6 tema ve 33 kategori belirlenmiştir. Sonrasında işveren markalarının LinkedIn varlığı araştırılmış, söz konusu bu işletmelerin LinkedIn'deki içerikleri belirlenen kategoriler bağlamında irdelenmiştir.

İkinci aşamada, işveren markalarının LinkedIn platformlarında dijital iletişim stratejilerinde yararlandıkları veya yararlanmadıkları kategoriler tabloda gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Üçüncü aşamada ise uygulanan analizler ve tablolar sonucunda işveren markalarının dijital iletişim stratejilerini içeren uygulamalar tespit edilmiş, elde edilen bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen sınıflandırmanın literatür bilgisi aşağıdaki Tablo 3.'de yer almaktadır.

Tablo 3. İşveren Markası Sürecinde Dijital İletişim Stratejilerinin Sınıflandırılması

Tema	Kategori	Kaynak
ÇEŞİTLİLİK ve KAPSAYICILIK	• Cinsiyet Eşitliği • Cinsel Yönelim/Cinsiyet Kimliği • Engellilik • Irksal Çeşitlilik • Kültürel Çeşitlilik • Etnik Çeşitlilik • Fırsat Eşitliği • Çeşitli Çalışan Grupları • Erişebilir Çalışma Ortamı • Kapsayıcı İşe Alım	Confetto vd, (2023:125) Igboanugo vd, (2022:52-56) Jonsen vd, (2021: 617-618) Lynn vd, (2018: 177-180) O'Donovan (2018:74) Welbourne vd, (2017:1818)
ÇALIŞAN REFAHI ve MOTİVASYON	Kişisel Refahı Teşvik Eden Uygulamalar • Farkındalık Eğitimleri • Diyetisyen Desteği • Online Spor Dersleri • Esnek Çalışma Modelleri • Psikolojik Danışmanlık İşte Takdir ve Kutlama • Terfi • Takdir Etme • Ödül • Özel Gün Kutlama Takım Ruhunu Artıran Sosyal Etkinlikler • Geziler • Eğlenceler • Sportif Faaliyetler	Fast Company (2024) Özdaşlı ve Akman (2016:75) Sisira (2011:15) Arısoy (2077:55-56)
HİKAYE ANLATIMI	• İşveren Marka Hikayeleri • Çalışan Markası Hikayeleri	Akbayır (2016:68-82) Fog vd, (2005:50-61) Nilsson ve Nordgren (2012:16-17) Maagaard (2014:23) Kogel (2020:12-13)
LİDERLİK İLETİŞİMİ	• Simetrik İletişim (Paydaşlar ile Etkili İletişim)	Grunig (1992:558) Men ve Jiang (2016:465) Men (2014:264) Balakrishnan vd, (2023:11-13)
KARİYER YÖNETİMİ	• Koçluk veya Mentorluk Programları/ Destekleri • Çalışanlara Yönelik Eğitim ve Gelişim Programları • Rotasyon Fırsatları • İş Zenginleştirme • Yetenek Çekme ve Geliştirme Programları	Serinkan ve Yurtseven(2021:39-42) Ersoy (2007: 54-59) Karagülle ve Aydın (2024: 118-123) Gündoğmuş vd, (2021: 162-163)
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	• KSS projeleri • Çalışan Gönüllülüğü • Sürdürülebilirlik Hedefleri ve Uygulamaları	Sadek ve Belkacı (2024:18-19) Binu Raj vd, (2022:1771-1780) Özgen (2007:1-6) Ötken ve Okan (2005:129) Yalçın (2024:44-47)

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın örneklemi Universum “*Türkiye’nin En Çekici İşverenleri 2024*” araştırma raporundaki ilk beş işletme oluşturmaktadır (Universum, 2024:6). Bu işletmeler sırasıyla Koç Holding, Türk Hava Yolları, Sabancı Holding, Google ve Amazon’dur. (Araştırma raporunda dördüncü sırada yer alan Apple, LinkedIn platformunda herhangi bir içerik paylaşımı olmaması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir.)

Bu işletmelerin seçilmesindeki temel kriterler; LinkedIn platformundaki aktiflik durumları, bulundukları sektörde işletme profesyonelleri tarafından en çok tercih edilen konumları ve araştırma raporunda ilk sırada yer almalarıdır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma zaman ve maliyet nedeni ile Universum “*Türkiye’nin En Çekici İşverenleri 2024*” raporunda ilk sıralarda yer alan beş işletme ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca bu işletmelerin LinkedIn hesabı 18 Ocak 2025 tarihinden geriye dönerek 18 Ocak 2024 tarihine kadar incelenmiştir.

Araştırma kapsamında, işletmelerin LinkedIn platformunda paylaştığı içerikler tercih edilen 6 dijital iletişim stratejisinin incelenmesiyle gerçekleşmiştir. Bu nedenle markaların stratejilerinin incelemesi ve değerlendirilmesi araştırmacının izlenimine bağlı olarak çalışılmıştır. Bu stratejilerin başka araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

3.5. Araştırma Soruları

Bu çalışmada kullanılan araştırma soruları aşağıda yer almaktadır:

1. Markalar dijital iletişim stratejilerinden yararlanmaktalar mıdır?
2. Dijital iletişimde LinkedIn’in işveren markası oluşturma üzerinde etkisi var mıdır?
3. Markalar LinkedIn’de işveren markası oluştururken hangi dijital iletişim stratejilerden yararlanmaktadır?
4. Halkla İlişkilerin bu stratejilerdeki rolü nedir?

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde örneklem olarak seçilen işletmelerin LinkedIn gönderileri aşağıda belirtilen kategoriler bağlamında irdelenmiştir.

3.6.1. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Tablo 4. Türkiye’nin En Çekici İşverenleri Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejileri (“+”: var)

Tema	Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding	Google	Amazon
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Cinsiyet Eşitliği	+	-	+	+	+
	Cinsel Yönelim Cinsiyet Kimliği	-	-	-	+	+
	Engellilik	+	+	-	+	+
	Irksal Çeşitlilik	-	-	-	+	+
	Kültürel Çeşitlilik	-	-	-	+	+
	Etnik Çeşitlilik	-	-	-	+	+
	Fırsat Eşitliği	+	+	+	+	+
	Çalışan Grupları	-	-	-	+	+
	Erişebilir Çalışma Ortamı	-	-	-	+	+
	Kapsayıcı İşe Alım	-	-	-	+	+
Yüzdelik Dilim Analizi	“+”	%30	%20	%20	%100	%100

İşveren markalarının LinkedIn içeriklerinde yararlandığı çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri incelenmiş, çalışma kapsamında belirlenen on kategoriye içeriklerinde yer verme durumuna göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Google ve Amazon markalarının 10 kategorinin hepsinden yararlandığı görülmüş, bu + değeri ile kodlanarak %100’lük oranda en fazla temsile sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bağlamda bu iki markanın çeşitliliği çok yönlü ele aldığı ve bütünleşik çeşitlilik ve kapsayıcılık iletişim stratejisi gerçekleştirdiği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, Türk Hava Yolları ve Sabancı markaları 2 kategoriden yararlanarak %20’lik oranda, Koç markasının ise 3 kategoriden yararlanarak %30’luk oranda çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinden yararlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda, bu markaların yalnızca bazı kategorilere yoğunlaştığı ve iletişim stratejilerinin kapsamını sınırlandırdığı görülmektedir.

Koç Holding’in çeşitlilik ve kapsayıcılık kapsamındaki temel stratejileri, toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği kategorilerinden oluşmaktadır. Stratejilerine engelli bireyleri dahil ettiği görülmektedir, ancak yalnızca farkındalık mesajları ile sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Markanın bu stratejilerdeki cinsiyet eşitliği yaklaşımını yansıtan içerikleri şunlardır:

Dünya Kadın Hakları Günü kapsamında, stratejisine dikkat çekmek için “*Eşitlikten güç alıyor, aydınlık bir gelecek için çalışıyoruz*” şeklinde mesajını ifade etmektedir (Koç Holding, 2024, 4 Aralık). Bu mesaj Atatürk dönemindeki farklı yaşam tarzlarına sahip kadınların ve erkeklerin birlikte yer aldığı bir görsel ile paylaşılmıştır. Tarihsel bir perspektiften yansıtılan görsel de cinsiyet kimliklerinin, farklı

yaşam tarzlarının kabul edildiği ve geçmişte kadınların kazandığı seçme ve seçilme hakkının önemi üzerinden toplumsal cinsiyet eşitliği vurgusunun yapıldığı düşünülmektedir.

Dünya Engelliler Günü kapsamında “Herkes için eşit ve erişebilir yaşama hakkına ulaşma hedefini gerçekleştirmek ve adaletli, eşitlikçi bir dünya inşa etmek için bireylerin küresel kapsayıcılık gündemlerinde merkezi bir yerde tutulması gerektiğinin bilincindeyiz”, “Erişebilirlik, engellenmenin ve herkese eşit bir yaşam sunmanın ilk ve en önemli adımıdır.” şeklinde ifade ettiği engelli sembolünün yer aldığı bir görselle paylaşılmıştır (Koç Holding, 2024, 2Aralık). Bu içerikte adaletli ve herkese eşit bir yaşam sunmak mesajı ile bireylerin farklı tecrübelerine ve özelliklerine bakılmaksızın tanınmasını, değer görmesini ve herkes gibi erişebilir fırsatlara sahip olmasının öneminin vurgulandığı düşünülmektedir. Ayrıca marka engelli bireylere yönelik taahhütlerini yalnızca bu içerik ile ön plana çıkarırken bu konudaki somut bir uygulamaya içeriklerinde yer vermediği dikkat çekmektedir.

Dünya genelinde kız çocuklarının eşit fırsatlar edinmeme, çevresi tarafından dışlanma ve şiddet gibi nedenlerle toplumda engellendiği bilinmektedir. Marka Dünya Kız Çocukları Günü kapsamında “Kız çocuklarının güven içinde ve şiddete maruz kalmadan büyümelerini sağlamak hepimizin görevi. Her kız çocuğunun hayallerine ulaşabilmesi, özgürce yaşayabilmesi ve eşit fırsatlara sahip olması için var gücümüzle çalışıyoruz.” şeklinde ifade edilmiştir (Koç Holding, 2024, 10 Ekim). Bu paylaşım kız çocuklarının temel haklarına; rahat yaşama, eğitim alma ve sağlığını korumaya yönelik girişimlerin geliştirilmesi için kamuoyu nezdinde bir eylem çağırısı niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliğine farkındalık yaratmak amacı taşıdığı ve markanın değerlerini yansıttığı düşünülmektedir.



Görsel 1. Koç Holding Kadın Liderlerin Temsiliyeti LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Koç Holding, 2024, Eylül).

Görsel 1.'de kadın çalışanların işletme içerisinde çeşitli liderlik pozisyonlarda aktif rol aldığı belirtilmektedir. Kadın yöneticilerin iş yerindeki varlığı mevcut ve potansiyel çalışanlara yönetici pozisyonunun onlar içinde erişilebilir olduğunu yansıttığı varsayılmaktadır. Ayrıca işletme içerisinde kadın yöneticilerinin görev pozisyonunun yükseltilmesiyle eşitlik ilkesinden yararlandıkları ve karar alma süreçlerinde önemli sorumluluk üstlendiklerinin vurgulandığı gözlenmektedir. Bu bağlamda markanın, kadınların temsiliğini hem iletişim stratejisinde hem de uygulama stratejisinde gerçekleştirdiği düşünülmektedir.

Marka bir diğer paylaşımında, “UN Women (Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi)” tarafından küresel ölçekte toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bir eylem planının oluşturulması ve çeşitli iş dünyası liderlerini buluşturmak için düzenlenen bu forumda önemli liderler arasında yer aldığını belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, Temmuz). Toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütleri kapsamında, işletmenin bu toplantıya katılması cinsiyet eşitliliği konusundaki kararlılığına ve kapsayıcı işyeri kültürünü geliştirmeye çalıştığına örnek teşkil ettiği düşünülmektedir. Bu toplantıda marka toplumsal cinsiyet eşitliğinin oluşturulması sürecinde karşılaşılabilecek sorunların ortadan kaldırılması için teknoloji ve inovasyon taahhütlerine yönelik kadınların teknolojik araçlara erişiminin artırılması ve kadın liderliğinin inovasyon alanında güçlendirilmesi konuları üzerine çalıştığını belirtilmektedir.

Markanın diğer gönderileri incelendiğinde, teknoloji ve inovasyon alanındaki toplumsal cinsiyet eşitliği taahhütlü kapsamında çeşitli topluluk şirketlerinin de dahil olduğu toplantılar düzenlendiği görülmektedir. Bu toplantılarda kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği hedefleri ve uygulamaları paylaşılmıştır. Ayrıca bir paylaşımında bu konudaki taahhütlerini “*Koç Topluluğu olarak; geleceğe dönük taahhütlerimizle, kadınların teknoloji ve inovasyon alanlarındaki varlığını güçlendirerek, daha kapsayıcı bir yarın için adımlar atıyoruz.*” şeklinde açıklamıştır (Koç Holding, 2024, 25 Nisan). Bu kapsamda topluluk şirketlerinin 2026 yılı teknoloji ve inovasyonda cinsiyet eşitliği taahhütlerini destekleyen girişimlerini “*STEM (bilim, teknoloji, mühendislik, matematik) alanlarındaki kadın çalışan oranlarını Tüpraş %40, Aygaz %35, Ford Otosan %30, Tofaş %30, Türk Traktör %50, Arçelik %35 ve Yapı Kredi %40’a*” kadar artırma hedefleri olduğu belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 25 Nisan).

Koç Holding’in, LinkedIn’de toplumsal cinsiyet eşitliliği taahhütlü kapsamında kendi uygulamalarından ziyade topluluk şirketlerine ait uygulamaları ön plana çıkardığı görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 5.’de bu uygulamalar yer almaktadır.

Tablo 5. Koç Holding Topluluk Şirketlerinin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Taahhütleri Kapsamındaki Uygulamaları

Topluluk Şirketleri	Açıklama
Ford Otosan ve Vehbi Koç Vakfı “Gelecek Hayalim” Online Proje (Koç Holding, 2024, 15 Mayıs).	Türkiye’den her kadının katılabileceği online proje tasarlanmıştır. Bu proje ile kadınlara yönelik önyargılarla mücadele, kadınların iş hayatına aktif katılımı, yeteneklerin geliştirilmesi ve eşitlik bilinci kazandırmanın amaçlandığı belirtilmektedir.
Aygaz “W-Energy for Equality” Programı (Koç Holding, 2024, 14 Mart).	Kadın ve kız çocuklarının teknoloji alanındaki gelişimlerini desteklemek ve onlara mentorluk sağlamak için hayata geçirildiği belirtilmiştir.
Beko, Beşiktaş Kadın Futbol Takımı ve Türkiye Futbol Federasyonu “8 Mart Kadınlar Günü Futbol Maçı” (Koç Holding, 2024, 8 Nisan).	Beko kadın şubeleri, Adıyaman ilinde yaşayan kadınlar ve profesyonel futbolcuların bir arada olduğu maç görüntüler yer almaktadır. Cinsiyet eşitliğini vurgulayan pankart beyanları: - “Her yerde kadın”, - “Kadının iş gücü” - “Kariyer peşinde de koşarım top peşinde de!” - “Kadınların futbol oynaması şaka mı? yok değil!”
Arçelik “Garage Innovation Hub, Dijital Kanatlar, 500 Kadın Teknisyen, Kadının İşi We-in Tech Projeleri” (Koç Holding, 2024, 6 Mayıs).	Mevcut ve potansiyel kadın girişimcilerin teknoloji alanındaki çalışmalarını desteklemek ve cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek için uygulamalar geliştirildiği belirtilmektedir.

Koç Finansman “ <i>Turuncu Kanatlar</i> ” Mentorluk Programı (Koç Holding,2024, 17 Nisan).	Anadolu’da Üniversite okuyan yetenekli ve idealist genç kadınların gelişimini desteklemek için çalışıldığı belirtilmiştir.
Tofaş “ <i>Cinsiyet Önyargılarından Uzak Meslek Seçimi, Hack-Auto Women Kampı</i> ” (Koç Holding, 2024,3 Haziran).	Kadın istihdamını artırmak ve toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek amaçlandığı belirtilmiştir.
Tüpraş “ <i>Eşitlik için Enerjimiz Bitmez</i> ” İlkesi Hareketi (Koç Holding, 2024, 28 Nisan).	%50 kadın çalışan hedefiyle yeni işe alım çalışmaları gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Kadın çalışanlar rafineri sahalarında ve kontrol mekanizmalarında aktif olarak rol aldığı görülmektedir.
Türk Traktör “ <i>Filizlerin Mucizeleri Teknoloji ve İnovasyon</i> ” Online ve Yüz Yüze Eğitim Programı (Koç Holding, 2024, 3 Temmuz).	Yapay zekâ, blockchain ve siber güvenlik gibi teknolojik konularda eğitimler organize ederek kadınların iş hayatında güçlendirilmesinin desteklendiği vurgulanmaktadır. Program kapsamında %37 oranında kadına ulaşıldığı belirtilmiştir.
Opet “ <i>Youtube Kadın Gücü Sohbetleri</i> ” (Koç Holding, 2024, 4 Nisan).	Akaryakıt sektöründe çalışan kadınların hikayelerine yer verilerek meslek seçiminde cinsiyetin bir kriter olmadığı belirtilmiştir.

Bu uygulamalar doğrultusunda Koç Holding’in, taahhütlerine yönelik yoğunlukla somut girişimlerini topluluk işletmelerinin faaliyetleri üzerinden yürüttüğü görülmektedir.

Türk Hava Yolları’nın, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri kapsamında sadece engelli bireylere yönelik düzenlediği farkındalık etkinliği ve işe alım ilanları bulunmaktadır.

Marka Dünya Engelliler Günü kapsamında yayınladığı video paylaşımında “*Hayallerin önünde hiçbir engel yok! 3 Aralık Dünya Engelliler Günü’nde bir araya geldiğimiz özel çocuklarımızla umut dolu bir yolculuğa çıktık. Gökyüzü gibi, hayaller de hepimizin!*” şeklinde ifade etmektedir (Turkish Airlines, 2024, 3 Aralık). Bu videoda işletme çalışanları, engelli spor kulübü üyesi çocuklar ile basketbol sahasında bir araya gelip fotoğraf çektirdikleri görülmektedir. Bu etkinlikte engelli çocuklar ile basketbol maçı yapıldığı ve işletme logolu tişörtler hediye edildiği görülmektedir. Bu etkinlik ile sporun herkes için eşit ulaşılabilir düzeyde olduğu, aynı zamanda engellilerin toplumun aktif birer üyesi olduğunun vurgulandığı düşünülmektedir.

Engelli bireylere yönelik paylaştığı tam zamanlı iş ilanlarında “*Engelli bireylere iş gücüne katılım sağlama ve yeteneklerini gösterme fırsatı sunuyoruz.*” şeklinde ifade etmektedir (Turkish Airlines, 2025, 6 Ocak). Marka yıl içerisinde düzenli olarak engelli kadrosu iş ilanları paylaşmakta ve detaylı bilgi için web sitesindeki başvuru sayfasına yönlendirmektedir. Markanın paylaştığı iş ilanları çeşitli kültür, ırk ve cinsiyet gibi değerlerinin hepsine yönelik içeriklere yer vermediği dikkat çekmektedir.

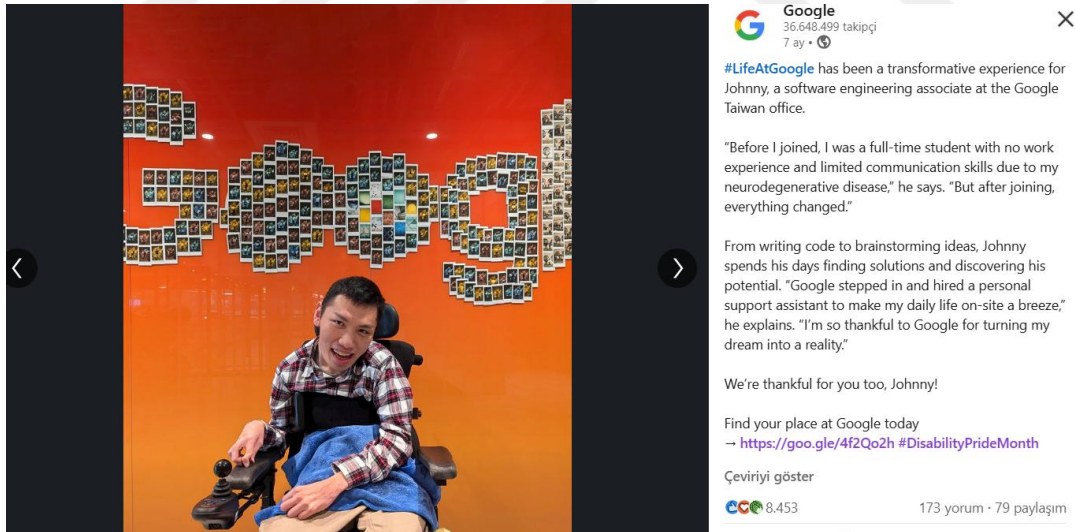
Sabancı Holding’in, çeşitlilik ve kapsayıcılık kapsamındaki temel stratejileri toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği kategorilerinden oluşmaktadır.

Kadınların toplumda karşılaştığı şiddet, ayrımcılığın ve hak ihlalinin bir şekli olduğu bilinmektedir. Marka kadın ve kız çocuklarının yaşadığı bu sorunu reddeden paylaşımını “*Birleşmiş Milletler öncülüğünde düzenlenen 25 Kasım-10 Aralık Kadınlara Yönelik Şiddete Son kampanyasına biz de katılıyor; hayatın her alanında, kadınların ve kız çocuklarının şiddete maruz kalmasına karşı farkındalık yaratmak amacıyla Sabancı Center’ı her sene olduğu gibi bu sene de turuncu renge boyuyoruz.*” şeklinde ifade etmektedir (Sabancı Holding, 2024, 25 Kasım). Markanın şiddete karşı mücadelede aktif görev alması, toplumsal cinsiyet eşitliği taahhüdüne yönelik somut girişimine bir örnek olduğu düşünülmektedir.

Dünya Kız Çocukları Günü paylaşımını “Kız çocuklarının fırsat eşitliğine sahip olduğu bir gelecek inşa etmek için 50 yıldır var gücümüzle çalışıyoruz.” şeklinde ifade etmektedir (Sabancı Holding, 2024,10 Ekim). Türkiye’de kadınların ve kız çocuklarının toplumda fırsat eşitliğine sahip olması için burs programları, okullar, öğrenci yurtları ve cinsiyet eşitliğini savunan sivil toplum kuruluşlarına hibe programı destekleri olduğu vurgulanmaktadır. Erişebilir bir yaşam hedefiyle kadın ve kız çocuklarının eğitime devam etmesi, erken yaşta evliliklerin önlenmesi ve toplumsal hayata katılımına önem verildiği paylaşımlarda dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda “Geleceğini Kuran Genç Kadınlar” ve “Fark Yaratıcılar Programı” ile eğitimde ve istihdamda yeterince yer almayan kadınların karşılaştıkları engelleri ve ihtiyaçları görünür hale getirmeyi, bu engellerin ve ihtiyaçların ortadan kaldırılması için vakfı ile faaliyetlerine devam ettiklerini belirtmektedir.

Sabancı Holding’in kadınların iş hayatında gelişimi, STEM alanına katılımı ve teknoloji sektöründe cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılması için topluluk şirketlerinde kadın çalışanlarına istihdam sağladığını belirtmektedir. Ayrıca markanın küresel bir organizasyonun gönderisini kendi sayfasında paylaştığı ve burada liderin mesajlarına yer verildiği görülmektedir. İşletmede son üç yıl içerisinde altı kadının üst pozisyonlara atandığı ve topluluk şirketleri dahil olmak üzere kadınların yönetim kademelerinde aktif görev aldığı belirtilmektedir (30 Percent Club, 2024). İş dünyasında çoğunlukla erkeklerin baskın olduğu düşünüldüğünde, işletmenin kadınları önemli görevlerde konumlandırması toplumdaki önyargılara karşı bir anlayışı olduğu varsayılmaktadır. Markanın kadınları yönetici pozisyonlara ataması ve kadın istihdamı artırma girişimi, cinsiyet eşitliği taahhüdüne yönelik stratejik bir uygulamasını yansıttığı düşünülmektedir.

Google’ın çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri kapsamında “cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, ırksal çeşitlilik, kültürel çeşitlilik, erişebilir çalışma ortamı, kapsayıcı işe alım ve çeşitli çalışan gruplarına” (LGBTQ+, engelli, kadın, siyah ve Latin çalışan grupları) yönelik içeriklere yer verdiği görülmüştür.



Görsel 2. Google Engelli Bireylerin Temsiliyeti LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Google, 2024, 29 Temmuz).

Google teknoloji alanında küresel ölçekte geliştirdiği ürünleri kullanan müşteri topluluklarını, iş yerinde temsil eden insan sermayesine ve bağlılığına ihtiyaç duyduğunu içeriklerinde vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip bireylerin istihdamına önem verildiği ve yeni ürün geliştirme sürecinde çalışanlarının aktif rol aldığı görülmektedir. Bir paylaşımında, engelli bireyleri işe alma taahhüdüne yönelik iş ilanları linkine de yer verdiği görülmektedir. Görsel 2.’de görüldüğü üzere engelli bireylere yönelik uygulamalarını çalışan görüşüne yer vererek paylaşmaktadır. Bu görüşte, iş yerinde engelli bireyin günlük görevlerini rahat

gerçekleştirebilmesi için erişilebilir çalışma ortamını destekleyen ona özel yardımcı asistan sunulduğu belirtilmektedir. Bir başka çalışan görüşünün paylaşıldığı gönderide, bir mühendis motosiklet kazası yaptığını, bunun sonucunda omuriliğinin hasar gördüğünü ve yürüme yetisini kaybettiğini belirtmektedir. Google’ın çalışanına daha rahat yürümesi için yürüme cihazı, evden çalışmasını desteklemek için ergonomik masa ve sandalye vermesi ile erişilebilir çalışma engellerinin ortadan kaldırdığı görülmektedir. Bu bağlamda, markanın engelli bireylerin iş hayatına dahil olmasını ve üretkenliğini teşvik etmek için kapsayıcı bir işyeri kültürü geliştirmeye çalıştığı düşünülmektedir.

Erişebilirlik Farkındalık Ayı kapsamındaki bir paylaşımında, engelli çalışanlar için iş yerindeki kapsayıcılık hedefini “*engelli, tıbbi rahatsızlığı veya nörolojik farklılığı olan bireylerin Google’da anlamlı işlere ve kariyer gelişimine tam olarak katılmalarını desteklemek için küresel tutarlılık ve yasal uyumluluk sağlamaktır.*” şeklinde ifade etmektedir (Google, 2024, 23 Mayıs). Her insanın farklı ihtiyaçları, tecrübeleri ve amaçları olduğundan dolayı iş yerindeki erişilebilir çalışma ortamını bireylerin farklılıklarına odaklanarak geliştirdiği düşünülmektedir. Markanın Asya Pasifik Bölgesi’nde çalışan engelli bireyler için erişebilirliği artırmaya yönelik girişimleri Tablo 6.’da yer almaktadır.

Tablo 6. Google Çalışma Alanında Erişebilirlik

Görme engelli bireyleri iş yerinde desteklemek için “ <i>dokunsal kaldırımlar, asansör kat anonsları ve e-posta yazmak için ekran okuyucu</i> ” çözümleri sunulduğu belirtilmektedir.
Google Kore’deki engelli çalışan grubu, iş yerinde evrensel tasarım anlayışı ile farklı ihtiyaçları ve becerileri dikkate alarak herkesin kullanıma uygun çalışma alanları oluşturduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda görme engelli bireylerin yazıları rahat okuyabilmesi için “ <i>Braille alfabesi tabelalar</i> ”, tekerlekli sandalyelerin dönüşü ve kolay hareketi için geniş alanlar, otomatik kapılar, erişilebilir uzunlukta raflar ve lavabolar ile iş yerinde iyileştirmeler yapıldığı belirtilmektedir.
Japonya’da işe alım mülakatlarında, işitme engelli adaylara destek olmak için işaret dili tercümanları görevlendirildiği ve iş yerinde sağır kültürü çeşitliliğine dikkat çekmek için tüm çalışanlara “ <i>işaret dili öğrenme programı</i> ” ile eğitimler verildiği belirtilmektedir.
Kaynak: (Google, 2024, 23 Mayıs).

Yukarıdaki Tablo 6.’da görüldüğü gibi marka engelli bireylere yönelik kapsayıcı iş alanı inşa etme taahhüdünü desteklemek için hizmet, fiziksel ve dijital alanlara yönelik erişilebilir çalışmalara önem verdiği düşünülmektedir.

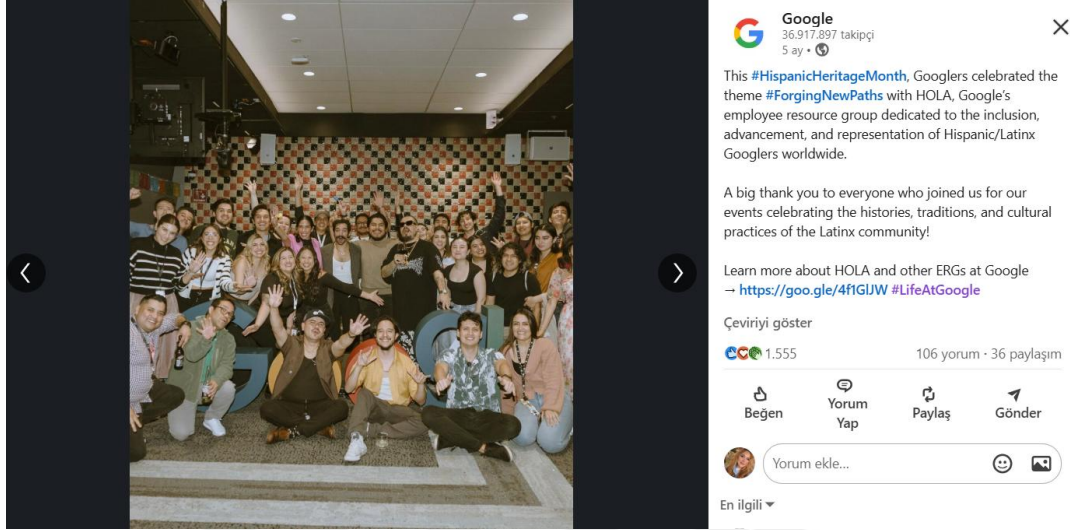
Engelli Onur Ayı kapsamındaki bir paylaşımında, marka çalışanları tarafından oluşturulan “*Disability Alliance*” ile engellilik süreçlerinde iş birliği oluşturmak, farkındalık yaratmak, öneriler geliştirebilmek ve kapsayıcı bir iş kültürü oluşturmayı amaçlayan bir topluluk oluşturulduğundan bahsedilmektedir (Google, 2024, Ağustos). Bu topluluk çeşitli farkındalık programları, ürün denemeleri ve tartışma gruplarına katılarak işletmenin bireyler için erişilebilir teknolojik araçlar geliştirmesine yardımcı olduğu görülmekte ve markanın grup desteği ile yaklaşımını kültür haline dönüştürdüğü düşünülmektedir.

Küresel Erişebilirlik Farkındalık Günü kapsamında paylaştığı videoda, engelli bireyleri dahil etmenin ne anlama geldiğini anlatmak hedefiyle marka çalışanları, yeni teknolojik olanaklara sahip bir eğlence merkezini ziyaret etmek için Alabama eyaletinde bulunan Birmingham şehrine yolculuk yaptığı görülmektedir (Google, 2024, 13 Mayıs). Videoda engelli bireylerin kullanımına uygun bir yüzme havuzu ve farklı spor alanlarına özel teknolojik tekerlekli sandalyeler dikkat çekmektedir. Google bu video ile engelli bireylerin hayatında erişilebilir işlerin ve teknolojik araçların önemini vurguladığı düşünülmektedir.

Google teknoloji sektöründe ve iş hayatının farklı alanlarında temsil edilmeyen toplulukların kariyerlerini geliştirmeleri ve fırsat eşitliğine sahip olmaları için konferans bursları sunduğunu belirtmektedir. Bu temsil edilmeyen topluluklar “*kadın, siyah (Afrikalı), Amerikalı (Karayipli, Batı Hint Adaları), Hispanik (Latin kökenli), engelli kişiler, gaziler ve Amerika yerlisi*” şeklinde ifade

edilmektedir (Google, 2024, 3 Eylül). Google burs kapsamında konferans kayıt ücretleri ve seyahat masraflarını karşılayarak destek olduğunu belirtmektedir.

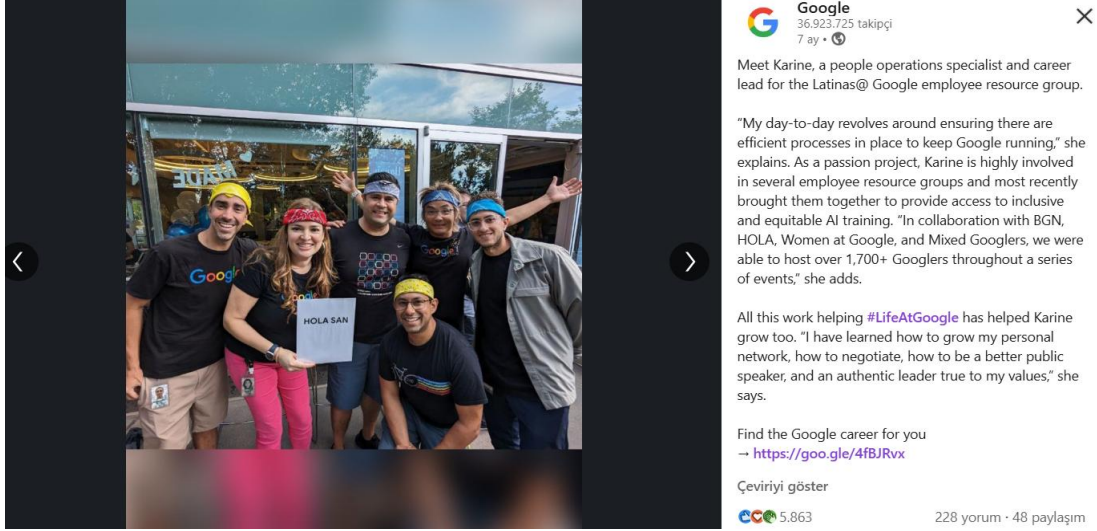
Markanın içerikleri incelendiğinde, LGBTQ+, engelli, siyah, Latin kökenli ve kadın çalışan gruplarını ön plana çıkardığı ve işletme içerisinde her birini temsil eden çeşitli çalışan grupları oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca içerik paylaşımlarında çalışan grupları da dahil olmak üzere küresel düzeyde temsil edilmeyen toplulukların tarihlerini ve kültürlerini kutlayan içerikler dikkat çekmektedir.



Görsel 3. Google Latin Kökenli Çalışan Grubu LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Google,2024,15 Ekim).

Markanın “Hispanik Miras Ayı” kapsamında yayınladığı paylaşımda, Latin kökenli grupların tarihini ve değerlerini kutlamak için etkinlikler düzenlendiği görülmektedir. Bu etkinliklerde Latin kökenli çalışanların değerini artırmak ve aralarında iş birliğini teşvik etmek için “HOLA” adında bir çalışan grubun da varlığı dikkat çekmektedir. Bir başka paylaşımında, dünya çapında dijital ürünleri ve hizmetleri ile bu grupların bilinirliğini, rollerini ve hikayelerini paylaşmalarına nasıl destekler sunduğunu anlatan bir blog yazısı paylaşmaktadır. Blog yazısında Youtube ana sayfasında Latin içerik üreticilerin moda, eğlence, yemek ve sağlık konularında paylaştığı videolara yer verildiği görülmektedir. Kültür ve sanat platformunda, farklı Latin kültürlerine dair hikayeler, yemek tarifleri, sergiler, sanat eserleri ve sanatçılarla ilgili bilgilere yer verildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, Chrome üzerinden Latin kökenli grupların kültürel çeşitliliğini vurgulamak için aynı kültürden sanatçıların önemli sanat eserleri kullanılarak kişiselleştirilmiş arka plan görsellerinin yer aldığı bir seri oluşturulduğu görülmektedir. Marka Latin kökenli girişimcilerin ve şirketlerin dijital dünyada gelişimlerini desteklemeye önem verdiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda yapay zekâ araçları ve ücretsiz yapay zekâ eğitimleri sunarak işlerini büyütmelerine destek olduğunu belirtmektedir. Ayrıca marka “haritalar ve aramalar” aracı ile Latin kökenli işletmelerin varlığının keşfedilmesini basit hale getirmek için dijital profil oluşturmalarına imkân tanıdığını belirtmektedir (Google, 2024,13 Ekim).



Görsel 4. Google Kadın Çalışan Grubu LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Google, 2024, 16 Ağustos).

Görsel 4.'de çalışan görüşünden anlaşılacağı üzere, iş yerinde kadın çalışanların dahil olduğu "Women at Google" adında bir grubun varlığı dikkat çekmektedir. Google, cinsiyet eşitliği taahhütlerinin bir parçası olarak kadınların iş hayatında temsilini ve katılımını vurgulamak için gönderilerinde, kadın çalışanlarının görüşlerinden sıklıkla yararlandığı görülmektedir. Kadın çalışanların ifadelerinde işe alım programları, bireysel ağ oluşturma imkânı, liderlik rolleri, hikayeleri ve kariyer gelişimleri dikkat çekmektedir. Marka içerisinde çeşitli çalışan grupları bir araya gelerek yapay zekâ etkinlikleri, mentorluk programları ve konferanslar düzenlendiği görülmektedir.

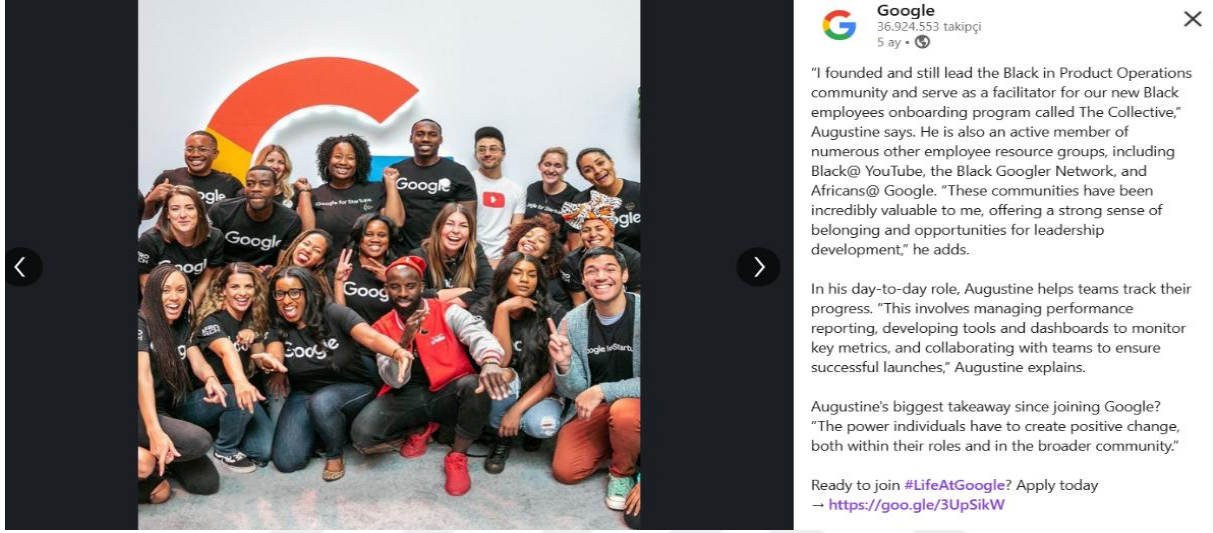


Stacy Park Milbern (top left) a queer, Korean-American disability justice activist.
 Rasuna Said (top right), a teacher, journalist, and influential political voice for women's rights.
 Lou Andreas-Salomé (bottom left) a pathbreaking Russian-German writer and psychoanalyst.
 Kadambini Ganguly (bottom right) the first Indian woman trained as a physician.

Görsel 5. Google Meet Çeşitliliği Temsil Eden Kadınların Arka Plan Görseli Örneği
Kaynak: (Google, 2024, 8 Mart).

Markanın, Dünya Kadınlar Günü'ne özel paylaşımlara içeriklerinde çoğunlukla yer verdiği görülmektedir. Bir paylaşımında, topluluğunda çalışan farklı yaş ve etnik kökenden kadın görsellerine yer vererek birlikte çalışmaktan onur duyduğunu belirtmektedir. Aynı gün için diğer bir paylaşımında, kadın çalışan grubu küresel başkanının blog yazısının paylaşıldığı görülmektedir. Blog yazısında, Youtube kanalında kadın içerik üreticilerinin paylaşımlarının desteklendiği ve Google TV'de "Her Power, Her Voice" etiketiyle kadınlara dair farklı perspektifleri ön plana çıkaran filmlerin yer aldığı belirtilmektedir (Google, 2024, 8 Mart). "Google Doodle" ile marka logosunda geçmişten bugüne kadının yükselişi ve cesaretini ele alan hikâye figürlerine yer vererek kadınlara yönelik değerleri

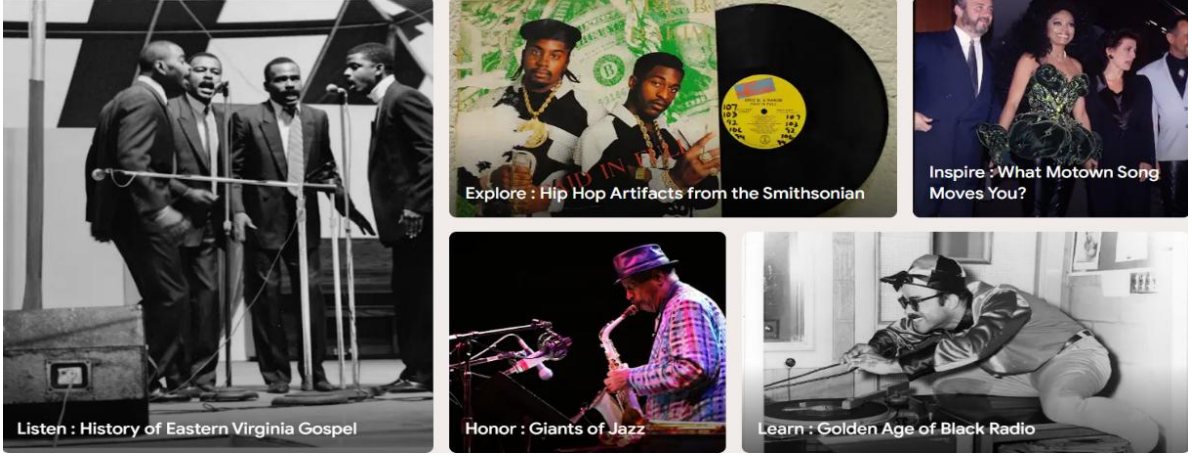
vurgulayarak kutlama yaptığı, kültür ve sanat platformunda kadınların yaptığı eserlerin yer aldığı dijital bir sanat sergisine ve geçmişten bugüne unutulmuş öncü kadınların hikayelerine yer verildiği görülmektedir. (Google, 2024, 8 Mart). Görsel 5.'de görüldüğü gibi, online toplantı aracı üzerinden çeşitliliğe sahip 13 öncü kadını takdir eden arka plan görsellerinin kullanıma sunulduğu belirtilmektedir. Bu öncüler arasında engelli, eşcinsel, aktivist, yazar ve feminist gibi grupları temsil eden kadınların yer aldığı görülmektedir. Bu içerikler doğrultusunda, markanın kadınları yalnızca işletme içerisinde kutlamak ile yetinmediği, aynı zamanda online platformlarda da topluma yönelik kadınların temsiliyetini, başarısını ve hassasiyetlerini ön plana çıkararak değer odaklı bir iletişim stratejisi gerçekleştirdiği düşünülmektedir.



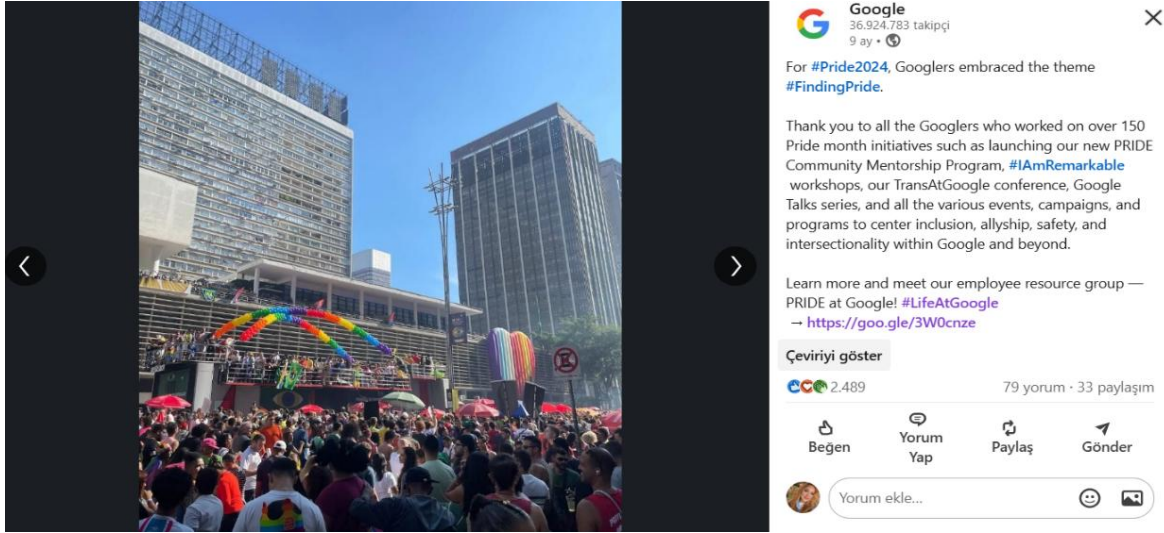
Görsel 6. Google Siyah Çalışan Grubu LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Google, 2024, 29 Ekim).

Google'ın çalışan gruplarından biri olan "*Black Googler Network*", işletme içerisinde ve dışında siyah gruplarının etkileşim kurması ve dayanışma oluşturmaya önemli destek sağladığı belirtilmektedir. Markanın LinkedIn içeriklerinde siyah çalışanlarının ve grup liderlerinin deneyimlerine, hikayelerine ve kariyer tavsiyelerini ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca siyah çalışan grupların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için işe alım programları, konferanslar, liderlik eğitimleri ve mentorluk programları sunulduğu çalışan görüşlerinde belirtmektedir.

Google'ın bir paylaşımında, siyah çalışan grup liderinin blog yazısına yer verdiği görülmektedir. Bu blogda, markanın Siyah Tarihi Ayı kapsamında "*Afrofütürizm*" konusunu temel alan siyah gruplarının kültürünü ve tarihini kutlamak için çalışmalar gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Google, 2024, 1 Şubat). Bu konu Afrika bölgesi dışında yaşayan göçmen siyah grupların tarihleri, kültürünü ve değerlerini taşıyan bir akım olduğu bilinmektedir. Google, ana sayfasında "*Doodle*" içerik serileri ile siyah liderler, yazarlar ve aktivistlerin başarılarını kutlandığını, oynatma listelerinde siyah içerik üreticilerin oyunlarına ve kitaplarına yer verildiği belirtilmektedir. Marka canlı TV kanalında ücretsiz farklı siyah hikayelerine odaklanan içerikler sunmayı planladığı belirtilmektedir. Google Meet aracılığıyla siyah kültürünü temsil eden unsurların ön plana çıkarıldığı sanal bir arka plan oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca kültür ve sanat platformunda, siyah grupların kültürel tarihinin önemli bir parçası olarak sanatçılar, danslar, tiyatrolar ve müziklere dair içeriklerin yer aldığı görülmektedir. Bu platform incelendiğinde, aşağıdaki Görsel 7.'de siyah grupların küresel müzik tarihini yansıtan içeriklerde görüldüğü gibi bu grupların kültürünün geçmişten bugüne nasıl geliştiği ve popüler kültüre nasıl yön verdiğini vurgulayan paylaşımlar dikkat çekmektedir.



Görsel 7. Google Siyah Kültürünü Kutlama Kültür ve Sanat Platformu Örneği
Kaynak: (Google,2024, 1 Şubat).



Görsel 8. Google LGBTQ+ Onur Ayı Etkinliği LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Google, 2024, 1 Temmuz).

Google'ın LGBTQ+ gruplarını desteklemek ve iş yerinde kapsayıcılığı artırmak için çalışmalar gerçekleştirdiği ve marka içerisinde bu kültürü temsil eden çalışan grubunun yer aldığı gözlenmektedir. Küresel düzeyde LGBTQ+ gruplarının iş hayatında ve toplumda ayrımcılık, önyargı, temsil edilmeme ve fırsat eşitsizliklerine maruz kaldığı bilinmektedir. Marka bu grupların karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmak ve gelişimlerini desteklemek için "Pride Community Mentorship Program" ile kişisel gelişim etkinlikleri aracılığıyla rehber desteği sağladığı, "Iamremarkable Workshops" ile toplumda temsiliyeti yetersiz olan toplulukların iş yerinde ve kişisel hayatlarında kendi fikirlerini ve başarılarını ifade etmeleri için desteklendiği, "Trans at Google Conference" ile trans grupların hakları ve yaşadıkları problemlere karşı farkındalık sağlandığı, "Google Talks Series" ile sektörde uzman olan kişilerin fikirlerine yer verildiği çalışmalar gerçekleştirmektedir (Google, 2024, 1 Temmuz). Bu çalışmalar sayesinde kapsayıcı bir iş kültürünü teşvik ettiği düşünülmektedir. Ayrıca marka LGBTQ+ gruplarının kültürünü, iş birliğini ve temsiliyetini desteklemek için Onur Ayı kapsamındaki kutlamalara ve çalışmalara öncelik verdiği görülmektedir. Küresel düzeyde gerçekleştirilen Onur Ayı etkinliklerine sponsor olduğunu ve çalışanlarını da bu tür etkinliklere katılmaya teşvik ettiğini belirtmektedir. Görsel 8.'de görüldüğü gibi marka çalışanlarının bu gruplara destek için Onur Ayı kapsamında bir araya geldiği kutlama etkinliği dikkat çekmektedir.

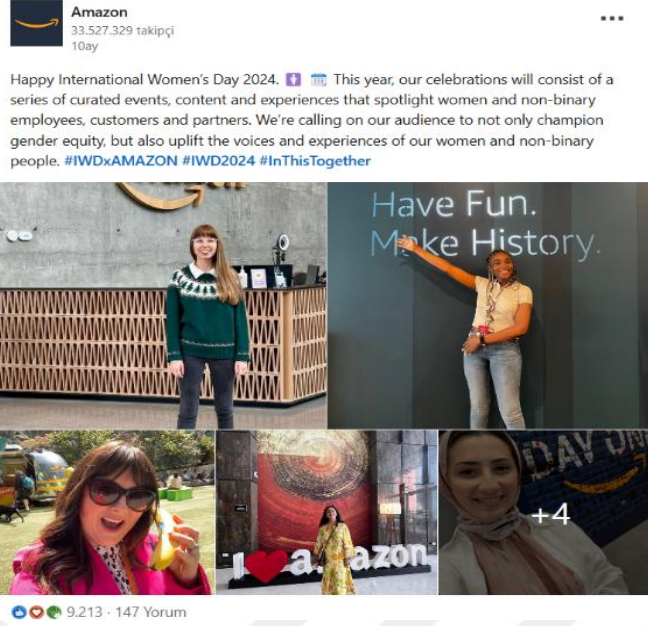
Google markasının bir paylaşımında, LGBTQ+ gruplarına yönelik gerçekleştirdiği uygulamalar hakkında detaylı bilgi için web sitesine yönlendirme yaptığı görülmektedir. Bu uygulamaların özeti Tablo 7.'de yer almaktadır.

Tablo 7. Google LGBTQ+ Gruplarına Yönelik Kapsayıcılık Uygulamaları

İşletmede Kapsayıcılık	• “Pride at Google” LGBTQ+ çalışanlarının işletmelerde tanınmasını ve kapsayıcılığını artırmak için çalışanların yönetiminde bir grup oluşturulduğu belirtilmektedir. İşletmede cinsiyet kimliğine ve cinsel eğilime bakılmaksızın çalışanlar ve partnerlerini için sağlık sigortası ve izin hakları gibi destekler sunulduğu dikkat çekmektedir.
Araç ve Hizmetlerde Kapsayıcılık	• “Google Haritaları ve Aramalar” İşletmeler “LGBTQ+ Dostu”, “Transseksüel Güvenli Alan” ve “Cinsiyetiz WC” gibi işaretler ile konumlarını bildirebildiği, bu sayede LGBTQ+ gruplarına yönelik kapsayıcı yerlerin keşfedilebildiği belirtilmektedir. • “Google Fotoğraflar” Transseksüel grupların olumsuz anılarını yönetmeleri için belirli kişileri ve dönemsel anları gizleme özelliği sunulduğu belirtilmektedir. • “Perspective API” Dijital ortamlarda istismar ve taciz kapsamındaki içerikleri belirlemek ve bu içeriklerin oluşturulmasını engellemek için online bir araç geliştirildiği belirtilmektedir.
Grup Destekleri	• “Trevor Projesi” LGBTQ+ genç bireylerin kriz anlarını yönetmelerine yönelik sunulan iletişim hizmetlerini desteklemek için ekonomik yardım yapıldığı belirtilmektedir. • “OutRight Action International” Pandemi döneminden etkilenen bireylere yardımcı olmak için “LGBTQ+ Acil Durum Fonu’na” ekonomik kaynak sağlandığı belirtilmektedir.
Kültürel Destekler	• “Google Sanat ve Kültür Platformu” LGBTQ+ kültürü ve tarihini kutlamak için görseller, 3D modeller ve videoların yer aldığı dijital bir arşiv sunulduğu görülmektedir. • “Stonewall Forever” “Stonewall Hareketinin” 50. yılını anmak için interaktif hikayelerin yer aldığı dijital “yaşayan anıt” projesinin oluşturulmasına destek verildiği belirtilmektedir.

Kaynak: (Google Site, 2025).

Amazon, içeriklerinde küresel düzeyde birçok müşteri kitlesine hizmet vermesinin yanı sıra, çeşitli kültürlerden, kimliklerden ve tecrübelerden gelen çalışanlara sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda bu çeşitliliği tebrik etmek ve kapsayıcı iş kültürünü teşvik etmek için çalışan yönetiminde grupların varlığı dikkat çekmektedir. Çeşitli çalışan gruplarına (LGBTQIA+, kadın, Asya, siyah ve engelli) yönelik içeriklere yer verdiği görülmektedir.



Görsel 9. Amazon Kadın Çalışanların Temsilyeti LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Amazon, 2024,8 Mart).

Görsel 9.'da markanın Kadınlar Günü paylaşımında, farklı ırk ve etnik kökenden kadın çalışanlarının görsellerine yer verildiği görülmektedir. İçerikte toplumsal cinsiyet eşitliği yaklaşımını, savunma halinin ötesinde aktif katılım gerektiren bir eylem olduğu ve bu yaklaşımın somut girişimlerle desteklenmesi gerektiğinin vurgulandığı düşünülmektedir. Marka kadınların ve “non-binary” (belirli bir cinsiyet kimliği ile özdeşleşmeyen) bireylerin farklı bakış açılarını ve deneyimlerini paylaşmalarına destek olmak için kolektif bir eylem çağrısında bulunulduğu görülmektedir.

Amazon'da kadın çalışanlar ve müttefikler, teknoloji alanında ve toplumun farklı alanlarında cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek için küresel bir grup oluşturdukları görülmektedir. Bu grup kadınların iş hayatında dışlanması, istihdam sorunu, işten ayrılma ve ayrımcılığa maruz kalma konularına farkındalık sağlamak üzerine çalışmalar gerçekleştirdiği belirtilmektedir. LinkedIn 'de çeşitli iş alanlarında kadınlar için küresel bir iş yeri ortamı oluşturma hedefi ile “Women at Amazon” adında profil hesabı oluşturulduğu görülmektedir. Bu profilde farklı kadın çalışanların görüşlerine şu şekilde yer verilmektedir:

“Bir lider olarak, kadınların Amazon'daki kariyerlerinde gelişmeleri ve başarılı olmaları için fırsatlar yaratma konusunda tutkuluyum. Kariyerim hem ailemdeki hem de çalıştığım yerlerdeki harika kadınlar ve müttefikler tarafından yönlendirildi ve desteklendi. Beni büyük düşünmeye, risk almaya ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için becerilerimi ve yeteneklerimi kullanmaya teşvik ettiler ve desteklediler.” (Women at Amazon,2024, Nisan).

“Asansördeki tek kadın olmaya alışkınım. Diğerleri üzerimde yükselirken kendimi küçük hissetmek çok kolay. Ancak Amazon'da dik duruyorum çünkü yüzlerce Latin liderle tanıştığım için yalnız olmadığımı biliyorum. Şirketin ve dünyanın dört bir yanından yüzlerce Latin liderle tanışma ayrıcalığına sahip oldum. Her birimiz özgün benliğimizi işe getirme konusunda güçlüyüz çünkü Amazon bizim değerimizi biliyor ve çitayı yükselttiğimizi biliyor. Farklı bakış açılarından beslenen ve tüm özelliklerimizi kutlayan bir kültürde çalıştığım için çok minnettarım.” (Women at Amazon,2024, 17 Eylül).

Bu görüşler doğrultusunda kadınlar grubu, Amazon'un çeşitlilik ve kapsayıcılık taahhüdüne bağlılığını yansıtan bir girişim olduğu düşünülmektedir. Bu girişim, kadınların iş birliği içinde toplumda seslerini duyurmasına, değer görmesine ve deneyimlerini paylaşmasına destek olduğu düşünülmektedir.

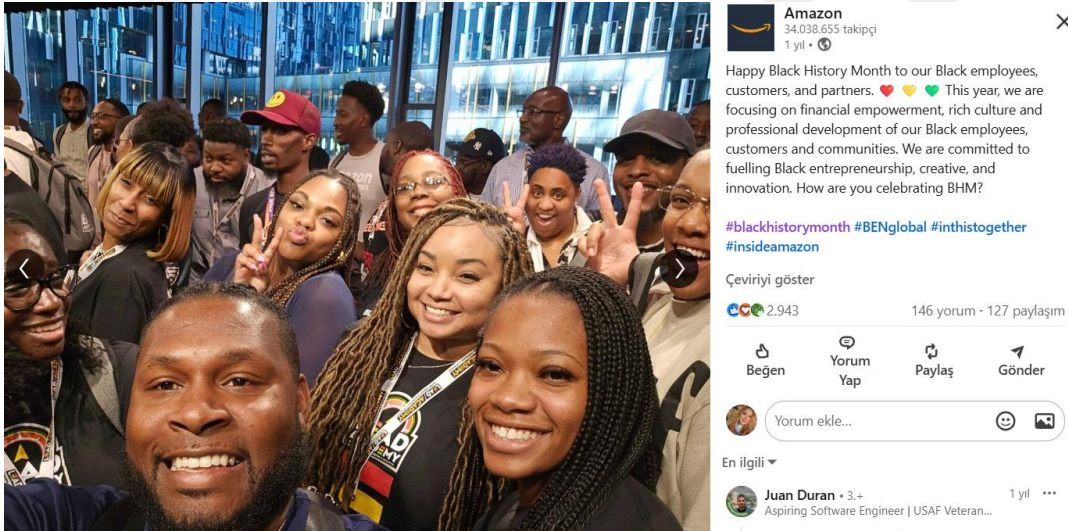
Amazon'un kendi sayfasında paylaştığı iki kadın çalışan görüşü şu şekildedir:

“Amazon'da çalıştığım süre boyunca, kariyerimde birçok kez farklı yönler geliştirme ve keşfetme fırsatım oldu. Teknik Program Yöneticisi olarak başladım ve daha sonra bana insan yönetimi hakkında çok şey öğreten bir mühendislik ekibine liderlik etmeye devam ettim. Teknolojide kadınları desteklemek, güçlendirmek ve onlara ilham vermek benim tutkum ve amacım haline geldi, diğer kadınların kariyerlerini etkilemek gerçekten ödüllendirici oldu. Teknolojide Kadın Elçisi oldum, teknoloji mülakatlarında kadın temsiline sağlanmasına yardımcı oldum. Teknolojide kadın olmak kolay değil; hangi teknoloji ekibine katılırsanız katılın azınlıktayız. Ancak Amazon'un kapsayıcı doğasının en sevdiğim yanı, kadınların dahil edilmesini desteklemenin, işleri ne olursa olsun ciddiye alınması.” (Amazon, 2024, 15 Nisan).

Amazon'un yukarıdaki çalışan görüşünde ifade edildiği gibi kadınları iş hayatına dahil etme ve fırsat eşitliği sunmanın yanı sıra onların kariyer gelişimlerini desteklediği ve erişebilir bir çalışma ortamı sunduğu anlaşılmaktadır.

“Amazon'daki en gurur verici anım, erkek liderlere rahatsız edici soruları sorarak, kendi düşüncelerini netleştirerek ve en önemlisi eylem yoluyla olumlu değişimi tetikleyerek toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek ve savunmak için kadınlarla nasıl müttefik olunacağı konusunda eğitim ve pratik beceriler sağlayan Müttefik Olarak Erkekler programını liderliğimize sunmaktı.” (Amazon, 2024, 30 Nisan).

Bu görüşten anlaşıldığı üzere, işletmede erkek çalışanları daha kapsayıcı bir iş yeri oluşturmaya dahil etmek için bir program oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Bu program ile erkeklerin, kadın çalışanların toplumda karşılaştığı sorunları anlaması ve iyileştirilmesi gereken stratejilerde aktif olarak rol almalarını sağlamanın amaçlandığı düşünülmektedir. Bu program çalışma ortamındaki erişebilirlik engellerine çözüm uygulaması niteliğinde olduğu düşünülmektedir.



Görsel 10. Amazon Siyah Tarihi Ayı Kutlaması LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Amazon,2024, Mart).

Amazon'un içeriklerinde farklı kültürel tarihleri kutlayan paylaşımları dikkat çekmektedir. Görsel 10.'da Siyah Tarihi Ayı kapsamında siyahi çalışan grubunu ve işletme paydaşlarını kutladığı görülmektedir. Amazon'da siyahileri temsil eden “Black Employee Network” adında çalışan grubunun varlığı dikkat çekmektedir. Bu grubun hedefi siyah çalışanlara iş gücü sağlamak, iş yerinde bağlılık oluşturmak ve onları güçlendirmek olduğu belirtilmektedir. Çalışan yönetiminde olan bu grup, üyeleri fikir liderleri ile bir araya getirerek kişisel ve profesyonel gelişim programları sunmaya destek

olmaktadır. Paylaşımlarda, siyah çalışanların işe alınması ve terfi süreçlerine yer verildiği görülürken kişisel ve profesyonel gelişim programları hakkında detaylı bilgi yer almamaktadır.

Markanın Asya kültürünü kutlamak için paylaştığı bir videosunda, “*Diwali Festivalini, ışığın karanlığa, iyinin kötülüğe ve bilginin cehalete karşı manevi zaferini simgeleyen bir Hindu festivalidir.*” şeklinde ifade etmektedir. (Amazon, 2024, 30 Ekim). Bu festival Güney Asya ülkelerinde huzurun, mutluluğun, barışın ve toplumsal iş birliğinin sembolü olarak görüldüğü bilinmektedir. Amazon işletme içerisinde kültürel değerlere ve çeşitliliğe verdiği önemi göstermek için Asya’daki çalışan gruplarının görüşlerine yer verdiği bu video ile bu festivali kutlarken yöresel kıyafetli ve yemekli kutlama günleri düzenlendiği görülmektedir. Amazon iş yerindeki çeşitli kültürel kutlamalara imkân tanınması ile farklı geçmişlere ve inançlara duyarlı olduğunu, iş yerindeki aidiyeti ve iş birliğini geliştirmeye önem verdiği düşünülmektedir.

Amazon’un, Hindistan’da küresel bir haber ağı ve Hyundai iş birliğinde toplumda engelli gruplar için erişebilirlik ortamları ve kapsayıcılık uygulamaları sunan bireyleri ve kurumları ödüllendiren “*Samarth Hero Awards 2024*” töreninde “*Çeşitlilik Eşitlik Kapsayıcılık Çalışma Alanı*” ödülü alındığını paylaşmaktadır. (Amazon, 2024, 1Ekim). İçerikte farklı engellilik türlerine sahip çalışanlardan oluşan yetenek grubunun varlığından bahsedilmekte ve bu durumdan gurur duyduklarını dile getirdikleri görülmektedir.

Markanın diğer paylaşımında, World 50 Group tarafından küresel düzeyde çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik stratejileri yöneten liderleri ve şirketleri kutlamak için düzenlenen “*2024 Kapsayıcılık ve Çeşitlilik Etki Ödülleri*” etkinliğinde “*Future Engineer Program*” ile toplumsal etki ödülü aldığını paylaşmaktadır. (Amazon, 2024, 8 Nisan). Bu program toplumda temsil edilmeyen ve hizmet alamayan öğrencilerin sanal kariyer turlarına ve bilgisayar bilimi konulu eğitimlere erişebilirliğini artırmaya destek olduğu görülmektedir.



Görsel 11. Amazon LGBTIQIA+ Onur Ayı Etkinliği LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Amazon,2024, Temmuz).

Dünya genelinde LGBTIQIA+ bireyler, varlıklarını onaylamayan, kimliklerini baskılayan ve nefretle dışlayan topluma karşı bir araya gelerek iş birliklerine yönelik Onur Ayı kapsamında kutlamalar, etkinlikler ve yürüyüşler düzenledikleri bilinmektedir. Bu kutlamaların amacı bireylerin inanç, dil, ırk ve cinsiyet fark etmeksizin toplumda eşit hak mücadelesini güçlendirmek ve görünürlüğü artırmasıdır.

Amazon’un, çalışan yönetiminde olan “*Glamazon*” grubu ile toplumda ve iş yerlerinde çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı motive etmek için LGBTIQIA+ çalışanlarını ve müttefiklerini desteklediği belirtilmektedir. Bu grubun LGBTIQIA+ sorunları ile ilgilenen ve önemli aylarını

kutlamak isteyen herkesi kapsayan etkinlikler düzenlediği belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların LGBTIQIA+ yakınları ile bağ kurmasına destek olmanın yanı sıra toplumsal ve mesleki öğrenme olanakları sunarak gelişimlerine katkı sunulduğu belirtilmektedir.

Bir gönderide, Hindistan'da LGBTIQIA+ gruplarını desteklemek için düzenlenen “Glamazon” etkinliği ile etkileşim kurulduğu görülmektedir. Bu etkinliğin videosu incelendiğinde, bu grupların yaşamlarında karşılaştığı ayrımcılık ve eşitsizlik gibi engellere farkındalık oluşturma için grup liderleri ve müttefikler ile iş birliği geliştirildiği ve kapsayıcılığa dair görüşlerinin paylaşıldığı görülmektedir. Çeşitliliğe sahip bu grupların, cinsel yönelimi ve cinsiyet kimliklerini kutlamanın yanı sıra başarılarının, ilgi alanlarının, becerilerinin ve farklı bakış açılarının kabul edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca videoda çeşitli ırk ve cinsiyet kimliğine sahip kişilerin yer alması ve grubu temsil eden gökkuşağı bayraklar ile çok yönlü kapsayıcı bir temsiliyetin yansıtıldığı düşünülmektedir. Videonun sonundaki mesaj “Onur Ayı’nın Ötesinde Gurur Duymak” ifadesi ile bu ayın yalnızca bir kutlamadan ibaret olmadığı, eyleme geçme çağrısı ve kapsayıcı girişimlerin sürekli devam etmesi vurgulandığı varsayılmaktadır (Amazon, 2024,20 Eylül).

Onur ayı kapsamında, markanın farklı lokasyonlarında çalışanlarının ve yöneticilerinin “#Glamazon” etiketli kutlama içeriklerine dair örnek paylaşımları şunlardır:

“Amazon Meksika’da çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı gururla ve özür dilemeden kutluyoruz; Çeşitli etkinlikler, eğitim konuşmaları ve STK’larla yapılan iş birlikleri ile Glamazon her zaman hareket halindedir; bu Onur ayında ve tüm yıl boyunca LGBTIQIA+ topluluğunu kutlamak ve desteklemek” (Huerta,2024). Çalışanlar için ebeveynlik izni, bakıcı hizmeti ve cinsiyet değişimi için sağlık sigortası gibi kapsayıcılık araçları sunulduğu belirtilmektedir.

“Çeşitli Yansımalar: Kapsayıcılığın 100+ Aynası Fotoğraf Projesi, Uluslararası Homofobi, Lesbofobi, Bifobi ve Transfobi Karşıtı Gün vesilesiyle, yakınlık grubumuz Glamazon tarafından desteklenen bu girişimle, kapsayıcı bir kültüre ve her türlü ayrımcılık ve şiddete karşı bağlılığımızı güçlü bir şekilde teyit etmek istiyoruz.” (Repetto,2024). İtalya’da LGBTIQIA grubu müttefikleri ve çalışanların hikayeleri siyah beyaz fotoğraflar ile tasvir ederek çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki görüşlerinin değerlendirildiği belirtilmektedir.

Birleşik Krallık’ta iş yerinde “mutlu saatler, sanal konuşmalar ve onur partileri” gerçekleştiği ve gruplarda “trans sorunları, HIV/AIDS farkındalığı ve LGBTIQIA+ aileleri” ile ilgilenen liderlerin yer aldığı belirtilmektedir (Women at Amazon UK, 2024).

Yukarıdaki görüşler doğrultusunda, Amazon’un çeşitliliği ve kapsayıcılığı tanımlamakla kalmadığı, yapısal bir kültür haline dönüştürdüğü düşünülmektedir. Markanın farklı lokasyonlarındaki yöneticilerin ve çalışanların organizasyon faaliyetleri ile ilgili içerikler oluşturması, markanın değerlerini benimsedikleri, kültürün iyi anlatıldığı ve uygulandığı varsayılmaktadır.

Aynı hashtag ile paylaşılan diğer gönderiler incelendiğinde; Prag’da yürüyüş, Hindistan, Kanada, İtalya, Tayvan, İrlanda, Barselona ve Brezilya ülkelerinde kapsayıcılığı ve çeşitliliği kutlamak için etkinlikler düzenlendiği görülmektedir. Bu etkinliklerde ortak vurgulanan mesaj Amazon’da farklılıkları benimsemenin başarıya ulaşmak için önemli bir güç olduğu ve kapsayıcı uygulamaların sürekli devam etmesi gereken bir çaba olduğu vurgulanmaktadır.

3.6.2. Çalışan Refahı ve Motivasyon

Tablo 8. Türkiye’nin En Çekici İşverenleri Çalışan Refahı ve Motivasyon (“+”: var)

Tema	Kategori	Alt Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding	Google	Amazon
Çalışan Refahı ve Motivasyon	Kişisel Refahı Teşvik Eden Uygulamalar	Farkındalık Eğitimi	-	-	-	-	-
		Diyetisyen Desteği	+	-	-	-	-
		Online Spor Dersleri	-	-	-	-	-
		Esnek Çalışma Modelleri	-	-	-	-	-
		Psikolojik Danışmanlık	+	-	-	-	-
	İşte Takdir ve Kutlama	Terfi	-	-	-	-	+
		Takdir Etme	+	+	+	+	+
		Ödül	+	+	+	-	-
		Özel Gün Kutlamaları	-	+	-	+	+
	Takım Ruhunu Artıran Sosyal Etkinlikler	Geziler	-	-	-	-	-
		Eğlenceler	-	+	-	-	-
		Sportif Faaliyetler	+	-	+	-	-
Yüzdelik Dilim Analizi		“+”	%42	%33	%25	%17	%25

İşveren markalarının LinkedIn içeriklerinde yararlandığı çalışan refahı ve motivasyon stratejileri incelenmiş, çalışma kapsamında belirlenen on iki alt kategoriye içeriklerinde yer verme durumuna göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, beş marka arasında Koç markasının, 5 alt kategoriden yararlanarak %42 oranında en fazla temsile sahip olduğu belirlenmiştir. Türk Hava Yolları markasının 4 alt kategoriden yararlanarak %33 oranında, Sabancı ve Amazon markasının 3 alt kategoriden yararlanarak benzer şekilde %25 oranında stratejilere yer verdiği görülmektedir. Google markasının ise yalnızca 2 alt kategoriden yararlanarak %17 oranı ile markalar arasında en sınırlı strateji kullanımına sahiptir.

İncelenen markalar arasında, özellikle Koç markasının en fazla temsil oranına sahip olması ve diğer markalardan farklı olarak kişisel refahı teşvik eden uygulamalara yer vermesiyle bu alanda gelişmeyi önceliklendirdiği görülmektedir.

Koç Holding’in, çalışanların iş birliğini, refahını ve motivasyonunu artırmak amacıyla topluluğuna ait spor kulübü ile çeşitli sosyal etkinlikler organize ettiğini belirtmektedir. Bu kapsamda bir paylaşımında, farklı ülkelerden topluluk çalışanları, yöneticiler ve ailelerin katılımıyla “36. Koç Topluluğu Spor Şenliği’nin” duyurusu yer almaktadır. Bu etkinlikte voleybol, futbol, yüzme, bilardo, basketbol, kürek, tenis gibi çeşitli branşlarda yarışmaların yapıldığı ve bu etkinlikte ödüllere yer verildiği görülmektedir (Koç Holding, 2025, 9 Ocak). Bir diğer paylaşımlarında “Kış Turnuvaları” ile çok sayıda koç çalışanın katılımı ile farklı branşlarda takım yarışmaları, “21 Aralık En Uzun Gece Koşusu” ile çalışanlar ve aileleri için DJ performansı, hit antrenman, koşu, dans, çekiliş ve ödüllerin yer aldığı yeni yıl etkinliği düzenlendiği görülmektedir (Koç Holding, 2024, 25 Aralık). Bu etkinlikler ile

Çalışanların sosyalleşme, etkileşim kurma ve motivasyonlarını artırmalarına destek oldukları düşünülmektedir.

Markanın, iş hayatında etkili bir kurumsal kültürü yaratmak için çalışanlarından güç aldığını ve katkılarının değerli olduğunu içeriklerinde ön plana çıkardığı görülmüştür. Bu kapsamda LinkedIn ‘de marka başarılarını paylaşırken çalışanlarının katkılarını takdir ettiği paylaşımı “*Capital Dergisi tarafından yayınlanan İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri Araştırması ’nda dokuzuncu kez birincilik ödülüne lâyık görülmekten gurur duyuyoruz. Bu başarıya katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarımıza, paydaşlarımıza ve bu ödülü bize lâyık gören herkese teşekkür ederiz.*” şeklinde ifade edilmektedir (Koç Holding, 2024, 4 Kasım).

Çalışanların iş hayatında ve sosyal hayatlarında kendilerini daha pozitif hissetmelerini desteklemek için mental, sosyal ve fiziksel gibi bütünsel sağlığı hedefleyen uygulamalar geliştirdiğini belirtmektedir. Bu kapsamda bir paylaşımında “*İçinde Koç Var*” dijital platformunda “*Sağlıklı Yaşam Hareketi*” mottosu ile bütün topluluk çalışanlarının ücretsiz yararlanabileceği çevrimiçi destekler sunduğunu belirtmektedir (Koç Holding, 2025, 9 Şubat). Bu dijital platformda çalışanlara, diyetisyenler ile sağlıklı beslenme ipuçları sunulduğu, psikolojik danışmanlar ile ruh sağlığını iyileştirme desteği ve “*Healtcare Hasta Portalı ve Mobil Uygulama*” üzerinden muayene danışmanlığı ile farklı branşta hekimden randevu alma ve özel sağlık verilerine erişim olanağı sunulduğu belirtilmektedir.

Türk Hava Yolları’nın, her yıl düzenli olarak çalışanların başarılarını kutlamak ve motivasyonunu artmak için “*TK Festival 2024*” organizasyonu düzenlediği görülmektedir (Turkish Airlines, 2024, 15 Ekim). Birçok çalışan ve ailelerinin katıldığı bu festivalde yarışmalar, oyunlar, çeşitli eğlenceli etkinlikler organize edildiği dikkat çekmektedir. Bu etkinlikler ile çalışanlarını tempolu iş hayatından uzaklaştırmayı, aileleri ile iyi vakit geçirmelerini ve yeni başarılarla motive olmalarını teşvik ettiği hedeflediği düşünülmektedir.



Görsel 12. Türk Hava Yolları Takdir ve Kutlama LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Turkish Airlines, 2024, Aralık).

Çalışanlar, işletmenin gelişiminde ve başarısında emeği olduğunu hissettiklerinde kuruma daha çok bağlılık duydukları ve çaba gösterdikleri bilinmektedir. Türk Hava Yolları “*2024 Forbes Dünyanın En İyi İşverenleri*”, “*Capital Türkiye’nin En Beğenilen İlk 5 Şirketi*” ve “*En Çok Ülkeye Uçan Havayolu Rekoru*” gibi işveren marka başarılarına paylaşımlarında yer verirken bu başarıların sadece kurumsal düzeyde değil, ekip çabalarıyla gerçekleştiğini belirtilmektedir. Marka aldığı ödüllerde çalışanlarını

takdir ederek başarıların tanındığını ve pozitif bir iş yeri kültüre sahip olduğunu yansıttığı düşünülmektedir.

Türk Hava Yolları'nın, çalışanların özel günlerini kutlamak için paylaşımlarında teşekkür mesajlarına yer verdiği görülmektedir. İçeriklerde “*Dünya Uçak Teknisyenleri Günü, Dünya Pilotlar Günü, Dünya Kabin Memurları Günü, Sivil Havacılık Günü ve 1 Mayıs Emek ve Dayanışma*” gibi günleri kutlarken kurumun başarılarında ve gelişiminde çalışanlarının emeğinin önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Bir başka gönderide, Dünya Uçuş Harekât Uzmanları Günü’nü kutlamak için düzenlediği bir etkinlikte çalışanlara ödül verdiğini belirtmektedir. Etkinlikte üst düzey liderler ve ödül alan ekiplerin birlikte olduğu bir fotoğraf karesinin de paylaşıldığı görülmektedir. Marka bu kutlamalar ile çalışanlarının değerli olduğunu hissetmelerini ve motivasyonlarını teşvik etmeyi amaçladığı düşünülmektedir.

Sabancı Holding’in, topluluk çalışanlarına spor faaliyetlerini teşvik etmek ve ekip iş birliğini artırmak için spor oyunları etkinlikleri organize ettiği görülmüştür. LinkedIn’de “*#SabancıSporOyunlari*” hastagi ile paylaşılan etkinlikte tenis, voleybol ve futbol gibi yedi çeşitli branşta spor yarışmalarının yapıldığı ve yarışma sonunda kurum liderlerinin kazanan takım ve sporculara ödül takdim ettiği görülmektedir (Sabancı Holding, 2024, 7 Eylül). Marka paylaşımlarında, bu etkinliğe katılan topluluk çalışanlarının katkılarını kutlayarak ileriki dönemlerde de bu organizasyonların artacağını belirtmektedir.

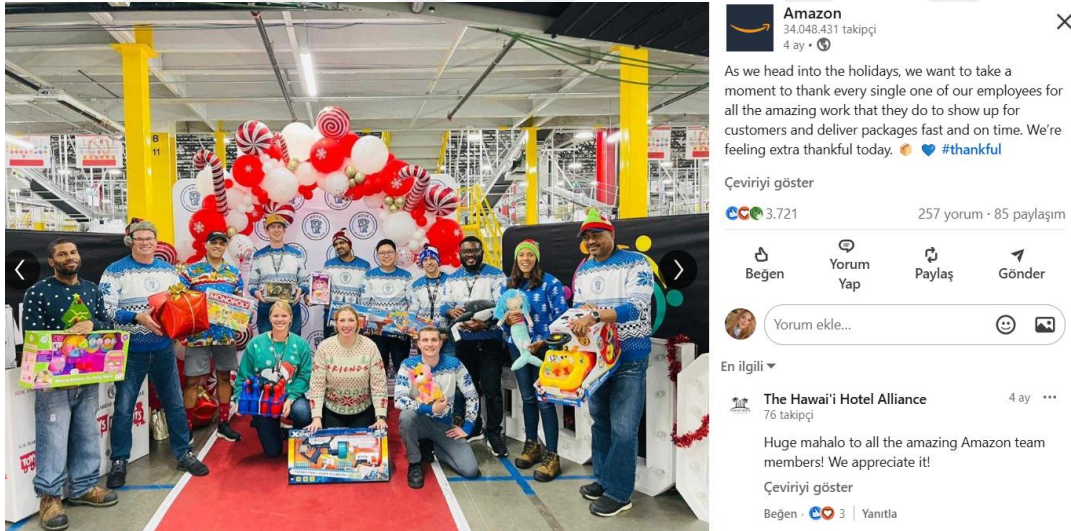
Markanın topluluk çalışanlarını ödüllendirme ve takdir etme anlayışına yönelik iki paylaşıma yer verdiği görülmektedir. Bir gönderisinde topluluk çalışanlarının “*15. Altın Yaka Ödülleri*” töreninde inovasyon, sürdürülebilirlik ve müşteri deneyimi gibi çeşitli kategorilerde geliştirdiği projeler kapsamında aldıkları ödülleri kutlayan içeriği dikkat çekmektedir (Sabancı Holding, 2024, 20 Kasım). Gönderi de ekip iş birliğini yansıtan çalışan topluluğu görsellerine yer verilmektedir. Marka, kutlama kategorileri ile çalışan başarısının görünürlüğünü artırmayı ve çalışan motivasyonunu teşvik etmeyi amaçladığı düşünülmektedir. Bir başka gönderisinde, “*Dünya Fikri Mülkiyet Hakları Günü*” kapsamında fikri mülkiyet alanında farkındalık yaratmak ve yaratıcı düşüncüyü teşvik etmek için “*Scientists & Designers of Sabancı Ödül Töreni’ni*” ile inovasyon projeleri üreten çalışanlarına ödül verildiği belirtilmektedir (Sabancı, 2024, 27 Nisan). Motivasyonun varlığı, bireylerin gelişme ve öğrenme arzusunu tetiklediği düşünülmektedir. Motivasyonu teşvik edilen çalışanlar iş hayatında azimli ve kararlı oldukları varsayılmaktadır. Markanın maddi olmayan teşvikler ile çalışan motivasyonunu artırdığı düşünülmektedir.

Google’in, teknoloji sektöründe herkes için erişebilir ürün ve hizmetler geliştirme sürecinin arkasında çalışanların aktif rol aldığını ve önemli katkılarının olduğunu içeriklerinde vurguladığı görülmektedir. Markanın ve üst düzey yöneticilerinin paylaşımlarında, çalışanlarının desteği ve emekleri için teşekkür mesajlarına yer verdikleri görülmektedir. Ayrıca paylaşımlarda, çalışanların her birinin doğrudan deneyimlerine yer verirken bu içeriklerin altında onları kişisel olarak takdir ettiği ve başarılarını tanıdığı görülmektedir. Bu yaklaşım ile markanın samimi ve birey odaklı bir takdir kültürü oluşturduğu düşünülmektedir. Özel gün kutlamaları kapsamında çalışan gruplarına dair genel kutlamaların ön planda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda örnek olarak aşağıdaki Görsel 13.’de stajyerlere yönelik paylaşılan kutlama içeriği yer almaktadır.



Görsel 13. Google Özel Gün Kutlaması LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Google,2024,30 Temmuz).

Amazon'un, hızlı teslimat, müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün ve hizmetler oluşturma konusunda yeni proje ve uygulamalarında çalışanların büyük katkısı olduğu içeriklerinde vurgulamaktadır. İşletme içerisinde müşteri hizmetleri çağrılarında gelen geri bildirimleri çalışanlarla paylaşan dijital bir program geliştirdiğini belirtmektedir. Bu program ile dünyanın farklı bölgelerindeki Amazon çalışanları birebir müşteriden gelen övgüleri ve teşekkür mesajlarını dinlediği belirtilmektedir. Amazon LinkedIn içeriğinde ve çalışan iletişimde müşterilerden gelen geri bildirimleri paylaşarak hem çalışan motivasyonunu hem de paydaşları nezdinde marka algısını biçimlendirdiği düşünülmektedir.



Görsel 14. Amazon Takdir ve Kutlama LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Amazon,2024,3 Ocak).

Amazon'un sunduğu ürün ve hizmetlerdeki başarılarında emeği olan çalışan ekiplerinin yoğun çalışma sürecini takdir etmekte ve kamuoyundan da bu çabayı takdir etmeleri için gönderilerine yorum yapmaya yönlendirdiği görülmektedir. Bu paylaşımlar ile markaya yönelik algılar için sosyal kanıt oluşturulduğu düşünülmektedir. Marka çalışan memnuniyeti temsiliyetini ve değer odaklı çalışma ortamı taahhüdünü kamuoyuna onaylatmak istediği ve kamuoyunun bu süreçte birbirinden etkilenerek sosyal bir davranış geliştirmesini beklediği varsayılmaktadır. LinkedIn'de takipçilerinden gelen onayların artmasını teşvik ederek güvenilir bir marka algısı oluşturmak istediği düşünülmektedir.

Amazon'un, çalışan başarılarının terfiler ile desteklendiği anlaşılan bir gönderide *"Bugün İltifat Günü ve Amazonlular ıslıl ıslıl parlıyor! Ciddi anlamda seçkin çalışanlarımız var ve yakın zamanda terfi alan bazılarına ışık tutmak istiyoruz! Alexandra Verdes, Jean Teixeira, DeLena Slappy, Florizill Oforiatta, Stephany Rochon, Joseph Zammit, Cidnei R., Marley McGregor ve Joseph Williams'ı son terfilerinden dolayı tebrik ederken bize katılın. Hepiniz harikasınız! Kime iltifat etmek istersiniz? Aşağıdan biraz pozitiflik yayalım!"* şeklinde ifade etmektedir (Amazon, 2024, 6 Şubat). Amazon genel bir terfi başarısı kutlamaktan ziyade, çalışanlarının doğrudan isimlerini paylaşarak onların çabalarını tanıdığını kişiselleştirilmiş mesajlar ile kutlamakta ve paydaşlarını da yine bu süreçte yorum yapmaları için davet ettiği görülmektedir. Ayrıca bir video paylaşımında, çalışanlarını motive etmek ve ekip dayanışmasını artırmak için Sevgililer Günü'nde onları çok sevdiğini ifade eden yazılı bardaklar hediye ettiği görülmektedir. Bu özel kutlama sayesinde marka çalışanları ile duygusal bağ kurduğu ve iş yerine bağlılığı artırmayı hedeflediği düşünülmektedir.

3.6.3. Hikâye Anlatımı

Tablo 9. Türkiye'nin En Çekici İşverenleri Hikâye Anlatımı ("+": var)

Tema	Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding	Google	Amazon
Hikâye Anlatımı	İşveren Markası	+	+	+	+	+
	Çalışan Markası	+	+	+	+	+
Yüzdelik Dilim Analizi	"+"	%100	%100	%100	%100	%100

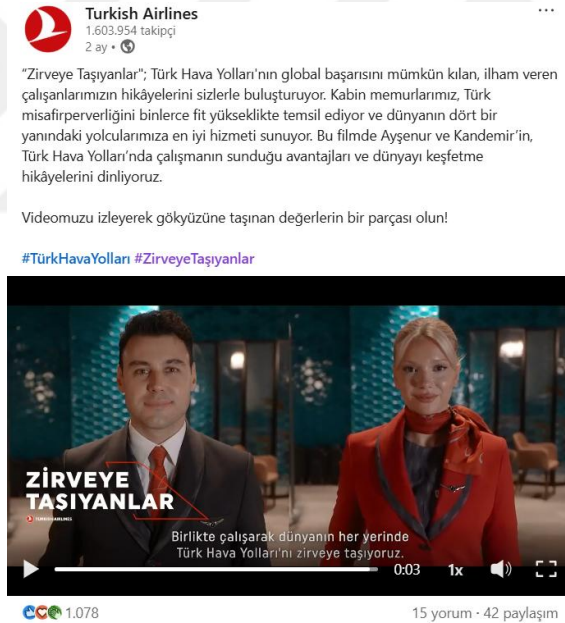
İşveren markalarının LinkedIn içeriklerinde yararlandığı hikâye anlatımı stratejileri incelenmiş, çalışma kapsamında belirlenen iki kategoriye içeriklerinde yer verme durumuna göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon markalarının 2 kategorinin hepsinden yararlanarak %100'lük oranda stratejilere yer verdiği görülmüştür. Koç, Türk Hava Yolları, Google ve Amazon'un bu 2 kategori kapsamında sistematik iletişim stratejileri gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Sabancı Holding'in, dört marka ile benzer olarak işveren markası hikayelerini düzenli paylaşımlar yaparak desteklerken farklı olarak ise çalışan markası hikayesi kategorisine içerik stratejilerinde sınırlı düzeyde yer verdiği, bu nedenle bu kategoriye dair dijital görünürlüğün daha düşük düzeyde temsil edildiği görülmüştür.

Koç Holding'in işveren marka hikayelerinde, öncelikle insanı temel alan uygulamalarını yenilikçi, fırsat eşitliği, çağdaşlık, sürekli gelişim ve dayanışma değerleri üzerinden şekillendirdiği dikkat çekmektedir. Ayrıca özellikle kurucu vizyoner lideri rahmetli Vehbi Koç'un temel öğretileri ve değerleri etrafında bu hikayeleri geliştirilmekte olduğu görülmektedir. Markaların toplumda görünür olan liderleri başarıları, liderlik nitelikleri ve değerleri ile işveren markasının oluşturulmasında ve yönetilmesinde kritik bir rol oynadığı bilinmektedir. Koç topluluğu hikayelerinde, cumhuriyetin değerlerini yaşatan, cinsiyet eşitliğini temel alan bir kurum olduğunu ve Vehbi Koç'un *"Ülkem varsa bende varım"* ilkesini benimseyerek toplumun gelişimine katkı sunmak için geleceğe yönelik çalışmaya devam ettiklerini vurgulamaktadır (Koç Holding, 2024, 31 Mayıs). Koç markası liderinin, yönetici kişiliği ile işveren markasının kişiliği arasında bir paralellik olduğu anlaşılmaktadır ve marka geleneksel değerlerini muhafaza ederken çağdaş değerlere yönelik girişimlere de önem verdiğini yansıttığı düşünülmektedir.

Çalışan markası hikayelerinde başarı, engeller karşısında dönüşüm süreci, duygusal bağlılık ve gelişim sürecine dair deneyimlerin anlatıldığı dikkat çekmektedir. Koç markası, çalışan hikayelerini içeriklerinde *"Koçlu Olmak Böyle Bir Şey"* sloganı ile paylaştığı görülmektedir. Bir çalışanın kariyer hikayesinde markasına dair görüşünü *"İş hayatı uzun bir yolculuk bu yolculukta sürekli kendimi"*

geliştirerek ilerlemem gerekiyor. Şirketin benim çabama eşlik ediyor olması ve sürekli yanımda olması çok güzel bir his. Dünyanın birçok yerinden eğitim alabiliyorsunuz. Şirketin benim için bir yatırım yaptığını ve kariyerimde ilerlemem için her zaman yanımda olduğunu hissediyorum. Çok keyif verici.” şeklinde ifade etmektedir (Koç Holding, 2024, 18 Ekim). Bu hikâyede işletmenin çalışanına sürekli kişisel eğitimler sunarak çalışanın kariyer yolculuğunu desteklemesi ile çalışanların bundan duyduğu memnuniyetin dile getirildiği görülmektedir. Diğer bir çalışan hikayesinde topluma fayda sağlamak amacıyla markasıyla gerçekleştirdiği gönüllülük çalışmaları kapsamındaki deneyimine dair görüşünü “ilk defa hayatımda ihtiyacı olan birine ilk elden kendim yardım etme fırsatı buldum. Olduğumdan çok daha büyük hissettim. Biz gerçekten birlik olmayı başardık ve güçlü olduk. Eğer Koç Gönüllüleri olmasaydı, her şeyi yaptım diyemezdim. Koç Gönüllüsü olmak benim için çok büyük bir gurur. Bugün ve sonsuza kadar bu gururu hayatım boyunca içimde taşıyacağım.” şeklinde ifade etmektedir (Koç Holding, 2024, 17 Ekim). Çalışan hikâyesinde elde ettiği başarı sürecinin ona hissettirdiği olumlu duyguları anlatırken aynı zamanda markasının değerlerine olan bağlılığını da yansıttığı düşünülmektedir.

Türk Hava Yolları’nın işveren markası hikayelerinde, Türkiye’yi uluslararası hava taşımacılığı piyasasında temsil eden kimliğini, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, insana saygı, verimlilik, ekip çalışması ve kariyer fırsatları gibi değerlerini vurguladığı görülmektedir. Bunların yanı sıra yeni seyahat rotaları, deneyimler, projeler, müşteriye sunulan ayrıcalıklar, ödüller, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk gibi başlıklar ele alınmaktadır. Çalışan markası hikayelerinde ise marka başarılarının çalışan görüşlerinden ve deneyimlerinden yararlanarak doğrudan desteklendiği görülmektedir.



Görsel 15. Türk Hava Yolları Çalışan Markası Hikayesi LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Turkish Airlines, 2024,11Aralık).

Türk Hava Yolları’nın, “#Zirveye Taşıyanlar” hashtag’ini kullanarak farklı pozisyonlarda çalışanların kariyer yolculuklarına dair deneyimlerini anlattığı hikayeleri paylaştığı görülmektedir (Turkish Airlines, 2024,11Aralık), Hikayelerde iş yerindeki dinamik takım ruhu, yetki ve karar sürecine dahil olma, ekip iş birliği, kişisel eğitim ve gelişim olanakları gibi faydaların yanı sıra çalışanların dünyanın farklı bölgelerine seyahat edebilmeleri için indirimli bilet hakkı sunulduğu belirtilmektedir. Bu sayede çalışanlar tatillerini istedikleri yerde gerçekleştirirken farklı kültürleri tanıma ve yeni perspektifler kazanma imkanına sahip olduklarını belirtmektedir. Ayrıca çalışanlar başarılı ve gelişime açık bir markada çalışmaktan gurur duyduklarını ve bu durumun onları sürekli motive ettiğini ifade vurgulamaktadır. Ayrıca içeriklerde “#İz Birakanlar” hashtag’ini kullanarak uzun yıllar işletmede çalışan

ve deneyimleri fazla olan çalışanların hikâye serilerine yer verdiği görülmektedir (Turkish Airlines, 2024, 31 Ağustos). Duygusal bağ kuran bu hikâyeler ile çalışanların değerli anları, kariyer yolculukları, işletmeyi sevmelerindeki nedenlere değinildiği dikkat çekmektedir. Bu hikayelerde çalışanlar, genç adaylara bu markada çalışmayı tavsiye ederken bu aile içerisinde her zaman değerli hissettiğini ve her yönden desteklediğini vurgulamaktadır. Türk Hava Yolları, çeşitli çalışan referanslarından yararlanarak hem işyeri kültürünü ve kimliğini anlatmayı hem de işveren markası için güvenilir ve samimi bir algı oluşturmaya hedeflediği düşünülmektedir.

Sabancı Holding’in işveren markası hikayelerinin vizyoner lider öğretileri, girişimcilik, sürdürülebilir bir yaşam, teknolojik yenilik, dijital dönüşüm, cinsiyet eşitliği, sosyal sorumluluk ve yetenek geliştirme gibi değerler etrafında şekillendiği görülmektedir. Özellikle kurucu vizyoner lider rahmetli Sakıp Sabancı’nın temel öğretileri ve değerleri olan ülke için fayda sağlamak ve bireylerin yeteneklerini geliştirmeye yatırım yapma anlayışı hikayelerde sıkça vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca marka değerlerindeki başarı sürecini sürekli büyüme, gelişme ve çalışanları ile etkileşim kurma girişimlerine dayandığı dikkat çekmektedir.

İşveren markasının güçlü yönlerini bireylere “#Sabancı ile Başlar” hashtag’ini kullanarak şu şekilde ifade etmektedir: “*Sürdürülebilir bir gelecek, cesaret ve kararlılıkla başlar. Geleceği şekillendiren öncü fikirler, inovasyonla başlar. Türkiye ile dünyayı birleştiren başarılar, büyük bir vizyonla başlar. Her adım, her başarı, her yenilik, her güzel yolculuk Sabancı ile başlar.*” (Sabancı Holding,2024, 27 Kasım). Bu mesaj ile bireylerin geleceklerini inşa edebilecekleri ortamın topluluğunda başladığını vurgulayarak marka değerlerine işaret eden bir hikâye kurguladığı düşünülmektedir. Bu marka hikâyesinde sürdürülebilir kariyer olanakları, dijital yetenekler edinme, inovasyon projelerine dahil olma, çalışanı destekleyen uygulamalar ve sosyal etkinlikler gibi çeşitli fırsatların işletmede bireylere sunulduğu belirtilmektedir. Sabancı Holding’in, dijital girişimleri hakkında bilgi vermek için gönderilerinde dijital bir ajanda paylaştığı görülmektedir. Bu kapsamda topluluk çalışanlarının iş verimliliğini artırmak ve teknolojik araçlara adaptasyonunu sağlamak adına yapay zekâ, nesnelerin interneti ve veri analitiği gibi alanlarda zenginleştirdiği projeleri iş süreçlerine dahil ettiği görülmektedir. Bu uygulamaları ile bireylerin geleceğini düşünerek dijital dönüşüm ve teknolojik yeniliğe yatırım yapan bir işveren olduğunu yansıttığı düşünülmektedir.

Markanın, her çalışanın kendini önemli hissettiği eşitlikçi ve kapsayıcı çalışma ortamı oluşturmak amacıyla üst düzey pozisyonlarda kadın çalışan oranını artırdığını, iş ve ücretlerde eşitliği gözettiğini, kadın çalışanları iş hayatına dahil etmeye ve iş gücünde devamlılığını sağlamaya yönelik işe alım ve kariyer geliştirme programları gerçekleştirdiği içeriklerinde belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, kadınların ve kız çocuklarının toplumda yaşadığı eşitsizliklere karşı fırsat eşitliğini sağlamak için eğitim projeleri geliştirdiği görülmektedir. Bu çalışmalar doğrultusunda, küresel düzeyde işletmelerin cinsiyet eşitliği politikaları ve uygulamalarının verimliliğini analiz eden “*2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi’nde Türkiye’den dahil olan ilk ve tek holding*” olduğunu belirtmektedir (Sabancı Holding, 2024, 5 Haziran). İşletme bu uluslararası çalışmada yer alarak cinsiyet eşitliğine bağlılık duyan bir işveren markası oluşturduğunu somut olarak yansıttığı düşünülmektedir.

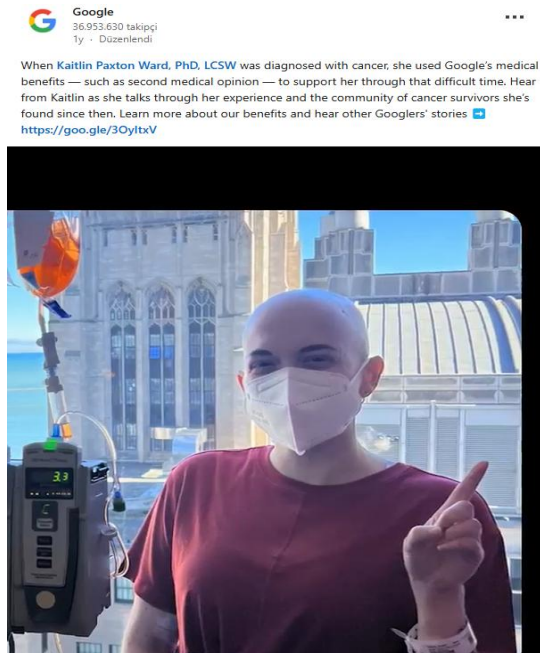
Sabancı Holding’in işveren markası, bireylerin geleceğine yatırım yapma ve toplumun tüm kesimleri için sorumluluk bilinci ile hareket etme stratejisi üzerinden ilerlediği görülmektedir. Bu kapsamda paylaşımlarında, Türkiye’de 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan deprem sonrası topluma destek seferberliği düzenlendiği ve bu sürece topluluk çalışanlarının da gönüllü olarak katıldığı görülmektedir (Sabancı Holding,2024,6 Şubat). İşletme bu olay sonrası afet bölgelerinde yaşayan bireyleri işe alma ve onlara ekonomik destek sağlama gibi çalışmalar gerçekleştirdiğini belirtilmektedir. Bu durum, markanın sadece insan kaynağı yaratmaya odaklanmadığı aynı zamanda toplum sorunlarına sahip çıkma anlayışına işaret ettiği düşünülmektedir.

Sabancı Holding’in çalışan markası hikayelerinde, marka kültürü ve değerleri, çalışanların inovasyon projelerindeki görevleri, gönüllülük çalışmalarına katılımı ve topluluk çalışanlarının

birbirleri ile kurdukları güçlü iş birliğinin vurgulandığı görülmektedir. Markanın LinkedIn içeriklerinde, çalışan deneyimlerine dair az sayıda paylaşım olması nedeni ile bu kategorinin sınırlı düzeyde temsil edildiği, işveren marka hikayelerinin ise çalışan hikayelerine göre kapsamının daha geniş olduğu dikkat çekmektedir.

Google’ın, işveren marka hikayeleri çeşitlilik ve kapsayıcılık, erişebilir çalışma ortamı, fırsat eşitliği, teknolojik toplumsal değişim, kariyer fırsatları, çalışan gönüllüğü, yetenek geliştirme değerleri etrafında şekillendirdiği görülmektedir. Marka hikayelerinin ana konusunu farklı fikirlere, deneyimlere ve yeteneklere sahip çalışanlarının önemi ve katkıları oluşturmaktadır. İş yerinde çalışanların bağlılığını teşvik etmek için kültürel çeşitlilik ve kapsayıcılık kutlamaları, erişebilir çalışma ortamı ve kariyer fırsatlarına öncelik verdiği görülmektedir. Özellikle iş yerinde erişebilir ve kapsayıcı ürünler ve çalışma alanları oluşturma hedefine yönelik engelli çalışanların iş yerinde hayatını kolaylaştırmak üzere rehber köpekler ile destek sağladığını ve rehber görevi gören köpeklerin marka kültürünün önemli bir unsuru olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım ile çalışanlarının ihtiyaçlarına önem verdiğini ve kapsayıcı bir iş kültürü sunduğunu vurguladığı düşünülmektedir.

Google markasının çoğunlukla marka kültürünü, değerlerini, gelişim olanaklarını ve sunduğu avantajları çalışan hikayelerinden yararlanarak paylaştığı görülmektedir. Özellikle iş yerinde çalışan deneyimine yatırım yaparak çalışanlarının işyerinde anlam bulmalarını sağlayıp onlara markasının hikayesini oluşturmaları için ipuçları sağladığı düşünülmektedir. Marka paylaşımlarında, genç bireylerin dikkatini çekmek ve topluluk oluşturmak için çalışanlarının ofiste geçirdiği bir gününü anlattığı samimi içeriklere yer verdiği görülmektedir (Google, 2024, 26 Kasım). Çalışanlar içeriklerde pozitif çalışma ortamı, çeşitli iş rolleri ve ekip etkileşimini anlatmaktadır. Bu hikayelerde çalışanların bir araya gelmesi ve çalışan verimliliğini artırmak için mutfak ve mola yerleri gibi kişisel ortamlar oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca iş yerinde yeniliği ve motivasyonu teşvik eden spor salonu, açık büfe ikramlar ve çeşitli etkinlikler gibi avantajlara dair deneyimlerin de paylaşıldığı görülmektedir. Bu hikâye içerikleri Google’daki iş yaşamına ve kültürüne ilişkin olumlu bir perspektif oluşturduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışan hikayelerinde kadın, siyah, engelli, LGBTQ+ gibi çeşitliliğe sahip grupların deneyimlerine sıkça yer verdiği görülmektedir. Hikâye anlatımı ile çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri içerikler de birlikte ele alındığı görülmektedir.



Görsel 16. Google Çalışan Markası Hikayesi LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Google, 2024, 4 Eylül).

Çalışan hikayelerinde, bireylerin iş yerinde ve iş dışında yaşadığı zorlukları atlatma ve bu süreçler ile başa çıkmalarına markalarının ve ekip arkadaşlarının nasıl destek olduğu anlatılmaktadır. Görsel 16.'da görüldüğü gibi kanser hastalığı geçiren bir çalışanın hikayesinde, sosyal, finansal ve sağlık açısından zor zamanlar geçirdiğini ve bu süreci atlatmasında markasının ihtiyaçlarına destek olduğunu belirtmektedir. Her ay iş yerinde kanser hastalığını atlatmış çalışanların bir araya geldiği etkinlikler organize edildiği belirtilmektedir.

Yeni anne olmuş bir çalışanın işe geri dönme hikayesinde, çocuğundan ayrı kalacağı düşüncesi ile ebeveyn olarak yaşadığı kaygı durumunu paylaşmakta ve işe geri döndüğünde ise bu durumun onu kötü etkileyeceği konusunda endişeleri olduğunu anlatmaktadır. Hikâyenin devamında, işe geri döndüğünde endişelerinin ortadan kalktığını ekibi ve yöneticisi tarafından motive edildiği ve desteklendiği için kaygısının azaldığını belirtmektedir. Bir diğer çalışan hikâyesinde, ataksi hastalığına yakalanan bir çalışanın kas hareketlerinde yaşadığı koordinasyon eksikliği sebebiyle çok sinirli olduğunu ve iş hayatından uzaklaştığını belirtmektedir. Daha sonra Google'da işe başlayarak işletmenin ve işletmedeki engelliler grubunun sağladığı erişebilir çalışma ortamı ve psikososyal desteği ile yaşadığı olumsuz süreci atlattığı için memnuniyetini ifade ettiği görülmektedir.

Markanın diğer içeriklerinde, çalışanlarının kariyer hikayelerine yer verdiği görülmektedir. Bu örnek hikayeler şu şekildedir:

“Şu anda analitik odaklı çalışmasına rağmen Charan, üniversitede veri bilimi seçmeli dersleriyle birlikte elektronik eğitimi aldı. Şimdi Google'da, Charan'ın en sevdiği avantajlardan biri, temel rolü dışındaki ilgi alanlarını geliştirmeye devam edebilmesi. “Sadece mevcut işimde değil, diğer alanlarda da becerilerimi geliştirebileceğim çok sayıda atölye çalışması ve öğrenme kaynağı var.” (Google,2024, 21 Ekim)

“Lori'nin Google ile tanışması 2019'da kampüste liderliğindeki bir atölyeye katılarak başladı. “Her zaman yeni teknolojiler geliştirmeye ilgi duymuşumdur, bu yüzden o zamandan beri burada çalışmak benim için bir hedef oldu.”, “Yüksek lisans derecesini ve kariyer değişikliğini tamamladıktan sonra Lori'nin hayali gerçek oldu! Google'da çalışmanın en sevdiği yanı?”, “Kesinlikle insanlar. İnanılmaz derecede zeki ve destekleyici pek çok meslektaşla tanıştım. Sürekli öğreniyorum ve gelişiyorum ve ilerlememi görmek ve anlamlı bir şeye katkıda bulunmak çok ödüllendirici bir duygu.” (Google, 2024, 3 Aralık)

Bu çalışan hikayeleri doğrultusunda, Google'ın çalışmak istenen bir iş yeri olduğu düşünülmektedir. Bunun nedenleri arasında; yeni fikirlerin ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, işlerde özerklik tanıma, yeni ilgi alanları için öğrenme kaynaklarına erişme imkânı, ekip iş birliği ve destekleyici bir çalışma ortamı olduğu anlaşılmaktadır.

Amazon'un işveren markası hikayeleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık, inovasyon, çalışan deneyimi, sosyal sorumluluk ve kariyer olanaklarının yanı sıra işletmenin kültürünü ve değerlerini temsil eden liderlik prensipleri ekseninde ele aldığı görülmektedir. Bu prensipler; “Müşteri takıntısı” (müşteri ihtiyaçlarını gözetmek ve güven kazanmak), “sahiplik” (işletme adına hareket etmek), “icat edin ve basitleştirin” (yeniliklere açık olmak), “haklısın hem de çok” (farklı perspektif arayışı), “öğrenme ve meraklı olma” (sürekli gelişim), “en iyileri işe almak ve geliştirmek” (yetenekleri tanıma ve geliştirme), “en yüksek standartlarda ısrarcı olun” (çalışanları kaliteli ürünler ve hizmetler sunmaya teşvik etme), “büyük düşün” (başarı için ilham vermek), “eylem için ön yargı” (risk alırken kontrollü olmak), “tutumluluk” (iş hayatında sadeliğe odaklanmak), “güven kazanın” (aktif dinleyici, saygılı ve öz eleştiriye açık olmak), “derinlere dalış” (çalışmaları titizlikle inceleme ve araştırma), “katılmayın ve bağlılık gösterin” (kabul etmediğin bir görüş olduğunda saygı çerçevesinde bu durum ifade edilmeli ve karar alındığında ise o karara uyum gösterilmeli), “sonuç üretin” (bir amaç için çalışmak), “dünyanın en iyi işvereni olmak için çalışın”, (çalışanların gelişimi için vizyon oluşturmak ve hakkaniyetli bir iş ortamı oluşturmak), “başarı ve ölçek geniş sorumluluk getirir” (toplumsal sorumluluk ve

sürdürülebilirlik anlayışını sahiplenme) şeklinde belirtilmektedir (Amazon, 2024, 10 Eylül). Hikayelerde, çalışanlarının bu prensipleri iş sürecinde nasıl kullandığı ve bu prensiplerden yararlanmanın onların başarısına nasıl katkı sağladığı vurgulanmaktadır.

Amazon'un, çalışan deneyimini iyileştirmek için teknoloji ve inovasyona yatırım yaptığını vurgulamaktadır. Bu kapsamda işletme operasyonel süreçlerde robotik ve yapay zekâ destekli ürün dağıtım merkezi ve teslimat paketlerinin doğru ulaştırılması için yönlendirme sistemi gibi yenilikler oluşturarak çalışan verimliliğine ve güvenliğine katkı sunduğunu belirtmektedir.

Markanın paylaşımlarında, çalışanların inovasyon ve teknoloji alanındaki yeni girişimlere liderlik ettiği ve bu girişimleri nasıl gerçekleştirdiği hikayelerde ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Özellikle “müşteri takıntısı” liderlik prensibini benimseyen bir mühendis hikayesini “*Mühendisliğe girdim çünkü bir şeyler inşa etmeyi seviyordum. Şimdi ise bir şeyleri bozan bir mühendisim. Şirketin Sunnyvale, Kaliforniya'daki ürün inovasyon merkezi olan Amazon Lab126'da kıdemli bir donanım güvenilirliği mühendisiyim. Ekibim, yeni ürünlerin prototiplerini iyileştirmenin yollarını belirlemek için testler tasarlıyor ve uyguluyor. Yaklaşık 10 yıldır laboratuvarında çalışıyorum ve Echo cihazları, Fire TV'ler, Astro ev robotu ve tabii ki kitapseverlerin en sevdiği cihaz olan kindle gibi Amazon'un birçok popüler ürününün test edilmesine ve üretilmesine yardımcı oldum.*” şeklinde ifade etmektedir (Amazon,2024, 24 Eylül).

Amazon'un işveren marka hikayelerinde, çalışanlarının topluma sunduğu faydaları anlattığı görülmektedir. Çalışanları ile “*The Climate Pledge*” kapsamında iklim değişikliğini önlemek üzere bütün operasyonlarında karbon ayak izini azaltmak için projeler gerçekleştirdiğini belirtmektedir (Amazon, 2024,22 Nisan). Çalışanların, markanın sürdürülebilirlik projelerine gönüllü olarak destek olduğu ve marka hedeflerini benimsediği vurgulanmaktadır. Amazon bir paylaşımında doğal afetlerden (kasırga, sel ve orman yangını) etkilenen grupların temel ihtiyaçlarına destek olmak için “*Disaster Relief Program*” kapsamında gıda, hijyen ve çadır gibi malzemelerin ücretsiz dağıtımını sağladığını belirtmektedir (Amazon,2024, 17 Ocak). Bu destek operasyonlarında çalışanların gönüllü olarak görev aldığını ve lojistik süreçlerini etkili bir şekilde yönettiğini belirtmektedir.

Amazon markasının içeriklerinde dikkat çeken marka felsefesi her sabahın sıfırdan başlaması ve bu düşünce ile çalışanlarının gelişim sürecini aralıksız teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Bu felsefeyi desteklemek için çeşitli pozisyonlarda görev alan çalışanların işletmeye nasıl dahil olduğu, kariyer değişikliği fırsatları ve gelişim süreci gibi kariyer deneyimlerini paylaştığı görülmektedir. Bir paylaşımında, mevsimlik işçi olarak çalışan bir kadının kariyer programı sayesinde bölge müdürlüğüne terfi ettiği belirtilerek çalışan hikayesinde deneyimini “*Amazon'un Kariyer Seçimi Programı aracılığıyla diplomamı almak, ne kadar güçlü olduğumu ve hem Amazon'da hem de ötesinde başarabileceğim her şeyi görmemi sağladı. Bölge Müdürü olarak görevimden keyif alıyorum. Çalışanlarımı tanıyor ve onların gelişiminde rol oynamaya yardımcı oluyorum.*” şeklinde ifade etmektedir (Amazon, 2024, Ocak). Bunlara ek olarak hikayelerinde iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürünü teşvik etmek için farklılıkları tanıdığını, saygı duyduğunu, dahil ettiğini ve geliştirdiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda paylaşımlarında kadın, siyahi, LGBTQIA+ gibi çeşitliliğe sahip grupların kültürlerini, tarihlerini ve başarılarını kutladığı görülmekte ve bu çalışanların hikayelerine de çoğunlukla yer verdiği görülmektedir.

3.6.4. Liderlik İletişimi

Tablo 10. Türkiye’nin En Çekici İşverenleri Liderlik İletişimi (“+”: var)

Tema	Kategori	Alt Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding	Google	Amazon
Liderlik İletişimi	Simetrik İletişim (Paydaşlar ile Etkili İletişim)	Mevcut Çalışanlar	-	-	-	-	-
		Potansiyel Adaylar	-	-	-	-	-
		Müşteriler	-	-	-	-	-
		Yatırımcılar	-	-	-	-	-
		Kamuoyu	-	-	-	-	-
Yüzdelik Dilim Analizi	“+”		%0	%0	%0	%0	%0

Yukarıda Tablo 10.’da işveren markalarının LinkedIn içeriklerinde yararlandığı liderlik iletişimi stratejileri incelenmiş, çalışma kapsamında belirlenen simetrik iletişim kategorisine içeriklerinde yer verme durumuna göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda beş markanın lider mesajları incelendiğinde, içeriklerde hedef paydaşlara yönelik simetrik iletişim yaklaşımının strateji olarak ele alınmadığı dikkat çekmektedir. Lider mesajlarının ortak yönü; soru ve geri bildirim yaklaşımlarına kapalılık, lider merkezli bilgilendirme ve duyuru niteliği taşıması ve hedef paydaşların görüşlerine yer verilmemesi nedeniyle iletişim sürecinde diyalog odaklı, karşılıklı anlayış ve iletişim dengesinin gözetilmediği görülmektedir.

Koç Holding’in liderlik iletişimi boyutundaki CEO ve üst düzey yöneticilerinin mesajları incelendiğinde, haber bültenleri üzerinden duyuru ve bilgilendirme niteliği taşıyan mesajlara yer verdikleri görülmektedir. Liderlerin ele aldığı konular; marka mesajları (vizyon, misyon, kültür ve değerler), marka başarıları (yatırımlar ve ödüller), çalışanlara yönelik mesajları (takım iş birliği ve takdir etme) yer almaktadır. Bu kapsamda liderlerin örnek mesajları aşağıda yer almaktadır:

“1926 yılında temelleri atılan Topluluğumuzun ikinci yüzyılına uzun vadeli sağlam iş stratejilerimiz ve çalışma arkadaşlarımızın gayretleri sayesinde emin adımlarla ilerliyoruz.” (Koç Holding, 2024, 9 Ağustos)

CEO’nun bu ifadesinde, çalışan topluluğunun çabalarını genel olarak tanındığı görülürken çalışanların bireysel duyguları, düşünceleri ve girişimlerinin detayına yer verilmediği görülmektedir. Mesajlar, soru ve geri bildirim yaklaşımlarına kapalı olduğu için diyalog odaklı bir etkileşimin oluşturulmadığı dikkat çekmektedir.

“Büyük Atatürk’ün bir asır önce bu ülke için kurduğu hayâllerin, O’nun muasır medeniyet tahayyülünün bugüne kadar başarılanların çok ötesinde olduğunun farkındayız. Koç Topluluğu, bir asırdır işte bu hayâlleri gerçekleştirmek için var gücüyle çalışıyor. Bundan sonra daha da çok çalışarak ülkemizin müreffeh ve çağdaş geleceğine hizmet etmeyi sürdüreceğiz” (Koç Holding, 2024, 19 Nisan)

Yönetim Kurulu Başkanı’nın ifadesinde, işletmenin cumhuriyet vizyonunu benimsediğini ve toplumun refah seviyesini geliştirmek için çalıştıklarını belirtmektedir. Mesajında tek yönlü bilgilendirme yaptığı ve hedef paydaşlarının görüşlerine yer vermediği görülmektedir.

“Kuvvetli mali gücümüz, çeşitlendirilmiş portföy yapımız, geniş tedarik zincirimiz, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki öncü uygulamalarımız ve etkin risk yönetimi politikalarımız

ile bu zorlu dönemde de ülkemiz için değer yaratmayı sürdürdük. ” (Koç Holding,2024, 19 Nisan). Şeref Başkanı'nın ifadesinde, işletmenin kriz dönemlerinde toplumsal ekonomiye katkı sağlamak için sürdürülebilir büyüme odaklı yatırımlarının duyurusunu yaptığı görülmektedir.

“Çalışma arkadaşlarımızın en önemli beklentileri arasında geleceğe hazır olmak yer alıyor. ”, “Sürekli öğrenme kültürünü teşvik ediyor, sayısız gelişim programı yürütüyoruz. ” (Koç Holding,2024, 30 Ekim). İnsan Kaynakları Direktörü 'nün ifadesinde, çalışanların eğitime ve gelişimine yaptıkları yatırımlar hakkında bilgi verdiği görülmektedir. Çalışanlarının program ile ilgili kişisel beklentileri, deneyimleri ve kazanımlarına dair görüşlerinin paylaşılmadığı dikkat çekmektedir.

“Umut Kent projemizle Thomson Reuters Sürdürülebilirlik Ödülleri'nde ‘Sosyal Etki’ kategorisinde büyük ödüle layık görüldük. ” (Koç Holding,2024, 7 Kasım). CEO'nun ifadesinde, işveren marka başarısını vurguladığı ve bu kapsamda ödül aldıklarının duyurusunu yaptığı görülmektedir. Proje hakkındaki görüşlerinde çalışan gönüllülerinin, topluluk işletmelerinin ve vakfının projeye destek verdiğini belirtmektedir. Ancak bu kurumsal başarıda doğrudan kimin nasıl rol aldığı, fikirlerinin neler olduğu ve hangi deneyimleri kazandığı ile ilgili interaktif bir iletişime yer verilmediği görülmektedir.

“Su kaynaklarının daha etkin yönetimi için teknolojinin gücüyle yenilikçi uygulamaları hayata geçiriyoruz. ” (Koç Holding,2024, 23 Mayıs). CEO'nun ifadesinde, işletmenin çevresel sürdürülebilirlik vizyonunu paylaşıırken bu kapsamda hangi teknolojik uygulamaların gerçekleştirildiği belirtilmemektedir. Ayrıca gerçekleştirilen uygulamaların hedef paydaşlara nasıl katkı sağladığı, paydaşların süreçteki rolü ve geri bildirimlerine yer verilmediği dikkat çekmektedir. Koç Holding liderleri mesajlarında, hedef paydaşlara soru yöneltmediği ve geri bildirim kültürünü teşvik etmediği için simetrik iletişim türünün hâkim olmadığı düşünülmektedir.

Türk Hava Yolları'nın, CEO'suna ait liderlik iletişimi boyutu kapsamında herhangi bir paylaşım da bulunmadığı, sadece yönetim kurulu başkanının duyuru ve bilgilendirme niteliği taşıyan mesajlarına ait içeriklerin yer aldığı gözlenmektedir. Yönetim kurulu başkanının ele aldığı konular; marka mesajları (vizyon, değer, yenilikçilik ve güven), marka başarıları (ödül ve sponsorluk) çalışanlara yönelik mesajları (takdir etme) yer almaktadır. Bu kapsamda yönetim kurulu başkanının mesajlarına dair örnek aşağıda yer almaktadır.

“Türkiye'nin ekonomik büyümesinin önemli göstergelerinden biri olan hizmet ihracatı alanında 2024 yılı hedeflerimizi aşarak ulaştığımız bu başarı, çalışanlarımızın üstün gayreti ve misafirlerimizin güveni sayesinde mümkün oldu. Gelecekte de yenilikçi adımlarla bayrağımızı daha yükseklerle taşımaya kararlıyız. ” (Turkish Airlines, 2024, 22 Kasım). Başkanın ifadesine göre, marka başarısında müşterilerin ve çalışanların katkısı olduğunu ve onların sayesinde ödül aldıklarının duyurusunu yaptığı görülmektedir. Genel olarak çalışanlarının emeklerini takdir ettiklerini ve müşteri sadakatine önem verdiklerini belirtmektedir. Mesajda çalışanların ve müşterilerin bu başarıdaki bireysel katkılarına ve görüşlerine yer verilmediği ve diyaloga teşvik edecek herhangi bir iletişimin başlatılmadığı dikkat çekmektedir.

“Bugün, Denver da dahil olmak üzere Amerika'daki 14 noktaya doğrudan uçmaktan gurur duyuyoruz. Bu yeni rota ile misafirlerimiz İstanbul'dan başlayarak ülkemizin tarihi ve kültürel zenginliklerini keşfetme fırsatı bulacaklar. ” (Turkish Airlines, 2024, 12 Haziran). Başkanın ifadesine göre, markanın sürdürülebilir büyüme vizyonu hedefi ile müşteri deneyimini iyileştirmek için yeni fırsatları değerlendirdiklerini vurguladığı düşünülmektedir. Mesajda markanın başarısı hakkında bilgi verildiği görülürken hedef paydaşlarının fikirlerini ve deneyimlerini paylaşmaları için herhangi bir soru sorulmadığı dikkat çekmektedir.

“Millî Bayrak Taşıyıcı olmamızın bizlere yüklediği sorumlulukla Türk sporuna ve millî sporcularımıza her zaman desteğimizi sürdürüyoruz. Şimdi anlaştığımızı gerçekleştirdiğimiz Türkiye Futbol Federasyonu da dahil olmak üzere toplam 16 spor federasyonumuza destek sağlıyoruz. ” (Turkish Airlines, 2024,1 Ekim). Başkanın ifadesinde, uzun vadeli ulaşım sponsorluğu desteklerinden bahsettiği

görülmektedir. Mesajda federasyonların ve sporcuların görüşlerine yer verilmediği ve ulaşımda hangi desteklerin sunulduğuna dair detaylı bilgi verilmediği dikkat çekmektedir. Ayrıca mesajlarda etkileşim kurma veya geri bildirim oluşturma teşvik edilmediği görülmektedir. Türk Hava Yolları başkanının iletişim yaklaşımı, hedef paydaşları ile karşılıklı fikir alışverişine yönelik bir girişimi teşvik etmemesi ve sadece lider merkezli bilgilendirme söz konusu olduğu için simetrik iletişimin oluşturulamadığı düşünülmektedir.

Sabancı Holding’in CEO ve üst düzey yöneticileri, markalarının sürdürülebilir gelişme ve toplumsal sorumluluk anlayışı hakkında bilgi vermek ve toplumsal değişim kültürüne farkındalık oluşturmak için kilit mesajlarını görsel içerikler, röportajlar ve haber bültenleri aracılığıyla paylaştığı görülmektedir. İnsan kaynakları ve sürdürülebilirlik grup başkanı, sürdürülebilirlik direktörü, yatırımcı ilişkileri direktörü ve CEO gibi liderlerin sürdürülebilir kalkınma konulu panellerde konuşmacı olarak yer aldıkları, sürdürülebilirlik strateji planları hakkında bilgi verdikleri görülmektedir. Bu kapsamda üç liderin görüşü aşağıda yer almaktadır:

“Sürdürülebilirlik yolculuğu, çalışanların bakış açılarında, değerlerinde ve davranışlarda önemli bir değişikliği gerektiriyor. Sürdürülebilirlik uygulamalarının şirketin her katmanında benimsenmesini sağlamak için üç seviyede değişime odaklanılması gerekiyor: bireysel, takım ve organizasyon.” (Sabancı Holding, 2024, Kasım). İnsan kaynakları ve sürdürülebilirlik grup başkanının, küresel bir topluluğun düzenlendiği panele katılarak sürdürülebilirliğin insan kaynağı geliştirme kültüründeki önemine ve iş faaliyetinde çalışanların sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemesinin ve teşvik edilmesinin gerekliliği hakkında bilgi verdiği görülmektedir. Bu görüşe karşılık panel katılımcılarının görüşlerine ve deneyimlerine yer verilmediği dikkat çekmektedir. Ayrıca gönderide takipçiler ile etkileşim kurmak için soru yöneltildiği ve gönderiye de yorum yapılmadığı görülmektedir.

“Sabancı Holding olarak, yatırımcılarımızla aktif bir şekilde etkileşim kuruyor ve onların geri bildirimlerini sürdürülebilirlik stratejimize dahil ederek inisiyatiflerimizi ve uygulamalarımızı şekillendiriyoruz.” (Sabancı Holding, 2024, 27 Eylül). Yatırımcı İlişkileri Direktörü ‘nün, küresel düzeyde karbon emisyonunun organizasyonel süreçlerde azaltılması için yapılan yatırımların tartışıldığı bir oturumda konuşmacı olarak görüşlerini ifade ettiği görülmektedir. Direktör ifadesinde, yatırımcılarla nasıl etkileşim kurulduğu, beklentilerin neler olduğu ve bu kapsamdaki uygulamaların detayına yer vermediği görülmektedir. Ayrıca paylaşımda oturuma katılan diğer işletmelerin görüşlerine de yer verilmediği ve takipçilerin bu konudaki görüşlerini ifade etmelerine yönelik bir etkileşim başlatılmadığı dikkat çekmektedir.

“Paydaşlar arası iş ve güç birliğinin hiç olmadığı kadar önemli olduğu bir dönemden geçiyoruz.” (Sabancı Holding, 2024, 25 Eylül). CEO’nun ifadesinde, New York şehrinde çeşitli sektörden işletmelerin ve sivil toplum kurumlarının katıldığı iklim haftası kapsamında düzenlenen küresel bir organizasyonda iklim krizine yönelik farkındalık oluşturmak için kolektif çabaların önemine değindiği görülmektedir. Paylaşımın devamında işletmelerin iş birliği geliştirmesi için ortak eylem çağrısı yapıldığı dikkat çekmektedir. Gönderide, takipçilere soru sorulmadığı ve gelen yorumlara cevap verilmediği görülmektedir. Bir paylaşımda CEO, topluluğunun küresel büyüme ve gelişme hedefleri hakkında bilgi vermek için bir televizyon kanalına röportaj verdiği görülmektedir. Burada, liderin röportajda ele aldığı konuya dair kilit mesajlarının paylaşılmadığı ve takipçiler ile etkileşim kurulmadığı dikkat çekmektedir.



Görsel 17. Sabancı Holding Lider İletişimi LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Sabancı Holding, 2024, 13 Eylül).

Görsel 17. CEO'nun ifadesinde, Türkiye'de nitelikli bireylerin beyin göçü gerçekleştirmesine iten sorunları ortadan kaldırmaya yönelik kollektif bir eylem çağrısında bulunduğu ve konuyla ilgili çözüm önerilerini paylaştığı görülmektedir. Gönderide takipçilere herhangi bir soru yöneltilmediği ve gelen yorumlara da geri bildirim yapılmadığı görülmektedir. Ayrıca panele katılan diğer liderlerin dünyadaki hangi gelişmeleri değerlendirdiği ve fikirlerinin neler olduğuna yer verilmediği dikkat çekmektedir. Marka liderlerinin mesajlarının tek yönlü olması ve hedef paydaşların görüşlerine yer verilmemesi nedeniyle simetrik iletişimin hâkim olmadığı düşünülmektedir.

Google'ın liderlik iletişimi boyutu kapsamında, CEO ve yöneticilerine yönelik görsel içerikler, videolar ve haber bültenleri üzerinden duyuru ve bilgilendirme niteliği taşıyan mesajlarına yer verdiği görülmektedir. Liderlerin ele aldığı konular; marka mesajları (vizyon, kültür ve değerler), marka başarıları (yeni ürün ve hizmet yatırımları), adaylara yönelik mesajları (motivasyon, deneyimler, mülakat tavsiyeleri ve kariyer tavsiyeleri) ve çalışanlara yönelik mesajlar (takdir etme) yer almaktadır. Bu kapsamda liderlerin örnek mesajları aşağıda yer almaktadır:

"Daha açık uçlu ve teknik sorular için, problem üzerinde çalışırken düşünce sürecinizi net bir şekilde ifade etmeye odaklanın. Varsayımsal sorular için her zaman ortaya çıkan hedefleri, kısıtlamaları ve temel karar değişkenlerini tanımlayın ve ana hatlarıyla belirtin." (Google,2024,5Aralık). Pazarlama Müdürü'nün ifadesinde, Google'a iş başvurusu yapmayı düşünen genç adaylar için mülakat sorularına nasıl hazırlanılması gerektiği hakkında tavsiyelerini paylaştığı görülmektedir. Mesajında adayları başvuru süreci hakkında doğru bir şekilde bilgilendirmeyi ve yönlendirmeyi amaçlandığı düşünülmektedir. Lider, adayları iletişim sürecine dahil etmek için soru sormadığı ve bu gönderiye gelen takipçi yorumlarına yanıt vermediği dikkat çekmektedir.

"Öğrenin, yaşayın, büyüün ve bağlanın. Birlikte daha fazla ve daha iyi şeyler başarıyoruz" (Google,2024, 21 Aralık). Google'da uzun süredir çalışan iş stratejileri lideri, iş yerinde nasıl başarı elde ettiğine dair adaylara kariyer deneyimini paylaştığı görülmektedir. Lider mesajında ekip odaklı bir başarıdan bahsederken ekibin bu başarıda nasıl katkıları olduğuna, görüşlerine ve deneyimlerine yer vermediği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda iletişim sürecinde karşılıklı ilişkiyi teşvik edecek soru sorular sorulmadığı ve takipçilerden gelen yorumlara da yanıt verilmediği için simetrik iletişim oluşturulamadığı düşünülmektedir.

"Tasarlanmasına ve üretilmesine yardımcı olduğum ürünlerin meyve verdiğini ve dünya çapında sayısız insanın hayatını etkilediğini görmekten büyük memnuniyet duyuyorum", "Sadece başvur! Tüm gereksinimlere mükemmel bir şekilde uymazsanız cesaretiniz kırılmasın." (Google,2025,20 Ocak).

Mühendis ekibi liderinin mesajında, iş deneyimini paylaşmanın yanı sıra adaylara kişisel bir yönlendirmede bulunduğu görülmektedir. Mesajda bireylerin düşünmelerine, görüş belirtmelerine ve etkileşim kurmalarına teşvik eden bir soru sorulmadığı dikkat çekmektedir.

“On yıldan uzun bir süredir yapay zekaya yatırım yapıyoruz ve geçen yıl şimdiye kadarki en yetenekli modellerimiz olan Gemini modellerimizi piyasaya sürdük.” (Pichai,2024). CEO’nun ifadesinde, yeni ürün ve hizmetler hakkında oluşturduğu duyuru haberini kendi sayfasında paylaştığı görülmektedir. Lider paylaşımında, yeni teknolojik gelişmeler hakkında detaylı bilgi vermek için haber bülteni yazısına yönlendirme yaptığı görülürken hedef paydaşlarını diyaloga teşvik edecek herhangi bir soru sormadığı dikkat çekmektedir.

“Bugün Made By Google etkinliğimizi gerçekleştirdik. Gemini, Android ve Pixel ekiplerini tüm lansmanlar için tebrik ediyoruz.” (Samat,2024). Google’ın teknoloji uygulamaları geliştiricisi lideri, yeni yapay zekâ uygulamaları konulu gerçekleştirilen etkinliğin duyurusunu yaptığını görülmektedir. Lider mesajında, genel olarak çalışanların başarılarını takdir ettiği görülürken lansman sürecine katılan çalışanların bireysel görüşlerine ve deneyimlerine yer vermediği dikkat çekmektedir. Ayrıca içerikte, takipçilere herhangi bir soru sorulmadan detaylı bilgi almaları için haber bültenine yönlendirme yapıldığı görülmektedir.

“Öncelikle iletişim becerilerinizi geliştirin. Fikirler ancak onlar hakkında başarıyla konuşabildiğinizde canlanır. Fikirlerinizi açıkça ifade etmeyi ve kendinizi savunmayı öğrenerek kendinize görülmeye ve duyulma fırsatı verirsiniz. İkincisi, konfor alanınızın dışına çıkın. İş yerinde, ilk başta rahatsız edici gelse bile her zaman zorlu görevler üstlenmeyi veya liderlik rolleri üstlenmeyi teşvik ederim.” (Google,2024,7Mayıs). Asya çalışan topluluğu liderinin, şirketinin kültürü ve değeri hakkında öğrendiklerini adaylara kariyer tavsiyesinde bulunarak açıkladığı görülmektedir. Liderin, bireylere yeteneklerini nasıl geliştirecekleri ve iş yerinde nasıl başarıya ulaşacakları hakkında bilgi verdiği anlaşılmaktadır. Mesajın sadece lider perspektifini yansıttığı ve diyaloga teşvik eden bir dil kullanılmadığı dikkat çekmektedir.

Bir diğer içerikte pazarlama müdürünün, işe alım sürecinde adayların yanlış anladığı durumlardan biri olan referanssız işe başlanamayacağı fikri hakkında açıklama yaptığı görülmektedir (Google, 2024,17 Mayıs). Açıklamada, kendisinin referans olmadan işe girdiğini, bu durumdan gurur duyduğunu ve herkesin işletmeye iş başvurusunda bulunabileceği hakkında bilgi verdiği görülmektedir. Lider mesajında, şirketinin yetenekli bireyleri tanıyan ve çeşitliliği gözetken iş gücü vizyonu olduğunu kendi deneyimi ile ifade ettiği düşünülmektedir.

Amazon’un liderlik iletişimi boyutu kapsamında, CEO ve üst düzey yöneticilerine yönelik dijital videolar, röportajlar, haber bültenleri üzerinden duyuru ve bilgilendirme niteliği taşıyan mesajlara yer verdiği görülmektedir. Liderlerin ele aldığı konular; marka mesajları (vizyon, kültür ve değerler), marka başarıları (yatırımlar), çalışanlara yönelik mesajları (motivasyon, takdir etme ve kariyer tavsiyeleri) yer almaktadır. Bu kapsamda liderlerin örnek mesajları aşağıda yer almaktadır:

Amazon’un bulut hizmetleri CEO’su, işe başlangıç yıl dönümünü kutlamak için çalışanlarına gönderdiği bir notta *“Geçtiğimiz 18 yıl boyunca, gezegendeki en yetenekli, yenilikçi ve müşteri takıntılı insanlarla birlikte çalışma ayrıcalığına sahip oldum. Bu yolculuk inanılmazdı ve bugün AWS’nin CEO’su olarak 1. Günümü kutladığım için inanılmaz heyecanlıyım.”* şeklinde ifade ettiğini belirtmektedir (Garmann, 2024). Mesajında kendi fikirlerine ve deneyimine yer verirken çalışanlarının ve takipçilerinin görüşlerini paylaşmalarına teşvik edecek herhangi bir soru yönelmediği dikkat çekmektedir. Ayrıca işletmenin genel CEO’su, işletme kültürünün özünü oluşturan liderlik prensiplerinin anlamını, önemini, iş faaliyetlerinde nasıl kullanıldığını paydaşlarına bilgilendirmek amacıyla video serilerinde yer aldığı görülmektedir (Amazon, 2024, 21 Kasım). Bu paylaşımında, diyaloga teşvik edecek bir soru sorulmadığı ve video altında yapılan yorumlara herhangi bir yanıt verilmediği dikkat çekmektedir.

Farklı üst düzey pozisyonlarda çalışan 4 yöneticinin, çalışanların liderlik yetenekleri geliştirmelerine destek olmak için iş deneyimlerini ve kariyer tavsiyelerini röportaj serileri üzerinden paylaştığı görülmektedir. Röportajların sunulduğu bir paylaşımda, takipçiler ile etkileşim kurmak için “Sizin en iyi liderlik tavsiyeleriniz neler? Bunları aşağıdaki yorumlara bırakın.” sorusu yöneltildiği görülmektedir (Amazon, 2024, 12 Haziran). Ancak yorumlara geri dönüş yapılmadığı gözlenmektedir. Başka bir paylaşımda, LinkedIn platformunun CEO’su ile Amazon’un CEO’su kariyer deneyimlerini paylaşmak için röportaj gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu içerikte takipçilere “Birine hangi kariyer tavsiyesinde bulunursunuz?” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltildiği dikkat çekmektedir (Amazon, 2024, 28 Mayıs). Bir diğer paylaşımda CEO 2023 yılı finansal sonuçları, teknoloji yatırımları ve müşteri deneyimi gelişmeleri hakkında hissedarları bilgilendirmek için yazdığı bir mektubu paylaştığı görülmektedir (Amazon, 2024, 24 Nisan). CEO mektubunda, daha eski yıllarda hissedarlara yazılmış bir mektubun da örneğini paylaşılarak geçmişte belirledikleri vizyonun kararlılıkla devam ettiğini ve bugün de iş stratejilerinin temelini oluşturduğuna değindiği görülmektedir. Bu mektuba karşılık hissedarlara ait herhangi bir cevap mektubu olmadığı ve gönderide de takipçilere herhangi bir soru yöneltmediği dikkat çekmektedir. Ayrıca CEO’nun yer aldığı bir paylaşımda, bir televizyon programına konuk olduğu, müşterilerin talep ettiği ürünleri hızlı ulaştırmak için geliştirdikleri lojistik hizmetleri hakkında bilgi verdiği görülmektedir (Amazon, 2024, 12 Nisan). Bu paylaşımda da paydaşları etkileşime geçirecek herhangi bir soru yönetilmediği dikkat çekmektedir.

Amazon’un Küresel Mağazalar CEO’sunun oluşturduğu bir gönderiyi kendi sayfasında paylaştığı görülmektedir. Paylaşımda, lojistik ağlarının başarılarını “Müşterilerimize rekor hızlar, benzersiz seçenekler ve inanılmaz değer sunmak için her gün yenilik yapan ekiplerimizi takdir ediyorum. Daha yeni başlıyoruz.” şeklinde ifade etmektedir (Herrington, 2024). Liderin, çalışanların genel çabalarını ve iş birliğini takdir ettiği görülürken bireysel başarıları, deneyimlere ve görüşlere yer vermediği dikkat çekmektedir. Amazon’un bazı gönderilerinde, etkileşimi başlatmak için takipçilerine açık uçlu sorular yönelttiği, ancak işletmenin ve liderlerin takipçi yorumlarına geri bildirimde bulunmadığı dikkat çekmektedir. Liderler, videolarında ve haber bültenlerinde sadece kişisel perspektiflerine yer verirken çalışanlarını ve diğer hedef paydaşlarını iletişim sürecine dahil etmeye yönelik bir girişimde bulunmadığı görülmüştür.

3.6.5. Kariyer Yönetimi

Tablo 11. Türkiye’nin En Çekici İşverenleri Kariyer Yönetimi (“+”: var)

Tema	Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding	Google	Amazon
Kariyer Yönetimi	Koçluk veya Mentorluk Programları/ Destekleri	+	+	+	+	+
	Çalışanlara Yönelik Eğitim ve Gelişim Programları	+	-	+	+	+
	Rotasyon Fırsatları	+	-	+	+	+
	İş Zenginleştirme	+	-	+	+	+
	Yetenek Çekme ve Geliştirme Programları	-	+	+	+	+
Yüzdelik Dilim Analizi	“+”	%80	%40	%100	%100	%100

Yukarıdaki Tablo 11.'de işveren markalarının LinkedIn içeriklerinde yararlandığı kariyer yönetimi stratejileri incelenmiş, çalışma kapsamında belirlenen beş kategoriye içeriklerinde yer verme durumuna göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Sabancı, Google ve Amazon'un 5 kategorinin hepsinden yararlanarak %100'lük oranda stratejilere yer verdiği belirlenmiştir. Koç markasının, 4 kategoriden yararlanarak %80'lik oranda stratejileri temsil etmektedir. Buna karşın, stratejilerinde yetenek çekme ve geliştirme faaliyetlerine yoğunlaşmadığı dikkat çekmektedir. Türk Hava Yolları markasının ise yalnızca 2 kategoriden yararlanarak %40 oranında stratejilere yer verdiği görülmekte ve markalar arasında en sınırlı strateji kullanımına sahip olması ile dikkat çekmektedir.

Koç Holding'in kariyer yönetimine yönelik uygulamalarını *"Koç Topluluğu'nda dünyanın en iyi kurumlarıyla birlikte çalışma arkadaşlarımıza özel tasarlanan eğitim programlarıyla yaşam boyu gelişimi destekliyoruz."* şeklinde ifade etmektedir (Koç Holding, 2024, 18 Ekim). Sürekli öğrenme anlayışını savunan Koç, her bir çalışanın nitelikleriyle uyumlu ve dijital teknoloji ile güçlendirilmiş eğitim programları sunduğunu belirtmektedir. Markanın, çalışanlarına farklı sektör ve pozisyonlarda deneyim kazanmaları için rotasyon fırsatları sunduğunu ve yeni yetenek kazanımlarını önemseydiğini belirtmektedir. Topluluğu içerisindeki yeni kariyer deneyimi fırsatlarını *"İçinde Koç Var"* platformu üzerinden ilk olarak çalışanlarına sunduğunu da içeriklerinde belirtmektedir (Koç Holding, 2025, 18 Ocak). Bu dijital platform ile çalışanların kariyer hedeflerine uygun iş pozisyonlarını keşfetmelerini ve kariyer tercihlerini yönetmelerini kolaylaştırarak online kariyer rotaları oluşturulduğu düşünülmektedir.

Dünyanın en seçkin eğitim kurumları iş birliğinde geliştirilen *"Lead Eğitimleri"* ile çalışanlara profesyonel ve kişisel gelişimi destekleyen programlar sunulduğu belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 18 Ekim). Çeşitli eğitim programları ile çalışanlarının var olan yeteneklerini keşfetmelerini sağlayarak gelecek dönemlerin kariyer koşullarına hazırladıklarını içeriklerde ön plana çıkarmaktadır. Koç, yönetici potansiyeli bulunan çalışanlarının liderlik konusunda bilgi ve yetkinliklerini geliştirmek için *"LiderSensin Programı"* ile gelişimlerine destek olduğunu belirtmektedir (Koç Holding, 2024, 14 Mart). Bu program ile topluluğu arasında yeni yöneticileri kazanmayı, kariyer deneyimleri oluşturmayı, çeşitli iş zenginleştirme olanakları sunmayı ve dayanışmayı güçlendirmeyi hedeflediğini belirtmektedir. Mevcut yönetici pozisyonunda çalışanlar için *"Unlock Liderlik Programı"* ile dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojileri kapsamındaki gelişmelerin odağında güncel yönetsel bakış açıları kazandırmayı ve iş hayatındaki dönüşüme uyum sağlama yeteneğini geliştirme imkânı sunduğunu belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 21 Kasım). Bu programlar ile iş hayatı dinamizminde gelecek odaklı ve etkili liderlik sürecinin oluşturulması için çalışanlarına teknoloji merkezli bir öğrenme deneyimi oluşturmaya önem verdikleri düşünülmektedir.

Koç Holding'in, *"Agile Çalışma Felsefesi"* ile günün koşullarına göre organizasyonlarında devamlı iyileşmeyi mümkün kılmak için kurumun iş yapma biçimlerini ve çalışanlarının yetkinliklerini değiştirerek kültürel bir dönüşümü yaygınlaştırmayı amaçladığı belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 20 Mayıs). Bu kapsamda dünyanın seçkin eğitim kurumları iş birliğiyle işletmede çalışanlar için oluşturulan *"Koç Agile Academy"* ile organizasyonel dönüşüm, liderlik görevleri ve yönetim süreçleri ile ilgili eğitim programları sunulduğu belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 20 Mayıs). Programa katılanlar, deneyimli koçların desteği ile ekip ilişkileri, sorunlarla mücadele etme stratejileri, liderlik tarzları ve etkili karar verme yöntemleri ile ilgili teorik ve uygulamalı eğitimlere katılarak çalışma deneyimi kazanacakları belirtilmektedir. Markanın organizasyonlarında hiyerarşik yapıyı azaltma, özgün, esnek ve bağımsız bir çalışma ortamı oluşturma amacıyla bu çalışma modelini geliştirerek çalışanlarının eğitim ve gelişim sürecinin sürekliliğini önemseydiği düşünülmektedir.

Türk Hava Yolları'nın kariyer yönetimi kapsamındaki taahhüdü *"Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu markası Türk Hava Yolları ile kariyerinde uçuşa hazır mısınız?"* soru cümlesi ile ifade etmektedir (Turkish Airlines, 2024, 1 Ağustos). Bu soru ifadesi, işletmenin kariyer gelişimi olanaklarını ve bireylerin kariyer hayatını destekleme konusundaki marka vaadini vurguladığı düşünülmektedir. Potansiyel adayların kariyer yolculuklarını işletmede başlatmaları için davet niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Markanın genç potansiyel adaylara, havacılık sektöründe sürdürülebilir bir kariyer

oluşturmak için birçok olanak sunduğu içeriklerinde vurgulamaktadır. Özellikle uzun vadede markasına fayda sağlayacak bireyleri kazanmak için yetenek kazanma ve geliştirme programlarına ağırlık verdiği görülmektedir. Bu kapsamda kendi markası olan “*Flight Academy*” bünyesinde yeni mezun gençlerin potansiyelini ortaya çıkarmak ve işletmeye yeni pilotlar kazandırmak için “*Take-Off Cadet*” adında yurt içinde ve yurt dışında pilotluk eğitimleri programı sunduğunu belirtmektedir (Turkish Airlines, 2024, 1 Ağustos). Havacılık alanında ilerlemek isteyen gençlerin sürekli gelişimini teşvik etmek için “*Aviation Academy LATA Eğitimleri*” düzenlediğini belirtmektedir (Turkish Airlines, 2025, 5 Ocak). Bu eğitimler sayesinde uluslararası eğitmenlerin desteğini alarak havayolu taşımacılığı sektöründeki küresel kural ve düzenlemeler hakkında bireyleri bilgilendirmeyi ve tanınmış sertifikalar ile kariyer gelişimlerine destek olmayı amaçladığını belirtilmektedir. Akademi bünyesinde online ve yüz yüze gerçekleştirilebilen eğitimlerin iletişim, yolcu hizmetleri, kargo operasyonları, güvenlik çözümleri ve İngilizce gibi çok çeşitli konuları kapsadığı belirtilmektedir.

Genç girişimcilere inovasyon alanında bilgi, tecrübe, iş birlikleri ve proje geliştirme avantajları sunmak için “*Terminal Girişim Hızlandırma Programı*” sunulduğu belirtilmektedir (Turkish Airlines, 2024, 26 Aralık). Bu program kapsamında satış, ürün yönetimi, takım uyumu, dijital pazarlama, takım yönetimi ve finans gibi alanlarda genç girişimcilere eğitimler verildiği belirtilmektedir. Ayrıca genç girişimcilere çeşitli sektörlerde uzman bireylerden oluşan mentor ağı sunarak çalışılan alanlara uygun mentorlar ile geri bildirim desteği sunduğunu belirtilmektedir. Girişimciler bu program ile iş geliştirme ve ağ oluşturma konusunda destek alırken aynı zamanda Türk Hava Yolları markasının dijital dönüşüm ekosistemine katkı sağlayacak yenilikçi projelerinin geliştirilmesine destek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar için “*Take-Off 101 Programı*” ile yetkinliklere uygun iş alanlarında çalışma deneyimi, kişisel ve profesyonel alanda kariyer gelişimini hızlandıracak projelere ve eğitimlere dahil olma fırsatı sunulduğu belirtilmektedir (Turkish Airlines, 2024, 17 Ekim). Türk Hava Yolları’nın gelişim kültüründe, yeni yeteneklerin kariyerine yönelik eğitim programlarının önemli bir araç olarak konumlandığı düşünülmektedir.

Sabancı Holding’in kariyer yönetimi stratejileri, yetenek ve liderlik geliştirme çerçevesinde oluşturulduğu görülmektedir. LinkedIn içeriklerinde, bireylerin kişisel ve profesyonel alanlarda sürdürülebilir kariyer gelişimlerini desteklemek için dijital çağın ihtiyaçlarına uygun olarak tasarladığı eğitim programlarına yer verdiği görülmektedir.

Markanın topluluk işletmelerindeki çalışanlarının liderlik becerilerini geliştirmek ve teorik bilgisini artırmak amacıyla düzenlediği “*In-Lead Programı*” kapsamında çalışanların markanın gündemindeki sorunları ele alan proje çalışmaları gerçekleştirdikleri belirtilmektedir (Sabancı Holding, 2024, 27 Şubat). Ayrıca uzun vadeli iş gücü oluşturmak ve çalışanlarının dijital yeteneklerini artırmak amacıyla markasına ait üniversite ile iş birliği sağlayarak “*İleri Veri Analitiği Akademisi*” çatısında her yıl dönemsel gelişim programı sunduğunu belirtmektedir (Sabancı Holding 2024, 29 Ocak). Bu program kapsamında çalışanlara veri bilimi alanında teorik eğitimler verildiği, proje aşamasında ekipler halinde uygulamalı olarak çalışıldığı ve son aşamada ise jüri tarafından projelerine geri bildirim verildiği belirtilmektedir. Sabancı, çalışanlarının kariyer gelişimine destek olma ve iş zenginleştirme olanakları sunması ile işyerine olan motivasyonlarını artırırken aynı zamanda markanın iş performansına ve verimliliğine de yatırım yaptığı düşünülmektedir.

Sabancı Holding’in, yeni yetenekleri kazanmaya ve geliştirmeye önem verdiği görülmektedir. Bu kapsamda üniversite öğrencilerine marka kültürünü tanıtmak ve kariyer fırsatlarını sunmak için “*Yeni Nesil Kariyer Deneyimi*” adında iki ay süren çevrimiçi staj programı gerçekleştirdiğini belirtmektedir (Sabancı Holding, 2024, 29 Mart). Bu program kapsamında öğrencilere çevrimiçi kişisel eğitimler alma, yetki ve sorumluluk alabilecekleri projeleri geliştirme, liderlerle tanışma etkinliklerine katılma ve topluluk içerisinde network edinme gibi kariyer imkanları sunulduğu belirtilmektedir. Ayrıca yeni mezun ve birkaç yıl çalışma deneyimi bulunan gençler için “*Seed Genç Yetenek İşe Alım Programı*” ile çeşitli departmanlarda rotasyon imkanları, mentorluk desteği, eğitim programları, dijital proje

geliştirme, topluluk liderleri ile etkinlikler gibi çok yönlü kariyer fırsatları sunduğunu belirtmektedir (Sabancı Holding, 2024, 6 Nisan).

İşletmenin “*Almost Ready to Fly Programı*” ile topluluk çalışanlarını ve topluluğu dışındaki girişimcilerin yenilikçi iş modelleri geliştirmelerini teşvik etmek için sermaye yardımı, kurumsal iş birlikleri oluşturma, profesyonellerden eğitim alma ve liderlerden mentorluk desteği alma imkânı sunduğunu belirtmektedir (Sabancı Holding, 2024, 22 Ocak). Program kapsamında, markanın temel faaliyet alanları olan dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik konusunu destekleyen projeler geliştirileceği belirtilmektedir. Girişimcilerin program boyunca profesyonellerden bulundukları çalışma aşamalarına uygun destekleri alacağı ve markanın ofislerinde ekip olarak çalışma fırsatı elde edebilecekleri belirtilmektedir.

Google’ın kariyer yönetimi stratejilerine ilişkin uygulamalarını, çalışan görüşlerinden yararlanarak paylaştığı görülmektedir. Bu stratejilere ilişkin bir çalışan görüşü “*stajyerden üst düzey yöneticiye kadar her çalışana hedeflerine ulaşmaları için kendi yollarını çizme fırsatı ve yeni fikirlerini paylaşabilecekleri güvenli bir alan sağlıyor.*” şeklinde ifade edildiği belirtilmektedir (Google, 2024, 28 Eylül). Markanın bireyleri kendi işyerinde kariyer geliştirmeye teşvik etmek için kapsayıcı dijital ürünler tasarlama, kapsamlı eğitimler sunma, açık iş birliği, mentorluk, rotasyon, ağ oluşturma ve liderlik sorumluluğu alma olanakları sunduğu görülmektedir.

İş dünyasında yeterince temsil edilmeyen gençlere ulaşmak için “*Cloud Academy*” bünyesinde bulut teknolojileri alanında uzmanlık kazandırmak ve iş yeteneklerini geliştirmek için eğitim programları sunduğunu belirtmektedir (Google, 2024, 4 Ekim). Bireyler, eğitim programları ile ağ kurma, müşteri odaklı projelerde yer alma, teknolojik araçları deneyimleme, kişisel ve profesyonel eğitimler ve mentor desteği gibi fırsatlardan yararlandığı belirtilmektedir. Ayrıca eğitimi tamamlayanlar tam zamanlı görevlerde Google takımları ile çalışma fırsatına sahip olurken işletmenin rotasyon fırsatlarından yararlanarak farklı departmanlarda deneyim kazanacağı belirtilmektedir. “*Genesis Program*” yeni mezun finans alanıyla ilgilenen gençlere işletmenin rotasyon fırsatları kapsamında ilgilendikleri alanda farklı projelerde ve takımlarda çalışma deneyimi sunulduğu belirtilmektedir (Google, 2024, 31 Ekim). Bu deneyim ile gençler global bir markanın kültürünü keşfetmenin yanı sıra sorunlara çözüm üretme ve liderlik yeteneklerini geliştirme fırsatı elde edeceği görülmektedir.

Google’ın kariyerine yeni başlayacak olan bireylere marka kültürünü tanıtmak ve kariyer gelişimlerini desteklemek için “*Spark Program*” ile müşteriler ile temas kurma, dijital pazarlama ve satış yöntemleri gibi konularda detaylı eğitimler sunduğunu belirtmektedir (Google, 2024, 22 Kasım). Program boyunca bireyler, deneyimli işletme çalışanlarıyla birlikte çalışarak yeteneklerini geliştireceği, farklı sektörlere yönelik dijital pazarlama hizmetleri geliştirme sürecine dahil olacağı ve aynı zamanda etkinliklerde sektör liderleri ile etkileşim kurma fırsatı kazanacakları belirtilmektedir. Ayrıca işletme dijital pazarlama ve ürün yönetimi alanında yeni liderler yetiştirmek için “*Associate Product Marketing Manager Program*” ile küresel projeler geliştirme seyahat, rotasyon, mentorluk, çevrimiçi ve iş başında eğitimler gibi olanaklar sunarak yeni mezun gençlerin kariyer gelişimlerini desteklediği ve program sonunda işe aldığını belirtmektedir (Google, 2024, 29 Mayıs).

Google’ın “*Hukuk Yaz Enstitüsü*” hukuk alanında okuyan üniversite öğrencilerine anlaşmalı olduğu şirketlerde ücretli staj imkânı ve kendi iş yerinde 1 hafta boyunca kariyer eğitimlerine katılma imkânı sunduğunu belirtmektedir (Google, 2024, 10 Haziran). Google’da çalışan tecrübeli avukatlar veya profesyoneller, öğrencilerin 6 ay boyunca kişisel ve uzmanlık yeteneklerini geliştirmek için mentorluk programına katılma imkânı sunduklarını belirtmektedir. Ayrıca marka eğitim haftası boyunca dünya çapında hukuk alanında uzman kişiler ile sohbet etkinlikleri düzenleyerek öğrencilerin sosyal bağlantılarını artırmalarına destek olduğunu belirtmektedir.

Google’ın paylaşımlarında, bilgisayar ve mühendislik alanında okuyan öğrencilere “*Step Program*” kapsamında işletmenin farklı lokasyonlarından katıldıkları staj deneyimlerine ilişkin

görüşlerine yer verdiği görülmektedir (Google, 2024, 10 Ağustos). Bu staj programı ile öğrencilere doğrudan müşteri odaklı projeler geliştirme, profesyonel ağ kurma, eğitim atölyelerine katılma ve işletme çalışanlarından mentorluk desteği alma gibi geniş imkanların sunulduğu belirtilmektedir. Google öğrencilerin kariyer gelişimlerine ve öğrenmelerine sürekli somut destekler sunarak işyerinde gelişime açık bir kültür oluşturduğu düşünülmektedir.

Google'ın tüm iş yerlerinde gelişim ve öğrenme kültürünü motive etmenin bir yöntemi olarak iş görenlerin bildiklerini diğer meslektaşlarına öğretirken kendilerinin de daha çok öğreneceklerine ve gelişeceklerine inandığı varsayılmaktadır. Bu kapsamda kapsayıcılık ilkesini gözeterek işletmede herkesin katılımına açık eğitim programlarının çoğunluğu “g2g (Googler to Googler)” adında gönüllü çalışan topluluğunun oluşturduğu koçluk programı üzerinden yürütüldüğü görülmektedir (Google, 2024, 17 Mayıs). Çalışanlar, gönüllü olarak temel iş görevlerinin haricinde desteğe ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarının öğrenme sürecine (eğitim içerikleri hazırlama, programlarda eğitmenlik, kişiselleştirilmiş mentorluk vb.) destek olmaya vakit ayırdığı belirtilmektedir. Bu programda bireylere mülakat deneyimi, kariyer rehberliği, liderlik, iletişim ve sorun çözme gibi yeteneklerini geliştirme fırsatları sunulurken aynı zamanda işletmenin temel değeri olan dayanışma, geri bildirim ve hayat boyu öğrenme kültürünün teşvik edildiği gözlenmektedir. Marka bu stratejisi ile çalışanlarının kariyer hayatında çok yönlü becerileri kazanmalarına önem verdiği ve gelişim süreçlerini proaktif olarak yönetmelerine destek olduğu düşünülmektedir.

Amazon'un kariyer yönetimi stratejileri kapsamındaki taahhütleri arasında yaşam boyu öğrenmenin motive edilmesi, yetenekli bireyleri işe almak, geliştirmek ve yeniliğe dayalı kariyer planlamaları oluşturmanın yer aldığı görülmektedir. Marka tüm iş yerlerinde çalışanlarının kariyer değişikliği fırsatlarını yakalayabilmeleri ve kariyerlerini yönetebilmelerine destek olmak için çok yönlü yetenek eğitim programlarına yatırım yaptığı dikkat çekmektedir.

Amazon'un iş yerinde ve iş yeri dışında çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine destek olmak için “*Career Choose Program*” kapsamında çeşitli eğitim programları sunduğu belirtilmektedir (Amazon, 2024, 25 Eylül). Dünya çapında eğitim kurumları ile iş birliği yaparak bireylerin yeteneklerini artırmak, uygun işlere yerleştirmek ve kariyer hayatlarını başarılı bir şekilde yönetmelerine destek olmak için bu eğitim programlarını sunduğunu belirtmektedir. Marka çalışanlarının yüksek öğrenim, lise, dil yeterlilik ve çeşitli mesleki sertifikalara sahip olmalarının önündeki ekonomik engelleri ortadan kaldırmak için eğitim sürecinden önce harç bedellerini karşıladığını belirtmektedir. Ayrıca İngilizce başta olmak üzere Almanca, Fransızca ve İtalyanca gibi birçok dil öğrenme programları, popüler iş alanlarında uzmanlık sertifikaları (ulaşım, dijital teknoloji, sağlık vb.), “*Ged Program*” ile lise eğitimini tamamlayamayanlar için akademik becerilerini geliştiren ve kanıtlayan sertifika sınavlarına hazırlık eğitimleri yer aldığı belirtilmektedir (Amazon, 2024, 25 Eylül). Bunların yanı sıra bireylerin kariyer hayatlarında uzun vadede doğru kararlar almasını sağlamak için ücretsiz kişiselleştirilmiş koçluk ve mentorluk desteği sunduğunu ve program kapsamında çalışanlarından her yıl program ile ilgili geri bildirimler alarak iş zenginleştirme imkanları sunduğunu vurgulamaktadır.

Amazon'un bir araştırmasında, iş dünyasında yapay zekâ teknolojilerini geliştirecek ve analiz edebilecek seviyedeki yeteneklere ihtiyaç olduğu ve bu yeteneklere sahip çalışanların şirketlerde daha çok gelir kazanma imkanının olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, profesyonellerin ve öğrencilerin yapay zekâ alanında yetkinlik kazanmaları ve gelişim süreçlerinde ekonomik engellerle karşılaşmamaları için “*AI Skills Training Programs*” ile başlangıç ve ileri seviye ücretsiz eğitimler sunduğunu belirtmektedir (Amazon, 2024, 13 Haziran). Bu kapsamda uzmanları desteklemek için iş hayatında en çok tercih edilen çeşitli iş rollerinde teknik yapay zekâ kursları, öğrenciler için yapay zekâ alanında kullanılan önemli kavramlar, uygulamalar ve proje planlama süreçlerine yönelik temel düzeyde kurslar verildiği belirtilmektedir.

Markanın “Amazon Web Services Intelligence Initiative” ile üniversiteden yeni mezun olan mühendisleri bulut teknolojileri ekibine dahil etmek ve alanları ile ilgili yetkinliklerini geliştirmek amacıyla oryantasyon, uzmanlık eğitimleri, rotasyon ve gerçek zamanlı iş deneyimini içeren eğitim programları sunduğu belirtilmektedir (Amazon, 2024, 23 Nisan). İşletmenin meslektaşlar arasında fikir paylaşımını artırma, yeni perspektifler kazandırma ve takım iş birliğini geliştirme olanakları sunduğu belirtilmektedir. Bu program kapsamında genç mühendisler, işletmenin bulut hizmetleri ve araçları ile ilgili yaklaşık 24 ay süren kapsamlı eğitimler aldığı ve aynı zamanda profesyonel mühendislerin yer aldığı çeşitli ekiplerde rotasyon yapma imkanına sahip oldukları belirtilmektedir. Program boyunca mühendislerin tam zamanlı maaş aldıkları ve programı tamamlayanların işletmenin bulut hizmetleri ekiplerinde uygun pozisyonlarda işe yerleştirildiği belirtilmektedir. Amazon’un küresel iş piyasasında etkili büyümek ve başarılı olmak için çalışanlarının profesyonel alanda öğrenimini ve gelişimini önemli bir avantaj olarak gördüğü ve bu nedenle eğitimde çeşitliliğe önem verdiği düşünülmektedir.

3.6.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Tablo 12. Türkiye’nin En Çekici İşverenleri KSS (“+”: var)

Tema	Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding	Google	Amazon
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	KSS Projeleri	+	+	+	+	+
	Çalışan Gönüllülüğü	+	+	+	+	+
	Sürdürülebilirlik Hedefleri ve Uygulamaları	+	+	+	+	+
Yüzdelik Dilim Analizi	“+”	%100	%100	%100	%100	%100

İşveren markalarının LinkedIn içeriklerinde yararlandığı kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri incelenmiş, çalışma kapsamında belirlenen üç kategoriye içeriklerinde yer verme durumuna göre analiz edilmiştir. Tüm markaların, 3 kategorinin hepsinden yararlanarak %100’lük oranda stratejilere yer verdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda markaların kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini benzer şekilde bütüncül bir yaklaşım ile ele aldığı düşünülmektedir.

Koç Holding’in hedef paydaşları ile etkili bir iletişim kurmak, sürdürülebilirlik vizyonu ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları hakkında onları bilgilendirmek için içeriklerinde dijital dergi serilerine yer verdiği görülmektedir. Dergi serilerinde öne çıkan Türkiye’de 2023 yılında ardı sıra yaşanan depremlerin ardından doğal felaketten olumsuz etkilenen gruplara destek olmak için topluluk işletmeleri ve AFAD başkanlığı ile iş birliği sağlayarak “Adıyaman, Hatay, Iskenderun, Kahramanmaraş ve Malatya” olmak üzere toplam beş bölgede “Umut Kent” adında konteynerden oluşan yaşam merkezleri oluşturduğu belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 10 Şubat). Bu yaşam projesinin öncelikli odaklandığı konular; barınma, spor, eğitim, istihdam ve toplumsal hayata dahil olma olarak belirlendiği dikkat çekmektedir. Bu proje kapsamında çocuklar, kadınlar, engelli bireyler ve gençler öncelikli kabul edilmek üzere depremde diğer sağ kurtulan gruplara hayatın bitmediğini ve gelecek için ümidin hala var olduğunu gösterebilmek adına işletme çalışanlarının gönüllü desteği ile çalışmalar gerçekleştirildiği görülmektedir.

Yaşam merkezlerinde sivil toplum kurumları ve kamu kuruluşları ile iş birliği sağlayarak çocuklar ve gençlerin eğitim hayatına devam edebilmeleri için “okullar, teknoloji tasarım derslikleri ve kütüphaneler” oluşturulduğu belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 25 Haziran). Ayrıca bu merkezlerde çocuklar için oluşturulan yaz okulu ile Koç bünyesinde çalışan öğretmenler gönüllü olarak sanat

faaliyetleri, kitap okuma aktiviteleri ve yabancı dil içerikli oyunlar gibi öğretici programlar ile çocukların eğitimini desteklediği görülmektedir. Bunların yanı sıra işletmede liderlik üzerine kariyer yapan “Koç Topluluğu Lider Sensin Programı” üyeleri Hatay’daki yaşam merkezine giderek çocuklar için kariyer tanıtım etkinlikleri ve ilham verici atölyeler gerçekleştirdiği aynı zamanda Koç Topluluğu’na ait spor okullarında eğlenceli spor aktiviteleri düzenlendiği belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 30 Eylül). Ayrıca topluluk, kadınların yeteneklerini geliştirmek ve iş hayatına dahil olmasını artırmak için “Kadın Dayanışma Merkezleri” oluşturduğu bu merkezler içerisinde “Mutlak Atölyesi” ve “Tekstil Üretim Atölyesi” gibi çalışma olanakları sunarak onlara dönemsel istihdam sağladığını belirtilmektedir (Koç Holding, 2024, 10 Şubat). Topluluk çalışanları yaşam merkezlerinde bu sürece gönüllü destek olmak üzere çocuklar için sınav öncesi psikolojik danışmanlık desteği, aileler için gıda-sağlık paketleri hazırlama, çocuklar için okul malzemeleri dağıtımı ve tiyatro kulübü etkinlikleri düzenlediği belirtilmektedir.



Görsel 18. Koç Holding Çalışan Gönüllülüğü LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Koç Holding, 2025, 9 Ocak).

Görsel 18.’de görüldüğü gibi günümüzde de projenin hala geliştirilerek yeni faaliyetler ile destek sağlamaya devam ettiği görülmektedir. İçerikte proje kapsamında yer alan bölgelerde çocuklara kışlık ayakkabı temin etmek için çalışan gönüllülerin dayanışma içinde çalıştığı vurgulanmaktadır. Çalışan gönüllüleri, özellikle markaları sayesinde büyük bir iyilik hareketine destek olma şansına sahip olmaktan gurur ve mutluluk duyduklarını belirtmektedir. Koç Topluluğu’nun topluma fayda sağlama ve anlamlı çalışmalar gerçekleştirme odağında, çalışanları ile ortak bir hedef oluşturduğu ve bu sayede çalışanların iç motivasyonunu artırdığı ve işveren marka kimliğini desteklediği düşünülmektedir.

Küresel ölçekte yaşanan çevresel sorunlar (iklim değişikliği, çölleşme, fazla tüketim, biyoçeşitliliğin azalması) giderek işletmelerin gündemi haline geldiği bilinmektedir. Bu doğrultuda Koç markası sürdürülebilirlik hedefleri ve uygulamalarını “*Topluluk şirketlerimizle 2050’deki karbon nötr hedefimize ulaşmak ve düşük karbonlu ekonomiye geçişi teşvik etmek için bir yol haritası belirledik. Düşük karbonlu gelecek vizyonumuza ulaşmak için yenilenebilir enerji çözümlerine, enerji verimliliği önlemlerine ve tedarik zincirimizi karbonsuzlaştırmaya odaklanıyoruz.*” şeklinde ifade etmektedir (Koç Holding, 2024, 5 Haziran). Bir diğer paylaşımında, küresel düzeyde iklim değişikliğinin oluşturduğu su kaynaklarını yönetme sorununu ele almak üzere farklı kuruluşlarla iş birliği sağlayarak dünyadaki iyi uygulamaları referans almak için “*CEO Water Mandate*” girişiminin destekçisi olduğunu belirtmektedir

(Koç Holding, 2024, 22 Mart). Bu girişim ile uzun vadede sürdürülebilir ekonomisini korumak ve iş alanlarını geliştirmek istediği düşünülmektedir.

Topluluk işletmeleri ve çalışanları ile iklim değişikliğine karşı sürdürülebilir stratejik çözüm önerileri geliştirmek için “*Karbon Dönüşüm Programı*” oluşturduklarını ve bu program çerçevesinde kurumlarının operasyonel süreçlerinde su varlıklarının koordinasyonunu sağlama, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını teşvik etme, enerji verimliliği artırma gibi konularda teknolojik inovasyondan yararlanarak çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlayan uygulamalara yatırım yaptıklarını vurgulanmaktadır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulama örnekleri aşağıdaki Tablo 13.’de yer almaktadır:

Tablo 13. Koç Topluluğu İklim Taahhüdü Kapsamında Teknoloji ve İnovasyon Merkezli Örnek Uygulamaları

Topluluk ve Uygulama Adı	Açıklama
TürkTraktör “ <i>TrakBot Tarlam Cepte</i> ”	Çiftçiler tarımsal süreçler ile alakalı (sulama, araç kullanımı, ilaçlama) akıllarına takılan soruları sohbet robotuna sorarak tavsiyeler aldığı belirtilmektedir. Faydası: Kaynak tasarrufu ve iş verimliliği
Arçelik “ <i>Makine Öğrenmesi Destekli Kontrol Sistemi</i> ”	Akıllı tespit sistemi ile üretim aşamalarında kaynak kullanımını iyileştirerek atıkların azaltıldığı ve bu sayede enerji verimliliğine katkı sağlandığı belirtilmektedir.
Otokar “ <i>Hidrojen Yakıtlı Taşıma Otobüsü</i> ”	Fosil yakıt kullanımını azaltarak çevre dostu ulaşımın desteklendiği belirtilmektedir.
Beko “ <i>Savewater Teknolojisi Bulaşık Makinesi</i> ”	Durulama suyunun tekrar kullanılabilirliğinin sağlandığı belirtilmektedir.
WAT Mobilite “ <i>Elektrikli Şarj İstasyonu</i> ”	Elektrikli otomobil sahiplerinin sürdürülebilir ve akıllı ulaşım ekosistemine uyum sağlamaları amacıyla güneş enerjisi ile güçlendirilen istasyon oluşturulduğu belirtilmektedir.
Kaynak: (Koç Holding, 2024, 7 Ağustos).	

Marka LinkedIn paylaşımlarında, her yıl düzenli olarak sürdürülebilirlik taahhütlerini ve uygulamalarını içeren raporlar paylaşarak hedef paydaşlarını bilgilendirdiği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda şeffaf, çevreye duyarlı ve sorumluluk bilincini sahiplenen bir işveren olduğuna dair marka algısı oluşturmaya hedeflediği düşünülmektedir.

Türk Hava Yolları’nın küresel boyutta iklim değişikliğinin ortaya çıkardığı sorunları engellemek için sorumluluk bilinci ile hareket ederek operasyonları genelinde etkilerini sınırlandırdığı ve bu sürdürülebilirlik yaklaşımının temel iş stratejilerinin başat konularından birini oluşturduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda bir paylaşımında, iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı koymak adına “*2050 yılına kadar karbon nötr olmayı*” hedeflediği ve bu stratejisine yönelik kapsamlı bir rapor paylaştığı görülmektedir. (Turkish Airlines, 2024, 31 Mayıs). Bu raporda işletmenin karbon emisyonunu azaltmak üzere havayolu filosunda az yakıt tüketen yeni nesil uçaklar kullandığı, uçaklarında biyoyakıt çeşitlerini yararlandığı, hava taşımacılığı sırasında engellenemeyen karbon salımını yönetmek için karbon dengeleme projeleri geliştirdiği ve yenilebilir enerji kaynaklarına yatırım yaptığını belirtilmektedir (Turkish Airlines, 2024, 31 Mayıs). Bunların yanı sıra sürdürülebilir yolculuk deneyimine verdiği önem ve atık önleme yönetim anlayışı kapsamında uçak seyahatlerinde müşterilerine geri dönüştürülmüş yolculuk kitleri sunulduğu görülmektedir.

Markanın diğer paylaşımında, sürdürülebilirlik kapsamındaki uygulamalarını yeni bir girişim olan “*Tomorrow On-Board*” adı altında topladığını belirtmektedir (Turkish Airlines, 2024, 5 Haziran).

Bu yeni markasına yönelik duyurularında özellikle atık yönetimine önem verdiklerini, bu kapsamda çeşitli işletme lokasyonlarında atık toplama çalışmaları gerçekleştirerek sürdürülebilirlik taahhütlerine yönelik somut girişimlerde bulundukları görülmektedir. Dünya Çevre Günü'ne ilişkin bir paylaşımında, bu markayı tanıtmak için havalimanında bir sanat sergisi etkinliği düzenlendiği ve bu etkinlikte işletmenin uçak içerisinde sunduğu sürdürülebilir donanımlardan, geri dönüştürülmüş uçak ekipmanlarına kadar birçok esere yer verdiği belirtilmektedir. Bu yeni kimliği aracılığıyla ekolojik dengeyi koruma yaklaşımını somutlaştırmayı, sürdürülebilirlik performansı ile ilgili hedef paydaşlara bilgi vermeyi ve bu sayede hesap verilebilirlik ilkesine yönelik sürdürülebilir bir iletişim sistemi oluşturmayı amaçladığı düşünülmektedir.

Markanın KSS kapsamındaki uygulamalarının odağında, bireylerin eğitimini ve tabiatın geleceğini önemseyen çevreye ve topluma katkı sağlayan projeler bulunduğu görülmektedir. Çevreyi koruma girişimlerine hizmet eden sivil toplum kurumlarıyla iş birliği sağlayarak KSS projelerine destek verdiği görülmektedir. İşletme çevre haftası kapsamında çalışan gönüllülerinin katılımıyla *"Tohum Topu Atölyesi"* organize ederek toprak alanlarda bitkinin yeniden canlanmasını sağlamak ve ağaç oluşumunu desteklemek için kil karışımı toprakların hazırlandığı bir etkinlik gerçekleştirdikleri görülmektedir (Turkish Airlines, 2024,14 Haziran).Bu etkinlik ile hedef paydaşları nezdinde çevreye duyarlı ve sorumlu çalışmayı benimseyen bir işveren itibarı oluşturmayı sağlarken aynı zamanda çalışanlara da toplumsal fayda sağlamayı mümkün kılan bir deneyim sunarak çalışan bağlılığını teşvik ettiği düşünülmektedir.

Markanın yıl dönümü kapsamında, çiftçilere ve toplumun geleceğine fayda sağlamak için zeytin ve fıstık gibi bitkilerin fidanlarını bağışlayarak kutladığı görülmektedir. Ayrıca ülkemizde az gelişmiş bölgelerde öğrencilere yönelik oluşturulan *"Newton Gezici Bilim Atölyesi"* ile havacılığa dair ilkeleri ve uygulamaları kapsayan eğitimler düzenlendiği ve bu sayede öğrencilerin havacılık ve bilim alanlarında yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağladıkları belirtilmektedir (Turkish Airlines, 2024,5 Kasım). Türk Hava Yolları, toplum üzerinde pozitif etki oluşturmayı hedefleyen bu uygulamalar ile görünür hale gelmek istediği ve hedef paydaşları nezdinde güvenilir bir işveren marka imajı oluşturmaya çalıştığı düşünülmektedir.

Sabancı Holding'in, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk kapsamındaki uygulamaları cumhuriyet, fırsat eşitliği, inovatif ve topluma katkı sağlayan değerler odağında oluşturduğu görülmektedir. İçeriklerinde, topluma karşı sosyal sorumluluk bilinciyle ilerlemeyi faaliyetlerinin ve kurum kültürünün bir parçası olarak gördüğünü, bu kapsamda sosyal açıdan sürdürülebilir değer oluşturan projelere yatırım yaptığını vurgulamaktadır.

Türkiye'de genç bireyler, yaşadıkları ekonomik ve sosyal gelecek kaygıları problemleri nedeniyle yurtdışına göç ettiği bilinmektedir. Sabancı Holding, topluluk işletmeleri ve çalışan gönüllülerinin desteğiyle Türkiye gündemindeki bu nitelikli iş gücü göçü sorunu ile mücadele etmek ve gençlerin ülkelerinde kalmalarını teşvik etmek için *"Gençlik Seferberliği Projesi"* başlattığını belirtmektedir. Bu proje yönelik vizyonunu *"Sabancı Topluluğu olarak beyin göçünü beyin gücüne dönüştürmeyi hedefliyoruz. Geleceğimizi kimseye vermiyoruz."* şeklinde ifade etmektedir (Sabancı Holding, 2024, 23 Mayıs). Seferberlik kapsamında gençlere geleceğe yönelik motivasyon vermek, yeni yetenekler edindirmek ve yeni teknolojiler alanında fırsat eşitliği sağlamak için çeşitli illerde "Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri" oluşturdukları görülmektedir (Sabancı Holding, 2024, 5 Aralık).

Markanın paylaşımlarında, *"#SabancıGençlikSeferberliği"* hastag'ini kullanarak Adana, İzmir Ankara, Kocaeli, Aksaray ve Eskişehir illerinde üniversitelerde açılan merkezlerde çalışan gönüllüleri ve öğrenciler ile gerçekleştirdiği röportajlara yer verdiği ve bu proje ile ilgili görüşlerini aldığı görülmektedir (Sabancı Holding,2024, 17 Aralık). Ayrıca ülkedeki gençleri bu seferberliğe dahil etmek için dijital bir platform oluşturulduğu, proje hakkındaki eğitimlere ve gelişmelere dair onlara bilgi verdikleri gözlenmektedir. Bunların yanı sıra çalışan gönüllüleri ile seferberlik projesini daha fazla kitleye duyurmak için Cumhuriyet Bayramı'nda kurumsal koşu etkinlikleri düzenledikleri

görülmektedir. Bu etkinlikler ile çalışanlarının topluma katkı bilincini sahiplenmeleri ve birlikte hareket etmeleri sağlanarak bağlılık duygusunu ve ekip ilişkilerinin artırılmasını teşvik ettiği düşünülmektedir.

Markanın sürdürülebilirlik anlayışı kapsamında, tüm iş alanlarında dijital dönüşüm ve inovasyona dayalı sürdürülebilir ürünler, hizmetler geliştirmeyi ve yatırımlar sağlamayı hedeflediği görülmektedir. İçeriklerinde yoğunlaştığı çevresel sürdürülebilirlik taahhüdünü “2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefini açıklayan ilk holding şirketi olarak doğa gündemimizi karbonsuzlaşma, su yönetimi, biyoçeşitlilik ve döngüsel ekonomi odağında yürütüyoruz.” şeklinde ifade etmektedir (Sabancı Holding, 2024, 20 Eylül). Bu taahhüdünü aynı şekilde benimseyen topluluk işletmelerinin somut uygulamalarını dijital ajandalar ve sürdürülebilirlik raporları üzerinden hedef paydaşları ile paylaştığı görülmektedir. Topluluğunun gerçekleştirdiği teknolojiyi merkeze alan uygulamalar aşağıdaki Tablo 14.’de yer almaktadır:

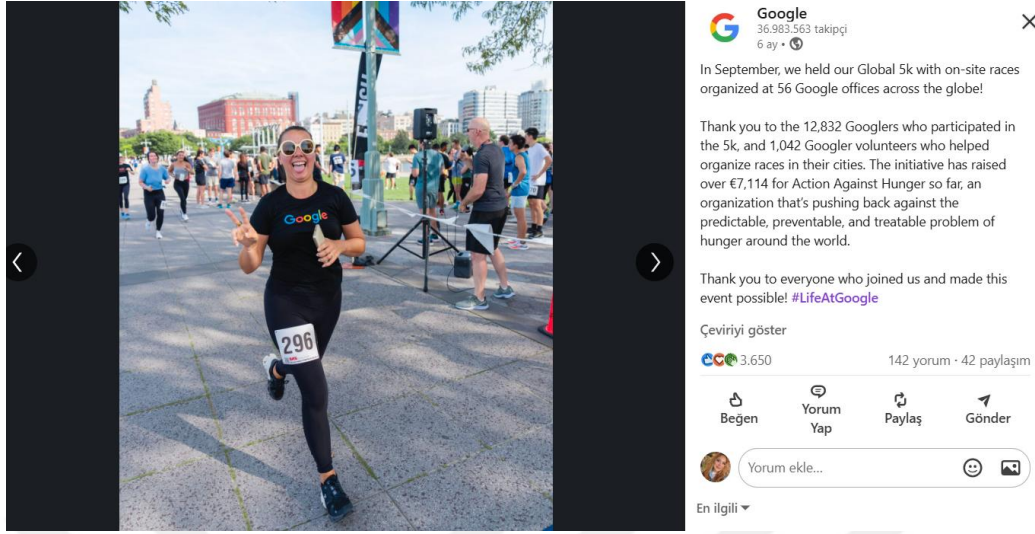
Tablo 14. Sabancı Topluluğu Çevresel Sürdürülebilirlik Taahhüdü Kapsamında Teknoloji ve İnovasyon Merkezli Örnek Uygulamaları

Konu	Topluluk Şirketi	Uygulama
İklim	Temsa	Elektrikli araç üretimi ve batarya üretim tesisi (Sabancı Holding, 2024, 27 Mayıs).
Mobilite	Brisa Veloxia	Uzun ömürlü ve yerli araç lastikleri üretimi (Sabancı Holding, 2024, Kasım).
Enerji	Enerjisa Üretim	“Türkiye’de ilk yeşil hidrojen vadisi” oluşturulması (Sabancı Holding, 2024, 29 Mayıs).
Arge ve İnovasyon	Akçansa	“Türkiye’nin İlk Teknoloji Merkezi” (Sabancı Holding, 2024, 20 Kasım).
Malzeme	Çimsa	İzolasyon ürünleri ve geri dönüştürülmüş plastik ambalaj üretimi (Sabancı Holding, 2024, 2 Ekim).

Sabancı Holding’in, çevresel sürdürülebilirlik taahhütlerine yönelik topluluk işletmelerinin somut uygulamalarını ön plana çıkardığı görülmektedir. Teknolojik yeniliklerin sürdürülebilirlik uygulamalarında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Google’ın, sürdürülebilirlik kapsamındaki hedefleri ve uygulamaları “2030 yılına kadar operasyonlarımız ve değer zincirimiz genelinde net sıfır emisyon hedefliyoruz. Bu, veri merkezlerimizi ve ofis kampüslerimizi güneş ve rüzgâr gibi 7/24 karbonsuz enerjiyle çalıştırmaya yönelik iddialı temiz enerji hedefimizle destekleniyor.” şeklinde ifade edilmektedir (Google, 2024, 5 Haziran). Tüm faaliyet alanlarında yenilebilir enerji kullanımını artırmak, atık suların geri dönüşümünü sağlamak ve ekolojik dengeyi iyileştirmeye verdiği önem içeriklerinde dikkat çekmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla dijital teknolojilerden ve inovasyonun gücünden yararlanarak operasyonel değişiklikler gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda bireylerin ve işletmelerin sürdürülebilir kararlar almasını sağlamak için yapay zekâ destekli teknolojilerden yararlanarak iklim değişikliğine yönelik yeni bilgilerin ve öngörülerin yer aldığı adaptasyon uygulamaları sunduğunu belirtilmektedir. Veri merkezlerinde geri dönüştürülmüş su kaynakları kullandığını ve çevresindeki kuruluşların atık sularının arıtılmasına destek olduğu belirtmektedir. İşletmeler için makine öğrenimi ve yapay zekâ teknolojilerinden yararlanarak atık ayrıştırma modelleri ve atıkların çeşidini ve miktarını tespit eden uygulamalar geliştirdiğini belirtmektedir. Küresel ölçekte biyoçeşitliliğe pozitif katkıda bulunmak için kampüslerinde sürdürülebilir ahşap inşaat malzemeleri kullanmanın yanı sıra kafelerinde iklim şartlarına dayanıklı gıda ürünleri tedariki sağladığını belirtmektedir. Ayrıca çeşitli iş yerlerinde çevresel sürdürülebilirliğe farkındalık oluşturmak ve dayanışmayı teşvik etmek için “#BikeToWorkDay” hastag’i üzerinden çalışanların işe bisiklet ile gitme yolculuğuna dair görsellerini paylaştığı görülmektedir (Google, 2024, 23 Mayıs). Google hem kendi iş süreçlerinde hem de hedef paydaşlarının günlük

faaliyetlerinde çevresel zararları ortadan kaldırmaya yönelik teknoloji destekli uygulamaları teşvik ederek sürdürülebilirlik taahhüdünü küresel bir boyutta ele aldığı düşünülmektedir.



Görsel 19. Google Çalışan Gönüllülüğü LinkedIn Sayfası Örneği
Kaynak: (Google, 2024, 13 Ekim).

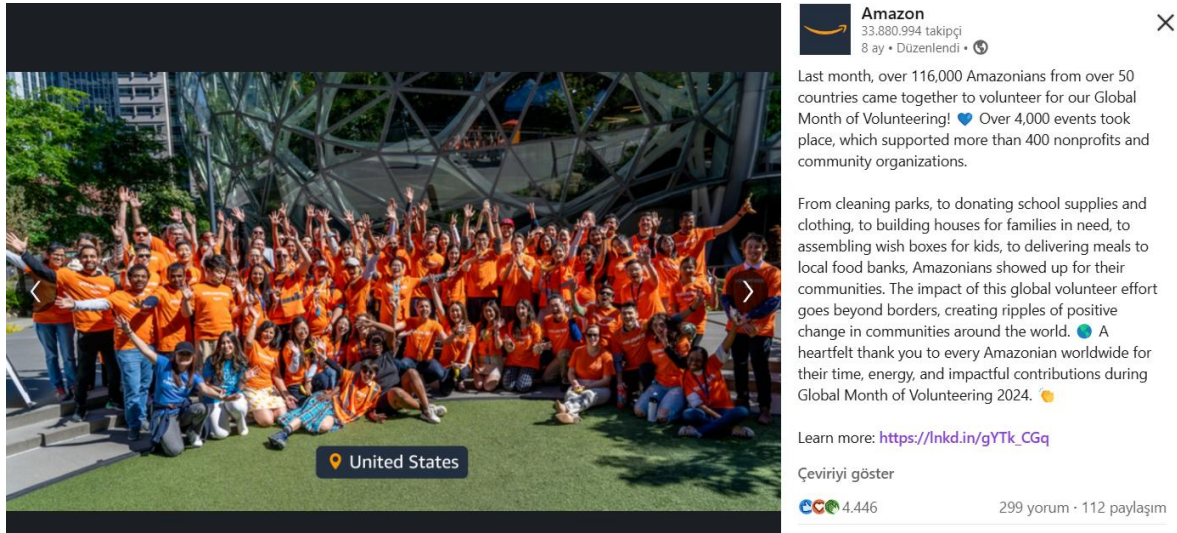
Dünya çapında iklim değişikliğinin yol açtığı kuraklık krizi nedeniyle birçok aile yoksulluk, sağlık, açlık problemleri ile mücadele ettiği bilinmektedir. Google markasının, uzun yıllardır küresel ölçekte açlık sorunu ile mücadele etmeyi amaçlayan sivil toplum kuruluşlarına bağış kampanyaları düzenlediği ve teknolojik araçları ile projelere destek verdiği belirtmektedir. Görsel 19.'da görüldüğü gibi, markanın her yıl farklı lokasyondaki iş yerlerinde sivil toplum kuruluşuna bağış toplamak ve küresel açlık krizine farkındalık yaratmak amacıyla çalışan gönüllülerinin katılımıyla koşu yarışı etkinliği düzenlediği görülmektedir. Google'ın uzun dönemli toplumsal etki oluşturan bu girişimler ile çalışan gönüllülerini ortak bir hedef etrafında topladığı düşünülmektedir. Ayrıca her yıl haziran ayını topluma katkı için gönüllü olarak çalışanların çabalarını kutlamaya ve bu çabaları paylaşmaya önem verdiği görülmektedir. Bir gönderisinde, Google çalışanlarının topluma fayda sunma deneyimini teşvik etmek için "Google Serve" adında küresel gönüllük programı başlattığı görülmektedir (Google, 2024, 9 Ağustos). Bu program kapsamında çalışanlar, zamanlarının birçoğunu gönüllü olarak ağaçlandırma, kariyer danışmanlığı, park temizliği, okul binalarını boyama ve yemek dağıtımı gibi faaliyetlere ayırdığı belirtilmektedir. İşletme gönüllü programlar ile çalışanlarını toplumsal etki yaratan faaliyetlere yönlendirerek onların toplum için değer katabilecekleri ve kendilerini değerli hissedecekleri çalışmalarını gerçekleştirmeye motive ettiği düşünülmektedir.

Amazon'un, sürdürülebilirlik kapsamındaki hedefleri ve uygulamaları hakkında bilgi vermek için içeriklerinde yıllık raporlarına dair değerlendirmelere ve haber bültenlerine yer verdiği görülmektedir. Bu içeriklerde, çalışanlarının ve iş ortaklarının sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli katkıları olduğu anlaşılmakta, özellikle operasyonlarında çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutu kapsamındaki uygulamaların yoğunluğu dikkat çekmektedir. Marka bir paylaşımında "2040 yılına kadar operasyonlarında net sıfır karbon emisyonuna ulaşma taahhüdü" kapsamında "The Climate Pledge" adında bir program başlattığını belirtilmektedir (Amazon, 2024, 18 Nisan). Bu program ile dünya çapında bireyleri ve işletmeleri düşük karbonlu ürün ve hizmetlere geçiş sürecinde iş birliği geliştirmeye ve yatırım yapmaya yönlendirdiğini belirtilmektedir. Ayrıca marka, kendi iş faaliyetlerinde kullandığı elektriğin tamamını yenilenebilir enerji kaynaklarından elde ettiğini, dağıtım merkezlerinde elektrikli araç sayısını artırdığını, atık önleme çalışmaları kapsamında teslimat paketlerinde plastik yerine geri dönüştürülebilir kâğıt malzemesi kullanmaya geçtiğini belirtmektedir. Bunların yanı sıra ürün paketleme sürecinde kullandığı malzemeleri azaltmak ve dağıtım süreçlerinin daha verimli hale getirilmesi için yapay zekâ destekli "paket karar motoru" tasarlandığı

belirtilmektedir. Bu model ile paketleme türleri ürünlerin yapısına göre belirlenerek güvenli, hızlı ve tasarruflu paketleme süreci oluşturduğunu belirtilmektedir (Amazon, 2024, 30 Nisan).

Küresel sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında ise iklim değişikliğine önlem almak ve biyoçeşitliliği korumak hedefiyle nesli yok olma tehlikesi bulunan hayvanların yaşam alanlarında ve özellikle çalışanların yaşadığı yerlerde kentsel alanlarda ağaçlandırma projelerine yatırım yaptığını belirtmektedir. Brezilya, İspanya ve Hindistan gibi bölgelerde su sıkıntısı yaşayan toplulukların suya erişimini artırmak amacıyla su yenileme projelerine destek verdiğini, elektrik üretiminin fosil yakıtlara bağımlı olduğu Asya Pasifik bölgesinde birçok rüzgâr ve güneş enerjisi çiftlikleri inşa ettiğini, yağmur ormanlarında yaşayan çiftçilere destek olmak, çölleşmeyi önlemek ve atmosferdeki hava kirliliğini azaltmak için arazi alanlarını onarma çalışmaları gerçekleştirdiğini belirtmektedir (Amazon, 2024, 18 Nisan). Bunların yanı sıra, Amerika devleti genelinde ve Avrupa'nın belirli bölgelerinde bulunan market lokasyonlarında operasyonlarındaki karbon emisyonunu azaltmak için elektrikli mutfak sistemleri, elektrikli araçlar için istasyonlar, düşük karbonlu beton alanlar ve çevreye zarar vermeyen gıda ürünleri gibi sürdürülebilir ilkelere uygun çalışmalar yaptığını ve bu kapsamda tasarruf özellikleriyle ön plana çıkan bir mağazasının dünya çapında ilk "sıfır karbon sertifikası" alan işletme olduğunu belirtmektedir (Amazon, 2024, 18 Nisan).

Amazon'un "#Walk to Work Day" hastag'i ile paylaştığı bir paylaşımında, çalışanlarına sürdürülebilir bir ulaşım rutini kazandırmak için iş yerine yürüyerek gelmelerini ve köpeklerinin de onlara eşlik etmesini tavsiye ettiği görülmektedir. Marka çalışanlarının çevreye yönelik pozitif tutum ve eylemlerini geliştirmeyi hedeflerken aynı zamanda psikolojik refahlarını da gözettiği düşünülmektedir (Amazon (2024, 4 Nisan). Marka KSS anlayışının bir parçası olarak dünya etrafında doğal afetlerden olumsuz etkilenen gruplara yönelik acil ihtiyaç malzemelerini hızlı bir şekilde ulaştırmak amacıyla "afet yardım merkezleri" oluşturduğunu belirtilmektedir. İşletmenin önceden gerçekleştirdiği felaket yardımlarında en çok tercih edilen acil ihtiyaç ürünleri tespit edilerek yardım merkezlerinde bulundurulduğu ve tüm operasyonlarda çalışanların büyük katkılarının bulunduğu belirtilmektedir (Amazon, 2024, 29 Ağustos).



Görsel 20. Amazon Çalışan Gönüllülüğü LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Amazon, 2024, 11 Temmuz).

Görsel 20.'de çalışanların toplumsal değişime liderlik etmek amacıyla küresel düzeyde gerçekleşen gönüllük faaliyetlerine katıldıkları görülmektedir. Amazon'un içeriklerinde, çalışanlarının gönüllülük faaliyetlerine daha fazla zaman ayırması için Mayıs ayını özel bir ay olarak kabul ettiği ve bu ayda farklı lokasyonlarda çalışanların, dünya genelindeki sivil toplum kurumlarına destek olmak için gönüllü etkinlikler düzenlediklerini belirtilmektedir (Amazon, 2024, Mayıs). Gönüllük çabalarının

sürdürülebilir bir toplumsal düzenin oluşturulmasında Amazon açısından önemli bir güç olarak görüldüğü ve dünya çapında düzenlenen gönüllük faaliyetlerine dahil olmaları için çalışanlarını teşvik ettiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bu faaliyetlerin bireysel bir girişim olmaktan öte işletmelerin, çalışanların ve toplulukların sorumluluğunda olduğunu içeriklerinde vurguladığı düşünülmektedir.

Çalışanların, sürdürülebilirlik gönüllülük anlayışı çerçevesinde evsizlere ev inşa etme, gıda bankalarına yemek dağıtma, öğrenciler için kırtasiye malzemeleri dağıtma, okuryazarlık eğitimleri düzenleme, kent ormanlarını ağaçlandırma, hayvan barınaklarına mama dağıtma, okul binalarını yenileme, park alanlarını temizleme ve doğal afetten etkilenen topluluklar için hijyen setleri oluşturmaya kadar çok yönlü çalışmalar gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Çalışanların, toplumun iyiliğini gözetme hedefinde olan bir marka bünyesinde çalıştıkları için onur duydukları ve ortak bir hedef için çalışmanın onları motive ettiğine dair görüşlerine yer verildiği dikkat çekmektedir.

3.7. Araştırmanın Değerlendirmesi

Çalışmada, Universum'un araştırma raporunda işletme profesyonellerinin tercihleri doğrultusunda Türkiye'de başarı sıralamasında ilk altıya giren işletmelerin, LinkedIn platformlarındaki içerik paylaşımları araştırılmıştır. Araştırmada, başarı sıralamasında dördüncü olan Apple, LinkedIn platformunda herhangi bir paylaşımı olmaması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu kapsamda; Koç Holding, Türk Hava Yolları, Sabancı Holding, Google ve Amazon'un içerik paylaşımları "*Çeşitlik ve Kapsayıcılık*", "*Çalışan Refahı ve Motivasyon*", "*Hikâye Anlatımı*", "*Liderlik İletişimi*", "*Kariyer Yönetimi*" ve "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*" temaları açısından incelenmiştir. Şirketlerin LinkedIn paylaşımlarında, öne çıkan dijital iletişim stratejileri önceden karar verilen araştırma sorularını cevaplamak için içerik analizi yönetimi ile analiz edilmiştir.

1. Markalar dijital iletişim stratejilerinden yararlanmaktalar mıdır?

İşveren çekiciliği, işletmenin potansiyel ve mevcut iş görenleri nezdinde nasıl izlenim oluşturduğu ile alakalıyken işveren marka stratejileri de bu izlenimleri biçimlendirme uygulanan çalışmalarda başat bir rol oynamaktadır. İşveren markası uygulamalarının strateji olarak planlanması, iş gücünün stratejik değeri olduğundan kaynaklanmaktadır. Markaların işveren markası stratejilerine sahip olmaları, mevcut ve potansiyel iş görenlere yönelik taahhütlerini yönetmelerini ve diğer markalardan farklılaşmaları açısından önemlidir. Günümüzde markalar dijital iletişim kanallarını aktif kullanarak ve stratejilerini iyi yöneterek potansiyel yetenekleri işletmeye dahil etmede, çalışan bağlılığı oluşturmada, çalışanların motivasyonu teşvik etmede ve kurumsal verimliliğinin iyileştirilmesinde önemli faydalar elde etmektedir.

Bu çalışmada kapsamında, LinkedIn platformu incelenen beş işveren markasının (Koç Holding, Türk Hava Yolları, Sabancı Holding, Google ve Amazon) dijital iletişim stratejilerinden yararlandığı tespit edilmiştir. Araştırma raporunda dördüncü sırada yer alan Apple markasının, LinkedIn platformunda herhangi bir içerik paylaşımı olmaması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamında, işletmelerin LinkedIn platformunda paylaştığı içerikler tercih edilen 6 dijital iletişim stratejisinin incelenmesiyle gerçekleşmiştir. Bu nedenle, markaların stratejilerinin incelemesi ve değerlendirilmesi araştırmacının izlenimine bağlı olarak çalışılmıştır. LinkedIn'de markaların uyguladığı iletişim stratejilerinin, markaların uzmanlık seviyesine göre yoğunlaştığı kategoriler farklılıklar ve benzerlikler taşımaktadır. LinkedIn'de özellikle şirketler çeşitli içerik türleri (görsel, video ve metin), konuları, hashtagleri ve iletişim yaklaşımları bakımından işveren markalarını farklılaştırdıkları gözlenmiştir.

Markaların içeriklerinde, ön plana çıkardığı çalışan deneyimleri ve işyeri kültürü ile ilgili hedef paydaşlara önemli ipuçları sağlayan paylaşımlar yaptığı görülmektedir. Çalışanlara yönelik koçluk/mentorluk programları desteği sunmak, duygusal hikâyeler paylaşmak, fırsat eşitliği yaklaşımı uygulamak, takdir kültürü oluşturmak ve çalışan gönüllülük faaliyetlerini motive etmek; çalışanların bağlılığını tetikleyen, değerli olduklarını hissettiren ve marka itibarını destekleyen önemli stratejilerdir.

Ayrıca işveren markalarının iç kültürü, değerleri ve çalışanları ile kurduğu ilişki hakkında potansiyel iş görenlere bir bakış açısı sunmayı ve pozitif işveren marka algısı oluşturmaya amaçlayan stratejiler olduğu düşünülmektedir.

2. Dijital iletişimde LinkedIn'in işveren markası oluşturma üzerinde etkisi var mıdır?

Teknolojik gelişmelerin giderek artmasıyla şirketler geleneksel iletişim kanallarından dijital iletişim kanallarına geçmiş, bu değişim süreci işveren marka stratejilerini de yakından etkilemiştir. Dijital iletişim şirketlerin geniş kitlelere ulaşmasını, sürdürülebilir iletişim kurmasını, itibar yönetimini ve marka farkındalıklarını oluşturmalarını sağlamaktadır. Dijital iletişim yapısı gereği, işveren marka stratejilerinin takip edilmesinde ve geliştirilmesinde ölçülebilir veriler sunmaktadır. LinkedIn'de gerçekleştirilen stratejilerin etkileşim durumu, erişebilirlik düzeyi ve içerik verimliliği açısından analiz edilebilme imkânı tanıdığı görülmektedir.

Markaların, işveren markası inşa etmek için *“cinsiyet eşitliği”, “fırsat eşitliği”, “çalışan grupları”* *“işte takdir ve kutlama”, “takım ruhunu artıran sosyal etkinlikler”, “işveren marka hikayeleri”, “çalışan markası hikayeleri”, “KSS projeleri”, “çalışan gönüllülüğü”, “sürdürülebilirlik uygulamaları”, “koçluk/mentorluk programları”* ve *“çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programları”* gibi farklı kategorilerde içerikler geliştirmekle birlikte LinkedIn platformu, bu stratejilerin dijital görünürlüğünü sağlamada kritik bir araç konumundadır.

İşveren markasının kapsayıcılığı her çalışanın fikirlerine saygı duyulduğu, eşit fırsatlara erişebildiği, çabalarının tanındığı ve kutlandığı çalışma ortamı ile ifade edilebilir. Lynn vd, (2018:177-180) araştırmasında, kapsayıcılığın kültür haline getirilmesinde farklı kimlik özelliğine sahip çeşitli çalışan gruplarının varlığı, tüm iş süreçlerine katılım sağlamaları ve özgürce seslerini duyurabilmeleri için topluluk faaliyetlerinde bulunmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu çalışmada, Amazon ve Google markalarının iş yerinde ve toplumda yeterince temsil edilmeyen, kimliklerini baskılayan veya nefretle dışlananlar olarak tanımladığı çeşitli çalışan gruplarının (*“kadınlar, engelliler, siyahlar LGBTQ+ ve LGBTQIA+”*) karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmak ve gelişimlerini desteklemek için liderlik eğitimleri, gelişim programları, mentorluk programları, çeşitlilik tarihi ve kültürü kutlamaları, etkinlikleri, topluluk oluşturma imkanlarını, kapsayıcı işe alım programları sunduğu görülmüştür. Ayrıca çeşitli kültürlerden, kimliklerden ve tecrübelerden gelen çalışanlara sahip olduklarını sıklıkla vurgulayarak kültürel çeşitliliğe sahip çalışma ortamlarını ve çalışan deneyimlerini geliştirmeye yatırım yaptıklarını içeriklerinde ön plana çıkarmış, bu içerikleri doğrudan çalışan görselleri ve görüşleri ile destekledikleri dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda, Google ve Amazon markalarının çeşitli çalışan gruplarının temsiliyetine önem vermesi ve onlara yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi bu markaların kapsayıcılığı kültür haline getirdiği fikrini desteklemektedir.

Çeşitlilik, bireyi veya grubu farklı kılan her bir niteliği (*“cinsiyet eşitliği”, cinsel yönelim/cinsiyet kimliği, engellilik”* vb.) vurgulamaktadır. Kapsayıcılık ise bu farklı nitelikleri ve kaynakları fayda sağlayacak şekilde bir arada buluşturmayı ve farklılıkların gücünden yararlanmayı ifade etmektedir. Çalışmada, kapsayıcılığın işveren marka değeri inşa etmek için farklı geçmişlere ve bakış açılarına sahip bireylerin katılımını destekleyen bir çalışma ortamını teşvik ederek çeşitlilik pratiğinin davranışa dönüşmesini sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla LinkedIn işveren markalarının, çeşitlilik ve kapsayıcılık pratiklerinin kurumsallaştırılmasını ve motive edilmesini sağlamanın yanı sıra, bu stratejilerin analiz edilmesini, uygulanmasını ve tüm çalışmalarının takip edilmesini sağlamaktadır.

LinkedIn'de Koç ve Sabancı markasının sportif etkinlikler, Türk Hava Yolları markasının ise festival eğlenceleri ile topluluk çalışanlarını iş hayatından uzaklaştırmak ve çalışan motivasyonunu artırmak için sosyal etkinlikler kategorisine yer verdikleri görülmüştür. Çalışanlara yönelik gerçekleştirilen bu etkinlikler, markaların iş rutinleri dışında çalışanların sosyalleşme ve etkileşim kurma ihtiyaçlarını gözeterek refahlarına önem verdiklerini göstermiştir. Çalışanların sosyal etkinliklerdeki çeşitli deneyimlerine ve katkılarına markaların içeriklerinde yer verilmesi, onların iç motivasyonunu ve

bağlılığını artırabilir. Ayrıca Koç markasının çalışma kültüründe, çalışanların kişisel refahını önceliklendirdiği, fiziksel ve ruhsal sağlığa yönelik uygulamaları (diyetisyen ve psikolojik danışmanlık desteği) ile diğer markalardan farklılaştığı görülmüştür. Bu içerikler, çalışan refahı uygulamalarının sosyal ve bireysel açıdan ele alındığını göstermiştir. Dolayısıyla LinkedIn, işveren markalarının farklılaşma, imajını yönetme ve motivasyon geliştirme aracı olarak ön plana çıktığı düşünülmektedir.

LinkedIn'de takdir ve kutlama kategorisi kapsamında, takdir etme alt kategorisine tüm markalar (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) içeriklerinde yer verdiği görülmüştür. Bu içerikler işletmelerin, çalışan başarılarını tanıyan işveren ve çalışana kıymet veren bir markası olarak konumlandırılmasına dayanak oluşturmıştır. Özellikle Amazon markasının içeriklerinde çalışan ekiplerinin yoğun çalışma sürecini takdir ederken kamuoyundan da bu çabayı takdir etmeleri için gönderilerine yorum yapmaya yönlendirdiği ve takipçilerin yorumlar yaptığı görülmüştür. Bu girişim Amazon'un, takdir kültürünü ve değer odaklı çalışma ortamı taahhüdünü kamuoyuna onaylatmak ve kamuoyunun da birbirinden etkilenecek sosyal onay ihtiyacına yönelik davranış geliştirmelerini istediği varsayılmıştır. Amazon'un takipçilerinden sosyal onaylama davranışında bulunmalarını teşvik etmesi, sosyal motivasyondan yararlanmak istediklerini göstermiştir. Bu bağlamda, LinkedIn işveren markalarının çalışanlarına yönelik iç motivasyonlarını nasıl teşvik ettiklerini göstermekle birlikte dış motivasyon (sosyal onay) oluşturma aracı olarak kullanıldığı görülmüştür.

Sabancı markasının işveren marka hikayesi, nitelikli bireylerin geleceklerini inşa edebilecekleri kariyer yolculuğunun marka topluluğunda başladığını vurgulaması ile başlamıştır. İşveren marka hikâyesinde, sürdürülebilir kariyer olanakları ve dijital yetenek geliştirme programları gibi çalışanı destekleyen uygulamalar sunduğunu vurgulamıştır. Amazon markasının işveren markası hikayelerini ise işletmenin felsefesi, kültürü ve değerlerini tanımlayan liderlik prensipleri ekseninde ele alındığı görülmüştür.

Amazon'un çalışan markası hikayeleri, liderlik prensiplerinin, çalışanlarının bu prensipleri iş sürecinde nasıl kullandığı ve bu prensiplerden yararlanmanın onların başarısına nasıl katkı sağladığı vurgulanmıştır. Örneğin, "*müşteri takıntısı*" prensibini benimseyen çalışanların, müşterilerin temel ihtiyacı olan güvenilir teknoloji ürünlerini sürekli test sürecinden geçirerek nasıl geliştirdikleri hikâyede anlatılmıştır. Diğer bir örnek, "*öğrenme ve meraklı olma*" marka felsefesinin temeline referans veren bu prensip her sabahın sıfırdan başlaması diğer bir ifade ile öğrenme ve gelişim sürecinin sürekliliğini savunur. Türk Hava Yolları'nın çalışan hikayeleri, kurum içerisinde farklı pozisyonlarda çalışanlarının kariyer yolculukları, çalıştıkları markayı sevmelerindeki nedenleri ve pozitif çalışma ortamlarına dair deneyimlerini anlatan samimi hikâye içerik serileri ile işveren marka kültürünün ve kimliğinin paylaşılmasını sağlamıştır. Çalışanlar hikayelerde, genç adaylara çalıştıkları markanın onları her zaman nasıl değerli hissettirdiğini ve her yönden nasıl desteklediğini anlatmıştır. Bu bağlamda, LinkedIn işveren markalarının amaçları, hedefleri, kültürleri, değerleri ve çalışan deneyimlerini hikayeler ile paylaştıkları etkili temas alanlarından biridir.

LinkedIn'de liderlerin iletişimi, işveren marka mesajları (vizyon, misyon, kültür ve değerler), marka başarıları (yatırımlar ve ödüller) ve çalışanlara yönelik mesajları (takdir etme ve güdüleme) konularını içerdiği görülmüştür. Örneğin Google liderleri, markasının yetenekli bireyleri tanıyan ve çeşitliliği gözetken iş gücü vizyonu olduğunu vurgulamış ve çalışan ekiplerinin çabalarını takdir etmiştir. Bunun yanı sıra, Türk Hava Yolları liderlerinin sürdürülebilir büyüme vizyonu hedefi ile müşteri deneyimini iyileştirmek için yeni rota uçuş planı oluşturma fırsatlarını değerlendirdiklerini paylaştıkları görülmüş, Koç markasının liderleri ise çevresel sürdürülebilirlik vizyonu, çalışan gönüllülerinin projelere katkıları ve çalışanların kariyer gelişimine yaptıkları yatırımlarının duyurusunu yaptıkları görülmüştür. Dolayısıyla LinkedIn'in işveren markası yönetiminde önemli bir tanıtım aracı olduğu ve liderlerin de bu platformda stratejik bir iletişim sözcüsü olarak konumlandırıldığı görülmüştür.

Koç markasının dünyanın seçkin eğitim kurumları iş birliğiyle topluluk çalışanları için oluşturduğu "*Koç Agile Academy*" bünyesinde deneyimli koçların desteği ile sorunlarla mücadele etme stratejilerini

öğrenme, liderlik tarzları geliştirme ve etkili karar verme yöntemleri ile ilgili teorik ve uygulamalı eğitim alma olanakları sunduğunu belirtmiştir. Türk Hava Yolları'nın, genç girişimcilere çeşitli sektörlerde uzman bireylerden oluşan mentor ağı sunarak girişimcilerin çalışmak istediği alanlara uygun mentorlar ile geri bildirim desteği sunduğunu belirtmiştir. Sabancı markasının ise yeni mezun veya birkaç yıl çalışma deneyimi bulunan gençler için “*Seed Genç Yetenek İşe Alım Programı*” ile bünyesinde çeşitli departmanlarda rotasyon imkanları, mentorluk desteği, eğitim programları, dijital proje geliştirme ve topluluk liderleri ile etkinlikler gibi çok yönlü kariyer fırsatları sunduğunu belirtmiştir. LinkedIn ‘de paylaşılan bu içerikler, işveren markalarının bireylere verdiği taahhütlerin bir parçası olduğu ve bu taahhütlerin geniş kitlelere ulaşmasını sağladığı görülmüştür.

Google markasının çalışanlara ve yeni yeteneklere kurum olarak sunduğu mentorluk desteğinin yanı sıra, çalışanların karşılıklı gelişmesi, öğrenmesi ve birbirlerine yeni bilgiler öğretmesi için “*g2g (Googler to Googler)*” adında gönüllü çalışan topluluğunun katılabileceği mentorluk programı sunduğu görülmüştür. Çalışanlar, gönüllü olarak temel iş görevlerinin haricinde birbirlerinin öğrenme sürecine (programlarda eğitmenlik, kişiselleştirilmiş mentorluk vb.) destek olduğu içeriklerde vurgulanmıştır. Amazon markasının ise iş yerinde ve iş yeri dışında çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine destek olmak için “*Career Choose Program*” adında çeşitli eğitim programları, kariyer hayatlarında uzun vadede doğru kararlar almasını sağlamak için ücretsiz kişiselleştirilmiş koçluk ve mentorluk desteği sunduğunu ve bu program kapsamında çalışanlarından her yıl program ile ilgili geri bildirimler alarak iş zenginleştirme imkanları sunduğunu belirtmiştir. Bu örnekler markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) gelişime açık bir işveren markası kültürü oluşturduğu fikrini desteklemektedir. Bu markalar arasında özellikle Google ve Amazon markalarının, çalışanlarını öğrenme ve gelişim kültürünün geliştirilmesinde önemli değer olarak gördüğü dikkat çekmiştir.

Tüm markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon), küresel ölçekte çevresel sorunların (iklim değişikliği, çölleşme, fazla tüketim vb.) olumsuz etkileri ile mücadele etmek için çalışanlarının desteği ile tüm operasyonel süreçlerinde “*Karbonsuzlaşma*” odağında sürdürülebilirlik çalışmalarına yatırım yaptıkları görülmüştür. Bu kapsamda, dijital teknoloji ve inovasyondan yararlanarak yenilebilir enerji kaynakları, geri dönüştürülebilir malzeme üretimi, su kaynakları yönetimi ve atık önleme uygulamaları geliştirdikleri görülmüştür. Bu bağlamda, LinkedIn markaların toplumsal hassasiyetlerini, sorumluluk anlayışlarını ve topluma yönelik somut girişimlerini kapsamlı şekilde gösterme olanağı sunmaktadır.

Koç markasının KSS stratejileri kapsamında, 2023 yılında doğal felaketten olumsuz etkilenen gruplara destek olmak için barınma, spor, eğitim, istihdam ve toplumsal hayata dahil olma odağında oluşturduğu yaşam merkezi ile ön plana çıktığı ve günümüzde de bu merkezlerin çalışmalarına devam ettiği görülmüştür. Topluluk çalışanlarının gönüllü olarak bu yaşam merkezlerine sağlık paketleri hazırlama, çocuklar için okul malzemeleri dağıtımına, tiyatro kulübü etkinlikleri düzenleme, sanat faaliyetleri organize etme ve kitap okuma aktiviteleri gerçekleştirme gibi destekleri içeriklerde vurgulanmıştır. Ayrıca günümüzde de projenin hala geliştirilerek yeni faaliyetler ile destek sağlamaya devam ettiği çalışan gönüllülerin çocuklara kışlık ayakkabı temin etmek için görüşlerinin paylaşıldığı bir videoda, büyük bir iyilik hareketine destek olma şansına sahip olmaktan gurur ve mutluluk duyduklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Türk Hava Yolları markasının KSS stratejileri kapsamında, fidan bağışı yaptığı, az gelişmiş bölgelerde öğrencilere yönelik eğitim projesi geliştirdiği ve çalışan gönüllüleri ile gerçekleştirdiği ağaçlandırma etkinliği dikkat çekmiştir. Sabancı markasının ise Türkiye’deki genç bireylerin yaşadığı gelecek kaygılarına dikkat çekmek ve ülkelerinde kalmalarını sağlamak için “*Gençlik Seferberliği Projesi*” başlattığı, çalışan gönüllülerinin desteği ile eğitim ve geliştirme merkezleri oluşturduğu ve bu projenin geniş kitlelere duyurulması için gönüllülerin katılımı ile kurumsal koşu etkinliği düzenlediği görülmüştür.

Yukarıdaki örneklerden hareketle Koç ve Sabancı markasının sosyal boyut, Türk Hava Yolları markasının çevresel ve sosyal boyut kapsamında KSS içeriklerine yer verdiği ve çalışan gönüllüleri ile çalışmalar gerçekleştirdikleri görülmüştür. LinkedIn’de paylaşılan bu içerikler, markaların topluma karşı sorumlu çalışmayı benimseyen işveren marka itibarı oluşturmalarına dayanak sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca Koç markasının çalışan gönüllülerinin görüşleri dikkate alındığında, çalışanların topluma fayda sağlamalarını mümkün kılan deneyimlere uygun ortamın oluşturulması ile çalışan memnuniyetinin teşvik edildiği düşünülmektedir.

Google’ın KSS stratejileri kapsamında, küresel açlık sorunu ile mücadele etmek için bağış kampanyaları düzenlediğini ve teknolojik araçları ile destekler sunduğunu belirtmiştir. Her yıl farklı lokasyondaki iş yerlerinde sivil toplum kuruluşlarına bağış toplamak ve küresel açlık krizine farkındalık yaratmak amacıyla çalışan gönüllülerinin katılımıyla koşu yarışı etkinliği düzenlediği görülmüştür. Ayrıca çalışanlarının topluma fayda sunma deneyimini teşvik etmek için küresel gönüllük programı başlattığı görülmüş, bu program kapsamında çalışanların zamanlarının birçoğunu gönüllü olarak ağaçlandırma, kariyer danışmanlığı, park temizliği, okul binalarını boyama ve yemek dağıtımı gibi faaliyetlere ayırdığı vurgulanmıştır. Google’ın içeriklerinde, her yıl haziran ayının daha fazla gönüllülük çalışmaları gerçekleştirmek için özel bir ay kabul edildiği vurgulanmış ve etkinliklere yer verildiği görülmüştür. Ayrıca LinkedIn’de çalışan gönüllülerin, topluma katkı sağladıkları için çabalarını kutlamaya ve bu çabaları paylaşmaya önem verildiği dikkat çekmiştir.

Amazon’un KSS stratejileri kapsamında, çeşitli lokasyonlarında doğal afetlerden olumsuz etkilenen gruplara yönelik acil ihtiyaç malzemelerini hızlı bir şekilde ulaştırmak için yardım merkezleri oluşturmuş ve çalışanların bu yardım sürecindeki katkılarını vurgulamıştır. İçeriklerde özellikle çalışanların gönüllü olarak gerçekleştirdiği çalışmalar; hijyen setleri oluşturma, evsizlere ev inşa etme, gıda bankalarına yemek dağıtma, öğrenciler için kırtasiye malzemeleri dağıtma, hayvan barınaklarına mama dağıtma vb. olarak vurgulanmıştır. Ayrıca çalışanlarının gönüllülük faaliyetlerine daha fazla zaman ayırması için mayıs ayını özel bir ay olarak kabul ettiğini vurgulamış ve bu ayda farklı lokasyonlarda çalışanların, dünya genelindeki sivil toplum kurumlarına destek olmak için gönüllü etkinlikler düzenledikleri görülmüştür.

Gönüllük çabalarının sürdürülebilir bir toplumsal düzenin oluşturulmasında Amazon ve Google markaları açısından önemli bir güç olarak görüldüğü, dünya çapında toplumsal etki yaratan ve kendilerini değerli hissedecekleri (topluma değer katma sürecinde aktif rol alarak) gönüllülük faaliyetlerine dahil olmaları için çalışanlarını teşvik ettiği görülmüştür. Bu doğrultuda, LinkedIn’de bu faaliyetlerin bireysel veya kurum odaklı bir girişim olmaktan öte işveren markalarının, çalışanların ve toplulukların sorumluluğunda olduğu vurgulanmıştır.

Koç, Google ve Amazon markalarının çalışan görüşleri incelendiğinde, toplumun iyiliğini gözetme hedefinde olan bir marka bünyesinde çalıştıkları için onur duyduklarını ve ortak bir hedef için çalışmanın onları motive ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, çalışanların ortak bir hedef için çalışmalarının onları motive ettiği çıkarımı, literatürde sıklıkla incelenen sosyal kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini ortaya koyduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda (Ardıç ve Bağcı 2022:35-38)’in yaptığı araştırmada, çalışanın topluluk içerisinde kendi benliğini bulması ile o topluluğa gönülden bir bağlılık hissettiğini ve gönüllü olarak çaba gösterdiğini vurgulamıştır. (Sağır,2016:426) çalışmasında, işletme ile özdeşleşen ya da özdeşleşmeyen iş görenlerin bulunması, başarılı bir işveren markası yaratmayı stratejik yönden etkilediğini vurgulamıştır. Akgemci vd, (2018:560) çalışmasında, örgütsel özdeşleşmenin iş görenin benlik niteliklerinden birkaçının kurum nitelikleri ile uyumlu olduğuna dair izlenim oluşturduğunda gerçekleştiğini vurgulamıştır. Bu çalışmada analiz edilen Koç, Google ve Amazon markalarının çalışan görüşleri, örgütsel özdeşleşmenin oluştuğunu ve işveren markasını olumlu anlamda etkilediğini göstermiştir.

Bu çalışmada, sosyal medya mecraları arasında güçlü bir konumu olan LinkedIn’in güçlü bir şirket profili oluşturmak işletmenin online ortamda sürdürülebilir işveren marka geliştirmesi, potansiyel ve

mevcut çalışanlara erişmesi açısından önemli olduğu görülmüştür. LinkedIn, profesyonel sosyal bir ağ oluşturma özelliği ve gelişmiş sektörel özellikleri sayesinde markaların iletişim faaliyetlerini yönettiği etkili bir platformdur. Dijital iletişimin sunduğu olanaklar, işveren markalarını yalnızca şirket içerisinde stratejik uygulamalar oluşturmaktan ziyade markanın dış hedef kitlesine yönelik de gerçekleştirilen kapsamlı stratejik iletişim uygulamalarını desteklemektedir. Bu bağlamda, LinkedIn platformu çok yönlü özellikleri ile işveren markalarının stratejilerini yönetmelerinde ve sürdürmelerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

3. Markalar LinkedIn’de işveren markası oluştururken hangi dijital iletişim stratejilerinden yararlanmaktadır?

Markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) LinkedIn’de “*çeşitlik ve kapsayıcılık*”, “*çalışan refahı ve motivasyon*”, “*hikâye anlatımı*”, “*liderlik iletişimi*”, “*kariyer yönetimi*” ve “*kurumsal sosyal sorumluluk*” stratejilerinden yararlandığı görülmüştür. Markaların paylaşımları incelendiğinde, her markanın yoğunlaştığı işveren marka stratejileri değişmekle birlikte kategorilerinde benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Aşağıda markaların yararlandıkları stratejiler sırasıyla ele alınmıştır:

Koç markasının toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği ve engellilik kategorilerini, Sabancı markasının toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği kategorilerini, Türk Hava Yolları markasının engellilik ve fırsat eşitliği kategorilerini, Amazon ve Google markalarının cinsiyet eşitliği, cinsel yönelim, engellilik, ırksal çeşitlilik, kültürel çeşitlilik, etnik çeşitlilik, fırsat eşitliği, çalışan grupları ve erişebilir çalışma ortamları kategorilerinin tamamını içeriklerinde kullanmaktadır. Tüm markaların, içeriklerinde benzer olarak fırsat eşitliği kategorisinden yararlandıkları görülmektedir.

Koç markasının, Dünya Engelliler Günü kapsamında bir içerik paylaştığı görülmektedir. Markanın paylaşımında, eşitlik ve erişebilirlik taahhütlerini vurgularken engellilere yönelik geliştirdiği somut uygulamalarına yer vermediği ve yıl içerisinde bu konu içeriklerinde yer almadığı için iletişimin yüzeysel kaldığı düşünülmektedir. Dünya Kadın Hakları Günü gibi özel günlerde, cinsiyet eşitliği taahhüdünü paylaştığı bir içeriğe yer vermiş, fakat iş yerinde doğrudan kadın çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği cinsiyet odaklı eşitlik uygulamalarından bahsetmemiştir. Farklı bir gönderide, kadınların şirket içerisinde çeşitli liderlik pozisyonlarda rol aldığını vurgulayan bir görsel paylaştığı görülmektedir. Bu paylaşımlar, markanın sadece belirli zamanlarda sembolik iletişim gerçekleştirdiği ve bazı zamanlarda ise kadın liderlerin temsiliyeti ve katılımını vurgulayan stratejik mesajlara yer verdiğini göstermektedir. Dolayısıyla iletişimde tutarsızlık oluşturmaktadır. Dengeli bir iletişim stratejisi, kadın çalışanlara yönelik uygulamaların ve kadın liderlerin rolünün yıl boyunca içeriklere entegre edilerek desteklenmesini gerektirir. Bunlara ek olarak toplumsal cinsiyet eşitliği taahhüdü çerçevesinde çeşitli uygulamalarını, sadece topluluk markalarının gerçekleştirdiği faaliyetler üzerinden ön plana çıkardığı görülmüştür. Topluluk markalarının 2026 yılı kadın çalışan oranlarını artırma hedeflerine dair sayısal verilerine, teknoloji ve inovasyon alanında kadın ve kız çocuklarının yeteneklerinin geliştirilmesi ve kadın istihdamının artırılması konularına yönelik somut uygulamalarına yer verdiği görülmektedir. Bu durum, işveren markası açısından örgüt düzeyinde çeşitlilik ve kapsayıcılık temsiliyetinin yetersiz olduğunu ve iletişim sürecinde dengesizlik yaşadığını göstermektedir.

Türk Hava Yolları markasının, yıl boyunca engelli bireylere yönelik iş ilanlarını paylaştığı görülmüştür. Bu kapsamda bireylere kapsayıcı işe alım uygulamaları sunduğunu belirtmiştir. Ancak içeriklerinde engelli çalışanların görseller ile temsil edilmediği dikkat çekerken iş yerinde kapsayıcı hangi uygulamaların sunulduğuna dair bilgilerin yer almadığı dikkat çekmiştir. Markanın sadece bir paylaşımında, çalışanları ile Dünya Engelliler Günü kapsamında engelli spor kulübü üyesi çocuklarla bir araya geldiği etkinliğe dair bir içeriğe yer vermiştir. Engelli bireylere yönelik mesajların, yalnızca özel gün ve iş ilanı ile sınırlandırıldığı görülürken çeşitlilik ve kapsayıcılık teması marka kültürü ve

alışan deneyimi ile doğrudan desteklenmediği için örgüt stratejisinin bir parçası haline getirilemediği düşünülmektedir.

Sabancı markasının, toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği temalarını içeriklerinde kullandığı görülmüştür. Bu içeriklerde topluluk markalarının kadın istihdamını artması ve eğitimler düzenlediği, Sabancı'nın ise kadınların liderlik görevlerinde temsiliyeti ve kadınlara yönelik önyargılarla ve şiddet ile mücadele alt kategorilerini ele aldığı görülmektedir. Ayrıca bir paylaşımda, kadın çalışanlara iş ve ücrette eşitlik sağlandığı belirtilmiş, ancak somut uygulamasına yer vermediği dikkat çekmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği taahhüttü kapsamında, kadın ve kız çocuklarının yaşadığı çok yönlü şiddette karşı duruş sergilemek için bir kampanyaya dahil olduğu görülmüştür. Sabancı'nın bu savunuculuk eylemi, kadın çalışanlara ve kız çocuklarına yönelik kapsayıcı ve eşitlikçi stratejik uygulamalarının iletişimini oluşturmaktadır. Ayrıca markanın kültürü ve çalışma ortamında temsil ettiği değerleri göstermektedir. Dünya Kız ocukları Günü gibi özel günlerde toplumsal fırsat eşitliği taahhüdünü paylaştığı içeriğe yer vermiştir. Burada markanın Sabancı Vakfı'nın kadınlara ve kız çocuklarına yönelik burs programları, okullar, ğrenci yurtları ve cinsiyet eşitliğini savunan sivil toplum kuruluşlarına hibe programı desteklerinden bahsettiği görülmüştür. Ieriklerde, kadın çalışanların liderlik görevlerinde yer aldığını da sıkça vurgulamaktadır. Ancak kadınların ve kız çocuklarının gelişimi ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik somut çalışmalarını topluluk markalarının gerçekleştirdikleri üzerinden sunduğu görülmüştür. Bu uygulamaların sadece topluluk markalarında gerçekleştirilmesi, örgüt düzeyinde çeşitlilik ve kapsayıcılık temsiliyetinin yetersiz olduğunu ve iletişim sürecinde dengesizlik yaşadığını göstermektedir.

Google'ın iş yerinde çeşitliliği temsil eden çalışanların oluşturduğu toplulukların yer aldığı görülmüştür. Paylaşımlarda bu gruplarda yer alan çalışanların görsellerine, görüşlerine ve deneyimlerine sıkça yer verildiği dikkat çekmektedir. Bu grupların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için çeşitli programlar sunulduğu görülmüştür. Marka, işletme içerisinde ve dışında çeşitlilik kültürünü ve tarihini kutlayan içeriklere ve somut uygulamalarına da yer vermektedir. Özellikle küresel düzeyde LGBTQ+ gruplarının kültürünü, iş birliğini ve temsiliyetini desteklemek için Onur Ayı kapsamındaki etkinliklerine sponsor olduğu ve çalışanlarını da bu tür etkinliklere katılmaya teşvik ettiği görülmüştür. Google, toplumda ve iş hayatında yeteri kadar temsil edilmeyen grupların temsiliyetine önem vermekte ve buna yönelik somut uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda çeşitli çalışan gruplarını teşvik etme, kültürel destekler, gelişim programları, kapsayıcı araç ve hizmetler sunmaktadır. Ayrıca engelli bireylere yönelik iş ilanları, özel gün kutlamaları ve kapsamlı erişebilir çalışma ortamı uygulamaları ön plana çıkmaktadır.

Amazon'un iş yerinde çeşitliliği temsil eden çalışanların oluşturduğu toplulukların yer aldığı görülmüştür. Amazon markasının, Google markasına benzer olarak kültürel ve ırksal farklılıkları temsil etmekte ve çeşitli çalışan grupları ile içeriklerini desteklemektedir. Paylaşımlarda bu gruplarda yer alan çalışanların görsellerine, görüşlerine ve deneyimlerine sıkça yer verildiği dikkat çekmektedir. Marka, işletme içerisinde ve dışında çeşitlilik kültürünü ve tarihini kutlayan içeriklere ve etkinliklere yer vermektedir. Özellikle iş yerinde erkek çalışanlarının, kadın çalışanların toplumda karşılaştığı sorunları anlamaları ve iyileştirilmesi gereken stratejilerde aktif olarak rol almalarını sağlamak için oluşturduğu bir program dikkat çekmektedir. Ayrıca bir paylaşımında, Hindistan lokasyonunda engelli gruplar için erişebilirlik ve kapsayıcılık çalışma alanı uygulamaları kapsamında aldıkları bir dl paylaşırken engelli bireyleri istihdam ettirdiklerini belirtmektedir.

LinkedIn'de Koç Türk Hava Yolları ve Sabancı markalarının, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerini içeriklerinde yeterli düzeyde kullanmadıkları görülürken Amazon ve Google markalarının bu stratejileri daha geniş lde kullandıkları belirlenmiştir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık temasının markalarda benzer ve farklı yönlerde ele alındığı görülmektedir. Koç ve Sabancı markalarının kadınların liderlik görevlerinde temsiliyetini ele aldığı ve topluluk markaları üzerinden kadınların gelişimine yönelik somut uygulamalar sundukları görülmüştür. Türk Hava Yolları'nın sadece engelli bireylere yönelik iş ilanı ve özel gün paylaşımı ön plana çıkmaktadır. Google ve Amazon markalarının ise daha kapsamlı içerik kategorileri

ele alarak yıl boyunca çalışan görüşlerine, deneyimlerine ve görsellerine paylaşımlarında yer verdiği görülmüştür.

Markaların çalışan refahı ve motivasyon temasında, genellikle farklı kategorilerden yararlandıkları görülmüştür. Bu temada yer alan kategoriler; kişisel refahı teşvik eden uygulamalar, işte takdir ve kutlama ve takım ruhunu artıran sosyal etkinliklerdir. Markalar arasında özellikle Koç markasının kişisel ve sosyal boyutlara odaklanarak çalışan refahı ve motivasyonunu bütünsel açıdan ele aldığı dikkat çekmektedir. Aşağıda markaların bu temada yararlandıkları stratejiler sırasıyla ele alınmıştır:

Koç markasının, diyetisyen desteği ve psikolojik danışmanlık alt kategorisinde; dijital platformu üzerinden topluluk çalışanlarına profesyonel kişilerin desteği ile ücretsiz sağlıklı beslenme ve ruh sağlığı iyileştirme hizmetleri sunduğu görülmektedir. Çalışanların refahı hem iş yerinde hem de çalışanların kişisel hayat kalitelerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların yaşadığı stres, kaygı, uyku ve kilo gibi içsel sorunlar onların iş hayatındaki verimliliğini etkilemektedir. Koç markasının, bu uygulamaları ile birey içi refah düzeyinin değişimini öngördüğü ve bu nedenle bireysel refahı da merkeze alan uygulamalara yer verdiği düşünülmektedir.

İşte takdir ve kutlama kategorisinde, çalışan terfilerden sadece Amazon markası yararlanmaktadır. Aynı kategoride tüm markaların benzer olarak çalışanlarını takdir etme alt kategorisinden yararlandıkları görülmektedir. Koç, Türk Hava Yolları ve Sabancı markalarının ödül alt kategorisinden yararlandıkları görülmüştür. Ayrıca Türk Hava Yolları, Google ve Amazon'un özel gün kutlamalarından yararlandıkları görülmüştür.

Amazon'un terfi alt kategorisinde, çalışanlarına yönelik kişiselleştirilmiş terfi mesajlarına yer verdiği görülmüştür. Terfi alan çalışanlarının isimlerini paylaşarak onları kişiselleştirilmiş mesajlar ile takdir ve motive etmeye önem verdiği dikkat çekmiştir. Aynı zamanda paylaşımında, takdir kültürüne kamuoyunu ortak etmek için çağrı yaptığı görülmektedir. Dolayısıyla takdir anlayışının yalnızca çalışma ortamı ile sınırlı olmadığı, toplum nezdinde de takdir almanın çalışanlar için bir ihtiyaç olduğu ve markanın bu duruma dikkat ettiği düşünülmektedir.

Markaların takdir alt kategorisinde, Koç, Türk Hava Yolları ve Sabancı markasının çeşitli kurumlardan aldıkları başarı ödülleri bireysel değil, genel düzeyde çalışanların çabalarını tanıdıkları ve takdir ettikleri görülmüştür. Google ve Amazon markalarının ise doğrudan bireysel çalışan görselleri kullanarak ve liderlerden destek alarak çalışanlarını takdir eden mesajlara yer vermektedir.

Koç, Türk Hava Yolları ve Sabancı markalarının ödül alt kategorisinde; koç markasının sportif faaliyetler kapsamında düzenlediği etkinliklerde, Türk Hava Yolları'nın özel gün etkinliklerinde ve Sabancı markasının ise sportif faaliyetler ve inovasyon projeleri kapsamında çalışanlarına ödül verdiği görülmüştür.

Türk Hava Yolları, Google ve Amazon markalarının özel gün kutlamaları alt kategorisinde; Türk Hava Yolları'nın dünya çapında kutlanan meslek günleri, Google'ın dünya çapında kutlanan toplumsal günler ve Amazon markasının ise kurumsallaştırdığı sevgililer günü kutlaması ile ön plana çıktığı görülmüştür.

Takım ruhunu arttıran sosyal etkinlikler kategorisinde, Türk Hava Yolları'nın eğlenceler, Koç ve Sabancı markalarının sportif faaliyetleri ele aldığı görülmüştür. Koç ve Sabancı markalarının sportif faaliyetler alt kategorisinde; iki marka benzer olarak çeşitli branşlarda spor yarışmaları ve takım etkinlikleri düzenledikleri görülmüştür. Koç markasının sportif faaliyetlerde çalışanları ve ailelerini dahil ederken Sabancı sadece çalışanlara yönelik bu faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Türk Hava Yolları'nın eğlence alt kategorisinde; her yıl çalışanlar ve aileleri için festival etkinlikleri düzenlediği dikkat çekmiştir. Markaların çalışanları sosyal etkinliklere dahil ederek tempolu iş hayatından uzaklaştırma ve motivasyonlarını teşvik etmeye çalıştıkları düşünülmektedir.

Hikâye anlatımı temasında, tüm markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) işveren markası hikayelerinden ve çalışan markası hikayelerinden yaralandığı görülmüştür. Sabancı markasının, diğer dört markaya göre çalışan markası hikayelerini daha sınırlı düzeyde kullandığı belirlenmiştir. Aşağıda markaların yararlandıkları konular sırasıyla ele alınmıştır:

Koç markasının işveren markası hikayelerinde; vizyoner lider öğretileri, cinsiyet eşitliği, cumhuriyet, yenilikçilik, fırsat eşitliği, çağdaşlık, sürekli gelişim ve dayanışma değerleri üzerinden ele alınmaktadır. Koç markasının çalışan hikayelerinde; kariyer yolculuğu, başarı, duygusal bağlılık, kişisel gelişim, çalışan gönüllülüğü, toplumsal fayda, ekip iş birliği deneyimleri ele alınmaktadır.

Türk Hava Yolları markasının işveren hikayelerinde; müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, insana saygı, verimlilik, ekip çalışması ve kariyer fırsatları değerleri üzerinden ele alınmaktadır. Ayrıca çalışan hikayelerinde; kariyer yolculukları, dinamik takım ruhu, yetki ve karar sürecine dahil olma, ekip iş birliği, duygusal bağlılık, kişisel öğrenme ve gelişme deneyimleri ele alınmaktadır. Özellikle çalışan hikayelerinde uzun yıllar iş yerinde çalışan bireylerin deneyimlerine yer verirken çeşitli pozisyonlarda daha genç çalışanlara da yer verdiği dikkat çekmektedir.

Sabancı markasının işveren markası hikayelerinde; vizyoner lider öğretileri, girişimcilik, sürdürülebilir bir yaşam, teknolojik yenilik, dijital dönüşüm, cinsiyet eşitliği, sosyal sorumluluk ve yetenek geliştirme değerleri üzerinden ele alınmaktadır. Çalışan hikayelerinde ise marka kültürü ve değerleri, çalışanların inovasyon projelerindeki görevleri, gönüllülük çalışmalarına katılımı ve topluluk çalışanlarının birbirleri ile kurdukları güçlü iş birliği vurgulandığı görülmüştür.

Google markasının işveren markası hikayelerinde; çeşitlilik değerleri, kapsayıcılık uygulamaları, erişebilir çalışma ortamı, fırsat eşitliği, teknolojik toplumsal değişim, çalışan gönüllülüğü, kariyer fırsatları ve yetenek geliştirme değerleri üzerinden ele alınmaktadır. Çalışan hikayelerinde; zorluklar ile başa çıkma, işlerde özerklik, kariyer değişikliği, yeni ilgi alanları için öğrenme kaynakları ve ekip iş birliği ele alınmaktadır.

Amazon markasının işveren markası hikayelerinde; liderlik prensiplerinin önemi, çeşitlilik değerleri, kapsayıcılık, inovasyon, çalışan gönüllülüğü, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve kariyer fırsatları değerleri üzerinden ele alınmaktadır. Çalışan markası hikayelerinde; liderlik prensiplerini benimseme, inovasyon ve teknoloji alanlarında liderlik, ekip iş birliği kariyer değişikliği, gelişme ve öğrenme fırsatları ele alınmaktadır.

Bu çalışma, çalışan markası hikayelerinin çalışanların kişisel deneyimlerini ve marka değerleri ile olan bağlantısını ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Markaların çalışan hikayelerinde benzer olarak ele aldığı alt kategoriler arasında ekip iş birliği, kişisel gelişim ve sürekli öğrenme ön plana çıkmaktadır. Ekip iş birliği, çalışanlar arasında ilişkinin güçlü olduğunu ve destekleyici değer kültürünün oluşturulduğunu göstermektedir. Gelişim ve öğrenmenin sürekli kılınması ise çağın değişim dinamiğine çalışanların uyum sağlayabilmesinin amaçlandığı düşünülmektedir. Google markasının diğer markalardan farklı olarak çalışan hikayesinde kanser hastalığı geçiren ve yeni anne olmuş çalışanlarının iş yerinde ve iş dışında yaşadığı zorluklarla başa çıkmalarına nasıl destek olduğu anlatılmaktadır. Bireylerin yaşadığı sıkıntılara markanın doğrudan desteği olması nedeniyle çalışanı destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşım sayesinde, markaya yönelik pozitif algı ve bağlılığın tetiklendiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, işveren marka hikayelerinde Koç ve Sabancı markalarının benzer olarak vizyoner kurucu lider öğretileri ve değerlerini hikayelerinde kullandıkları görülmüştür. Liderlerin vizyonu üzerinden bireysel başarı hikayeleri ve çalışanları gelecekteki başarıya hazırlama hikayeleri ön plana çıkmaktadır. Amazon markasının CEO'su liderlik prensipleri çerçevesinde, marka değerlerini ve kültürünü hikayelerinde ele aldığı görülmüştür. Dolayısıyla markalar özellikle çalışanlara ve adaylara liderleri üzerinden kültürünü tanıtmak, örgüt stratejisi anlayışı kazandırmak, eylemleri yönlendirmek ve güven oluşturmak için bu stratejiden yararlandığı düşünülmektedir. Ayrıca Koç, Google ve Amazon

markalarının işveren marka hikayelerinde, çalışan gönüllüğünü kategorisini ön plana çıkardıkları görülmüştür. Bu markaların iş yerinde gönüllülüğü bir kültür olarak inşa ettiği ve çalışanların katkılarının sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik uygulamalarına yön verdiği görülmüştür. Bu bağlamda, marka değerleri ile çalışan değerlerinin ortak bir paydada buluştuğu düşünülmektedir.

Liderlik iletişimi temasında, tüm markaların LinkedIn paylaşımları paydaşlar ile simetrik iletişim kategorisinde incelenmiştir. LinkedIn’de Koç, Sabancı, Google ve Amazon markalarının CEO ve üst düzey yöneticilerinin mesajlarına yer verdiği, Türk Hava Yolları’nın ise sadece yönetim kurulu başkanın mesajlarına yer verdiği görülmüştür. Markaların lider iletişimi incelendiğinde, mesajların duyuru ve bilgilendirme niteliği taşıdığı dikkat çekmiştir. Liderlerin benzerlik taşıyan kilit mesajları markalarının vizyon ve değerleri çerçevesinde şekillenmektedir. Simetrik iletişimin bir gereği olarak hedef paydaşlara karşılıklı ilişkiyi teşvik edecek sorular sormak ve paylaşımlarda yapılan yorumlara cevap vermek gerekmektedir. Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı ve Google liderlerinin mesajlarında, hedef paydaşları ile karşılıklı ilişkiyi teşvik edecek sorular sormadığı görülürken Amazon markasının sadece bazı paylaşımlarında lider mesajlarını iletirken takipçileri ile diyalog başlatmak için açık uçlu sorular yönelttiği görülmüştür. Tüm markalar, benzer olarak takipçilerden gelen yorumlara geri bildirim yapmadığı için iletişim sürecinde karşılıklı anlayış ve dengenin oluşturulamadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, liderler hedef paydaşları ile simetrik iletişim gerçekleştirmemiştir.

Kariyer yönetimi teması kapsamında, markaların *“koçluk/mentorluk programları/destekleri”*, *“çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programları”*, *“rotasyon fırsatları”*, *“iş zenginleştirme”* ve *“yetenek çekme ve geliştirme programları”* kategorileri başlığında incelenmiştir. Tüm markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) benzer olarak koçluk veya mentorluk kategorisinden yararlandıkları görülmüştür. Kariyer yönetimi temasında, en az kategoriden yararlanan markanın Türk Hava Yolları olduğu görülmüştür.

Sabancı, Google ve Amazon’un kariyer yönetimi temasına ait tüm kategorilerinden yararlandığı belirlenmiştir. Özellikle Google’ın gönüllü çalışan topluluğunun oluşturduğu koçluk programı kapsamında diğer markalardan farklılaştığı görülmüştür. Gönüllü çalışanlar, iş arkadaşlarının öğrenme sürecine mentorluk desteği verdiği dikkat çekmiştir. Dolayısıyla Google’ın iş yerinde ortak öğrenme ve gelişime açık bir kültür oluşturduğunu göstermenin yanı sıra, çalışanlar arasında dayanışmanın ve içsel motivasyonun teşvik edildiği düşünülmektedir.

Koç markasının dijital teknoloji destekli eğitim programları ve koç desteği ile çalışanlarının hayat boyu gelişimini desteklediği görülmüştür. Koç markasının diğer markalardan farklı olarak mevcut çalışanlarına sunduğu eğitim programları ile ön plana çıktığı gözlenmiştir. Özellikle topluluk çalışanlarının liderlik potansiyellerini keşfetmeye ve mevcut liderlik yeteneklerini geliştirmeye yönelik programlara ağırlık verdiği görülmüştür.

Türk Hava Yolları markasının, genç girişimciler, yeni mezun bireyler ve üniversite öğrencilerine yönelik yetenek çekme ve geliştirme programlarından yararlandığı görülmüştür. Yeni mezun bireyleri ve üniversite öğrencilerini hava taşımacılığı sektöründe geliştirmek için uluslararası eğitimler ve marka bünyesine yeni pilotlar kazandırmak için pilotluk eğitimlere yer vermektedir. Ayrıca girişimcilere sunulan iş geliştirme programı kapsamında çeşitli sektörlerde uzman bireylerden oluşan mentor ağı sunulduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, gelişim kültüründe yeni yetenek kazandırma odaklı eğitim programlarının önemli bir araç olarak konumlandığı düşünülmektedir.

Sabancı, Google ve Amazon’un kariyer yönetimi sürecinde benzer olarak hayat boyu öğrenme ve gelişim kültürü çerçevesinde hem potansiyel adaylara hem de mevcut iş görenlere yatırım yaptığı görülmüştür. Bu kapsamda topluluk oluşturma, iş zenginleştirme imkanları, rotasyon fırsatları, mentorluk/koçluk desteği, dijital ve liderlik yeteneklerini geliştirme programlarına odaklandıkları görülmektedir. Bu markaların LinkedIn içerikleri, bilgilendirmekten ziyade bireyi temel alan yönetim anlayışının ve sürdürülebilir kariyer stratejilerinin bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu iki

markanın sadece mevcut iş göreni bünyesinde tutmaya değil, aynı zamanda yeni yetenekleri keşfetme ve geliştirme stratejilerine önem verdiği dikkat çekmiştir. Bu yönüyle kariyer yönetimi stratejilerinin çok yönlü ele alındığı ve etkili bir işveren markası iletişim aracı olarak kullanıldığı düşünülmektedir.

Markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) KSS temasında; “KSS projeleri”, “çalışan gönüllüğü” ve “sürdürülebilirlik hedefleri ve uygulamaları” kategori başlıklarında incelenmiştir. Tüm markaların aynı temaya ait kategorilerden yararlandıkları görülürken ele aldıkları bazı konu içeriklerinde farklılaştıkları dikkat çekmektedir. KSS projeleri kapsamında, Türk Hava Yolları markasının çevre ve eğitim, Koç markasının barınma, spor, eğitim, istihdam, toplumsal hayata dahil olma, Sabancı markasının eğitim, teknoloji ve inovasyon, Google markasının ise çevre ve açıklıkla mücadele gibi alanlarda projeler geliştirdiği görülmüştür. Ayrıca tüm markaların sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda benzer olarak küresel iklim değişikliği sorunlarını azaltmak için kurumsal ve toplumsal düzeyde çalışmalar yürüttüğü anlaşılmıştır. Markaların tüm operasyonel süreçlerinde “karbon emisyonunu sıfırlamayı” hedeflediği, teknolojiyi ve inovasyonu sorumlu bir şekilde kullanarak sürdürülebilir çözümler geliştirmeye odaklandıkları görülmüştür. Bu kapsamda “yenilebilir enerji, su yönetimi, enerji verimliliği ve atık yönetimi” gibi alanlara yatırım yaptıkları içeriklerinde vurgulanmıştır. Ayrıca Google ve Amazon markalarının diğer markalardan farklı olarak çalışanlarının, küresel ölçekte gönüllülük faaliyetlerine daha fazla zaman ayırması için yılın belirli ayını özel bir ay kabul ederek onların çabalarını kutlamaya ve paylaşmaya önem verdiği dikkat çekmiştir. Bu kapsamda dünya genelindeki sivil toplum kurumlarına destek olmak için gönüllü etkinlikler ve programlar düzenledikleri görülmüştür. Markaların LinkedIn’de KSS stratejik uygulamalarını farkındalık, sorumluluk ve toplum odaklılık değerlerine dayalı oluşturduğu ve markalarını insanlaştırdığı düşünülmektedir.

4.Halkla İlişkilerin bu stratejilerdeki rolü nedir?

Günümüzde markalar mevcut ve potansiyel çalışanlara sundukları değerler ve uygulamalar ile irdelenmektedir. Halkla ilişkiler, işveren marka stratejilerini yaratma, sürdürülebilirliğini sağlama ve hedef paydaşlara anlatma sürecinde başat rol oynamaktadır. Rolü, markaların iç ve dış hedef kitleleri ile anlayış ve güven odağında ilişkilerini yönetmelerini ve çalışanlara sundukları değer önermesinin iletişimini yönetmektedir. Halkla ilişkiler, işverenlerin iş yerinde nasıl bir kültür, değer ve çalışan deneyimi oluşturduğunu açıklamaktadır. İşveren markası, bir şirketin “çalışmak için harika bir yer” izlenimini tanımlarken halkla ilişkiler stratejilerinin bu izlenimin yaratılmasında ve güçlendirilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Halkla ilişkiler disiplini çeşitli bireyleri ikna etme, temsil etme, bilgilendirme, imaj yaratma ve itibar geliştirme gibi hedeflerle sürdürülebilir güçlü ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır. Çalışmada, çeşitlilik ve kapsayıcılık (ÇK) yönetimi sürecinin kapsamlı araştırma ve doğru eylemlerin gerçekleştirilmesini gerekli kıldığı ve stratejik bir yaklaşımı içerdiği görülmüştür. Halkla ilişkiler, ÇK stratejileri yönetimi konusunda markaların, proaktif davranış geliştirmeleri için bilgilendirme ve etkileme sürecinde önemli rolü olduğu görülmüştür. Bu çıkarım, İldaş’ın (2022:410) çalışmasında, halkla ilişkiler işletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki mesajlarını iletmek için stratejik ve yönetimsel bir araç olduğu vurgusu ile bağlantılıdır. Bu bağlamda, halkla ilişkilerin stratejik rolünün hedef paydaş beklentileri ile ÇK stratejilerinin ve iletişiminin uyumlu olması sürecinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada, Google ve Amazon markalarının ÇK stratejilerine ilişkin tüm kategorilerden (“cinsiyet eşitliği”, “cinsel yönelim”, “engellilik”, “ırksal çeşitlilik”, “kültürel çeşitlilik”, “etnik çeşitlilik”, “fırsat eşitliği” ve “çeşitli çalışan grupları” ve “kapsayıcı işe alım”) yararlanarak %100 oranda en fazla temsile sahip olduğu görülürken Koç markasının %30, Türk Hava Yolları markasının %20 ve Sabancı markasının %20 temsil oranı ile sınırlı sayıda kategorilere içeriklerinde yer verdiği görülmüştür. Bu üç markanın sınırlı sayıda yararlandığı kategoriler; Koç markası cinsiyet eşitliği, engellilik ve fırsat eşitliği, Türk Hava Yolları markası engellilik ve fırsat eşitliği ve Sabancı markası cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği kriterlerine yer verdiği görülmüştür. LinkedIn platformunda Türk Hava

yolları markasının, engelliler günü iletişimini önceliklendirdiği, Koç ve Sabancı markalarının dünya kadınlar ve kız çocukları günü iletişimine yoğunlaştığı dikkat çekmiştir. Bu bağlam, halkla ilişkilerin ÇK stratejilerinin çok yönlülüğünü ve devamlılığını sağlamada proaktif rolünden faydalanılması gerektiğini göstermiştir. Yalnızca belirli kategorilerin önceliklendirilmesi ve belirli zamanlarda ele alınması, markaların ÇK iletişiminin bir bütün olarak ele alınmasını ve devamlı kılan bir strateji haline getirme sürecini sınırlandırdığını, içeriklerde sembolik ve dönemsel iletişim çalışmaları gerçekleştirdiklerini göstermiştir. Bu bağlamda halkla ilişkiler, işveren markalarının işyerindeki çeşitliliklerinin (cinsiyet eşitliği, engellilik, cinsel yönelim/cinsiyet kimliği/ vb.) sadece temsil edilmesini değil, aynı zamanda bu çeşitliliğin marka ile özdeşleşmesini ve her bireyin eşit olarak dahil olma fırsatını ön plana çıkaran içerikler geliştirmelerine destek olmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler, ÇK içeriklerinin oluşturulmasını ve yönetimini organize etmesi ile temsil kültürünün iletişimini denetleyen ve işveren markalarının kurum içinde çalışanlara ve kurum dışındaki paydaşlara yönelik iletişim sürecinin, ÇK değerleri çevresinde kapsayan ve bütünlük oluşturan bir rol üstlenmektedir. Halkla ilişkiler, ÇK stratejilerine yönelik markaları sadece sembolik bir tutum sergilemeye değil, aynı zamanda bu stratejilerin marka değerleri ve kültürü ile uyumlu olmasını sağlayarak daha kapsamlı bir bakış açısı ile çok yönlü somut uygulamalar (çeşitli kategoriler, çalışan referansları, görseller, hikayeler ve çeşitli çalışan grupları) gerçekleştirmelerinde rehber görevi görmektedir.

Men (2014: 256-257); Kim Rhee (2011:244)'in çalışmasına göre çalışanlar, halkla ilişkiler ve örgütsel yönetim araştırmalarında çok değerli örgütsel etkileyiciler olarak değerlendirilmektedir. Markaların başarılarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde çalışanların katkıları, güvenleri ve istekleri önemlidir. Şirketlerin iç çevreleri ile güçlü iletişim ve iş birliği oluşturması, işveren markalaşmasını etkilenmektedir. Çalışmada çalışan refahı ve motivasyon stratejileri kapsamında, Koç markasının kişisel refahı teşvik eden uygulamalar, takdir kutlama ve takım ruhunu artıran sosyal etkinlikler kategorilerine yer vererek %42 oranı ile markalar arasında en fazla temsile sahip olduğu ve içeriklerde çalışan refahı ve motivasyon stratejilerini öncelikli bir strateji olarak ele aldığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, Türk Hava Yolları markasının %33 temsil oranı, Amazon ve Sabancı markalarının benzer olarak %25 temsil oranı ile stratejilere yer verdiği görülmüştür. Google markasının ise yalnızca takdir ve kutlama kategorisini içeriklerinde ön plana çıkararak markalar arasında %17 oranı ile en az temsile sahip olması dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda, Google markasının çalışan refahı ve motivasyonu stratejisini diğer markalara göre öncelik haline getirmediği ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni, Google markasının çalışan refahı ve motivasyon stratejilerini daha çok iş yerinde uyguladığını ve LinkedIn platformunda bu uygulamalarını paylaşmaması olabilir. Diğer bir yönden ise Google markasının bu stratejiyi işveren marka iletişiminde düzenli bir içerik planına entegre etmemiş olması da öngörüler arasındadır. Bu bağlamda, çalışan refahı ve motivasyon stratejisindeki iletişim boşluğunun, halkla ilişkiler uzmanlarının stratejik desteği alınarak marka içi uygulamaların dijital iletişim kanalları ile görünürlüğünün artırılması sağlanmalıdır. Halkla ilişkiler, işveren markaların iç iletişim stratejilerinin, dijital ortamlarda görünürlüğünün artırmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Halkla ilişkilerin rolü, özellikle çalışanlara çalışma ortamlarını sevdirmek, motivasyonlarını artırmak, refahlarını iyileştirmek ve arzu edilen yönde (markanın tercih edilmesi, marka savunuculuğunun üstlenilmesi, bağlılık vb.) eylem değişikliği oluşturmak için iletişim uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalar çalışanları doğru iletişim platformları, bildiriler ve kampanyalar aracılığıyla çalışan refahı ve motivasyon uygulamaları hakkında bilgilendirmenin yanı sıra iş görenlere yönelik başarıların tanınması, ödüllerin paylaşımı ve kutlamaların markalaşması gibi uygulamalar ile işveren marka kültürünün temsil edilmesini sağlamaktadır.

Günümüzde bireyler salt bilgilere ulaşmaktan ziyade etkileşim ve deneyim arayışındadır. Bu noktada işveren markaları hikâye anlatımına bağlı içerikler oluştururken kendilerini anlatmaktan ziyade, değerler ve deneyimler inşa etmeye odaklanmaktadır. Geleneksel hikâye anlatımı, karşılıklı iletişimi teşvik etmek konusunda sınırlıdır ve markanın tek yönlü vaadini aktarmak için kullanılmaktadır. Bu

çalışmada, hikâye anlatımı stratejisinin çok yönlü iletişim vaadini aktarmak için kullanıldığı görülmüştür.

Bu kapsamda tüm markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) %100'lük oranda işveren markası ve çalışan markası hikâye anlatımı kategorilerinden yararlandığı görülmüştür. Özellikle Koç, Türk Hava Yolları, Google ve Amazon markalarının bu 2 kategori kapsamında sistematik iletişim stratejileri gerçekleştirdikleri görülmüştür. Sabancı markasının, dört marka ile benzer olarak işveren markası hikayelerini düzenli paylaşımlar yaparak desteklediği, farklı olarak ise çalışan markası hikayesi kategorisine içerik stratejilerinde sınırlı düzeyde yer verdiği, bu nedenle kategoriye dair dijital görünürlüğün daha düşük düzeyde temsil edildiği dikkat çekmiştir. Bu çalışma, dijital iletişim ile güçlenen halkla ilişkilerin, markaların sadece hikâye anlatmasını değil, aynı zamanda çalışanların marka değerlerini benimsenmesini, hikâye yaratıcısı olmalarını ve mevcut hikayelerde aktif rol olmalarını sağlamıştır. Ayrıca halkla ilişkilerin diğer bir rolü, hikayelerde marka mesajı içeriğinin iletişim stratejilerine bağlı kalmasını ve hikâyeyi izleyen kişinin mesajı anlama yetisini güçlendirmesini ve bağ kurmasını sağlamasıdır.

Halkla ilişkiler, işveren markalarının hikayelerinde anlam oluşturmaları için yön sağlamaktadır. Çalışmada, Koç markasının kurucu lideri Vehbi Koç ve Sabancı markasının kurucu lideri Sakıp Sabancı ve Amazon'un CEO'su Anny Jassy'nin temel öğretileri ve değerleri etrafında işveren marka hikayelerini şekillendirdikleri görülmüştür. Halkla ilişkiler açısından bakıldığında, marka liderlerinin öğretileri ve değerlerinin, geçmişten gelen toplumsal gelenekler ve kültürel değerler arasındaki benzerliğe hikayelerde anlamsal vurgu yapıldığı ve lider kişiliğinin ön plana çıkarılarak işveren markası hikayesinin hedef kitlede tanıdık bir duygu ve güvene dayalı çağrışım oluşturmaları hedefledikleri düşünülmüştür. Ayrıca halkla ilişkilerin rolü, marka ile ilgili gerçekleri iletmek ve marka kültürünü anlatmak için çalışan referanslarının kullanılması, çalışan görsellerinin paylaşılması ve hikâye stratejilere uygun mesaj içeriklerinin oluşturulmasıdır. Örneğin çalışmada, Google markasının iş yerinde çalışan deneyimine yatırım yapması ve çalışanlarının işyerinde kişisel anlam bulmalarını sağlayıp onlara markasının hikayesini oluşturmaları için ipuçları sağladığı görülmüştür. Özellikle genç bireylerin dikkatini çekmek ve topluluk oluşturmak için çalışanlarının ofiste geçirdiği bir gününü anlattığı samimi hikayelere yer verdiği görülmüştür. Kogel (2020:13) çalışmasında, işveren markalarının hikâye anlatımı stratejilerinde potansiyel adayların marka algılarını şekillendirmek ve duygularını pozitif etkilemek için çalışan referanslarından yararlandığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, Google ve Türk Hava Yolları markasının çalışanların işyerindeki pozitif çalışma ortamı, çeşitli iş rolleri ve ekip etkileşimine dair referanslarından yararlandığı bulgusu ile örtüşmektedir. Bu bağlamda çalışanların, marka değerleri ve kimliği ile uyuşan hikayeler paylaşması işveren marka değerlerini olumlu yönde etkileyebilir. Dolayısıyla yeni ve eski çalışanların nasıl hikâye içerikleri paylaşması gerektiği, halkla ilişkiler uzmanlarının marka itibarı, imajı ve gizliliği konusunda yapacağı eğitimler ve doğru stratejik adımlar ile gerçekleşmesi gerektiğinin önemi çalışmada ortaya konmuştur.

Men ve Jiang (2016:467) çalışmasında, liderlerin şeffaf, diyalog temelli ve çalışan odaklı bir iletişim atmosferi oluşturarak işletme ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki oluşumunu desteklediği belirtilmektedir. Grunig (1992:558); Grunig (2005:249) teorisinin geliştirdiği halkla ilişkiler yaklaşımından biri olan simetrik iletişim, bu çalışmada liderlerin hedef paydaşları ile sürdürülebilir, şeffaf ve diyalog temelli bir iletişim oluşturma sürecindeki gerekliliğinin önemini ortaya çıkarmıştır. Liderler, marka değerlerini çalışanlara ve nitelikli adaylara etkili bir iletişim ile anlatarak işveren markalarının güvenilirliğini pekiştirmelerini, uygulamalarının daha geniş kitlelere yayılmasını ve hedef paydaşlarına dair önemli verileri elde etmelerini sağlayabilir. Bu çalışma doğrultusunda markaların lider iletişimi incelendiğinde, içeriklerde hedef paydaşlara yönelik simetrik iletişim yaklaşımının %0 oranı ile temsil edildiği ve strateji olarak ele alınmadığı dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, liderlerin dijital iletişim kanallarından biri olan LinkedIn'de ve iç iletişim organizasyonlarında, stratejik ilişkileri ve iletişimlerini konusunda izleyecekleri yol konusunda halkla ilişkiler uzmanlarından destek almasının faydalı olacağı görülmüştür.

Dijitalleşme ve insan kaynağı sermayesindeki değişimler, markaların çalışanlara sunduğu sürdürülebilir kariyer yönetimi ve gelişimi stratejileri ile rakiplerinden ayrışmalarını sağlamaktadır. İşveren markalarının, kariyer olanaklarından yararlanarak potansiyel adayları kazanmaya ve mevcut çalışanlarının da algısını, motivasyonunu ve bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Freeman ve Mcvea (2001:15-17) çalışmasında, işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için bütünleşik bir yönetim yaklaşımı olan “*paydaş teorisi*” kavramından bahsedilmektedir. Bu teori kapsamında değerlendirilen bu çalışmada çalışanların, bir işletmenin ve halkla ilişkiler alanının en temel paydaşlarından biri olarak konumlandırıldığı görülmüştür. Çalışma, markaların mevcut ve potansiyel iş görenlerin kariyer yönetimi beklentilerinin değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Analiz kapsamında Sabancı, Google ve Amazon markalarının %100’lük oranda kariyer yönetimi stratejilerine yer verdiği, Koç markasının %80 oranında, Türk Hava Yolları markasının ise %40 oranı ile markalar arasında en az stratejiye yer verdiği görülmüştür. Bu doğrultuda, markalar arasında özellikle kariyer yönetimi stratejisine en az yer veren Türk Hava Yolları markasının, mevcut çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programları, rotasyon fırsatları ve iş zenginleştirme uygulamalarına dair stratejik içeriklerin oluşturulmasında ve gelişim kültürünün tanıtılmasında halkla ilişkilerin desteğini alması gerektiği önemli görülmüştür. Halkla ilişkiler, işveren markalarının birinci paydaşları (mevcut ve potansiyel çalışanları) ile doğru iletişim ve etkileşim kurmasında bir kanal işlevi görmektedir. Ayrıca işveren markalarının vizyonuna bağlı olarak gerçekleştirdikleri çok yönlü kariyer fırsatlarını çalışanlara, potansiyel adaylara ve kamuoyuna etkili bir şekilde duyurulmasını sağlamada destek olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada tüm markaların (Koç, Türk Hava Yolları, Sabancı, Google ve Amazon) kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin (“*KSS projeleri*”, “*çalışan gönüllülüğü*” ve “*sürdürülebilirlik uygulamaları*”) hepsinden yararlanarak %100’lük oranda bu kriterlere içeriklerinde yer verdiği görülmüştür. Markaların içeriklerinde öne çıkan toplumsal sorumluluk anlayışları ve sürdürülebilirlik taahhütleri toplum ve çalışanlar nezdinde örgütsel bir tavrı yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra KSS stratejilerinin halkla ilişkiler ve işveren markası amaçlarına ortak paydada hizmet eden stratejik bir araç olduğu belirlenmiştir. Halkla ilişkilerin stratejik rolü, KSS uygulamalarının etkinliğini sağlama ve işletmelerin hedef kitleleri ile pozitif ilişkiler kurmasına destek olmaktır. Örneğin, markaların çalışanlarını kendi istekleriyle KSS uygulamalarına katılmaya teşvik ederek toplumsal faydaya dayalı eylemlerin parçası olmalarını sağlayan gönüllülük ilişkisi oluşturmaları, halkla ilişkilerin stratejik rolüne dayanmaktadır. Bauman ve Stitka (2012:69-74)’e göre KSS uygulamaları, çalışanların işletmelerine ilişkin genel izlenimlerini etkilediğini ve bunun dört çeşitli psikolojik ihtiyaç (“*güvenlik ve emniyet ihtiyacı*”, “*özsaygı ihtiyacı*”, “*aidiyet ihtiyacı* ve “*anlamli varoluş ihtiyacı*”) ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada, halkla ilişkiler perspektifinden bu dört ihtiyacın önceliklendirildiği ve ilişkisinin olduğu görülmüştür. Markaların KSS stratejileri ile güçlü bir itibar yarattığı, bu sayede çalışanların projelere katkı sunmaya eğilimli olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanlar, KSS stratejilerinin bir parçası oldukları için değerli hissettiklerini ve markalarının paylaştığı değerler ile kendi değerlerinin özdeşleştiğine dair görüşlerini paylaştıkları görülmüştür. Markaların toplum ve çevre yararına yönelik girişimlerinin çalışanlarda pozitif bir anlam oluşturduğu ve bu sayede daha çok gönüllü faaliyetlere yöneldikleri görülmüştür.

Çalışmada, markaların içeriklerinde paylaştığı sürdürülebilirlik raporları ve KSS projeleri ile ilgili haber bültenleri, işveren markalarının sorumluluk anlayışlarını geliştirme, sürdürülebilirlik iletişimi sağlamada ve buna yönelik stratejik iletişimin nasıl kurulacağı konusunda (Kuşay ve Kotan Türkden 2022: e223-224)’ün vurguladığı gibi, halkla ilişkilerin temel “*açıklık*”, “*şeffaflık*” ve “*hesap verebilirlik ilkelerinin*” kullanıldığı görülmüştür. Halkla ilişkiler, etik, çevresel ve toplumsal duyarlılık anlayışını markaların değerlerinin ve kültürünün bütünleşik bir unsuru haline getirmektedir. Markaların çevresini öğrenmesi, destek alması ve ilişkiyi sürdürebilmesi için halkla ilişkilerin yaklaşımlarından yararlandığı görülmüştür. Çalışmada, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk yaklaşımının marka yönetimine ve çalışanlara doğru bir şekilde ifade edilmesi, çalışan gönüllüğünün sağlanması, medya bağlantıları ile hedef paydaşların uygulamalar hakkında bilgilendirilmesi ve iletişim stratejilerinin yönetilmesinde halkla ilişkilerin rolünün önemli olduğu görülmüştür.

4. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde dijitalleşmenin gelişmesi ile işveren markası oluşturma sürecinde dijital iletişim stratejilerinin rolü önemli hale gelmiştir. İşveren markası, bir işletmenin organizasyon içinde ve dışında nasıl bir işveren olarak izlenim oluşturduğu ve bu izlenimin iş gücü üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Dijital iletişim stratejileri ise işveren markası mesajlarını hedef kitleye ulaştırmak için yararlanılan yöntem ve araçları kapsamaktadır. LinkedIn, işverenlerin potansiyel yetenekleri çekme, mevcut iş görenleri elde tutma ve marka itibarlarını güçlendirme süreçlerinde stratejik bir dijital iletişim aracı olarak öne plana çıkmaktadır.

İşveren markası olabilmek şirketleri özgünleştirmekte ve rakiplerinden ayrı konumlandırmaktadır. İşveren markasının başarısı, çalışanların ve potansiyel adayların beklentilere uygun stratejiler geliştirilmesi ve yönetilmesiyle mümkündür, bu durum işveren marka algısını etkilemektedir. Doğru stratejileri kullanan ve iyi yönetilen bir işveren markası, potansiyel adaylarda çekicilik yaratmakta, çalışanların aidiyetini, motivasyonunu ve performansını artırmakta, dolayısıyla markaların çalışanlardan verim elde etmesi açısından yaratılmak istenen algıya katkı sağlanmaktadır.

Halkla ilişkiler disiplini medya ilişkileri, içerik üretimi ve stratejik iletişim yaklaşımları ile markaların kültürlerini, değerlerini ve olanaklarını yansıtan birçok temas alanı yaratmaktadır. Halkla ilişkiler, işveren markalarının hedef paydaşları tarafından bütüncül bir perspektif ile nasıl algılandığını biçimlendirir. Bu bağlamda, işveren marka yönetiminde olumlu ve olumsuz yönlerin farkına varılması için kritik bir veri kaynağıdır ve dijital iletişim stratejilerinin iç ve dış çevre ile iletişimdeki tutarlılığını sağlarken aynı zamanda markaların yaşadığı olumsuzluklar karşısında güveni ve şeffaflığı nasıl oluşacakları konusunda yol göstericidir. İş dünyasında markaların temsil etmeye değer bir kültür yaratması ve nitelikli bireyleri cezbeden gerçek deneyimleri oluşturmaları için halkla ilişkilerin desteği gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde, halkla ilişkiler perspektifinden LinkedIn’de işveren markası oluşturma sürecinde dijital iletişim stratejilerine dair sınırlı araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma, Universum “*Türkiye’nin En Çekici İşverenleri 2024*” araştırmasında öne çıkan şirketlerin LinkedIn platformundaki işveren markası uygulamalarına dair içeriklerini belirlemeyi ve işveren markası oluşturma sürecinde yararlanılan dijital iletişim stratejilerini halkla ilişkiler perspektifinden incelemeyi amaçlamıştır.

Çalışmada, ele alınan araştırmanın problemlerini oluşturan değerlendirme soruları ayrı başlıklar halinde yanıtlanmıştır. İçerik analizinden elde edilen bulgular, araştırmanın kapsamına göre değerlendirilmiştir. Çalışma doğrultusunda, beş işletmenin LinkedIn paylaşımları incelendiğinde edinilen çıkarımlar ve geliştirilen öneriler şu şekildedir:

Markaların hikâye anlatımı, kurumsal sosyal sorumluluk ve kariyer yönetimi temalarını içeriklerinde ağırlıklı olarak kullandıkları görülmektedir. Bu temalar kariyer olanakları, gönüllülük faaliyetleri ve çalışan deneyimleri paylaşımları ile ön plana çıkmaktadır. Bütün markaların çeşitlilik ve kapsayıcılık ve çalışan refahı ve motivasyonu temalarını içeriklerde kullanım düzeyi farklılaşmakla birlikte, liderlik iletişimi temasına ait simetrik iletişim kategorisine hiç yer vermedikleri görülmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık temasında, yalnızca iki markanın (Google ve Amazon) “*cinsiyet eşitliği*”, “*cinsel yönelim/cinsiyet kimliği*”, “*engellilik*”, “*ırksal çeşitlilik*”, “*kültürel çeşitlilik*”, “*etnik çeşitlilik*”, “*fırsat eşitliği*”, “*çeşitli çalışan grupları*”, “*erişebilir çalışma ortamı*” ve “*kapsayıcı işe alım*” kategorilerinin hepsine içeriklerinde ve görsellerinde düzenli olarak yer verdiği görülmüştür. Diğer üç marka arasında Koç markasının toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği ve engellilik kategorilerine, Sabancı markasının toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği kategorilerine, Türk Hava Yolları’nın ise engellilik ve fırsat eşitliği kategorilerine içeriklerinde yer verdiği görülmüştür. Çalışmada, bu markaların (Koç, Türk Hava Yolları ve Sabancı) benzer olarak fırsat eşitliği kategorisinden yararlandıkları görülürken “*cinsiyet kimliği/cinsel yönelim*”, “*çeşitli çalışan grupları*”,

“erişilebilir çalışma ortamı” ve “ırksal çeşitlilik” gibi kategorilerinden yararlanmadıkları görülmektedir. Bu bağlamda, markalar arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık iletişiminin kapsamının farklılaştığı ve aynı düzeyde temsil edilmediği görülmektedir. Markaların bu tema kapsamında hala gelişmeye açık olduğu ve bütünleşik bir yaklaşım ele alması gerektiği belirlenmiştir.

Tüm markaların, çalışan refahı ve motivasyon teması kapsamında takdir ve kutlama kategorisinde takdir etme alt kategorisini sıkça kullanılırken ödül ve özel gün kutlamaları alt kategorilerine kısmen yer vermektedir. Ayrıca sadece bir markanın (Koç Holding) kişisel refahı teşvik eden uygulamalara içeriklerinde yer verdiği görülmektedir. Koç, Sabancı ve Türk Hava Yolları markalarının ise takım ruhunu artıran sosyal etkinlikler kategorisi kapsamında eğlence veya sportif faaliyetler alt kategorilerine kısmen yer vermiştir.

Liderlik iletişimi teması kapsamında, CEO ve üst düzey yöneticilerin simetrik iletişimden yararlanmadıkları dikkat çekmektedir. Liderlerin mesaj içerikleri vizyon, değerler, başarılar ve takdir etme çerçevesinde şekillenmektedir. Liderler, açıklamalarında marka uygulamalarından bahsederken bu sürecin hedef paydaşlara nasıl katkı sağladığı, paydaşların süreçteki rolü ve geri bildirimlerine yer vermedikleri dikkat çekmektedir. İşveren markalarının lider mesajları, yalnızca kendi perspektiflerini yansıtmakla birlikte duyuru ve bilgilendirme niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda hedef paydaşları iletişim sürecine dahil etmeye yönelik karşılıklı soru-cevap etkileşim ortamının oluşturulmadığı, geri bildirimlerinin alınmadığı ve tüm bunları paylaşmaya yönelik bir dijital ortamının teşvik edilmemesi paydaşlar ile simetrik iletişim stratejisinin oluşturulmadığını göstermektedir. Bu yönü ile LinkedIn platformunun simetrik iletişim stratejisini destekleyen teknolojik alt yapısının hedef paydaşlar ve lider arasında doğrudan kullanılmadığı ve liderlerin içeriklerinde hedef paydaş görüşlerinin etkin bir şekilde rol almadığı görülmüştür.

Bu bulgular ışığında, Koç Holding, Türk Hava Yolları ve Sabancı Holding işveren markalarının LinkedIn platformunda oluşturduğu dijital iletişim stratejilerini işveren markası açısından çok yönlü ve bütünleşik bir yaklaşım ile ele alması gerektiği düşünülmektedir. Bu markaların LinkedIn’de yararlandığı stratejilerin sembolik temsil edilebilirlikten ziyade daha kapsayıcı, çeşitli çalışan gruplarının teşvik edilmesi, diyalog odaklı, çeşitlilik ve kapsayıcılığa sahip bütünleşik içerikler ile dijital iletişim stratejilerini geliştirmeleri önerilmektedir. Lider ve çalışan iletişiminin simetrik bir yaklaşım ile duygusal bağlara dayalı oluşturulması, çalışan refahı ve motivasyonu temasında ise özellikle bireysel düzeyde refah uygulamalarının yaygınlaştırılması, çeşitlilik ve kapsayıcılığın sadece cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği kapsamında değil, aynı zamanda çeşitli çalışan grupları, cinsel yönelim ve kültürel çeşitlilik gibi çok yönlü ele alınması önemli bir gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir. Türk Hava Yolları markasının kariyer yönetimi stratejileri kapsamında, çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programları, rotasyon fırsatları ve iş zenginleştirme içeriklerine, Koç markasının ise yeni yetenek çekme ve geliştirme programlarına yönelik içerik stratejilerine LinkedIn’de yer vermesi önemli görülmektedir. Ayrıca gelecek araştırmalarda, işveren markası konusunun çeşitli sektörler veya kültürler üzerinden niceliksel yöntemler ile incelenmesi, halkla ilişkiler ile olan ilişkisinin daha kapsamlı anlaşılması açısından önemli görülmektedir.

Çalışmanın analiz aşamasında, bir markanın çalışanlar arasında gönüllülük ağları oluşturduğu görülmektedir ve bu konunun mevcut literatürde doğrudan ele alınmadığı dikkat çekmektedir. Bu ağ yapısı bir çalışanın gönüllülük esasına dayalı başka bir çalışana yeni bir şeyler öğretmesi veya karşılıklı yeni bir şeyler öğrenmesi konusunu ifade etmektedir. Bu bulgu doğrultusunda, işveren markası sürecinde çalışanlar arasında destek kültürünün oluşmasında, çalışanların bu kültürün bir parçası olması sürecindeki algılarını etkileyen unsurların önemli bir tartışma alanı olduğunu düşünülmüştür. Bu bağlamda, çalışanları temel görevlerinin dışında yeni öğrenme alanları geliştirmeye ve sorumluluklar almaya teşvik eden unsurları belirlemeye yönelik araştırmaların, işveren markası stratejilerine yeni yaklaşımlar getireceği öngörülebilir.

KAYNAKÇA

- 30 Percent Club (2024,12 Ağustos), *Sabancı Holding’de Son 3 Yılda 6 Kadın Üst Düzey Atama Gerçekleştirildi*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 10.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/30-percent-club-turkey-y%C3%BCzde-30-kul%C3%BCb%C3%BCt%C3%BCrkiye-kampanyas%C4%B1_yaesзде30kulaesbaes-30percentclub-toplumsalciinsiyeteagnitliafbi-activity-7227663383976640512-shRQ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw
- Aaker, D., Keller, K. L. (1990), “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41. <https://doi.org/10.1177/002224299005400102>
- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, (1st Ed.), New York, The Free Press.
- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- Adokela, B. (2011), “Career Planning and Career Management as Correaltes for Career Development and Job Satisfaction a Case Study of Nigerian Bank Employees”, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, (2). 108-109.
- Akbayır, Z. (2016), “Bana Bir Hikâye Anlat: Marka İletişiminde Hikayeleştirme ve İnternet”, *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-84. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/824566>
- Akbayır, Z. (2019), “Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi ve Bir Örnek Olay İncelemesi”, *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 39-71. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/688456>
- Akgemci, T., Gerşil, G. S., Kalfaoğlu, S., Erat, L. (2018), “İşveren Markası Algısı ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *In IV. International Caucasus Central Asia Foreign Trade Logistics Congress*, 548-564.
- Aksu, M. (2024), “Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışan Savunuculuğuna Etkisinin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 372-394.
- Aktuğlu, I. K. (2017), *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Albinger, H.S. Freeman, S.J. (2000), “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- Altuna, O. K. (2007), “Uluslararası Marka Strateji Formülasyonu: Standardizasyon ve Uyarlama Yaklaşımları”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (37), 159-171.
- Amazon (2024, 1 Ekim), *Samarth Hero Awards*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:31.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_samarthheroawards2024-ndtv-amazonindia-activity-7246821197802299392-eqCb?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Amazon (2024, 11 Temmuz), *Last Month, over 116,000 Amazonians From Over 50 Countries Came Together to Volunteer for our Global Month*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T: 13.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_last-month-over-116000-amazonians-from-activity-7212107461778976768-Uz1j?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 12 Haziran), *Amazon Leaders Share Their Best Pieces of Career Advice*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:3.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_watch-below-as-amazon-leaders-share-their-activity-7206691829314985984-Rz7z?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 12 Nisan), *Delivery Network to Get Customers Their Packages*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:3.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_squawkenbc-activity-7184581250265796610-FbvX?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 13 Haziran), *Looking to Boost Your AI Skills*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T. 21.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_aws-debuts-ai-certifications-and-courses-activity-7207028239611924480-GJw2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 18 Nisan), *We Know the Responsibility that We Hold to Create an Environment that Addresses Some of the World's Biggest Environmental*, [Rapor], LinkedIn, (Erişim T: 11.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_ever-wonder-why-earth-day-is-held-on-april-activity-7186740261035610113-3HZK?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 20 Eylül), *Catch a Glimpse of Our Glamazon Event to Witness A Day of Joy, Support, and Empowerment for the LGBTQIA+ Community*, [Video], LinkedIn, (Erişim:30.01. 2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_amazonindia-activity-7242835378867470336-ysY0?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 21 Kasım), *Leadership Principles*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:3.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_earning-trust-is-not-about-agreeing-with-activity-7265363648754180096-okdq?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 22 Nisan), *We Have Over 10,000 Sustainability Ambassadors Who Are Inspiring Customers*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:26.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_earthday-amazonsustainability-sustainability-activity-7188197889880350721-hzxI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 23 Nisan), *Grateful to be Named on LinkedIn's Top U.S. Companies List*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T. 21.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_grateful-to-be-named-on-linkedins-top-us-activity-7186001667547389953-npOz?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 24 Eylül), *Happy 12th Anniversary to our Director of Hardware Reliability*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:27.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_customerobsession-activity-7244389222286008320-T9Rf?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 24 Nisan), *Latest Interview with CNBC*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:3.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_five-takeaways-from-our-ceo-andy-jassys-activity-7188869373963505665-7i8v?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 25 Eylül), *We Just Increased The Average Total Compensation Package for Fulfillment and Transportation Employees*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T. 20.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_we-just-increased-the-average-total-compensation-activity-7244728649591988225-IKeX?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 28 Mayıs), *CEO Career Advice*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:3.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_i-think-an-embarrassing-amount-of-how-well-activity-7201238780828110848-jKLc?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 29 Ağustos), *We're Proud to Announce the Opening of our First Disaster Relief Hub Designated*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T: 13.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_rapid-responses-to-natural-disasters-are-activity-7234937919696752642-V6KO?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 3 Ocak), *We Head Into The Holidays, We Want to Take A Moment to Thank Every Single*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:16.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_thankful-activity-726753766892888832-QRGW?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 30 Ekim), *Wishing A Very Happy Diwali to All Those Celebrating the Festival of Lights*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:31.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_wishing-a-very-happy-diwali-to-all-those-activity-7257640227006029825-ZVCS?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Amazon (2024, 30 Nisan), *Behind-the-scenes in the Video Below is our Package Decision Engine*, [Video], [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T: 10.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_innovation-sustainability-ai-activity-7191112113564577793-WVc8?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 30 Nisan), *Meet Mischa, a Station Manager in Sheffield, in Her Own Words*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:30.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_employee-spotlight-meet-mischa-a-activity-7190990753068679170-ud4?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Amazon (2024, 4 Nisan), *What Better Way to Get Some Movement in and Reduce Your Carbon Footprint*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T: 13.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_did-you-know-the-average-adult-uses-200-activity-7181671512947527681-clQ4?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 6 Şubat), *Today is Pay a Compliment Day and Amazonians are Shining Bright*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:16.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_payacomplimentday-insideamazon-careergrowth-activity-7160691541332643840-cOJ4?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 8 Mart), *Happy International Women's Day*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim:30.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_iwdxamazon-iwd2024-inthistogether-activity-7171870102588485632-mJAd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, 8 Nisan), *Inclusion & Diversity Impact Awards*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_amazoninthecommunity-givingback-amazonvolunteers-activity-7183117945831620610-RTzm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Amazon (2024, Mart), *Happy Black History Month to our Black Employees, Customers, and Partners*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:30.01.2025). https://www.linkedin.com/posts/amazon_blackhistorymonth-benglobal-inthistogether-activity-7160353830826577920-Bw0s?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, Mayıs), *May is Global Month of Volunteering (GMV) here at Amazon*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T: 13.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_may-is-global-month-of-volunteering-gmv-activity-7196895817905954816-fCGp?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024, Temmuz), *Love Who You Want to Love, Be Who You Want to be*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_love-who-you-want-to-love-be-who-you-want-activity-7204127350152650752-mQvO?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon (2024,15 Nisan), *Today's Amazon Employee Spotlight is on Ane*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim:29.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_todays-amazon-employee-spotlight-is-on-ane-activity-7185532614819168257-QUtZ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Amazon (2024,17 Ocak), *Do You Know About Amazon's Disaster Relief Program*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:26.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/amazon_do-you-know-about-amazons-disaster-relief-activity-7286097896599339009-3396?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon, (2024, 10 Eylül), *People Sometimes Misinterpret What Our Earn Trust Leadership Principle Means*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:27.02.2025)
https://www.linkedin.com/posts/amazon_people-sometimes-misinterpret-what-our-earn-activity-7239308088736894977-65ls?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Amazon, (2024, Ocak), *Career Choice Program*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:27.02.2025)
https://www.linkedin.com/posts/amazon_we-believe-in-empowering-our-employees-so-activity-7151218752175378432-JEuf?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Ambler, T., Barrow, S. (1996), "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand

Ardıç, E., Bağcı, Z. (2022), *Kurumsal İtibar, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme*, Ankara: İksad Yayınevi.

Arısoy, B. (2007), Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arlı, E. (2012), "Konumlandırma Stratejilerinin İşletme Performansı ile İlişkisi: Liman İşletmeciliğinde Bir Uygulama", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19, (2), 99-121.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146095>

Artan Özorun, B., Mermer Üzümlü, A. (2024), "Storytelling as a Tool for Activist Public Relations: A Qualitative Study in Case of Women", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (53), 352-366. <https://doi.org/10.52642/susbed.1410662>

Ashforth, B. E., Mael, F. (1989), "Social Identity Theory and The Organization", *Academy of Management Review*, 14, (1), 20-39.
https://www.researchgate.net/publication/233729899_Social_Identity_Theory_and_Organization

Ateke, B. W., Nwulu, C. S. (2017), "The Brand Communication-Brand Awareness Nexus", *The Business Master*, 5,(1),210-221.
https://www.researchgate.net/publication/325718289_The_Marketing_communication-Brand_Awareness_Nexus

Avey, J.B., Luthans, F.,Smith, R.M., Palmer, N.F. (2010), "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-being Over Time", *Journal of Occupational Health Psychology*,15, 17–28.
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=managementfacpub>

Aydınoğlu, P. (2010), Marka Konumlandırmada Tüketici Algılama Haritaları: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Backhaus, K. B. (2004), "An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster. Com", *International Journal of Business Communication*, 41, 115–136.
https://www.researchgate.net/publication/247762164_An_Exploration_of_Corporate_Recruitment_Descriptions_on_Monstercom

Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, 9, (5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakan, U., Karaaslan, İ. A. (2017), "Bireysel Farklılıkların Sosyal Sermaye Oluşumuna Etkisi:Facebook ve LinkedIn Kullanıcıları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Intermedia International E-Journal*, 4(6), 77-94.

- Bakırtaş, H., Sekendür Turgu, G. (2021), “LinkedIn Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 246-266. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1728820>
- Balakrishnan, K., Angusamy, A., Rosli, M. D. R. (2023), “Two-way Asymmetrical Communication Mediating Internal Communication and Employee Engagement”, *Environment and Social Psychology*, 9, (2), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/376715201_Two-way_asymmetrical_communication_mediating_internal_communication_and_employee_engagement
- Baran, E. (2019), *Gel Kal Bağlan: İşveren Markası İşin Perde Arkası*, İstanbul: Optimis Yayınları.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005), *The Employer Brand: Kavramın Yaratıcısından Güçlü Bir İşveren Markası Oluşturmanın Sırları*, (S. Tahir, Çev.). İstanbul: Realta Yayınevi.
- Baruch, Y. (2004), *Managing Careers: Theory and Practice*, Prentice-Hall, Harlow. https://www.researchgate.net/publication/260036459_Managing_Careers_Theory_and_Practice
- Baş, T. (2011), *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, İstanbul: Optimis Yayınları.
- Başal, Ç. (2019), İşveren Markası ve Çekiciliğinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, M. C. (2021), Sosyal Medyada İşveren Markalaşması: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Analiz, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Bauman, C. W., Skitka, L. J. (2012), Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction, *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Bauman, Z. (2007), *Consuming Life*, UK: Polity Press.
- Bektaş, S. (2024, 12 Eylül), “LinkedIn İstatistikleri 2024’te Neden Önemli Olacak?” Medium, <https://medium.com/@sevgibektas/linkedin-istatistikleri-2024te-neden-%C3%B6nemli-olacak-97476808f379> adresinden alındı
- Bentley, L. (2024), *AI-Based Employee Wellness Programs: Enhancing Wellbeing and Productivity, Artificial Intelligence in Human Resource Management*, Germany: Weser Book.
- Bersin, J. (2021), *The Definitive Guide: Employee Experience*, The Josh Bersin Company, Commissioned by Microsoft.
- Bhat, S., Reddy, S. K. (1998), "Symbolic and Functional Positioning of Brands", *Journal of Consumer Marketing*, 15, (1), 32-43. <https://doi.org/10.1108/07363769810202664>
- Bıçakçı, A. B. (2016), “Halkla İlişkilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rollerleri”, Sibel Hoştut, Seçil Deren Van Het Hof (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayınları, 39-58.
- Biel, A. L. (1992), “How Brand Image Drives Brand Equity”, *Journal of Advertising Research*, 32, (6), 6-12. <https://www.scribd.com/document/725926146/HOW-BRAND-IMAGE-DRIVES-BRAND-EQUITY>
- Binu Raj, A., N, A. J., AK, S. (2022), “Building Corporate Reputation Through Corporate Social Responsibility: The Mediation Role of Employer Branding” *International Journal of Social Economics*, 49, (12), 1770-1786. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2021-0541>

- Borça, G. (2002), *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı? Marka Olmanın ABC'si*, (3. Baskı), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Borça, G. (2003), *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?* (6. Baskı), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Boyd, D.M., Ellison N.B. (2008), "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
https://www.researchgate.net/publication/259823204_Social_Network_Sites_Definition_History_and_Scholarship
- Brammer, S., Millington A., Rayton B. (2007), "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 18, (10), 1701-1719.
- Brecht, F., Eckhardt, A., Berger, C., Günther, O. (2012), Corporate Career Presences on Social Network Sites: an Analysis of Hedonic and Utilitarian Value, In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI, 2441-2450.
<https://dl.acm.org/doi/10.1145/2207676.2208408>
- Brown, B. L. (1998), "Career Development: A Shared Responsibility", *ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH, Digest*, 201. <https://eric.ed.gov/?id=ED423427>
- Brzaković, A., Brzaković, S. (2021, 21 October), "Positioning a Brand on the Market, In Proceedings of the 5th International Scientific Conference on Recent Advances in Information Technology", *Tourism, Economics, Management and Agriculture -ITEMA, Association of Economists and Managers of the Balkans*. [10.31141/ITEMA.2021.113](https://doi.org/10.31141/ITEMA.2021.113)
- Bulgur, N. E., Bal, Y. (2021), "Uzaktan Çalışma ve İş-yaşam Dengesinin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin Kavramsal Açidan İncelenmesi", *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 67, 1393–1404.
https://www.researchgate.net/publication/357836463_Uzaktan_Calisma_ve_Is-yasam_Dengesinin_Calisan_Motivasyonuna_Etkisinin_Kavramsal_Acidan_Incelenmesi_ulakbilge
- Burmann, C., Riley, N., Halaszovich, T., Schade, M. (2017), *Identity-Based Brand Management: Fundamentals- Strategy- Implementation- Controlling*, (E-Book), Germany: Springer Gabler.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-13561-4>
- Büyükkelik, A. (2004), Ürün Konumlandırma ve Algılama Haritaları: Niğde'de Bireysel Bankacılık Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Castells, M. (2008), *Ağ Toplumunun Yükselişi: Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür*, (E. Kılıç, Çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Cheney, G., Tompkins, P. K. (1987), "Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment", *Central States Speech Journal*, 38, (1), 1-15.
<https://doi.org/10.1080/10510978709368225>
- Cheong Sin, J. C., Kathiarayan, V. (2023), "The Evolution of Remote Work: Analyzing Strategies for Effective Virtual Team Management and Collaboration", *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 11, (1), 91-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7920161>
- Chia-Hung, H. (2008), "The Effect of Brand Image on Public Relations Perceptions and Customer Loyalty", *International Journal Of Management*, 25, (2): 237-246.
https://www.academia.edu/29388447/The_Effect_of_Brand_Image_on_Public_Relations_Perceptions_and_Customer_Loyalty

- Cho, V., Lam, W. (2020), “The Power of LinkedIn: How LinkedIn Enables Professionals to Leave Their Organizations For Professional Advancement”, *Internet Research*, 31(1),262–286. <https://doi.org/10.1108/INTR-08-2019-0326>
- Ciptagustia, A., Senen, S. H., Kusnendi, K. (2023), “Employer Branding Phenomenon: A Systematic Review Conceptualization at Higher Education Institutions”, *WSSHS*, 1(06), 487-498. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v1i06.466>
- Claramunt Oregi, A. (2023), Taking Corporate Communications and Marketing Strategies to the Next Level Through LinkedIn: A Case Study on a Company’s Brand’s LinkedIn, Master Thesis, Malmö University, Faculty of Culture and Society.
- Clifton, J., Harter, J. (2021), *Wellbeing at Work: How to Build Resilient and Thriving Teams*, Gallup Press.
- Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C., Normando, M. (2023), “Diversity and Inclusion in Employer Branding: An Explorative Analysis of European Companies' Digital Communication. Employee Relations”, *The International Journal*, 45, (7), 121-139. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0522>
- Cybellium, (2024), *Marketing Leadership: Concepts and Practices: A Comprehensive Guide to Learn Marketing Leadership*, Cybellium Ltd.
- Çakır, A., Karakulle, İ. (2023), *Dijital Çağda İletişim İmkân ve Sınırlılıklar*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çakır, M. (2017), “Yeşil Ürün Grupları Çerçevesinde Marka ve Markalaşma Kararları”, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, (9), 333-378. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/341106>
- Çalık, M., Altunışık, R., Sütütemiz, N. (2013), “Bütünleşik Pazarlama İletişimi Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9,(19), 137-161. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.451>
- Çelebi, Y. (2013), Marka Konumlandırma ve Tüketicilerin Marka Kişiliği Algılamaları: Erzurum’da Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, Atatürk Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çepni Şener, B. (2023), *İletişim Çalışmaları Perspektifinden Medya Kültür ve Dijitalleşme*, İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Çıfci, S., Cop, R. (2007), “Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44, (512), 69-88. https://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/152820003995_5.pdf
- Çoşkun, E., Başer, E. (2022), *Dijital Halkla İlişkilerde Güncel Yaklaşımlar*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- D’Astous, A., Colbert, F., Fournier, M. (2007), “An Experimental Investigation of The Use Of Brand Extension and Co-Branding Strategies In The Arts”, *Journal of Services Marketing*, 21, (4), 231-240. https://www.researchgate.net/publication/235274975_An_experimental_investigation_of_the_use_of_brand_extension_and_co-branding_strategies_in_the_arts
- Dale, S. (2014), “Gamification: Making Work Fun or Making Fun of Work?”, *Business Information Review*, 31,(2), 82-90. https://www.researchgate.net/publication/270723662_Gamification_Making_work_fun_or_making_fun_of_work

- Danna, K., Griffin, R. W. (1999), "Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature", *Journal of management*, 25, (3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Dayanç Kıyat, G. B., Kaya, C. (2022), "İçsel Pazarlama ile Kurumsal İtibar Algısı Arasındaki İlişkiler", *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 5, (1), 54-87. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2188370>
- Darı, A. B. (2022), *İletişim ve Medya Alanında Uluslararası Araştırmalar VI*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Dawar, N., Anderson, P. F. (1994), "The Effects of Order and Direction in Multiple Brand Extensions", *Journal of Business Research*, 30, 119-129. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90031-0)
- De Chernatony, L. (1999), "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, 15, (1-3), 157-179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- De Kerpel, L., Van Kerckhove, A. (2023), "Advocating Beyond Call Of Duty: A Review Of Employee Advocacy And A Call For Research", *Management Review Quarterly*, <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>
- De, T., Verma, A. (2021), Integrating Brand Communication and Brand Equity: A Systematic Review from 2000-2020, *Journal of Content, Community and Communication*, 13, (7), 199-214. <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1686>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001), "The Job Demands Resources Model of Burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86, (3), 499-512. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/160.pdf>
- Denning, S. (2005), *The Leader's Guide To Storytelling*, USA: John Wiley and Sons.
- Deterding, S. (2012), "Gamification: Designing for Motivation, *Interactions*", 19 (4) ,14-17. https://www.researchgate.net/publication/244486331_Gamification_Designing_for_motivation
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. (2011), "From Game Design Elements To Gamefulness: Defining Gamification", In Proceedings Of The 15th International Academic Mindtrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9-15. https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification
- Dick, A., Basu, K. (1994), "Customer Loyalty: Towards An Integrated Conceptual Framework", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22, (2), 99- 113. <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070394222001>
- Dursun, T. (2014), "Marka Kişiliği Yaratma Süreci ve Marka Kişiliği Üzerine Bir Araştırma", *Marmara İletişim Dergisi*, 14, (14), 79-92. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2970>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 239-263. <https://core.ac.uk/download/211337928.pdf>
- Eduardo D. P., Chaves, S. (2017), "Identity, Positioning, Brand Image and Brand Equity Comparison, Independent", *Journal of Management Production*, 8(4), 1246. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i4.637>

- Edwards, M. R. (2005), "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review", *International Journal of Management Reviews*, 7, (4), 207-230.
https://www.researchgate.net/publication/228134676_Organizational_Identification_A_Conceptual_and_Operational_Review
- Edwards, M. R., Kelan, E. K (2011), "Employer Branding and Diversity: Foes or friends? Branded Lives", *Elgar Online*, 168-184. <https://doi.org/10.4337/9780857938145.00016>
- Elden, M. (2009), *Reklam ve Reklamcılık*, İstanbul: Say Yayınları.
- Elitok, B. (2003), *Hadi Markalaşalım*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdil, T. S., Uzun, Y. (2010), *Marka Olmak*, (2. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Erdoğan, C. (2020, 9 Haziran), "Meraklısına: Google İK", <https://www.cansuerdogan.com/meraklisina-google-ik/> adresinden alındı.
- Erdoğan, Y., Esen, S. K. (2015), "Marka İmajı ile Marka Sadakati Arasındaki İlişkide Marka Güveninin Aracılık Rolü", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, (1), 135-150.
<https://acikerisim.uludag.edu.tr/items/d4cd3dea-b4c1-48bd-acb6-89d6f5d14890>
- Ersoy, S. (2007), Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuğrul, F. (2015), "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 199-223.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66518>
- Esmailpour, F. (2015), "The Role of Functional and Symbolic Brand Associations on Brand Loyalty: A Study on Luxury Brands", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19, (4), 467-484.
<https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2015-0011>
- Farquhar, P. H. (1989), "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, 1(September), 25.
https://www.academia.edu/27060613/Managing_brand_equity
- Feldwick, P. (2014), *Markalar ve Markalaşma*, (1.Baskı), (Çev. M. Ç. Şenerdi), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Fog, K., Budtz, C., Yakaboylu, B (2005), *Storytelling: Brand in Practice*, Denmark: Siproinger
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/b138635.pdf>
- Fontaine, C., Haarman, A., Schmid, S. (2006), "The Stakeholder Theory", *Edlays Education*, 1, (4), 1-33.
- Foote, N. N. (1951), "Identification As The Basis For a Theory of Motivation", *American Sociological Review*, 16, (1), 14-21. <https://doi.org/10.2307/2087964>
- Forman, J. (2013), *Storytelling in Business: The Authentic and Fluent Organisation*, Stanford: Stanford University Press. E-book.
https://books.google.com.tr/books/about/Storytelling_in_Business.html?id=emPoR4aIlocC&redir_esc=y
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010), "Exploring The Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding", *Journal of Product Brand Management*, 19, (6), 401-409.
<https://doi.org/10.1108/10610421011085712>

Freeman, E., McVea, J. (2001), “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, *SSRN Electronic Journal*, https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management

Garman, M. (2024, 3 Haziran), *Sharing A Note I Sent to All AWS Employees Today*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T.:3.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/mattgarman_sharing-a-note-i-sent-to-all-aws-employees-activity-7203444444526759937-Ln6z?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Gemci, R., Gülşen, G., Kabasakal, F. (2009), “Markalar ve Markalaşma Şartları”, *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Dergisi*, 14, (1). 105-114. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/202738>

Gifford, J. (2010), “Digital Public Relations: E-Marketing’s Big Secret”, *Continuing Higher Education Review*, 74, 62-72. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ907250.pdf>

Gill, R. (2011), “Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy”, *International Business and Management*, 3, (1), 17-25. <http://www.cscanada.net/index.php/ibm/article/viewFile/j.ibm.1923842820110301.107/1810>

Giray, N. (2009), Marka Stratejisi Kararları ve Marka Stratejilerinin Marka Değeri İtibariyle Farklılığı: Ankara İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı.

Google (2024, 1 Şubat), *Dei Robinson A Googler and Leader in our Black Googler Network*, [Blog Yazısı], LinkedIn, (Erişim T. 17.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_celebrating-black-history-past-present-activity-7158912895899115520-4qMh?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 1 Temmuz), *Thank You to All the Googlers Who Worked on over 150 Pride Month Initiatives*, [Website Linki], LinkedIn, (Erişim T. 20.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_pride2024-findingpride-iamremarkable-activity-7213580701907001345-GK5L?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Google (2024, 10 Ağustos), *Meet Devina, A Computer Science Student and STEP Intern Based in Our Bucharest Office*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_meet-devina-a-computer-science-student-and-activity-7228037378525818880-IgG3?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 10 Haziran), *The 2024 cohort of the U.S. Google Legal Summer Institute Program*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T:18.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_the-2024-cohort-of-the-us-google-legal-activity-7205916623155728385-zx19?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 13 Eylül), *We Invite You to Celebrate the Depth and Diversity of Latino Cultures*, [Blog Yazısı], LinkedIn, (Erişim T.16.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_explore-learn-about-and-honor-latino-heritage-activity-7242925525315264512-cLvd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 15 Ekim), *Learn More About HOLA and Other ERGs at Google*, [Web Linki], LinkedIn, (Erişim T.16.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_hispanicheritagemonth-forgingnewpaths-lifeatgoogle-activity-7252047598096666626-oK8r?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 17 Mayıs), *Did You Know That We Have A Peer Coaching Program*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T:18.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_did-you-know-that-we-have-a-peer-coaching-activity-7197247028089741312-kopX?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 21 Aralık), *Nicky's Google Journey Has Taken Her Across The World*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 28.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-activity-7276280262852784128-WQBy?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 21 Ekim), *Meet Charan R a Bengaluru-based Data Analytics Apprentice*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:22.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_meet-charan-r-a-bengaluru-based-data-analytics-activity-7254207331121389569-3U3z?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 22 Kasım), *Meet Rachel:A Customer Growth Associate at Google and Member of Google's SPARK Program*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:18.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_day-in-the-life-spark-program-activity-7265725715243778048-UNnr?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 23 Mayıs), *Accessibility Awareness Month Reminds us to Celebrate Everyone's Unique Abilities*, [Makale], LinkedIn, (Erişim T. 11.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-accessibilitymonth-globalaccessibilityawarenessday-activity-7199589945693413377-bDts?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 23 Mayıs), *Googlers Around The Globe Embracing Sustainable Transportation to Celebrate The Day*, [Görsel Ekli], LinkedIn, (Erişim T.:10.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_biketoworkday-lifeatgoogle-activity-7199478646200254464-0fxH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 28 Eylül), *Meet Eve:A Dublin-based Intern Wrapping Up Her Project on YouTube's Ads Marketing Team*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_meet-eve-a-dublin-based-intern-wrapping-activity-7245786832909557760-dyjq?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 29 Ekim), *Augustine's Biggest Takeaway Since Joining Google*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 15.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-activity-7257120656939483136-

[ki4p?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_applications-are-now-open-for-googles-associate-activity-7201567968542040064-1UJJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 29 Mayıs), *Applications Are Now Open for Google's Associate Product Marketing Manager APMM Program*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025)

[https://www.linkedin.com/posts/google_applications-are-now-open-for-googles-associate-activity-7201567968542040064-](https://www.linkedin.com/posts/google_applications-are-now-open-for-googles-associate-activity-7201567968542040064-1UJJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[1UJJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_applications-are-now-open-for-googles-associate-activity-7201567968542040064-1UJJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 29 Temmuz), *Has Been A Transformative Experience For Johnny, A Software Engineering Associate At The Google Taiwan Office*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 11.01.2025)

[https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-disabilitypridemonth-activity-7223737429613035522-k-](https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-disabilitypridemonth-activity-7223737429613035522-k-9R?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[9R?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-disabilitypridemonth-activity-7223737429613035522-k-9R?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 3 Aralık), *Meet Lori Zhou, a Software Engineer on YouTube's Live Foundation Team*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:22.02.2025) [https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-lifeatgoogle-activity-7269711984160305153-](https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-lifeatgoogle-activity-7269711984160305153-MOOx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[MOOx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-lifeatgoogle-activity-7269711984160305153-MOOx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[gnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-lifeatgoogle-activity-7269711984160305153-MOOx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 3 Eylül), *Want to Attend Conferences Such as AfroTech and Adcolor for free*, [Web Linki], LinkedIn, Erişim T. 15.01.2025) [https://www.linkedin.com/posts/google_want-to-attend-conferences-such-as-afrotech-activity-7236727139767590913-](https://www.linkedin.com/posts/google_want-to-attend-conferences-such-as-afrotech-activity-7236727139767590913-Rmma?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[Rmma?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_want-to-attend-conferences-such-as-afrotech-activity-7236727139767590913-Rmma?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[nXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_want-to-attend-conferences-such-as-afrotech-activity-7236727139767590913-Rmma?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 31 Ekim), *Genesis Program is Our Rotational Program For New Grads Interested in Finance*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T:18.03.2025) [https://www.linkedin.com/posts/google_googles-genesis-program-is-our-rotational-activity-7257753181969920001-](https://www.linkedin.com/posts/google_googles-genesis-program-is-our-rotational-activity-7257753181969920001-CKOz?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[CKOz?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_googles-genesis-program-is-our-rotational-activity-7257753181969920001-CKOz?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[nXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_googles-genesis-program-is-our-rotational-activity-7257753181969920001-CKOz?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 4 Ekim), *Interested In an Early Career Opportunity With Exposure to Teams Across Google Cloud*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025)

[https://www.linkedin.com/posts/google_interested-in-an-early-career-opportunity-activity-7247946062592663552-](https://www.linkedin.com/posts/google_interested-in-an-early-career-opportunity-activity-7247946062592663552-4NuW?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[4NuW?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_interested-in-an-early-career-opportunity-activity-7247946062592663552-4NuW?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[nXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_interested-in-an-early-career-opportunity-activity-7247946062592663552-4NuW?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 4 Eylül), *Learn More About Our Benefits and Hear Other Googlers' Stories*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:22.02.2025) [https://www.linkedin.com/posts/google_google-benefits-medical-activity-7166121902166536192-](https://www.linkedin.com/posts/google_google-benefits-medical-activity-7166121902166536192-g98w?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[g98w?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_google-benefits-medical-activity-7166121902166536192-g98w?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[nXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_google-benefits-medical-activity-7166121902166536192-g98w?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 5 Haziran), *We Want to Focus on Empowering Individuals, Organizations, and Governments*, [Rapor], LinkedIn, (Erişim T.:11.03.2025).

[https://www.linkedin.com/posts/google_sustainable-innovation-technology-google-activity-7204151978128465922-QVC-](https://www.linkedin.com/posts/google_sustainable-innovation-technology-google-activity-7204151978128465922-QVC-?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_sustainable-innovation-technology-google-activity-7204151978128465922-QVC-?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/google_sustainable-innovation-technology-google-activity-7204151978128465922-QVC-?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Google (2024, 5Aralık), *Product Marketing Manager Shared His Top Pieces of Advice*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 28.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/google_brie-a-san-francisco-based-associate-product-activity-7270444312679636993-Xe1c?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 7 Mayıs), *Cali Shared Some Of The Lessons She's Learned*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 30.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/google_apahm-lifeatgoogle-activity-7193980469548367873-SH0c?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 8 Mart), *Happy International Women's Day*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 15.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_4-things-to-remember-this-international-womens-activity-7171920127695736832-XBEP?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, 9 Ağustos), *Where over 22,000 Googlers Dedicated over 108,000 Hours to Volunteering in their Communities*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:10.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-googleserve-activity-7227701873191870464-QCpJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024, Ağustos), *We're Spotlighting Our Disability Alliance Employee Resource Group*, [Web Linki], LinkedIn, (Erişim T. 11.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_build-for-everyone-google-careers-activity-7214291456641970176-z24c?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024,13 Ekim), *In September We Held Our Global 5k with on-site Races Organized at 56 Google Offices Across*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:10.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-activity-7251278998305939456-0b0i?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024,13 Mayıs), *On A Mission to Explore the Meaning of Inclusion A Group of Googlers travel to Birmingham*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 15.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_exploring-inclusion-googlers-meet-usa-wheelchair-activity-7196902112646082560-3tC5?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024,16 Ağustos), *Meet Karine A People Operations Specialist and Career Lead for the Latinas@Google*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.17.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-activity-7230261559871029251-bRsU?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024,17 Mayıs), *Product Marketing Manager Shared The Truth Behind a Common Misconception*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 30.03.2025).
https://www.linkedin.com/posts/google_misconceptions-about-our-hiring-process-activity-7197604344064589824-DegH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024,26 Kasım), *Aashna, a New Grad Software Engineer, Takes Us Through a Day*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:22.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/google_day-in-the-life-noogler-activity-7268639917541326851-IQrJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2024,30 Temmuz), *We Celebrate Those Who Make Every Project a Collaborative Triumph*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:16.02.2025)
https://www.linkedin.com/posts/google_internationalfriendshipday-lifeatgoogle-activity-7224153210557513728-09wB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google (2025, 2 Ocak), *Meet Marilene, a Software Engineering Manager at Google Brazil*. [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 29.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-activity-7280671261184204801-xeRa?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Google Site, (2025,20 Ocak), “Pride We’re Building A Google For All Of Us”, <https://goo.gle/3W0cnze> adresinden alındı.

Göktaş, B., Demir, Ç. (2022), *Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması*, İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

Gözen, E. (2016), *İşveren Markası İK için Yeni Arena*, Ankara: Maya Akademi Yayın ve Dağıtım Eğitim Danışmanlık.

Grant, R. M. (1991), “The Resource-based Theory Of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33, (3), 114-135.
<https://doi.org/10.2307%2F41166664>

Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., Karahanna, E. (2022), “The Future of Technology and Marketing: A Multidisciplinary Perspective”, *Journal of Retailing*, 98,(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.007>

Grunig, J. E (2005), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (Çev. E. Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.

Grunig, J.E. (1992), “Symmetrical Systems of Internal Communication, Excellence in Public Relations and Communication Management”, *Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey*, 531-575.
<https://doi.org/10.4324/9780203812303>

Grzesiuk, K., Wawer, M. (2018), “Employer Branding through Social Media: The case of Largest Polish Companies”, *10th International Scientific Conference Business and Management*, 381-390.

Gulati, T. (2019), “Futuristic Employer Branding Strategies: A Perspective beyond the Traditional HR with Social Media”, *Amity Global HRM Review*, 9, 27-31.

- Gül, H., Avcı, M. (2018), “Kurumsal İtibarın Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: KTMÜ Örneği”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (34): 53-69.
- Güler, M. (2019), “İşveren Markasının İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerine Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, (1), 34-48.
- Gülmez, M., Dört Yol, İ.T., (2009), *Açıklamalı Pazarlama Sözlüğü*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gündoğmuş, E., Çolak, F., Vardarlier, P. (2021), “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları”, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 161-166. <https://doi.org/10.47542/sauied.848916>
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B., Simsek, T. (2014), “İç Pazarlama Bağlamında İşveren Markası Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Yönetim Pazarlama ve Lojistik Dergisi*, 1(1), 1-15.
- Haigh, D., İlgüner, M. (2012), *Marka Değeri*, İstanbul: Pazarlama Yayınları.
- Hall R. (1992), “The Strategic Anaysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, 3(2), 135-144.
- Hamar, B., Coberley, C., Pope, J. E., Rula, E. Y. (2015), “Well-being Improvement in a Midsize Employer: Changes in Well-being, Productivity, Health Risk, and Perceived Employer Support After Implementation of a Well-being Improvement Strategy”, *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 57(4), 367–373.
- Harris, F., de Chernatony, L. (2001), “Corporate Branding and Corporate Brand Performance”. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560110382101/full/html>
- Hatipoğlu, H. N., Türker, M. V. (2022), “Oyunlaştırma Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Kullanılmasının Algılanan Başarısı Üzerine Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, 17(57), 174-209.
- Heimann, C. H. (2024), Employer Branding on TikTok: A qualitative study on Attracting Generation Z in the Job Market, Bachelor's thesis, University of Twente.
- Hem, A. F., Teslo, P. C. S. (2012), Brand Positioning Strategies: An Experimental Test of Two Types of Benefit Differentiation, Master's thesis, Bergen, Norges Handelshøyskole.
- Hendry, C., Jenkins, R. (1997), “Psychological Contracts and New Deals”, *Human Resource Management Journal*, 7, 38-44.
- Herger, M. (2015) “In Every Job That Must Be Done There Is An Element of Fun! -Mary Poppins”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 117-122.
- Herrington, D. (2024, 29 Nisan), *Prime Members Around the World*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:3.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/doug-herrington_when-we-announced-that-we-hit-our-fastest-activity-7190697272513294336-JFNR?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw
- Hogg, M.A., Terry, D.J. (2000), “Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts”, *Academy of Management Review*, 25(1), 121 140.

- Huerta, P. (2024, 12 Haziran), *En Amazon México Celebramos la Diversidad, la Equidad y la Inclusión Con Orgullo y sin Disculpas*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:1.02.2025)
https://www.linkedin.com/posts/pedro-huerta-6b3260_orgullo-sin-disculpas-as%C3%AD-amazon-m%C3%A9xico-activity-7206806938611830784-b0Ew?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Hürriyet. (2024,6 Ekim), “Geleceği Çalışanlarımızla Birlikte Şekillendiriyoruz”,
<https://www.hurriyet.com.tr/ik/gelecegi-calisanlarimizla-birlikte-sekillendiriyoruz-42553660>
adresinden alındı.
- Igboanugo, S., Yang, J., & Bigelow, P. (2022), “Building a Framework for an Inclusive Workplace Culture: The Diversity Diversity and Inclusion Survey”, *The International Journal of Information, Diversity, Inclusion*, 6(3), 52–67.
- Ilıc, J., Tranell, M. (2018), What Influences Employees to Become Digital Advocates? A Quantitative Study of the Relationship Between Employer Branding and Digital Employee Advocacy in Industrial Organisations, Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management.
- İldaş, G. (2022), “Halkla İlişkilerde Kurum İçi İletişim Kapsamında Çeşitlilik, Hakkaniyet ve Kapsayıcılık”, *Academia*, 382-415.
- İmrik Tanyıldızı, N. (2020), *Dijital İletişim Yaklaşımları*, İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- İnce, M., Uygurtürk, H. (2019), “Marka Kimliği, Marka Kişiliği, Marka İmajı ve Marka Konumlandırma Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerle Yönelik Bir İnceleme”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 224-240.
- İrfan, O. (2022), *Çalışan Deneyimi: Mutlu Çalışanlar Mutlu Müşteriler Mutlu Şirketler*, Ceres Eğitim ve Yayıncılık.
- Jansen, B.J., Sobel, K., Cook, G., (2010), “Gen X and Y’s Attitudes on Using Social Media Platforms for Opinion Sharing”, *CHI*, 3853-3858.
- Joe-Okidi, P. O., Amah, E. P., Okocha, B. F. P. (2022), “Career Development Strategies and Employees Effectiveness of Hotels in Rivers State”, *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 9(8), 55-61.
- Joglekar, J. and Tan, C.S. (2022), “The Impact of LinkedIn Posts on Employer Brand Perception and The Mediating Effects of Employer Attractiveness and Corporate Reputation”, *Journal of Advances in Management Research*, 19, (4), 624-650.
- Jones, D.A., Willness, C.R., Madey, S. (2014), “Why are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-based Mechanisms”, *Academy of Management Journal*, 57, 2, 383-404.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., Griebel, A. (2021), “Diversity and Inclusion Branding: A Five-Country Comparison of Corporate Websites”, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649.
- Kapferer, J. N. (2008), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, (4th ed), London: Kogan Page,
- Kapferer, J. N. (2012), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, London: Kogan Page Limited.

- Karaçor, S. (2000), *Toplumsal Değişme ve Reklam*, Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Karadal, H., Erdoğan Tarakçı, İ. (2022), *İşletme ve İktisat Araştırmaları*, İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Karadavut, U., Şimşek, H., Aslan, M. (2021), “Toplum 5.0’a Doğru Sürdürülebilirlik: II. International Academician Studies Congress Bildirileri” (ASC2021/FALL), İstanbul: Holistence Publications.
- Karagülle, İ., Aydın, E. (2024), *Kariyer Yönetimi ve Planlama*, İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Karakaplan Özer, E., Akdemir, B. (2023), *İşveren Markası ve Liderlik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaya, İ., (2010), *Pazarlama Bi'tanedir!* Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi, Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Keegan, W. J., Green, M. C. (2003), *Global marketing* (3rd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (1993), “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, 57, 1-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2006), “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
- Keller, K. L. (2009), “Building Strong Brands In A Modern Marketing Communications Environment”, *Journal of Marketing Communications*, 15(2): 139-155.
<https://markenmanagement.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/buildingbrands.pdf>
- Kent, M. L. (2015), “The Power of Storytelling in Public Relations: Introducing the 20 Master Plots”, *Public Relations Review*, 480-489.
- Keskin, M., Keloğlu İşler, E. (2023), “Dijital Şeffaflık Kavramı: Uluslararası Literatürün PRISMA Yöntemiyle Sistematiik İncelenmesi”, *Türk Kütüphaneciliği*, 37(2), 109-136.
- Kırdar, Y. (2001), “Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca- Cola Örneği”, *Review of Social, Economic Business Studies*, 3/4, 233-250,
- Kim J.N., Rhee, Y. (2011), Strategic Thinking About Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning Scouting Effects in Korea, *Journal of Public Relations Research*, 23, (3), 243–268.
- Kim, C. M. (2022), *Leveraging Technology in Leadership Communication*, United Kingdom: Taylor and Francis. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003224655/leveraging-technology-leadership-communication-carolyn-mae-kim>
- Kimaro, A. (2022), Assessing the Impact of Brand Trust and Brand Image on Consumer Behavior During a Time of Crisis: Brand Trust, Brand Image, Consumer Behavior during Covid-19, Master's thesis, Mälardalen University Press. <https://mdh.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1707817>
- Kıracı, H., Akdemir R. (2021), *Marka Kavramı ve Gelişimi*, M. Marangoz, F. Bayraktaroğlu (Eds.), Marka Yönetimi Kavramlar ve Uygulamalar içinde. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kissel, P., Büttgen, M. (2015), “Using Social Media to Communicate Employer Brand Identity: The Impact on Corporate Image and Employer Attractiveness”, *Journal of Brand Management*, 22(9), 755–777.

Knapp, D. E. (2002), *Marka Aklı*, (Çev. A. T. Akartuna), İstanbul: Mediacat Yayınları.

Kocadere, S. A., Samur, Y. (2016), *Oyundan Oyunlaştırmaya*, Eğitim Teknolojileri Okumaları, Ankara: TOJET, 397-415.

Koç Holding (2024 30 Ekim), *Bizden Haberler 524. Sayısı*, [Dergi], LinkedIn, (Erişim T.:2.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_bizden-haberlerin-524-say%C4%B1s%C4%B1-yay%C4%B1nda-toplulu%C4%9Fumuza-activity-7257639853511634946-nUqx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 10 Ekim) *Dünya Kız Çocukları Günü*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T. 1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_11-ekim-gelece%C4%9Fide%C4%9Fi%C5%9Firme-g%C3%BCc%C3%BCne-sahip-activity-7250157449813319680-Jb5d?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 14 Mart), *Koç Topluluğu'nun Geleceğine Yön Verecek Liderleri LiderSensin Programında Buluştu*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 13.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_lidersensin-lead-eafbitimdesaftnafttryok-activity-7174286580952514560-9wam?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 15 Mayıs), *Ford Otosan Gelecek Hayalim Projesi*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 2.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizden-ford-otosan-un-activity-7196479653677613059-MQsM?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 17 Nisan), *Koç Finansman Mentorluk Programı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 3.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizden-ko%C3%A7-finansman-a%C5%9F-activity-7186618291111530496-Qymv?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 19 Nisan), *Topluluğumuzun 60. Olağan Genel Kurul Toplantısı*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:2.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_60-olagan-genel-kurul-toplant%C4%B1s%C4%B1-activity-7187077077534208001-CxrM?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 2 Aralık), *Dünya Engelliler Günü*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T. 4.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_daesnyaengellilergaesnaes-eriagnilebilirol-activity-7269615650031980544-j3Tq?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 20 Mayıs), *Agile Dönüşüm Yolculuğu*, [Görsel ekli], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T. 14.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_koc-agile-academy-activity-7198309278762336256-A45J?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 21 Kasım), *Unlock Liderlik Programı ile Koç'ta Değişimi ve Geleceği Yönetecek*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 14.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_icindekocvar-activity-7265280308294406145-A-0v?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 22 Mart), *Geleceğin Suyu için Bugünden Harekete Geçtik*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:6.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_gelece%C4%9Fin-suyu-i%C3%A7in-bug%C3%BCnden-harekete-ge%C3%A7tik-activity-7176835821700845569-28Fb?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 25 Haziran), *Brandverse Awards İletişim Ödülleri ile Dolu Bir Yılımızı Sizler için Blog Yazımızda Derledik*, [Blog Yazısı], LinkedIn, (Erişim T.:4.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_brandverse-awards-i%C5%9Fim-%C3%B6d%C3%BClleri-ile-dolu-activity-7211265102019215363-t31H?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 25 Nisan), *İnovasyon ve Teknolojide Cinsiyet Eşitliği*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_internationalgirlsiniyday-activity-7189254409283878912-bezi?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 28 Nisan), *Tüpraş Kadın Çalışanlara Destek*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 5.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizden-t%C3%BCpra%C5%9F-un-women-activity-7190605173864427522-ke2L?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 3 Haziran), *Tofaş Eşitlik Taahhütlü Projeleri*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 4.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizdentofa%C5%9F-t%C3%BCrk-otomobil-activity-7203355820946780160-s9si?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 3 Temmuz), *Türk Traktör Teknoloji ve İnovasyon Programı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 5.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizden-t%C3%BCrktrakt%C3%B6r-filizlerin-activity-7214162396200722432-uMK2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 30 Eylül), *LiderSensin Katılımcıları Hatay Umut Kent'teydi*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:4.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_lidersensin-umutkent-iaovaexindekoalexvar-activity-7246506486506438656-Unh4?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 31 Mayıs), *Geleceğe Birlikte Yürüyoruz*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:17.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_ko%C3%A7-toplulu%C4%9Funun-temellerinin-at%C4%B1ld%C4%B1%C4%9F%C4%B1-31-activity-7202245578355884036-0JRG?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 4 Aralık), *Dünya Kadın Hakları Günü*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T. 1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_90-y%C4%B1l-%C3%B6nce-bug%C3%BCn-ulu-%C3%B6nderimiz-mustafa-activity-7270338712377413632-00Ouq?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 4 Kasım), *Capital Dergisi Tarafından Yayınlanan İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri Araştırmasında*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 9.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_capital-dergisi-taraf%C4%B1ndan-yay%C4%B1nlanan-i%C5%9F-activity-7259465242022215680-Qeic?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 4 Nisan), *Opet Kadın Gücü Sohbetleri*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 5.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizdenopet-un-women-activity-7181574797577883649-iKWm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 5 Haziran), *Topluluk Şirketlerimizle 2050'deki Karbon Nötr Hedefimize Ulaşmak*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:6.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_daesnyaaexevregaesnaes-activity-7204033167438028800-sVy6?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 6 Mayıs), *Arçelik Kadın Girişimlere Destek*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 3.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizden-ar%C3%A7elik-t%C3%BCrkiye-activity-7193174243965124609-TY5s?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 7 Ağustos), *Sürdürülebilirlik Yolculuğumuzda Daha İyi Bir Gelecek İnşa Etmek*, [Rapor], LinkedIn, (Erişim T.:5.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_ko%C3%A7-topluluk-%C4%9Fu-olarak-s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-yolculu%C4%9Fumuzda-activity-7226899981398364160-KnZA?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 7 Kasım), *2024 Yılı Üçüncü Çeyrek Finansal Sonuçları*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:2.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_%C3%BC%C3%A7%C3%BCnc%C3%BC-%C3%A7eyrek-finansal-sonu%C3%A7lar-activity-7260319628482985985-4VCL?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 8 Nisan), *Beko Kadınlar Günü Futbol Maçı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 4.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_topluluk-%C5%9Firketlerimizden-beko-be%C5%9Fikta%C5%9F-activity-7182995622243745793-hRVd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, 9 Ağustos), *2024 Yılı'nın İlk Yarı Finansal Sonuçlarını Değerlendiren CEO'muz Levent Çakıroğlu*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:2.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_i%CC%87lk-yar%C4%B1-finansal-sonu%C3%A7lar-activity-7227569300557950976-_Mwp?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, Eylül), *Kuruluşlarımız Bünyesinde CEO Görevi Üstlenen Kadın Yöneticiler ile Buluştu*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T. 1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_kurumsal-i%CC%87leti%C5%9Fim-ve-d%C4%B1%C5%9F-i%CC%87li%C5%9Fkiler-direkt%C3%B6r%C3%BCm%C3%BCz-activity-7070416053478051841-Ek0D?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024, Temmuz), *Koç Holding'de UN Women ve Teknoloji ve İnovasyon 'da Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Grubu'nun küresel liderleri ile bir aradaydık*, [Görsel], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T. 1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_bm-kad%C4%B1n-birimi-toplant%C4%B1s%C4%B1-activity-7205099849795411968-OOFH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024,10 Şubat), *Bizden Haberler Umut Kent Özel Sayısı Yayında*, [Dergi], LinkedIn, (Erişim T.:5.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_bizden-haberler-umut-kent-%C3%B6zel-say%C4%B1s%C4%B1-yay%C4%B1nda-activity-7162340525218426880-5Hbs?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024,14 Mart), *Aygaz W-Energy for Equality Programı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_bm-kad%C4%B1n-biriminin-nesiller-boyu-e%C5%9Fitlik-activity-7174297906785443840-LgAb?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024,17 Ekim), *Ülkemize ve Topluma Katkı Sağlamak Amacıyla Daima Var Gücümüzle Çalışıyoruz*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:17.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_ko%C3%A7-toplulu%C4%9Fu-olarak-%C3%BClkemize-ve-topluma-activity-7253055864096362496-lfJa?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024,18 Ekim), *Koç Topluluğu'nda Dünyanın En İyi Kurumlarıyla Birlikte Çalışma Arkadaşlarımıza Özel Tasarlanan Eğitim Programları*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:17.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_ko%C3%A7-toplulu%C4%9Funda-d%C3%BCnyan%C4%B1n-en-iyi-kurumlar%C4%B1yla-activity-7253056238916173827-XT5B?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Koç Holding (2024,23 Mayıs), *2024 Yılı'nın İlk Çeyrek Finansal Sonuçları*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T.:2.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_i%CC%87lk-%C3%A7eyrek-finansal-sonuclar-activity-7199657370849796097-0YNi?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

- Koç Holding (2025, 18 Ocak), *Koçlulara Farklı Şirketlerde ve Pozisyonlarda Çalışma Fırsatı Var*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 14.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_koaxtarotasyonvar-iaovaexindekoaxvar-activity-7298707267778940929-C4VF?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw
- Koç Holding (2025, 9 Ocak), 36. *Koç Topluluğu Spor Şenliği Başlıyor*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 9.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_iaovaexindekoaxvar-activity-7283040878166773760-SVRy?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw
- Koç Holding (2025, 9 Ocak), *Koç Gönüllüleri Olarak Umut Kentlerde Yaşayan 4.000 Çocuğumuzun Ayakkabı İhtiyacını Karşılادık*, (Erişim T.:6.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_koaxgaemnaesllaesleri-iaovaexindekoaxvar-activity-7283135232319328258-7_0m?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw
- Koç Holding (2025, 9 Şubat), “İçinde Koç Var”. <https://saglikliyasam.icindekocvar.com/ana-sayfa> adresinden alındı.
- Koç Holding, (2024, 25 Aralık), *Koçlular Olarak Yılın En Uzun Gecesinde, 21 Aralık En Uzun Gece Koşusu*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 9.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/koc-holding_iaovaexindekoaxvar-activity-7277711040618938368-pLXy?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw
- Koçyiğit, M. (2017), *Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Koçyiğit, M. (2018), *Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Konya: Eğitim Kitapevi.
- Kogel, M. (2020), *Corporate Storytelling in External Employer Branding: Investigating the Effects of Employee Testimonials, and Employee Images with Eye Contact Cues in LinkedIn Vacancy Endorsement Posts*, Bachelor Thesis, University Of Twente.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010), *Principles of Marketing*, (13. Ed.), Pearson.
- Körükçü, M. (2024), *Eğitim Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar XIX*, (1.Baskı), İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Köse, G. (2017), *Reklam Ajanslarına İşveren Markası Bakışı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, M., Nalbantoğlu, S. Y. (2021), “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için Çalışan Deneyimi Uygulamaları, Business”, *Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Kotan Türkden, D., Kuşay, Y. (2022), “Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Sosyal Medya İletişiminde Kullanımı: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Değerlendirme”, *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (39), 216-239. <https://doi.org/10.17829/turcom.1021679>
- Kyngäs, H.A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M. (2020), *The Application of Content Analysis in Nursing Science Research*, Switzerland: Springer Nature. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-30199-6>
- L’Etang, J., Pieczka M. (2002), *Halkla ilişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, Ankara: Vadi Yayınları.

- Larson, K. (2020), "Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: A Literature Review", *TechTrends*, 64, 319–328.
- Latif, W. B., Islam, M. A., Mohamad, M. B. (2015), "Antecedents of brand image: A conceptual Model", *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 1(1), 95-100.
- Leaniz, P.M.G., Bosque, I.R. (2013), "Intellectual Capital and Relational Capital: The Role of Sustainability in Developing Corporate Reputation", *Intangible Capital*, 9, (1), 262-280. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.378>.
- Lee, Y., Kim, K.H. (2021), "Enhancing Employee Advocacy on Social Media: the Value of Internal Relationship Management Approach", *Corporate Communications: An International Journal*, 26, (2), 311-327.
- Lievens F., Chapman, D. (2009), *Recruitment and Selection*, A Wilkinson, T Redman, S Snell (eds), The SAGE Handbook of human Resource Management, London: Sage Publications.
- Lichy, J. (2012), "Towards an International Culture: Gen Y students and SNS?" *Active Learning in Higher Education*, 13(2), 101–116.
- Loken, B., John, D. R. (1993), Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have A Negative Impact, *Journal of marketing*, 57(3), 71-84.
- Lynn M. S., Jeanette, N. C, Diana S. (2018), "Inclusive Workplaces: A Review and Model", *Human Resource Management Review*, 28 (2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Maagaard, C. (2014), "Employee Testimonials: Animating Corporate Messages Through Employees' Stories, Discourse", *Context & Media*, 6, 22-32. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2014.07.001>
- Makela, J. P., Hoff, K. (2019), "Career Outcomes Data from Social Media: Examining Quality in Current Practices", *The Career Development Quarterly*, 67(3), 220–235.
- Matuska, E., Salek Iminska, A. (2014), "Diversity Management as Employer Branding Strategytheory and Practice", *Human Resources Management and Ergonomics*, 8, (2), 72-87.
- Maylett, T., Wride, M. (2017), *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- McLuhan, M. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, Massachusetts: The MIT Press.
- Mehta, S., Sharma, S. (2016), "Usage of Social Media in Employee Sourcing and Its Impact in Creating an Employer Brand", *Sumedha Journal of Management*, 5, (4), 34-52.
- Melewar, T., Jenkins, E. (2002), "Defining the Corporate Identity Construc", *Corporate Reputation Review*, 5, (1), 76-90. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540166>
- Men, L. R. (2014), "Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes", *Journal of Public Relations Research*, 26, (3), 256–279.
- Men, L. R., Jiang, H. (2016), "Cultivating Quality Employee-Organization Relationships: The Interplay Among Organizational Leadership, Culture, and Communication", *International Journal of Strategic Communication*, 10, (5), 462-479.
- Metro Türkiye. (2024 29 Ekim), "Metro Akademi", <https://www.metrotr.com/hakkimizda/metro-turkiyede-kariyer/metro-akademi> adresinden alındı.

Misra, S. (2021), “The Effective Usage Of Social Media For Employer Branding”, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 11, (2), 67-74.

Middleberg, D. (2001), *Winning PR in the Wired World: Powerful Communications Strategies for the Noisy Digital Space*, USA: McGraw-Hill Companies Inc.

Miles, S. Mangold, G. (2014), “Employee Voice: Untapped Resource or Social Media Time Bomb?” *Business Horizons*, 57, (3), 401-411.

Mogaji, E. (2021), *Brand Management: An Introduction Through Storytelling*, Switzerland: University of Greenwich. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66119-9>

Mohanty, V., Kulkarni, M. B. (2024), *Employee Experience: Disruptive Approach to Employee Life Cycle*, India: Bloomsbury.

Morgan, J. (2017), *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, Wiley, 4-32. <https://www.perlego.com/book/992031/the-employee-experience-advantage-how-to-win-the-war-for-talent-by-giving-employees-the-workspaces-they-want-the-tools-they-need-and-a-culture-they-can-celebrate-pdf>

Möller Almasidou, D. (2021), *Leadership in the Internal Employer Branding Process: A Hermeneutic Study of Leadership and Internal Employer Branding from a Managerial Perspective*, Master’s Thesis, Lund University.

Murphy, J. M. (1992), What is Branding? In *Branding: A key marketing tool* Journal Palgrave, 1-12.

Nijhuis, L. M. (2016), *Employer Branding through Social Networking Sites: An Explorative Research towards the Benefits and Limitations of Social Networking Usage for Employer Branding Purposes*, Master's thesis, University of Twente.

Nilsson, C., Nordgren, J. (2012), *The Untold Story: Storytelling in External Employer Branding, Marketing and Consumption* Master Thesis, University Of Gothenburg.

Noble, J. (2006), “Branding: From A Commercial Perspective”, *Brand Management*, 13(3), 206-214.

O’Donovan, D. (2018), “Diversity and Inclusion in the Workplace”, *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course*, Springer International Publishing, 73-108. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-66864-2_4#Sec19

O’Reilly, C. A., Chatman, J. (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.

Oliveira, P., Arriscado, P., Pereira, M. S. (2024, September), “Brand Communication Management of Startups in Portugal”, *In European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 19 (1), 573-580.

Ong, N. Y., Teo, F. J. J., Ee, J. Z. Y., Yau, C. E., Thumboo, J., Tan, H. K., Ng, Q. X. (2024), “Effectiveness of Mindfulness-based Interventions on the Well-being of Healthcare Workers: A Systematic Review and Meta-analysis”, *General Psychiatry*, 37, 1-10.

Ormanci, H. (2024, 17 Eylül), “İş Hayatında Bilinçli Farkındalığın Önemi”, <https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-hayat%C4%B1nda-bilin%C3%A7li-fark%C4%B1ndal%C4%B1n-mindfulness-ve-ormanci-ph-d--kylqf> adresinden alındı.

- Öksüz, B. (2012), “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, *Selçuk İletişim*, 7(2), 14-31. <https://doi.org/10.18094/si.24454>
- Öksüz, B. (2014), “Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk İletişim*, 8(3), 55-75.
- Ötken, A. B., Yolbulan Okan, E. (2015), *Beğenilen ve Vazgeçilmeyen İşveren Olur Mu? Şimdi İşveren Markası Zamanı*, (1. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdaşlı, K., Akman, H. (2016), “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özer, M. A. (2015), “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7, (14), 69-84.
- Özgen, E. (2007), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Dicle Üniversitesi”, *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 1-6.
- Özgören Şen, F. (2014), “Konumlandırma”, *İstanbul, Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 25-52.
- Özgül, B., Gürol, Y. (2019), “Kurumsal Sürdürülebilirlikte Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107-126.
- Özkan, G., Gürbüz, B. İ. (2019), “Bina Ortamlarının Çalışan Refahı ve Performansı Üzerine Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 616-632.
- Öztürk, M., Gönenç, S. (2018), “Marka İletişimi Yöntemlerinin Müşteri Üzerindeki Etkisini Maksimum Değere Ulaştıran Bir Matematiksel Model”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 298-323.
- Panneerselvam, S., Balaraman, K. (2022), “Employee Experience: The New Employee Value Proposition”, *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207
- Papacharissi, Z. (2009), “The Virtual Geographies of Social Networks: A Comparative Analysis of Facebook, LinkedIn and A SmallWorld”, *New Media and Society*, 11, (1-2), 199-220.
- Park, C.W., Jarowski, B.J., Maccinnis, D.J. (1986), “Strategic Brand Concept-Image Management”, *Journal of Marketing*, 50, 135-145.
- https://www.researchgate.net/publication/271677147_Strategic_Brand_Concept-Image_Management
- Patrick, H., Kumar, A. (2011), “Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations”, *Business Management Dynamics*, 1, (5):24-31.
- Patterson, M. (1999), “Re-appraising the Concept of Brand Image”, *Journal of Brand Management*, 6, 409-426.
- Pelenk Özel, A., Yılmaz Sert, N. (2014), “Dijital Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar: Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi Üzerine Bir Araştırma”, *Global Media Journal*, 5 (9), 303-321.
- Peltekoğlu, F.B. (2004), *Halkla İlişkiler Nedir*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Pena, L., Curado, C., Oliveria, M. (2022), “The Contribution of LinkedIn Use to Career Outcome Expectations”, *Journal of Business Research*, 144, 788-796.
- Peryön, (2021), “Pandeminin ‘İş’te” İlacı: Wellbeing Uygulamaları”, <https://www.peryon.org.tr/upload/files/PY%2093.%20Say%C4%B1.pdf> adresinden alındı.

Peters, T. (1999), *The Brand You 50 (Reinventing Work): Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand That Shouts Distinction, Commitment and Passion*, New York: Knopf Publishers.

Pichai, S. (2024, Haziran), *We've Been Investing In AI For More Than a Decade, and Last Year We Launched*, [Blog Yazısı], LinkedIn, (Erişim T. 29.03.2025).

https://www.linkedin.com/posts/sundarpichai_google-io-2024-an-io-for-a-new-generation-activity-7196363892216709120-opGV?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

JHPortmann, E., Meier, A., Mauroux, P. C., Pedrycz, W. (2015), "Fora-A Fuzzy Setbased Framework for Online Reputation Management", *Fuzzy Sets and Systems*, 269, 90-114.

PwC. (2017), *Workforce of The Future: The Competing Forces Shaping 2030*, PwC, 42. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> adresinden alındı.

Rajaram, S., Shelly, C. S. (2012), "History of Branding", *International Journal of Social Sciences Interdisciplinary Research*, 1(3), 100-104.

Randall, G. (2005), *Markalaşma*, (Çev. E. Özsayar), İstanbul: Rota Yayıncılık.

Ravazzani, S. (2018), "Diversity Management", *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Wiley-Blackwell, 527-540.

Repetto, M. (2024, 17 Mayıs), *Diverse Reflections: the 100+ Mirrors of Inclusivity*, [Haber Bülteni], LinkedIn, (Erişim T: 1.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/margherita-repetto-15b73267_amazon-inaugura-diverse-reflections-the-activity-7197167596377378817-LDE9?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Ries, A., J. Trout (1981), *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: McGraw Hill.

Run For Diversity (2022), *Report 1: Panorama and State of the Art: Diversity and Sports in the Workplace*, European Union.

Ruyter, K. D., Wetzels, M. (2000), "The Role of Corporate Image and Extension Similarity In Service Brand Extensions", *Journal of Economic Psychology*, 21, (6), 639-659. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(00\)00024-6](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(00)00024-6)

Sabancı Holding (2024, 10 Ekim), *Kız Çocuklarının Fırsat Eşitliğine Sahip Olduğu Bir Gelecek İnşa Etmek*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 10.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_senkftbizyanafndayftz-sabancftvakft-activity-7250384659862224896-WgKm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 2 Ekim), *Çimsa Birleşik Krallık ve İrlanda'nın En Önemli Yapı Malzemeleri Üreticilerinden Mannok'un Sözleşme Süreci*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.: 26.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_shapetodayfortomorrow-activity-7247493116851634179-Yhwp?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 20 Eylül), *Dünya Sıfır Emisyon Günü 'nde Sürdürülebilir Bir Dünya için Somut Adımlar*, [Rapor], LinkedIn, (Erişim T. 4.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_daha-i%CC%87yi-bir-hayat-i%CC%87%C3%A7in-s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-activity-7243142293241679872-Jf2E?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 20 Kasım), *Akçansa 2000 Yılında Kurulan ve Sektörde Türkiye 'nin İlk Teknoloji Merkezi Olma Özelliği*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:26.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_akaexansa-teknolojimerkezi-arge-activity-7265256403416535040-32VI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 22 Ocak), *ARF Almost Ready to Fly, 3. Dönem Başvuruları Başladı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabanc%C4%B1-arf-almost-ready-to-fly-3-d%C3%B6nem-activity-7155178112559857664-Y5Sy?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 23 Mayıs), *Sabancı Gençlik Seferberliği kapsamında kurulacak Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezleri Ağı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 2.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabanc%C4%B1-gen%C3%A7lik-seferberli%C4%9Fi-activity-7199349511268290560-6GBt?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 25 Eylül), *CEO Eylem Çağrısı*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T: 26.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_wbcsd-climateaction-naturepositive-activity-7244714116739690496-6sly?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 25 Kasım), *Kadınlara Yönelik Şiddete Son Kampanyasına Biz de Katılıyor*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 10.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_kadaftnaagniddeteson-daesnyayaftturuncuyaboya-activity-7267054515521003521-68VV?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 27 Eylül), *Yatırımcı İlişkileri Sürdürülebilirlik Mesajları*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T: 26.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_ungc-climateaction-sustainability-activity-7245440655827628033-b1lo?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 27 Mayıs), *Temsa Türkiye 'de İlk Ar-Ge Merkezi Belgesini Alan Şirket Olarak 70'e Yakın Ülkede*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:25.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_temsa-argemerkezi-saersdaesraeslebilirlik-activity-7200880935704182785-DYSi?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 27 Nisan), *Scientists & Designers of Sabancı Ödül Töreni*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:13.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_fikri-m%C3%BClkiyet-haklar%C4%B1-g%C3%BCn%C3%BC-activity-7189995041560424448-

[wS t?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabanc%C4%B1-toplulu%C4%9Fu-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z%C4%B1n-liderlik-activity-7168251329662894080-e4Tm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 27 Şubat), *Çalışanlarımızın Liderlik Yetkinlikleri ile Teknik Bilgi ve Becerilerini Geliştirmek için Tasarlanan IN-LEAD Programı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:16.03.2025)

[https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabanc%C4%B1-toplulu%C4%9Fu-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z%C4%B1n-liderlik-activity-7168251329662894080-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabanc%C4%B1-toplulu%C4%9Fu-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z%C4%B1n-liderlik-activity-7168251329662894080-e4Tm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[e4Tm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabanc%C4%B1-toplulu%C4%9Fu-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z%C4%B1n-liderlik-activity-7168251329662894080-e4Tm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 28 Kasım), *15. Altın Yaka Ödülleri'yle Başarımızı Kutlamaya Devam Ediyoruz*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:13.02.2025) [https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_15-altin-yaka-%C3%B6d%C3%BClleri%CC%87-activity-7267939894495203328-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_15-altin-yaka-%C3%B6d%C3%BClleri%CC%87-activity-7267939894495203328-t4i2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[t4i2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_15-altin-yaka-%C3%B6d%C3%BClleri%CC%87-activity-7267939894495203328-t4i2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 29 Mart), *Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Staj Programı*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025) [https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_yeni-nesli-kariyer-deneyimi-activity-7179507378109706240-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_yeni-nesli-kariyer-deneyimi-activity-7179507378109706240-zqW2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[zqW2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_yeni-nesli-kariyer-deneyimi-activity-7179507378109706240-zqW2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 29 Ocak), *Çalışanlarının Dijital Alandaki Bilgi ve Becerilerini Geliştirmek Amacıyla Tasarladığımız İleri Veri Analitiği Akademisi*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025)

[https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_yenineslinsabancraftsaft-sabancraftlaftolmakdeafbiagntirir-activity-7157751903806754816-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_yenineslinsabancraftsaft-sabancraftlaftolmakdeafbiagntirir-activity-7157751903806754816-WxKa?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[WxKa?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_yenineslinsabancraftsaft-sabancraftlaftolmakdeafbiagntirir-activity-7157751903806754816-WxKa?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 29 Mayıs), *Güçlü Enerji Şirketlerimiz ile Enerji Dönüşümüne Öncülük Ediyoruz*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:26.02.2025) [https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabancraftclimatetechnologies-sabancraftholding-activity-7201617665721827328-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabancraftclimatetechnologies-sabancraftholding-activity-7201617665721827328-KjqE?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[KjqE?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabancraftclimatetechnologies-sabancraftholding-activity-7201617665721827328-KjqE?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 3 Eylül), *Fast Company Türkiye Tarafından Düzenlenen Ayvalık Business Forum*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T: 26.03.2025) [https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_ayvalıktbusinessforum-activity-7240393518412644352-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_ayvalıktbusinessforum-activity-7240393518412644352-7qTD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[7qTD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_ayvalıktbusinessforum-activity-7240393518412644352-7qTD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 5 Aralık), *Sabancı Gençlik Seferberliği Projesinin Dördüncü Teknoloji ve Etki Merkezi'ni Aksaray'da hayata geçirdik*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 1.03.2025)

[https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sana-i%CC%87mkan-verilirse-hangi-alanda-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmak-activity-7270379288867061762-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sana-i%CC%87mkan-verilirse-hangi-alanda-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmak-activity-7270379288867061762-QMHD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[QMHD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sana-i%CC%87mkan-verilirse-hangi-alanda-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmak-activity-7270379288867061762-QMHD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 6 Nisan), *SEED Genç Yetenek İşe Alım Programı*, [Görsel], [LinkedIn, (Erişim T:17.03.2025)] [https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_seed-2024-activity-7182340061412134912-](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_seed-2024-activity-7182340061412134912-XBbH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[XBbH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_seed-2024-activity-7182340061412134912-XBbH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Sabancı Holding (2024, 6 Şubat), *6 Şubat 2023'te Yaşanan ve 11 İlimizi Etkileyen Depremlerde Hayatını Kaybeden Çalışanlarımızı, Ailelerini ve Tüm Vatandaşlarımızı*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:23.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_6-%C5%9Fubat-anma-activity-7160514992285310977-XMDz?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, 7 Eylül), *Sabancı Değerleri ile Sporun Birleştirici Gücünü Bir Araya Getiren Sabancı Spor Oyunları*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:13.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabanc%C4%B1sporoyunlar%C4%B1-activity-7238100556441899008-0LCg?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, Kasım), *2050 Yılına Kadar 'Net Sıfır' Hedefiyle Sürdürülebilir Bir Gelecek Tasarlamak*, [Ajanda], LinkedIn, (Erişim T.:26.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_teknoloji-ajandas%C4%B1-activity-7218938314333032448-ecKH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024, Kasım), *Grup Başkanı Sürdürülebilirlik Mesajları*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T: 26.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_idgsummit-thespaceinbetween-transformation-activity-7254056868539473920-fEGh?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024,17 Aralık), *Beyin Göçünü Beyin Gücüne Dönüştürmeyi Amaçladığımız Sabancı Gençlik Seferberliği Projesinin Beşinci Sabancı Teknoloji ve Etki Merkezi'ni*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 4.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabancraftenaexlikseferberliafbi-activity-7274816490812407808-ljzg?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024,27 Kasım), *Sürdürülebilir bir gelecek, cesaret ve kararlılıkla başlar*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:23.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_sabancraftilebaagnlar-activity-7267484686401040384-2J4t?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sabancı Holding (2024,5 Haziran), *Sürdürülebilirlik Alanındaki Başarılarımız Dünyanın Önde Gelen ÇSY Derecelendirme Kuruluşları Tarafından*, [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T.:23.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/sabanci-holding_esg-indices-2024-activity-7204113690927734785-lo5F?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Sadek, R., Belkacı, K. (2024), "Content Marketing and Corporate Social Responsibility on Social Media:Case Study of SEAAAL's LinkedIn Account", *Revue de la Communication et du Journalisme*, 11, (2), 6-22.

Saeidi, S., Hollensen, S. (2024), "Digital Marketing on LinkedIn: In-depth Strategies for Lead Generation", *American Journal of Industrial and Business Management*, 14(5), 655-668.

Sağır, 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), 415-439.

Sağlam, F.M. (2017), *Stratejik Marka Yönetimi*, İstanbul: Dikeyksen Yayın Dağıtım.

Sakallı, C., Bahadıroğlu, D. (2018), “Dijital İletişim: Yeni Bir Dile Doğru”, *Journal of Turkish Studies: Information Technologies and Applied Sciences*, 13(6), 129-146.
<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13151>

Salciuviene, L., Ghauri, P.N., Mockaitis, A.I., De Mattos, C. (2009), "Brand Image Perceptions Across Cultures: A Study of Symbolic and Functional Associations", Sinkovics, R.R., Ghauri, P.N.(Ed.), *New Challenges to International Marketing*, (20), 177-191. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020010](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020010)

Samat, S. (2024, Eylül), *We Had Our Made By Google Event Today*, [Blog Yazısı], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T. 29.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/sameersamat_android-is-reimagining-your-phone-with-gemini-activity-7229179603972423681-zZJ3?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Schaarschmidt, M, Könsgen, R. (2020), “Good Citizen, Good Ambassador? Linking Employees’ Reputation Perceptions with Supportive Behavior on Twitter”, *J Bus Res*, 117, 754–763.

Schewe, Charles D. (1987), *Marketing Principles and Strategies*, New York: Random House.
Semprini, A. (1992), *Le Marketing De La Marque: Approche Sémiotique*, (E-book), Paris: Les Editions Liaisons. <https://vdoc.pub/documents/le-marketing-de-la-marque-approche-semiotique-581tuonv6pb0>

Serinkan, C., Yurtseven, S. (2021), *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık*, Çanakkale: Paradigma Akademi.

Seyitoğlu, Z. (2019), Türkiye’de Dijital Halkla İlişkilerde Değişen Müşteri Deneyimi: Chatbot Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Sezgin, D. (2017), “Kurum Çalışanı Bakış Açısıyla Kurumsal İtibar”, *Selçuk İletişim*, 9(4), 141-163.

Shandwick, W. (2014), “Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism”, *KRC Research*, <https://webershandwick.com/uploads/news/files/employees-rising-seizing-the-opportunity-in-employee-activism.pdf>.

Shin, I., Hur, W.M., Kang, S. (2016), “Employees’ Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model”, *Sustainability*, 8, (5), 493.

Sisira, N. (2011), “Play at Work-The Role of Corporate Celebrations,” *Clear International Journal of Research in Management, Science and Technology*, 1/1, 13-18.
<http://www.thaavan.com/uploadfile/3.pdf>

Skeels, M. M., Grudin, J. (2009), “When Social Networks Cross Boundaries: A case Study of Workplace Use of Facebook and LinkedIn”, In *Proceedings of the 2009 ACM International Conference on Supporting Group Work*, New York, 95-104. <https://doi.org/10.1145/1531674.1531689>

Smith, A. (2020), “Theoretical Framework of Inclusiveness at Workplace”, *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7, (1), 595-605.

Smith, B. G. (2012), “Public Relations Identity and the Stakeholder-Organization Relationship: A Revised Theoretical Position for Public Relations Scholarship”, *Public Relations Review*, 38, 838-845.

Somaklar, F. Ö. (2006), İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sule, R. S., Wani, S. (2024), “Employer Branding Through Social Media and Digital Marketing”, *International Journal of Commerce and Management Studies*, 9(2), 69-85.

Sutton, A., Evans, M., Davies, C., Lawson, C. (2016), “The Development and Longitudinal Evaluation of Wellbeing Programme: An Organisation Case Study”, *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 180-195.

Süzer, H. D. (2002, Nisan), *Markanın Yeni Tanımı: Don Schultz Röportajı*, Capital: Aylık Ekonomi Dergisi.

Şener, B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Tajfel, H. (1978), *The Achievement of Inter-group Differentiation*, In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups*, London: Academic Press, 77–100.

Tajfel, H., Turner, J. C. (1979), *An Integrative Theory of Inter-group Conflict*, In W. G. Austin S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Inter-group Relations*, Monterey CA: Brooks/Cole, 33-47.

Tek, Ö. B., Özgül, E. (2005), *Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı yönetsel yaklaşım*, İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Thelen, P.D, Formanchuk, A. (2022), “Culture and Internal Communication in Chile: Linking Ethical Organizational Culture”, *Transparent Communication and Employee Advocacy*, *Public Relat Review*, 48, (1), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>

Thelen, P.D. (2020), “Internal Communicators’ Understanding of the Definition and Importance of Employee Advocacy”, *Public Relations Review*, 46, (4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>

Tokol, T. (1994), *Pazarlama Yönetimi*, (5. Basım), Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Tolman, E. C. (1943), “Identification and the Postwar World”, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141-148.

Tolungüç, A. (2000), *Turizmde Tanıtım ve Reklam*, (2.Baskı), Ankara: MediaCat Yayınevi.

Tosun, N. B. (2010), *İletişim Temelli Marka Yönetimi*, (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

Tosun, N. B. (2010), *İletişim Temelli Marka Yönetimi*, (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım.

Tsarenko, Y., Leo, C., Herman, H. M. (2018), “When and why Do Social Resources Influence Employee Advocacy? The Role of Personal Investment and Perceived Recognition”, *Journal of Business Research*, 82, 260-268.

Tulbure, A., Popescu, A. (2023), “Maximizing The Value of LinkedIn for Employer Branding and Reputation Management of Small Businesses”, *Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences*, 16(65), 44-56.

Turban, D.B., Greening, D.W. (1997), “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, *Academy of Management Journal*, 40, (3), 658-672.

Turkish Airlines (2024, 1 Ağustos), *Türkiye’nin Bayrak Taşıyıcı Havayolu Markası Türk Hava Yolları ile Kariyerinde*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:16.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-activity-7224765035724627969-

[ukIt?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_t%C3%BCrkiye-futbol-federasyonu-t%C3%BCrk-hava-yollar%C4%B1-activity-7246879389185937408-s7Vx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2024, 1 Ekim), *Türkiye Futbol Federasyonu'nun Ulaşım Sponsoru Olmaktan Büyük Gurur Duyuyoruz*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T:24.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_t%C3%BCrkiye-futbol-federasyonu-t%C3%BCrk-hava-yollar%C4%B1-activity-7246879389185937408-s7Vx?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Turkish Airlines (2024, 15 Ekim), *Başarılarımızı Kutlamak için Bu Yıl Üçüncüsünü Düzenlediğimiz TK FEST'te*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 9.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-tkfest2024-activity-7251922645519060992-12IX?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Turkish Airlines (2024, 17 Ekim) *Türk Hava Yolları ile Mesleki Yolculuğunuza En Yüksekten Başlayın*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:16.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-activity-7252659371854221312-uw-K?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Turkish Airlines (2024, 22 Kasım), *Hizmet İhracatçıları Birliği'nin 6. Ödül Töreni'nde Yolcu Taşımacılığı Hizmetleri Kategorisinde Liderlik Ödülü*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T:25.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_hizmet-i%C3%B8hracat%C3%A7%C4%B1lar%C4%B1-birli%C4%9Fi-%C3%B6d%C3%BCl-t%C3%B6reni-activity-7265720782696185856-Pjfu?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Turkish Airlines (2024, 26 Aralık), *Turkish Airlines Terminal Girişim Hızlandırma Programı Başvuruları Devam Ediyor*, [Video], LinkedIn, (Erişim T:15.03.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-turkishcargo-turkishairlinesterminal-activity-7278020441351278593-B76y?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Turkish Airlines (2024, 3 Aralık), *Hayallerin Önünde Hiçbir Engel Yok*, [Video], LinkedIn, (Erişim T. 7.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-activity-7269663204086095873-6wxl?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Turkish Airlines (2024, 31 Ağustos), *91 Yıllık Yolculuğumuzda İz Bırakan Çalışanlarımızı Anlattığımız Belgesel Serisi*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:22.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-iaovzbafrakanlar-activity-7235553511168454656-zYMY?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw

Turkish Airlines (2024, 31 Mayıs), *İklim Geçiş Planımız Kısa, Orta, Uzun Vadede Operasyonlarımızı Etkileme Potansiyeline Sahip*, [Rapor], LinkedIn, (Erişim T.:7.03.2025). https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-saesrdaesraeslebilirlik-activity-7202328091761807360-

[JvcM?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_tomorrow-on-board-turkish-airlines-activity-7204116777113411585-QI7v?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2024, 5 Haziran), *We Are Now Carrying Out Our Sustainability Efforts Under Our New Brand*, [Görsel ekli], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T.:6.03.2025).

[https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_tomorrow-on-board-turkish-airlines-activity-7204116777113411585-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_tomorrow-on-board-turkish-airlines-activity-7204116777113411585-QI7v?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[QI7v?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_tomorrow-on-board-turkish-airlines-activity-7204116777113411585-QI7v?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2024, 5 Kasım), *Newton Gezici Bilim Atölyesi Projemizde Gençlerimize Temel Havacılık Prensiplerini*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:7.03.2025).

[https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-csr-activity-7259566897036152833-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-csr-activity-7259566897036152833-8f6K?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[8f6K?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-csr-activity-7259566897036152833-8f6K?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2024, Aralık), *Türkiye'nin En Beğenilen İş Yerleri Arasındayız*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 9.02.2025) [https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_t%C3%BCrkiyenin-en-be%C4%9Fenilen-i%C5%9Firket-i-7259896838260973568-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_t%C3%BCrkiyenin-en-be%C4%9Fenilen-i%C5%9Firket-i-7259896838260973568-Vtt?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[Vtt?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_t%C3%BCrkiyenin-en-be%C4%9Fenilen-i%C5%9Firket-i-7259896838260973568-Vtt?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2024,11 Aralık), *Zirveye Taşıyanlar İlham Veren Çalışanlarımızın Hikâyelerini Sizlerle Buluşturuyor*, [Video], LinkedIn, (Erişim T.:22.02.2025) [https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-zirveyetaagnaftyanlar-activity-7272624339278049280-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-zirveyetaagnaftyanlar-activity-7272624339278049280-UOPC?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[UOPC?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-zirveyetaagnaftyanlar-activity-7272624339278049280-UOPC?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2024,12 Haziran), *As the Flag Carrier Airline We Have Reached Our 14th Destination*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:24.03.2025) [https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_denver-turkish-airlines-activity-7206628172442873857-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_denver-turkish-airlines-activity-7206628172442873857-tPT4?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[tPT4?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_denver-turkish-airlines-activity-7206628172442873857-tPT4?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2024,14 Haziran), *Çevre Kuruluşları Dayanışma Derneği'nce Sürdürülen Tohum Topu Projesi*, [Görsel ekli], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T.:7.03.2025).

[https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_tohum-topu-activity-7207284174481764352-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_tohum-topu-activity-7207284174481764352-ua4U?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[ua4U?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_tohum-topu-activity-7207284174481764352-ua4U?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2025, 5 Ocak), *Take Your Aviation Career to New Heights With 2025 IATA Trainings*, [Görsel ekli], [Gönderi], LinkedIn, (Erişim T.:15.03.2025) [https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_2025-iata-trainings-turkish-airlines-activity-7281584880059138048-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_2025-iata-trainings-turkish-airlines-activity-7281584880059138048-g1ZI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[g1ZI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_2025-iata-trainings-turkish-airlines-activity-7281584880059138048-g1ZI?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Turkish Airlines (2025, 6 Ocak), *Engelli Çalışan Kadrosu İş İlanı*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T. 7.01.2025) [https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-activity-7282289139184525312-](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-activity-7282289139184525312-Qo2Z?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

[Qo2Z?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw](https://www.linkedin.com/posts/turkish-airlines_taesrkhavayollaraft-activity-7282289139184525312-Qo2Z?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACwHyq0BbFIIZxfKYP1qgnXw9aw-NJwvncw)

Uddin, M. (2021), Addressing Work-life Balance Challenges of Working Women During Covid-19 in Bangladesh, International Social Science Journal, 71,239-240.

- Universum, (2024), "Employer Branding NOW 2024", Universum Communications, <https://universumglobal.com/resources/e-book/eb-now-2024/>
- Universum, (2024:1-14), "The Most Attractive Employers in Türkiye Professionals Report" (Erişim T.:31.12.2024). <https://drive.google.com/file/d/1-IJuFKIUuSK91APTMIVcExNr-JvvbqTkp/view?usp=sharing>
- Utz, S. (2016), "Is LinkedIn Making You More Successful? The Informational Benefits Derived from Public Social Media", *New Media Society*, 18, (11), 2685-2702.
- Uztuğ, F. (2008), *Markan Kadar Konuş: Marka İletişimi Stratejileri*, (3.Basım), İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Van Laar, D., Edwards, J. A., Easton, S. (2007), "The Work-related Quality of Life Scale for Healthcare Workers", *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333.
- Van Riel, C. B. M., Balmer, J. M.T. (1997) "Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management", *European Journal of Marketing*, 31, (5/6), 340-355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
- Varişlı, N. (2021), "İşletmelerde Bilgi Teknolojileri Kullanımının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Kobiler Üzerinde Bir İnceleme", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 410-429.
- Vuran, Y., Afşar, A. (2016), "İşletmelerde Marka ve Marka Stratejileri", *International Journal of Academic Values Studies*, (7), 28-40.
- Wachtman, E., Johnson, L. S. (2009), "The Persuasive Power Of Story", *Marketing Management*, 18, (1), 28-34.
- Ward, E., Yang, S., Romaniuk, J., Beal, V. (2020), "Building a Unique Brand Identity: Measuring the Relative Ownership Potential of Brand Identity Element Types", *Journal of Brand Management*, 27(4), 393-407. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00187-6>
- Welbourne, T. M., Rolf, S., Schlachter, S. (2017), "The Case For Employee Resource Groups: A Review and Social Identity Theory-Based Research Agenda", *Personnel Review*, 46, (8), 1816-1834. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0004>
- Weber, M. S., Haseki, M. (2021), "Social Media Affordances to Engage Clients During the Sales Process: Sequential versus Multiplex Media Use", *International Journal of Electronic Commerce*, 25, (1), 73-98.
- Werbach, K., Hunter, D. (2012), *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Whitter, B. (2019), *Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance*, Kogan Page Publishers.
- Women At Amazon (2024, Nisan), *What is an Affinity Group, and Why Do They Matter*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim:30.01.2025) https://www.linkedin.com/posts/women-at-amazon_engage-evolve-empower-activity-7186036981401890816-B6?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Women At Amazon (2024,17 Eylül), *Both Stefanie and Erica Talk About Their Experience as Latinas at Amazon*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim:30.01. 2025) https://www.linkedin.com/posts/women-at-amazon_womenatamazon-hispanicheritagemonth-activity-7241887387964837889-JS3u?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Women at Amazon UK (2024, 21 Kasım), *UK Glamazon Team About*, [Görsel], LinkedIn, (Erişim T.:2.02.2025) https://www.linkedin.com/posts/women-amazon-uk_amazon-glamazon-allyship-activity-7265280286505029632-elZo?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Yalçın, B. (2024), “İşletmelerin Başarı Dinamikleri: Sürdürülebilirlik Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Akpınar”, M. E, Şenol, M. E. (Ed), *Sürdürülebilirlik Odaklı İş Modelleri: İşletmeler İçin Çevresel ve Ekonomik Stratejiler*, İstanbul: Eğitim Yayınevi.

Yasar, E., Demir, M. (2019), “İş görenlerin Kariyer Planlamasında İşveren Markasının Rolü: Otel İşletmeleri Örneği”, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(4), 502-514.

Yayinoğlu, P. E. (2006), “Bütünleşik Marka İletişimi Temeller, Stratejiler, Uygulamalar ve T-Box Örneği”, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, (5), 125-155.

Yıldırım, G. (2020), “Halkla İlişkilerde Paydaş Teorisi Perspektifinden Kurum İçi İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılıklarına Etkisi”, *Selçuk İletişim*, 13(2), 438-470.

Yıldırım, G. (2021), “Halkla İlişkilerde Şeffaf İç İletişim ve Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Değişim ve Kurumsal Güven İnşasındaki Rolü”, *Erciyes İletişim Dergisi*, 8(1), 63-85.
<https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.797439>

Yıldırım, G., Tiryaki, S. (2022), “Kurumsal İletişim Çerçevesinde Lider Davranışlarının Çalışanların İşveren Markası Algısına Etkisi: Özel Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 75-97.

Yokoyama, H. M. (2016), “How Social Network Sites Have Changed the Employer Employee Relationship and What are the Next Challenges for Human Resource”, *REGE-Revista de Gastao*, 23, (1), 2-9.

Yorulmaz, F. (2019), *İşveren Markası: Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markası Oluşumu Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Yorulmaz, F. (2019), *İşveren Markası: Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Markası Oluşumu Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Yüksel, Ü., Yüksel-Mermod, A. (2005), *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Zehir, C., Şahin, A., Kitapçı, H., Özşahin, M. (2011), “The Effects of Brand Communication and Service Quality In Building Brand Loyalty Through Brand Trust: The Empirical Research On Global Brands”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1218–1231. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.142>