

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞİRKETLERİN DİJİTAL ORTAMDA İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI

**MERVE TEMEL
20712002**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. EMEL ESEN**

2024

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ŞİRKETLERİN DİJİTAL ORTAMDA İŞVEREN MARKASI
UYGULAMALARI**

**MERVE TEMEL
20712002
ORCID NO: 0009-0006-8191-004X**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. EMEL ESEN**

Şubat 2024

Merve Temel tarafından hazırlanan “Şirketlerin Dijital Ortamda İşveren Markası Uygulamaları” başlıklı çalışma, [14/02/2024] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

İmza

Prof. Dr., Emel Esen

.....

Jüri Üyeleri

İmza

[Prof. Dr. Emel Esen]

.....

[Prof. Dr. Halit Keskin]

.....

[Prof. Dr. Seçil Taştan]

.....

ÖZET

Şirketlerin Dijital Ortamda İşveren Markası Uygulamaları

Rekabetin hiç olmadığı kadar sertleştiği günümüzde şirketlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Şirketler için yetenekli çalışanlarını elde tutabilmesi, ayrılan çalışanlarında hoş bir izlenim bırakabilmesi ve ulaşmak istediği adayları şirkete çekebilmesi önemli bir rekabet avantajıdır. Bunun bilincinde olan şirketler "çalışılacak en iyi yer algısı" yaratan işveren markası uygulamalarını her geçen gün geliştirmektedirler. Son yıllarda dijitalleşmenin artmasına bağlı olarak işveren markalarının bilinirliğini artırmak, geniş kitlelere daha hızlı ve maliyetsiz ulaşmak isteyen şirketler için sosyal medya platformları önemli bir alan olmuştur. Bu çalışmada şirketlerin dijital ortamda işveren markasını yansıtan uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada sosyal medyanın en aktif platformlarından olan Instagramda Universum'un 2022 yılında en iyi işverenleri belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmasında belirlenen şirketler arasından seçilen 6 şirketin hesapları incelenerek; paylaşımlar içeriksel olarak ele alınmış ve işveren markasını yansıtan uygulamalar ve verilmek istenen mesajlar tespit edilmeye çalışılmış ve etkileşim sayıları ele alınmıştır. Şirketlerin paylaşımlarında işveren markasını ortaya koyan içeriklerinin ve bu içeriklerde ele alınan uygulamalarının belirlenebilmesi ve elde edilen verilerin bütün olarak yorumlanabilmesinde en uygun yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. PwC'nin (2020) "Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri" araştırmasında belirlenen günümüz çalışan beklentileri, 2005 yılında Berthon vd. gerçekleştirdiği ve 2016 yılında Tanwar ve Prasad'ın gerçekleştirdiği araştırmalar kapsamında belirlenen işveren markası boyutları (ekonomik boyut, ilgi-çıkarcı boyutu, uygulama boyutu, gelişim boyutu, sosyal-değer boyutu, iş-özel yaşam dengesi boyutu ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutu) altında sınıflandırılarak paylaşılan şirket uygulamaları incelenmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan analiz ile şirketlerin bu çalışan beklentilerini karşılamaya yönelik işveren markası uygulamaları geliştirdiği ve Instagram hesaplarında belirlenen boyutlara yönelik paylaşımlar yaparak işveren markalarının gücünü artırmaya çalıştığı görülmüştür. Ayrıca bu paylaşımların etkileşimleri analiz edildiğinde beğeni, yorum veya izlenme ile geniş kitlelere ulaşabildikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Dijitalleşme, Sosyal Medya, Çalışan Beklentileri

ABSTRACT

Employer Branding Practices of Companies in Digital Area

Employees are the most important resource of companies today, where competition is more intense than ever. It is an important competitive advantage for companies to retain their talented employees, leave a pleasant impression on their departing employees and attract the candidates they want to reach. Companies that are aware of this are developing employer branding practices that create a "best place to work perception" every day. Due to the increase in digitalization in recent years, social media platforms have become an important area for companies that want to increase the awareness of employer brands and reach large masses faster and more cost-effectively. This study aims to examine the practices of companies that reflect employer branding in the digital area.

The research focused on Instagram, one of the most active social media platforms. Six companies selected from those identified in Universum's 2022 research on the best employers were examined. The posts were analyzed contextually, aiming to identify applications and messages reflecting the employer brand, and interaction numbers were considered. To determine the content representing the employer brand and the applications discussed in these contents, and to interpret the collected data as a whole, the qualitative research method of content analysis was deemed most suitable. The dimensions of the employer brand identified in the research conducted by Berthon et al. in 2005 and by Tanwar and Prasad in 2016 (economic dimension, interest-value dimension, application dimension, development dimension, social-value dimension, work-life balance dimension, and corporate social responsibility dimension) were preferred. Current employee expectations, classified under these dimensions based on PwC's "Employee Priorities and Preferences" research in 2020, were examined and interpreted through the analyzed company practices shared on Instagram. The analysis revealed that companies are developing employer brand practices to meet these employee expectations, striving to strengthen their employer brand power by sharing content related to the identified dimensions on their Instagram accounts. Furthermore, when analyzing the interactions of these posts, it is observed that they can reach broad audiences through likes, comments, or views.

Keywords: Employer Branding, Digitalization, Social Media, Employee Expectations

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tezimde tez danışmanım olarak birlikte çalışma fırsatı yakaladığım için kendimi şanslı hissettiğim, tüm yönlendirmeleri ve destekleri için değerli hocam Prof. Dr. Emel Esen'e,

Hayatımın her alanında sonsuz desteğiyle her zaman yanımda hissettiğim canım babam Ali Kemal Temel'e sonsuz teşekkür ederim.

Merve TEMEL

Şubat, 2024; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. İŞVEREN MARKASI	3
2.1. İşveren Markası Kavramı	3
2.2. İşveren Markasının Boyutları.....	7
2.3. İşveren Markası Yönetimi.....	11
2.4. İşveren Markasının Ölçümü.....	15
2.5. İşveren Markasının Şirketler İçin Önemi ve Sağladığı Faydalar	20
2.6. Değişen Çalışan Beklentileri ve İşveren Markası Algısı	22
3. DİJİTALLEŞME VE SOSYAL MEDYA	28
3.1. Dijitalleşme Kavramı	28
3.2. Dijitalleşmenin Şirketler için Önemi ve Sağladığı Faydalar.....	30
3.3. Şirketlerin Dijitalleşmesinde Sosyal Medyanın Önemi	33
3.4. Sosyal Medya Platformları.....	35
3.5. İşveren Markasının Dijitalleşmesinde Sosyal Medyanın Önemi	37
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	42
4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	42
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	43
4.3. Araştırmanın Örneklemi.....	43
4.4. Verilerin Analizi.....	50
5. BULGULAR.....	53
5.1. Ekonomik Boyut	53
5.2. Gelişim Boyutu	60

5.3. Uygulama Boyutu	67
5.4. İlgil – Çıkar Boyutu	71
5.5. Sosyal Değer Boyutu	77
5.6. İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu	83
5.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu.....	90
6. SONUÇ VE TARTIŞMA	96
6.1. Öneriler ve Kısıtlar.....	101
6.2. Örneklemin İtibar Araştırması Değerlendirmeleri	102
KAYNAKÇA.....	104
EKLER.....	112



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Fortune Best Companies To Work For.....	15
Tablo 2: Universum The World's Most Attractive Employers.....	17
Tablo 3: Türkiye'nin En Gözde 100 Şirketi.....	18
Tablo 4: Türkiye'nin En Gözde Holdingleri.....	20
Tablo 5: Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri Araştırması – Bölgesel Özellikler – Coğrafi Konumlara Göre Tercihler Arasındaki Farklılıklar	24
Tablo 6: Çalışan Beklentilerinin Boyutlar Altında Sınıflandırılması	51

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşveren Markası Süreci	5
Şekil 2: İşveren Marka Yönetimi Modeli.....	12
Şekil 3: İşveren Markası Sosyal Medya İlişkisi.....	39
Şekil 4: HSBC	44
Şekil 5: Allianz.....	45
Şekil 6: Nestle	46
Şekil 7: Pepsico	47
Şekil 8: Unilever	48
Şekil 9: P&G	49
Şekil 10: Verilerin Analiz Şeması.....	52
Şekil 11: HSBC Ekonomik Boyut	53
Şekil 12: Allianz Ekonomik Boyut	55
Şekil 13: Nestle Ekonomik Boyut.....	56
Şekil 14: Pepsico Ekonomik Boyut	57
Şekil 15: P&G Ekonomik Boyut.....	58
Şekil 16: Unilever Ekonomik Boyut	59
Şekil 17: HSBC Gelişim Boyutu	60
Şekil 18: Allianz Gelişim Boyutu	61
Şekil 19: Nestle Gelişim Boyutu.....	62
Şekil 20: Pepsico Gelişim Boyutu.....	64
Şekil 21: P&G Gelişim Boyutu.....	65
Şekil 22: Unilever Gelişim Boyutu	66
Şekil 23: HSBC Uygulama Boyutu	67
Şekil 24: Nestle Uygulama Boyutu.....	68
Şekil 25: Pepsico Uygulama Boyutu	69
Şekil 26: Unilever Uygulama Boyutu	70
Şekil 27: HSBC İlgi - Çıkar Boyutu	71
Şekil 28: Allianz İlgi - Çıkar Boyutu	72
Şekil 29: Nestle İlgi - Çıkar Boyutu.....	73
Şekil 30: Pepsico İlgi - Çıkar Boyutu	74

Şekil 31: P&G İlgi - Çıkar Boyutu.....	75
Şekil 32: Unilever İlgi - Çıkar Boyutu.....	76
Şekil 33: HSBC Sosyal Değer Boyutu.....	77
Şekil 34: Allianz Sosyal Değer Boyutu	78
Şekil 35: Nestle Sosyal Değer Boyutu	79
Şekil 37: Pepsico Sosyal Değer Boyutu.....	80
Şekil 37: P&G Sosyal Değer Boyutu	81
Şekil 38: Unilever Sosyal Değer Boyutu	82
Şekil 39: HSBC İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu	83
Şekil 40: Allianz İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu	84
Şekil 41: Nestle İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu.....	85
Şekil 42: Pepsico İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu.....	87
Şekil 43: P&G İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu.....	88
Şekil 44: Unilever İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu	89
Şekil 45: HSBC Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu.....	90
Şekil 46: Allianz Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu	91
Şekil 47: Nestle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu	92
Şekil 48: Pepsico Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu.....	93
Şekil 49: P&G Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu	94
Şekil 50: Unilever Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu	94

KISALTMALAR LİSTESİ

EY	: Ernst & Young
PWC	: PricewaterhouseCoopers
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YTÜ	: Yıldız Teknik Üniversitesi

1. GİRİŞ

Günümüzde şirketlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Rekabetin hiç olmadığı kadar arttığı günümüzde şirketlerin yetenekli çalışanlarını elde tutabilmesi ve ulaşmak istedikleri potansiyel adayları şirkete çekebilmesi kuşkusuz kendilerine rekabet avantajı kazandıracak en önemli basamaklardan birisidir.

Bunun bilincinde olan şirketler vizyonları, misyonları, kültürleri ve işveren markası uygulamaları ile dönemin çalışan beklentilerini karşılamaya ve “çalışılabilecek en iyi yer” algısı yaratarak mevcut çalışanlarını elde tutmaya ve potansiyel adaylarını da cezbedebilmeye özen göstermektedirler.

Son yıllarda dijitalleşmenin artmasına bağlı olarak işveren markalarının bilinirliğini daha çok artırmak ve özellikle daha geniş kitlelere daha hızlı ve maliyetsiz ulaşmak isteyen şirketler için sosyal medya kanalları önemli bir alan olmuştur. Özellikle teknolojiye yatkınlığı önceki kuşağa göre oldukça fazla olan Y kuşağının yönetici pozisyonlarına gelirken, tamamen internetin içine doğmuş Z kuşağının iş hayatında yer almaya başlaması geleneksel kanalları şirketler için bir nevi yetersiz bırakmıştır.

Bu çalışmada şirketlerin dijital ortamda işveren markasını yansıtan uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada sosyal medyanın en aktif platformlarından birisi olan Instagram platformunda şirketlerin hesapları incelenerek; paylaşımlar içeriksel olarak ele alınmış ve işveren markasını yansıtan uygulamalar ve verilmek istenen mesajlar tespit edilmeye çalışılmış ve etkileşim sayıları ele alınmıştır.

Şirketlerin işveren markasını yansıtan uygulamalarını inceleyen araştırmaların günümüzde sayıca çokluğuna karşın şirketlerin işveren markası uygulamalarının dijital yansımaları ele alan araştırmaların azlığı sebebi ile bu araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Günümüzde özellikle iş hayatının yeni işgücü olan Z kuşağı ile iletişim kurabilmek noktasında sosyal medyanın etkisi bilinmektedir.

Birinci bölümde, işveren markası kavramına ve önemine, işveren markasını ölçümlemek için diğer çalışmalarda belirlenen boyutlara, başarılı bir işveren markası yönetimini sağlamak için hangi adımların takip edilmesi gerektiğine ve

işveren markasının şirkete sağlayacağı faydalara değinilmiştir. Ayrıca işveren markasının ölçümlenebilmesi kapsamında Türkiye’deki ve dünyadaki çeşitli araştırmalar incelenmiş ve son olarak da günümüzde değişen çalışan beklentileri ele alınarak işveren markası uygulamaları incelenmiştir.

İkinci bölümde, dijitalleşme kavramsal olarak ele alınmış, şirketler için önemine ve sağladığı faydalara değinilmiştir. Şirketlerin dijitalleşmesinde sosyal medyanın yerinin ne olduğu, günümüzde şirketlerin en yaygın kullandığı sosyal medya platformlarının özellikleri ve işveren markasını yansıtmada bu platformların şirkete sağladığı katkılar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, yapılan bu çalışmanın amacı, önemi, örnekleme ve varsayımları belirlenmiş, bu kapsamda yöntem olarak seçilen nitel araştırma yöntemi ve içerik analizinden bahsedilmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen şirketlerin genel bilgileri ve Instagram sayfalarının genel bir bakışı yansıtılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, bulgular kapsamında belirlenen her bir boyut şirketler ile birlikte incelenerek değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

2. İŞVEREN MARKASI

2.1. İşveren Markası Kavramı

İnsan sermayesinin şirketler için rekabet avantajında önemli bir unsur olduğu 1990'lı yılların başında fark edilmiştir. Özellikle günümüzün sert rekabet ortamında şirketler müşterilerini ve çalışanlarını elde tutabildikleri ve kendileri için önemli insan gücüne ulaşabildikleri doğrultuda kazançlı çıkmaktadırlar. Şirketler hizmetlerini ve fikirleri birbirilerinden esinlenerek benzer hale getirebilirler fakat sahip olunan insan kaynağı için bunu hiçbir zaman yapamayacakları bilinmektedir.

Marka kavramı bir ticari ürünü herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret olarak tanımlanmıştır (TDK, 2022). Şirketler için insan kaynağının öneminin artması ile şirketlerin markalarını geliştirme faaliyetleri sadece ürünlerini farklılaştırarak müşterileri kazanmayı ve müşterilerini tatmin etme çabasının ötesine geçerek birer kurumsal olarak kimlik kazanma çabasına dönüşmüştür. Bununla birlikte iş hayatında meydana gelen değişimler sonucunda örgütlerin ve kişilerin dahi marka olabileceği fikri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle markalaşma süreci sadece müşterileri etkilemeyi ve kazanmayı amaçlayan bir kavram olmanın ötesinde hem şirketleri hem de çalışanlarını kapsayacak şekilde gelişmiştir (Kuşçu & Okan, 2010, 121). Marka kavramı pazarlamaya ait bir kavram gibi görünmesinin aksine işveren markası en az iki disiplini ifade etmektedir: insan kaynakları yönetimi ve pazarlama. Zamanla değişen marka anlayışında mevcut ve potansiyel çalışanların etkileneceği bir alan yaratmak ve onları motive edebilmek amacıyla değerler, sistemler, politikalar ve davranış şekilleri üzerinde kurum kimliğinin yaratılması hedeflenmektedir (Pogorzelski vd., 2010, 72). Bununla birlikte yapılan çalışmalar incelendiğinde, işveren markasının stratejik yönetim ve davranışlarla da yakından ilişkili olduğunu görülmektedir (Wojtaszczyk, 2012, 47).

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin rekabet ortamını günden güne sertleştirmesi ise şirketlerin hedeflerine ulaşabilmesinde, verimlilik ve başarı

sağlayan, kültürlerine ve yer aldıkları pazara uyumlu yeteneği kazanmasını ve elde tutabilmesini zorlaştırmıştır. Ekonomilerin gelişmesi ve iş olanaklarının sürekli olarak artması ile yeni iş fırsatlarının oluşması, şirketler için mevcut çalışanlarını elde tutma konusunda zorluklar yaratmaktadır (Collins & Kanar, 2013, 284). Bu zorlukların üstesinden başarı ile gelmek isteyen şirketler, geleneksel stratejilerini bir kenara bırakarak daha modern ve rekabet avantajı güçlü stratejiler geliştirmeye yönelmişlerdir. Stratejik faaliyetlerin soyuttan somuta dönüştürülmesi noktasında ise işveren markası günümüzün en modern ve etkili faaliyetlerinden biri olmasının yanı sıra şirketlere rekabet avantajı kazandıracak eşsiz bir stratejik hamledir.

İşveren markası kavramı olarak 1990’larda “yetenek savaşı” olarak adlandırılan dönemde ortaya çıkmış ve bu dönemde işgücünün nitelik bakımından yetersizlik problemine uzun dönemli alternatif bir çözüm olarak işveren markası görülmüştür (Clarke, 2009, 33). İşveren markası kavramına ilk bakışı ve çalışmaları başlatan Ambler ve Barrow çalışmaları ile işveren markasının kavramsal çerçevesi oluşmaya başlamış ve şirketlerin birer işveren olarak kimlik ve marka kazanmaları, yetenekli çalışanlarının ve potansiyel adayların gözündeki imajlarını geliştirme ve çalışanlarının bağlılığını artırarak elde tutma çabaları önem kazanmaya başlamıştır.

Ambler ve Barrow’a (1996, 187) göre, işveren markasını işverenlerin çalışanlara sunduğu ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar bütünü olarak nitelendirmektedirler. Bu faydalar ile belirtilmek istenen ücret ve yan haklar gibi ekonomik şartlar, çalışma koşulları, iş-yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri, eğitim fırsatları gibi fonksiyonel ve çalışana sunulan motivasyon, saygınlık ve itibar kazanmak gibi psikolojik şartlardır. Ambler ve Barrow’un bu şekilde tanımlaması işveren markasına kavramsal bakış için ana fikri oluşturarak bir başlangıç olmuş fakat gün geçtikçe anlamı ve kapsamı genişletilerek geliştirilmiştir.

Backhaus ve Tikoo (2004, 501- 503), şirketlerin en önemli faaliyetlerinden birisinin markalaşma olduğunu ve şirketin kendisini diğer işverenlerden farklı ve çekici kılan özelliklerini ortaya çıkararak mevcut ve potansiyel çalışanlarda algı oluşturma çabası olarak tanımlamışlardır. Ayrıca insan kaynakları ile işveren markası arasında bağ olduğunu belirterek markalaşma faaliyetlerinin insan kaynakları ile uyumlaştırılması olarak açıklamaktadırlar.

Sullivan'a (2004) göre işveren markası, belirli bir şirket içerisinde yer alan mevcut çalışanlar, potansiyel adaylar ve şirketle ilgili paydaşların farkındalığı, algıları ve bakış açılarının yönetilmesini hedefleyen uzun vadeli bir strateji olarak tanımlamıştır. Şirketi çalışmak için en iyi yer imajını yönetmeyi hedefleyen yönetim ve uygulamalardır.

Berthon ve diğerleri'ne (2005, 153) göre, işveren markasını şirketin mevcut çalışanları ve potansiyel adaylarına yönelik, şirketin çalışılmak için arzu edilen bir yer olduğunu belirten iletişim kurma ve mesaj iletme çabaları olarak tanımlamıştır. Bu çabalar ile işveren marka değerini güçlendiren şirketler, nitelikli çalışanlar tarafından daha çekici bir işveren olarak algılanmakta ve tercih edilmektedir.

Lievens (2007, 62), şirketin kariyer, ücret, terfi gibi insan kaynakları ile bağlantılı olarak çalışanlara sunduğu faydalar paketi olarak adlandırmıştır.

Maxwell ve Knox (2009, 1), işveren markasını mevcut çalışanların ve potansiyel adayların şirkette çalışma motivelerini artırmak için etkili bir stratejiyi ve bir şirketi çekici kılan markayı temsil edebilmek olarak tanımlamıştır.

Rosethorn'a (2009, 34) göre işveren markası, işveren ve çalışanlar arasındaki çift yönlü bir anlaşmadır. İşveren markası, çalışan değer önermesi ve çalışan deneyimi faaliyetinin birleşmesinden ve sistematik olarak ele alınmasından oluşmaktadır. Aralarında oluşan uyum işveren markasının gücünü yansıtmaktadır (Rosethorn, 2009, 17).

Rosethorn' (2009, 34) göre, işveren markası süreci Şekil 1'de ifade edilmiştir.

Şekil 1: İşveren Markası Süreci



Kaynak: Rosethorn, 2009, 34

Foster ve Cheng'e (2010, 408) göre işveren markası, işveren ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme olarak ifade edilmiştir. Şirketlerin çalışanlara fayda sağlaması ve bu faydalar neticesinde çalışanın şirketle kurduğu bağ olarak da ifade edilebilir.

Edwards (2010, 7) ise işveren markasını, organizasyonla uyumlu bir süreç olarak tanımlamıştır. Kurumun çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi tüm faydaları dikkate alarak benzersiz bir çalışma deneyimi vadetmek olarak tanımlamaktadır.

Gomes ve Neves'e (2010, 225) göre işveren markası, potansiyel adayların algısında şirkete dair kimliğin geliştirilerek şirketin imajının artırılmasıdır.

Baş (2011, 29-30) ise işveren markasını, şirketin işveren olarak diğer işverenlerden farklılaşmasını sağlayan nitelikleriyle bağlantılı bir kavram olarak açıklamıştır. Mevcut müşterileri korumak ve yeni müşterileri markaya çekmek amacı, işveren markasında mevcut çalışanları elde tutmak ve yeni çalışanları markaya çekmek olarak değişmiştir.

Kunerth ve Mosley (2011, 21) ise potansiyel adayları etkilemek ve şirketin mevcut çalışanlarını elinde tutmak için insan kaynakları markalaşmasını, "İşveren Markası" olarak adlandırmıştır.

Kuchеров ve Zavyolava'ya (2012, 88) göre işveren markası; şirketin sahip olduğu insan sermayesinin verimli ve etkin bir şekilde yönetebilme sürecinin başarılı olması için pazarlamayı kullanmak ve bu süreçte insan kaynağının geliştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Mokina (2014, 136), şirketlerin yetenek savaşında başarılı olmasını sağlayan çekici ve benzersiz bir imaj oluşturarak sürdürülebilirliğinin sağlanmasına ilişkin bir uygulama olarak açıklamışlardır.

Zhu ve diğerleri (2014, 934), işveren markasını genel itibariyle bir şirketin işveren olarak yer aldığı pazarda mevcut çalışanları ve potansiyel adaylarında benzersiz bir imaj oluşturma süreci olarak tanımlamıştır.

Mosley ve Schmidt'a (2017, 15) göre şirketleri birbirinden farklılaştırarak, çalışan beğenisini kazanan ortamının kendine özgü yönleri ve istihdam olanakları ile şirketlerin yeteneklere gerekli bilgi ve beceriler konusunda destekleyerek iş hedeflerinin yerine getirilmesi süreci olarak ifade etmiştir.

Ambler ve Barrow ile başlayan işveren markasını kavramsal olarak açıklama çabası günümüze kadar devam etmiştir. Bütün bu kavramların ortak noktasında ise işveren markası ile çalışanların duygu ve düşüncesinde etki yaratarak şirketlerin “çalışılacak en iyi yer olmak” isteği yatmaktadır. İşveren markalaşması pazarlama ve markalaşma stratejilerinin insan kaynakları çalışmalarında uygulanmasıyla ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır (Fasih vd., 2019, 83). İşveren markası şirketin misyonu ve vizyonu ile desteklenen mesajları çalışanlara duyurabilmek ve benimsetebilmek için işverene bir fırsat sağlamaktadır (Kuşçu & Okan, 2010, 122). Yapılan tanımlardan hareketle işveren markası şirketler için stratejik bir unsur olan yetenekli insan kaynağına ulaşma, yetenekli çalışanlarının bağlılığını ve verimliliğinin artırılmasına yönelik çabalar olarak tanımlanabilir. İşveren markası, şirket ile işgücü arasındaki bir bağlılığa dayanmaktadır (Santos vd., 2022, 1). Bu çerçevede işveren markasının hedef kitlesi ise şirkette hâlihazırda çalışan mevcut çalışanlar, şirkete çekilmek istenen potansiyel adaylar ve ayrılan çalışanlardır. Mevcut çalışanların bağlılığını artırmak, yetenekleri elde tutmak ve yetenekli adayları şirkete çekebilmek ne kadar önemliyse ayrılan çalışan için de firma hakkında olumlu görüş belirteceği etki yaratmak önemlidir.

Güçlü bir işveren markası oluşturma görevinin sadece insan kaynakları departmanında olmadığını da söylemek gerekir. Sadece insan kaynakları departmanının aktif rol oynadığı hiçbir işveren markasını çalışanlar kolay kolay benimsemeyecektir. Özellikle üst yönetimin öncelikle işveren markasını benimsemesi, yaşatması ve stratejik misyon ve vizyon ile uyumlu olacak şekilde desteklemesi önemlidir. Yapılan birçok araştırma sürdürülebilir bir işveren markası oluşturmak için şirketlerin işveren markası sürecine sadece insan kaynakları veya çalışanların değil, aynı zamanda en üst noktada bulunan CEO’nun da dâhil olması gerektiğinden bahsetmektedir. Ayrıca CEO ve diğer üst yönetim, marka değerini yaşadığı ve uygulayabildiği sürece marka benimsenebilir olmaktadır (Bruce & Harvey, 2010, 219).

2.2. İşveren Markasının Boyutları

İşveren markasının boyutlarını ilk olarak Ambler ve Barrow (1996, 187) ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik boyutlar olarak sınıflandırmıştır. Ambler ve Barrow üç grupta tanımladığı işveren markası boyutlarından ekonomik faydalar boyutu maaş,

ikramiye, prim, ödöl gibi ücret paketlerini kapsayan ekonomik faydaları içerirken; çalışma koşulları, esnek çalışma saatleri, eğitim fırsatları gibi faydalar ise fonksiyonel faydalar olarak değerdendirilmektedir. Psikolojik boyut ise daha çok saygınlık, itibar, bağıllık gibi kavramları içermektedir. Bu boyutlardan hareketle şirket çalışan ilişkisi, karşılıklı yarar sağlayan bir dizi değış tokuş sağlamakta ve ayrılmaz bir bütün olarak ele alınmalıdır (Ambler & Borrow, 1996, 187).

Ambler ve Barrow'un çalışmasında belirttiğı boyutları geliştirerek aslında bir nevi devamı niteliğinde olan çalışmada Berthon ve diğerleri (2005, 156-167) ise işveren markasını 5 boyutta ele almışlardır. Çalışmalarını Avusturalya'nın tanınan bir üniversitesindeki lisans son sınıf veya yüksek lisans öğrencilerinin oluşturduğu 6 odak grubun "ideal işveren" tanımlamalarını ele alarak gerçekleştirmişlerdir. Berthon ve diğerlerinin'nin çalışmasında Ambler ve Barrow'un ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik boyutları doğrulanmış ve ek olarak da 2 tane daha boyut ortaya çıkmıştır. Berthon ve diğerleri çalışmalarında ortaya çıkan 5 işveren markası boyutları aşağıdaki gibidir (2005, 156-167):

- 1) **Gelişim Boyutu**, çalışanların tanınma ve saygınlıklarını destekleyen, kariyerlerini geliştiren ve geleceğın modellerine yönelik becerilerini geliştiren ve deneyimler sunan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğının bir değerdendirmesidir.
- 2) **Uygulama Boyutu**, işverenlerin çalışanlara öğrendiklerini, hem kendi kariyerlerinde kullanmaları hem de müşteri ve insan odaklı bir yaklaşım benimseyerek başkasına da öğretme noktasında kullanma fırsatı veren bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğının bir değerdendirmesidir.
- 3) **İlgi – Çıkar Boyutu**, çalışan için ideal, ilgi çekici ve heyecan verici bir çalışma ortamı sağlayarak kaliteli ve yenilikçi ürün / hizmetlerini sunmak için çalışanların yaratıcılığından yararlanan ve yeni iş uygulamaları sunan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğının bir değerdendirmesidir.
- 4) **Sosyal Değer Boyutu**, eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamı, iyi bir iş arkadaşlığı ilişkisi, üstlerle iyi bir iletişim ve takım ruhunu sağlayan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğının bir değerdendirmesidir.
- 5) **Ekonomik Boyut**, çalışanların ortalamanın üzerinde tatmin edici bir maaş ve yan haklarla desteklenen ücret paketi, yüksek tazminat paketi, iş açısından

çalışana güven veren ve çeşitli kariyer fırsatları ile çalışanını destekleyen bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunun bir değerlendirmesidir.

Berthon ve diğerleri'nin (2005, 156-167) 5 boyutundan ilgi-çıkar boyutu ve sosyal değer boyutu Ambler ve Borrow'un (1996, 187) psikolojik faydalar boyutuna denk gelmektedir. Gelişim boyutu ve uygulama boyutu ise fonksiyonel faydalar boyutuyla denktir. Her iki çalışmada da ekonomik boyut ayrıca incelenmiştir.

Tanwar ve Prasad (2016, 196) ise çalışmalarında 4 boyut kullanmışlardır. Bunlar:

- 1) **İş Çevresi Boyutu:** Çalışma ortamı, çalışanlar tarafından işveren markasının önemli bir boyutu olarak kabul edilmekte ve çalışanların sosyal, rahat, güvenilir ve eğlenceli bir çalışma ortamı sunan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunun değerlendirmesidir.
- 2) **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu:** Şirketin toplumun sahip olduğu ekonomik, yasal, isteğe bağlı ve etik beklentilerini kapsayan faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlayan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunun bir değerlendirmesidir
- 3) **İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu:** Çalışanların iş-özel yaşam dengesini önemseyen, yoğun çalışma hayatına sahip çalışanların hayatlarında bu dengeyi kurmaya yardımcı olan ve esnek bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunun bir değerlendirmesidir.
- 4) **Eğitim ve Gelişim Boyutu:** Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyen ve farklı kariyer fırsatları sunan bir işverene ne ölçüde ilgi duyduğunun bir değerlendirmesidir.

Günümüze kadar işveren markası farklı çalışmalar nezdinde farklı boyutlar altında incelenmiştir ve dünyada henüz ortak bir işveren markası boyutu geliştirilememiştir. Çalışmalarda ortaya çıkan diğer boyutlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Gomes ve Neves'in (2010, 226) çalışmalarında ortaya çıkan boyutları; kurumsal sosyal sorumluluk boyutu, müşteri memnuniyeti boyutu, örgüt iklimi boyutu, çalışanların iş dışı sorumluluklar boyutu, iş-aile dengesi boyutu ve paydaşların sorumlulukları boyutu olarak belirlemişlerdir.

Kucherov ve Zavyalova'nın (2012, 88-93) çalışmalarında ortaya çıkan boyutları; ekonomik nitelikler boyutu, psikolojik nitelikler boyutu, fonksiyonel nitelikler boyutu ve örgütsel nitelikler boyutudur.

Öksüz (2012, 73); Maaş boyutu, kariyer fırsatları/gelişimi boyutu, çalışma ortamı boyutu, iş yaşam dengesi boyutu, işletme özelliği boyutu olarak belirlemiştir.

Zhu ve diğerleri (2014, 938-939) ise; ücret ve yan haklar boyutu, iş-aile dengesi boyutu, takdir ve ödül boyutu, gelişme imkânı boyutu ve örgüt imajı boyutu şeklinde boyutlara ayırmıştır.

Bu boyutlar incelendiğinde genel olarak işveren markası ile ücret paketleri, çalışanların kariyer yolculuklarının ve gelişimlerinin önemsenişi ile saygınlık, itibar gibi çalışanların tanınmışlığının desteklenmesi gibi faydalar üzerinde durulduğu görülmektedir. Genellikle ekonomik ve fonksiyonel faydalar somut olmasından kaynaklı daha çok çalışanlar ve adaylar tarafından önemseniyor gibi gözükmeyle birlikte özellikle son dönemlerde psikolojik faydalar boyutu da ön plana çıkmaktadır. Mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar şirketin öne geçen saygınlığı ve kazandıracağı iyi imaj gibi soyut faydalardan etkilenmektedir (Santos vd., 2020, 4). Günümüzde Y kuşağının çalışma hayatında daha stratejik konumlara yükselmeye başlaması ve Z kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte dengeler önemli derecede değişmiştir. Kariyerlerini, işverene ve çalıştıkları şirkete duydukları bağlılıklarına oranla daha çok önemseyen bu çalışanlar daha kısa süreli şirketle bağ kurabilmekte ve daha iyi bir çalışma ortamı ve diğer faydaları tercih ederek daha kolay iş değiştirebilmektedir. Kurum kültürü, gelişim, saygınlık ve itibar çalışanlar tarafından büyük ölçüde önemsenmektedir. Bu nedenle güçlü ve özgün bir işveren markasına sahip olmak isteyen şirketlerin çalışanlarda ve potansiyel adaylarda yarattığı algı oldukça önemlidir. İşveren markası boyutları ile şirketler, mevcut ve potansiyel hedef kitlelerine yönelik sundukları faydalar ile amaçladıkları güçlü işveren markası kimliğini oluşturmakta ve çalışanların ve potansiyel adayların zihninde olumlu bir algı yaratarak, nitelikli çalışanlarının bağlılığını artırmakta ve potansiyel adaylarını da şirkete çekmekte başarılı olmaktadır.

Bu çalışmada Berthon ve diğerleri (2005, 156-167) ile Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) çalışmalarında incelemiş oldukları işveren markası boyutları kullanılmıştır. Bazı boyutların birbiriyle aynı olması ve bilgilerin birbirleriyle karışmasını engellemek amacıyla boyutlarda azaltmaya gidilmiştir. Berthon ve diğerleri (2005, 156-167) ile Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) kullanmış oldukları boyutlar arasından bu çalışma için en uygun olduğu düşünülen 7 boyut aşağıdaki gibidir:

- 1) Ekonomik Boyutu
- 2) Gelişim Boyutu
- 3) Uygulama Boyutu
- 4) İlgi – Çıkar Boyutu
- 5) Sosyal Değer Boyutu
- 6) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu
- 7) İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu

2.3. İşveren Markası Yönetimi

Şirketlerin içerisinde bulunduğu sert rekabet ortamı artık bir nevi “Yetenek Savaşı”na dönüşmüştür. PwC (2020) Yetenek Trendleri Raporu’na göre, araştırmaya katılan şirketlerin CEO’larının %74’ü önemli yeteneklerin mevcudiyeti konusunda endişeli olduklarını belirtmişlerdir (PWC, 2020). Şirketler geleceğin yeni iş modellerine ve çalışma ortamlarına uyum sağlayabilecek mevcut çalışanlarının becerilerini daha da geliştirerek onları elde tutabilmek için çabalarken bir yandan da iş hayatındaki hızlı değişimlere kolayca adapte olabilecek yeteneklerin şirkete kazanılması için işveren markasını etkili bir şekilde kullanmakta ve bunu rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olarak görmektedirler. İşveren markasının güçlenmesinin şirketlere kazandırdığı üç ana fayda ise gelişmiş çekicilik, elde tutma ve bağlılık olarak sayılabilmektedir (Mosley, 2009, 5). Bir kurumun çalışanlar tarafından daha cazip bir işveren olarak algılanması, kuruluşun marka değerinin daha da güçlenmesini sağlamaktadır (Berthon vd., 2005, 158). Seenit’in (2021) yeteneklerin kazanılması ve elde tutulmasında işveren markası yönetiminin rolünü inceledikleri araştırmaya göre araştırmaya katılan kişilerden %91’i iş başvurusu yapmadan önce şirketin işveren markasına dair bilgi edinmeye çalışırken, %69’u aktif olarak işveren markası yönetimini yapan şirketleri tercih etmektedir (Seenit, 2021).

Başarılı bir işveren markası yönetimi için öncelikle şirketler kendisini tanımalıdır. Pazardaki yeri, kurum kültürü, yönetim şekli ve anlayışı, stratejik hedefleri gibi faktörlerin yanı sıra en önemlisi çalışan imajını ve beklentilerini iyi anlamalı ve bu beklentileri karşılayan ve rakiplerinden farklılaşan benzersiz bir marka yaratmalıdır. Miles ve Mangold (2005, 538), etkili işveren markası oluşturmanın anahtarının bir şirket ve çalışanları arasında oluşan ilişkiyi anlamak olduğunu belirtmişlerdir.

Başarılı işveren markaları analiz edildiğinde işverenlerin markalarını bilinçli olarak belirli kurallara göre değil, çalışanlarının mutlu olacakları, cazip bir işyeri yaratma amaçlarının etkisi ile oluşturdukları fark edilmektedir (Okan & Kuşçu, 2010, 121).

Backhaus ve Tikoo'ya göre, işveren markası üç aşamalı bir süreçtir (2004, 502-503):

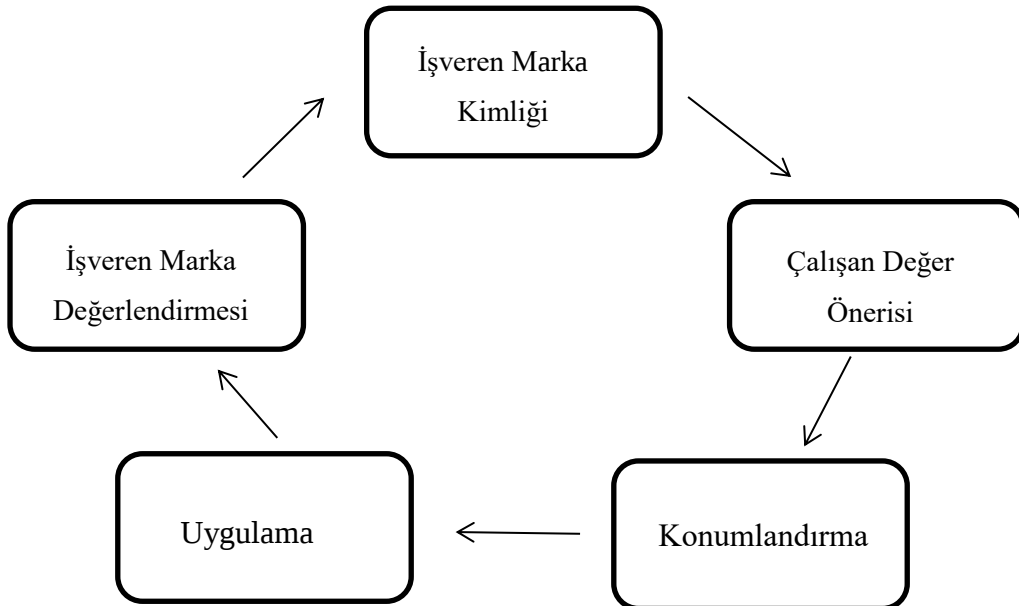
Birincisi, işveren öncelikle potansiyel ve mevcut çalışanlara sunduğu özel değer önermesi geliştirmelidir. Bu kilit öneme sahip değer önermesinde şirketi çalışmak için ideal yer olarak yansıtan özellikler ve çalışanlara sunulan faydalar vurgulanmalıdır.

İkinci olarak, işveren oluşturduğu bu değer önermesini pazarlayarak kendisine çekmeyi istediği potansiyel iş gücünü kazanmayı ve elinde tutmayı hedeflemelidir. Bu hedefine ulaşmasında yarattığı değer önermesinin sürdürülebilir olması oldukça önemlidir.

Son adım ise verilen marka sözünün yerine getirilmesini içerir. Çalışanlara verilen vaatlerin yerine getirilmesi, işveren markasının temel amaçlarından olan çalışanların işverene güvenmesini ve şirketle bağ kurabilmesini kolaylaştıracaktır.

Baş'a (2011, 54-57) göre ise işveren markası yönetimi şirketin sahip olduğu işveren markasının özünün ne olduğunu tanımlaması, şirketin çalışanlarına sundukları ve bunun karşılığında çalışanlardan beklentisinin ne olduğu ve şirketi rakiplerinden farklılaştıran ve özgünleştiren bir süreci ifade etmektedir. İşveren markası yönetim modelini beş temel basamaktan oluşan bir süreç olarak ele almıştır. Aşağıdaki Şekil 2'de görmek mümkündür (2011, 54-57).

Şekil 2: İşveren Marka Yönetimi Modeli



- 1) **İşveren Marka Değerlendirmesi:** İşveren markası oluşturma süreci bu adım ile başladığından oluşturulmak istenen marka kimliğinin doğru ve başarılı olması için bu adım oldukça kritiktir. İşveren marka değerlendirmesinde amaç hem mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar hem de rakipler gibi hedef kitlede işverene ve şirkete dair yaratılan algının ve işveren markası faaliyetlerinin marka imajına etkisi ele alınmaktadır. Baş, başarılı bir işveren markası değerlendirmesi için çalışmasında bazı soruların ve cevaplarının önemini vurgulamıştır. Bu sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir:
 - Potansiyel adayların şirketin işveren markasına olan farkındalığı hangi düzeydedir?
 - Çalışanların ve potansiyel adayların gözünde işveren markanız nasıldır?
 - Şirketin rakiplerinden farklılaştığı bir imaja sahip mi?
- 2) **Marka Kimliğinin Tanımlanması:** Şirketin stratejik hedefleri, misyonu ve vizyonunun yanı sıra çalışanların beklentileri ve isteklerinin de analiz edilerek rakipler ve adaylar üzerinde nasıl bir izlenim bırakılmak istendiği ve şirketin işveren markasının nasıl algılanmasının istenmesiyle alakalıdır. Özellikle ekonomik, fonksiyonel ve duygusal boyutlar çerçevesinde çalışanların şirketten ne beklediği ve şirketin de “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Nasıl algılanmak istiyoruz?” gibi kendileriyle ilgili cevaplarını kapsamaktadır (Ökten & Okan, 2015, 25).
- 3) **Çalışan Değer Önermesi:** İşletmenin çalışanlarına sunmayı vadettiği ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel gibi faydalar bütünüdür. Bir başka deyişle çalışan değer önermesi, şirketlerin ve çalışanların rakiplerinden farklılaşmasını ve özgünleşmesini sağlayarak çalışanların bu şirkette çalışmayı tercih etme sebebi olarak ifade edilmektedir (Thomas & Jenifer, 2016, 60). Çalışan değer önermesinin anlam kazanması ise beraberinde tutarlı aksiyonların alınmasıyla birlikte yönetim ve çalışanlar tarafından benimsenmesi ve şirket dışına yansıtılabilmesi ile mümkün olacaktır.
- 4) **Konumlandırma:** Şirketin rakiplerinden farklılaşarak onlardan daha iyi konumda olabilmek için gösterilen çalışmalarını içermektedir. Şirketi rakiplerden ayıran özellikleri ön plana çıkartırken, bu özelliklerin rakiplerine

göre ayrıcalıklı ve taklit edilemez olmasına dikkat etmek gerekmektedir (Baş, 2011, 56). Şirketler sert rekabet ortamının kazananı olmak istiyorsa eğer yalnızca rakiplerinden farklılaşabildikleri sürece bunu mümkün kılabilirler.

- 5) **Uygulama:** Son adım ise tüm bu soyut faaliyetlerin somut hale dönüştürülmesidir. Çalışanlara verilen vaatlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi ve başarılı bir işveren markası yaratabilmek için büyük önem taşımaktadır. İşveren markasının gücü, çalışanların ve potansiyel adayların beklentilerinin iyi analiz edilerek anlamlı vaatler sunulması ve sunulan bu vaatlerin tutarlı ve zamanında yerine getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Tüm bu süreçlerin sonunda hedef kitleden alınan olumlu tepkiler ve şirketin tercih edilirliliğinin artması ise işveren markasının başarılı olduğunun göstergesidir.

Bu çalışmada yer verilen başarılı bir işveren markası oluşturma süreçleri ve literatürde yapılan diğer çalışmalar analiz edildiğinde başarılı bir işveren markası oluşturma sürecinde şirketi istediği marka imajına ulaştıracak temel adımlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Fıgurska & Matuska, 2013, 38):

- Mevcut işveren markası tanımının mevcut çalışanlar, potansiyel adaylar ve rakipler tarafından nasıl algılandığı karakterize edilmelidir.

- Mevcut işveren markası ve istenen işveren markası arasındaki boşluk ve geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmelidir.

- Belirlenen boşluğun ortadan kaldırılması için üst yönetimin desteği ile çalışanların beklentilerine ve kazanılmak istenen potansiyel adayların şirketten beklentilerine yönelik aksiyonlar alınmalıdır.

- Son aşamada ise alınan aksiyonların sonuçları kontrol edilmeli ve gerekli görülür ise aksiyon planları değiştirilmelidir.

Şirketler sert rekabet koşulları, yeteneği kazanmanın ve elde tutulmasının zorlaşması, karlılıkları ve düşük maliyet unsurları, özellikle de teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin yadsınamaz önemini göz önünde bulundurarak işveren markasını vazgeçilmez hale getirmek için doğru ve etkili işveren markası politikaları belirlemeli, tüm süreçlerde daha efektif ve stratejik çabalar göstererek gerekli maddi ve manevi tüm olanakları ve çabalarını işveren markalarının geliştirilmesine sunmaktadır. Şirketlerin yansıttığı işveren markaları şirket tarafından tamamıyla desteklenmediğinde şirketler nitelikli insan kaynağını, itibarlarını ve kendilerine

güveni kaybetmektedir (Ötken & Okan, 2015, 36). Bir markayı diğer markalardan farklılaştıran ve ileriye taşıyan ise doğru insan kaynağının etkin şekilde yönetilmesi ve işveren markası faaliyetlerinin etkileyici şekilde yansıtılabilmesidir. Bunu başaran şirketler hem işveren markasının bilinirliğini günden güne artırmayı hem de yetenekli insan sermayesi tarafından en çok tercih edilen cazip şirketler arasında yer alarak rekabet avantajı kazanmaktadırlar.

2.4. İşveren Markasının Ölçümü

İşveren markasının zamanla öneminin daha da artması ve popüler hale gelmesiyle birlikte birçok araştırma platformu şirketlerin işveren markalarının gücü, şirketlerin kurumsal değerleri, kariyer fırsatları, çalışma ortamları ve çalışanların ve potansiyel adayların hangi şirketleri neden tercih ettiklerini araştırmakta, bu bilgileri çeşitli kategorilere ayırarak ölçümlemekte ve yayınlamaktadırlar. Günümüzde en yetenekli çalışanları şirkete çekme yarışında olan işverenlerin birçoğu kendilerini tercih edilen işverenler olarak konumlandırma yarışı içinde bulmaktadır (Fasih vd., 2019, 100). Araştırmaların özellikleri ve sonuçları şirketler için teşvik edici, yol gösterici ve bilgilendirici niteliktedir. Bu nedenle şirketler bu araştırmaları önemsemekte, bu araştırmaların sonuçlarında işveren markalarının başarılı olarak görülmesini sağlamak için çabalamakta ve bunu yeteneğe ulaşmada bir avantaj olarak görmektedirler.

Fortune ve Great Place To Work (2022) işbirliği ile hazırlanan “Fortune Best Companies To Work For” araştırması, Fortune dergisi tarafından 25 yıldır her yıl yayınlanan ve şirketleri çalışan mutluluğu ve sundukları faydalara göre sıralayan bir araştırmadır. Belirlenen çalışmak için en iyi 100 şirket; büyüklükleri, demografisi, konum, sektör gibi etmenler de göz önünde bulundurularak çalışan mutluluğu, ücret paketleri ve diğer faydalar ile çalışma ortamı ve kültürü, esneklik, çeşitlilik gibi faktörler neticesinde değerlendirilmiştir. Tablo 1’de bu şirketler gösterilmiştir.

Tablo 1: Fortune Best Companies To Work For

1	Cisco System	51	Progressive
2	Hilton Worldwide Holdings	52	EY
3	Wegmans Food Markets	53	Altar’d State
4	Salesforce	54	SAP America

5	Nvidia	55	Bain & Co.
6	Accenture	56	Vizient
7	Rocket Companies	57	Elevance Health
8	American Express	58	Cheesecake Factory
9	David Weekley Homes	59	Horizon Therapeutics
10	Capital One Financial	60	Ryan LLC
11	Intruit	61	Bell Bank
12	Target	62	Jamf
13	Orrick	63	PricewaterhouseCoopers
14	Veterans United Home Loans	64	Southern Ohio Medical Center
15	Protiviti	65	Splunk
16	Comcast	66	Blue Shield of California
17	Alston & Bird	67	Crowe
18	New American Funding	68	Tanium
19	Hewlett Packard Enterprise	69	Stryker
20	Workiva	70	Hyatt Hotels
21	Nationwide	71	World Wide Technology
22	Kimley-Horn and Associates	72	AbbVie
23	Marriott International	73	Citrix Systems
24	Deloitte	74	Hilcorp Energy
25	Synchrony Financial	75	Northwell Health
26	Camden Property Trust	76	Navy Federal Credit Union
27	Baird	77	Allianz Life Insurance Co.
28	Pinnacle Financial Partners	78	Genentech
29	Bank of America	79	Baptist Health South Florida
30	Plante Moran	80	Experian
31	HubSpot	81	Panda Restaurant Group
32	Adobe	82	OhioHealth
33	Sheetz	83	ServiceNow
34	Red Hat	84	Mutual of Omaha
35	Jones Financial (Edward Jones)	85	JM Family Enterprises
36	Perkins Coie	86	W.W. Grainger
37	Texas Health Resources	87	Scripps Health
38	Cadence Design System	88	Cox Enterprises
39	Modern Technology Solution	89	Farmers Insurance Exchange

40	RSM US	90	Wellstar Health System
41	KPMG	91	Atlantic Health System
42	West Monroe Partners	92	Publix Super Markets
43	PulteGroup	93	DHL Express U.S.
44	Kimpton Hotels & Restaurants	94	Zillow Group
45	Slalom	95	Nugget Market
46	Keysight Technologies	96	T-Mobile US
47	Atlassian	97	CrowdStrike Holdings
48	Box	98	CarMax
49	Credit Acceptance	99	Dow
50	First American Financial	100	Fedex

Kaynak: Fortune (2022). The 100 Best Companies To Work For. (06.03.2023)
<https://fortune.com/ranking/best-companies/2022/search/>

Universum Global, her yıl şirketlerin işveren markaları hakkında önemli araştırmalar yapmaktadır. Türkiye dâhil 50’den fazla ülkede işletme, mühendislik, teknoloji gibi alanlarda eğitim gören öğrencilerin tercih ettiği işverenlere yönelik hazırladığı The World’s Most Attractive Employers araştırması ile yıllık olarak dünyada en çok tercih edilen şirketleri belirlemekte ve ayrıca yeni nesil işgücünün görüşlerini dikkate alarak aynı zamanda şirketlerin işveren markalarına yatırım yapmasını sağlayacak stratejiler ve adımlar noktasında da önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Universum’un (2022) yaptığı araştırmaya göre 9 ülkeden toplamda 185.067 öğrencinin katılımıyla oluşturulan araştırmada işletme alanında eğitim gören öğrencilerin en tercih ettikleri 50 şirket Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Universum The World’s Most Attractive Employers

1	Apple	26	IBM
2	Google	27	LVMH Moet Hen. Louis Vuitton
3	Microsoft	28	The Coca-Cola Company
4	Amazon	29	Facebook
5	L’Oreal Group	30	Johnson & Johnson
6	Deloitte	31	Bain & Company
7	JPMorgan Chase & Company	32	PepsiCo
8	Goldman Sachs	33	Accenture
9	EY (Ernst & Young)	34	HSBC
10	KPMG	35	IKEA

11	PwC (PricewaterhouseCoopers)	36	Volkswagen Group
12	BMW Group	37	H&M
13	McKinsey & Company	38	Pfizer
14	Morgan Stanley	39	Ferrero
15	The Boston Consulting Group	40	BNP Paribas
16	Nike	41	Toyota
17	Daimler / Mercedes-Benz	42	Credit Suisse
18	Sony	43	UBS
19	Bank of America Merrill Lynch	44	Barclays
20	Nestle	45	Airbus Group
21	Adidas	46	Allianz
22	Unilever	47	HEINEKEN
23	Procter & Gamble (P&G)	48	Ford Motor Company
24	Samsung	49	Intel
25	Deutsche Bank	50	Electronic Arts

Kaynak: Universum (2022). *The World's Most Attractive Employers*. (06.03.2023)
<https://universumglobal.com/wmae-2022-thanks/>

Son olarak ise Türkiye'nin ilk işveren algısı araştırması olarak 2009 yılında başlayan Realta Danışmanlık ve 3İK Marka İletişimi Ajansı'nın (2022) En Gözde Şirketler araştırmasına 76322 öğrenci ve 24514 genç profesyonel katılmıştır. Araştırma sonucunda belirlenen Türkiye'nin En Gözde 100 şirketi Tablo 3'de, En Gözde Holdingler ise Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Türkiye'nin En Gözde 100 Şirketi

1	Unilever	51	Novartis
2	Amazon	52	Akbank
3	Aselsan	53	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri
4	Google	54	B/S/H
5	Mercedes Benz	55	Tofaş
6	McKinsey	56	Deloitte
7	P&G	57	Enerjisa
8	Getir	58	Garanti BBVA Teknoloji
9	TUSAŞ	59	BASF
10	Şişecam	60	JTI
11	Trendyol	61	Logo Yazılım

12	Turkcell	62	IBM
13	CocaCola Company	63	ING Bank
14	Arçelik	64	İstanbul Borsası
15	Apple	65	Koç Sistem
16	Bosch	66	KPMG
17	Yapı Kredi	67	Allianz
18	L'Oreal	68	Vodafone
19	QNB Finansbank	69	Denizbank
20	Colgate Palmolive	70	Redbull
21	Microsoft	71	Samsung
22	Pfizer	72	OYAK Renault
23	THY	73	Reckitt Benckiser
24	Havelsan	74	IKEA
25	PwC	75	Astra Zeneca
26	Ford Otosan	76	MSD İlaç
27	Siemens	77	Adidas
28	Tüpraş	78	Petkim
29	İş Bankası	79	Intel
30	TEI	80	Pegasus Hava Yolları
31	Anadolu Efes	81	Nike
32	Nestle	82	BAT
33	Brisa	83	Etiya
34	T.C. Merkez Bankası	84	Kordsa
35	Abdi İbrahim	85	GSK
36	Garanti BBVA	86	Zorlu Enerji
37	Eti Gıda	87	Otokar
38	EY	88	Peak Games
39	PepsiCo	89	Shell
40	Türk Tuborg	90	SOCAR
41	CocaCola İçecek	91	Yemeksepeti
42	BCG	92	Ziraat Bankası
43	Borusan Otomotiv	93	Novo Nordisk
44	PhilipMorris	94	Türkiye Finans Katılım Bankası
45	Türk Telekom	95	Accenture
46	Henkel	96	Toyota

47	Aygaz	97	Aksa Enerji
48	Danone	98	AgeSA Hayat Emeklilik
49	Kuveyt Türk	99	Arzum
50	FNNS	100	Boyner

Kaynak: *En Gözde Şirketler (2022) Türkiye'nin En Gözde 100 Şirketi.* (06.03.2023)
<https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>

Tablo 4: Türkiye'nin En Gözde Holdingleri

1	Koç Holding	14	Eren Holding
2	Yıldız Holding	15	Rönesans Holding
3	Eczacıbaşı Holding	16	Acıbadem Holding
4	Borusan Holding	17	Alarko Holding
5	Sabancı Holding	18	Tekfen Holding
6	Anadolu Holding	19	Sanko Holding
7	Doğuş Holding	20	Ata Holding
8	Çalık Holding	21	Esas Holding
9	Fiba Holding	22	Hayat Holding
10	Enka Şirketler Holding	23	Akkök Holding
11	Zorlu Holding	24	Çukurova Holding
12	Kibar Holding	25	Nurol Holding
13	Çelebi Holding		

Kaynak: *En Gözde Şirketler (2022). Türkiye'nin En Gözde Holdingleri.*
(06.03.2023)<https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>

2.5. İşveren Markasının Şirketler İçin Önemi ve Sağladığı Faydalar

İşveren markası, örgütsel kimliğin yansıtılmasında yeni ve önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmakta ve stratejik önemini her geçen gün artırmaktadır. Universum'un (2022) Employer Branding Now araştırmasında işveren markası, araştırmaya katılan 1650 lider için en önemli önceliklerden birisidir. 2021 yılında işveren markasına verilen öncelik oranı %76 iken bu oran 2022 yılında %86'ya yükselmiştir (Universum, 2022). Şirketlerin işveren markalarını ölçümleyen araştırmaların sonuçlarına baktığımızda birçok şirketin başarılı ve güçlü bir markaya sahip olduğunu görmekteyiz. Başarılı bir işveren markası bu şirketlere sadece araştırmalarda başarılı olarak lanse edilmeyi değil ayrıca birçok önemli faydayı da sağlamaktadır. İşveren markası bir işvereni diğer işverenlerden farklılaştırarak

Çalışanlar ve potansiyel adayların gözünde kendisine özgün hale getirmektedir. Günümüzde büyüklüğüne, yer aldığı sektöre ve rekabet gücüne bakılmaksızın her şirketin bir işveren markasına sahip olduğu ve rekabet avantajı kazanmada bu işveren markasını bir avantaj olarak gördüğünü söylemek gerekir.

Barrow ve Mosley (2005, 69-73), başarılı bir işveren markasının şirkete sağladığı faydaları: maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti sağlama ve finansal performans artışı olarak belirtmiştir. Bu faydalar ile çalışanların ve potansiyel adayların memnuniyetlerinin sağlanarak bağlılık ve elde tutma oranlarının artırılmasının paralelinde şirketlerin en stratejik önceliklerinden olan maliyetlerinin azaltılması hedeflenmiştir. Bu alışma ile Hewitt Associates ve Vanderbilt niversitesi tarafından yapılan araştırmada güçlü işveren markaları ile yüksek orandaki elde tutma seviyeleri arasındaki ilişki doğrulanmıştır. Elde tutma oranının yüksek olması şirketlere net bir şekilde maliyet kazancı sağlayarak rekabet avantajında ne gecmelerini sağlamaktadır.

Baş'a (2011, 34-45) göre ise başarılı bir işveren markası duygulara hitap ederek çalışanlarda bağlılık, sadakat ve adanma gibi iş dünyasında aranan önemli özellikleri artırmaktadır. şirketin misyonu, vizyonu, değerleri ve hedeflerini yalın bir şekilde ileterek çalışanlar ile şirket arasındaki etkileşimi kolaylaştırmakta ve çalışanlar için şirketteki fırsatları ve beklentileri netleştirmektedir. Başarılı işveren markaları mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerine sadece sundukları değer önermeleri ile değil temsil ettikleri ve destekledikleri iş fikirleri ile de karşılık vermektedirler. Bu destek ve faaliyetler ile çalışanlarda güven, umut, gurur gibi hisler yaratmakta ve şirkete bağlılıklarını önemli derecede etkilemektedir. şirketler bu faydaların dışında ayrıca birçok somut ve fonksiyonel faydayı ve avantajı da elde etmektedirler. Bu faydalar aşağıdaki gibidir:

- 1) alışanların bağlılık düzeylerinde artış,
- 2) Motivasyon ve performans artışı,
- 3) Başvuruların sayı ve niteliğinde artış,
- 4) Uzun dönemli etki,
- 5) Odaklanma,
- 6) Teklif kabul oranında artış,
- 7) alışan referanslarında artış,
- 8) Yönetici memnuniyetinde artış,

9) Güçlü bir örgüt kültürü.

Güçlü bir işveren markası daha yetenekli adayları şirkete çekmekte ve onların gelecekları ve istihdamları ile ilgili beklentilerini şekillendirmektedir (Lievens & Highhouse, 2003, 79). Şirketler, bu şekilde başarılı adaylara daha kolay ulaşarak işe alım maliyetlerini düşürmekte, işveren markaları sayesinde çalışanlarla daha güçlü ilişkiler kurmakta, çalışan bağlılığını ve çalışanlarını elde tutma oranlarını artırmaktadır. Hatta güçlü işveren markasına sahip şirketler, zayıf markalara oranla daha düşük maaş tekliflerinin yapılması ve kabul oranlarının artması ile avantaj kazanmaktadırlar (Ritson, 2002, 24). Çalışanların daha düşük maaşlarla adını daha çok duyurmuş, örgüt kültürü ve çalışma ortamı ile cezbeden şirketleri tercih etmesinin günümüzde birçok örneğı bulunmaktadır.

Günümüzde geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesi ve stratejik olmayan hedeflerle şirketlerin çalışanlarla başarılı bir iletişim kurması mümkün değildir. Şirketler işveren markaları ile misyon ve vizyonunu içeren mesajları çalışanlara daha düzenli ve etkileyici bir şekilde iletmekte ve bu çalışan ile işveren etkileşiminden olumlu yönde etkilenmektedirler. Bu mesajlar ile çalışanlar şirketi ve yapısını daha iyi anlayarak daha çok benimsemektedir. Ayrıca işveren markasının temelini oluşturan, çalışan ile şirket arasındaki psikolojik sözleşme de desteklenerek çalışanın şirkete duyduğu güven ve motivasyonu artırılmaktadır (Miles & Mangond, 2005, 538).

İşveren markasının mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar açısından şirkete fayda sağlamasının yanı sıra şirketin diğer alanlara yönelik pazardaki rekabetçi konumunu geliştirmek için de kritik bir öneme sahiptir (Figurska & Matuska, 2013, 40-41). İşveren markası, çalışanları sundukları ürün ve hizmetin kalitesini artırmaya yönlendirerek motive etmektedir (Chunping & Xi, 2011, 2088). Tüm bu faydalar ile şirketler içerisinde yer aldığı pazar ortamında önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir.

2.6. Değişen Çalışan Beklentileri ve İşveren Markası Algısı

Şirketlerin işveren markası stratejileri ve sundukları faydalar sürekliliğı olan bir değişim içerisinde. 1990'larda şirketler, çalışanlarına arkadaşça bir iş yeri yaratmanın bir işverenin faydasına olduğunu kabul etmişlerdir (Kalinska-Kula &

Staniec, 2021, 584). Bu dönemlerde yine de şirketler çalışanlara genel olarak ücret, yan haklar, eğitim gibi daha yüzeysel faydalar sunmanın pek de ötesine geçememişlerdir. 2000’li yıllarda dijitalleşme hız kazanmış ve özellikle teknoloji firmalarında startup kültürü ilgi çekmeye başlamıştır. Bu kültürün yayılması, çalışanların iş yerlerinde daha rahat ve eğlenceli bir ofis ortamı ve çalışma kültürü beklentilerinin de artmasına neden olmuştur. Zamanla işveren markası şirketler için işe alma, işten çıkarma ve ücret ödeme gibi temel fonksiyonların ötesine geçerek daha stratejik bakış açısı kazanmaya ve şirketlerin hedeflerine ulaşmasında önemli sorumlulukları da taşımaya başlamıştır. X kuşağının emekliye ayrılmaya başlaması ve kariyerlerini daha çok önemseyen Y kuşağının şirket içerisinde daha üst rollere ulaşırken, Z kuşağının iş hayatına girmeye başlamasının etkisiyle günümüzde işverenden ve çalışma ortamlarından beklentiler önemli ölçüde değişmiştir. Ayrıca yakın zamanda deneyimlediğimiz ve etkisini sürdürmeye devam eden pandemi ile birlikte günümüzde iş hayatındaki öncelikler ve iş modelleri farklılık göstermiştir. Eğer şirketler kendilerine fayda sağlayacak çalışanlarını elde tutmak ve yetenekleri çekmek istiyorlarsa bu çalışanların beklentilerini ve motivasyonlarını iyi anlamalıdır.

Randstad’ın (2022) çeşitli sektörlerden 397 karar verici ve insan kaynakları yöneticilerinin katılımıyla ortaya çıkan İK Trendleri ve Ücret Raporu’nda, “Bir şirketi çekici kılan nedir?” sorusuna araştırmaya katılan liderlerin %78’i cazip maaş ile yan haklar ve aynı oranla kariyer gelişimi cevabını vermiştir (Randstad, 2022). Şirketlerin çoğunun cazip bir maaş/yan haklar ve gelişim fırsatları sunmasının adaylar için ilgi çekici ve çalışanlar açısından bağlılığı artıran en önemli özellikler olduğunu düşünmesinin aksine günümüzde çalışan beklentileri oldukça farklılaşmıştır.

PWC’nin (2020), Türkiye’nin de yer aldığı 11 farklı ülkenin 16-28 yaş aralığındaki öğrenci ve çalışma hayatına yeni katılmış 50.000+ katılımcıdan oluşan Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri Araştırması’nda genç işgücünün çalışma hayatındaki öncelikleri ve tercihleri değerlendirilmiştir. Araştırmada çalışma hayatına ilişkin 12 ana alan ve bu alanların alt kırılımlarını içeren 55 farklı değişken ölçülerek iş hayatındaki öncelikler ve tercihler değerlendirilmiştir. Coğrafi özelliklere göre farklı ülkelerin öğrenci ve çalışma hayatına yeni katılmış işgücünün çalışan öncelikleri Tablo 5’de belirtilmiştir.

Tablo 5: Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri Araştırması – Bölgesel Özellikler – Coğrafi Konumlara Göre Tercihler Arasındaki Farklılıklar

	Avusturya	Macaristan	Slovakya	Belçika	Hollanda	Birleşik Krallık	İspanya	İsviçre	Rusya	Türkiye	Güney Afrika C.
1	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Baz Ücret	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	İlginç ve Zorlayıcı İşler	İlginç ve Zorlayıcı İşler	İşe özgü / teknik eğitimler	İlginç ve zorlayıcı işler	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Baz ücret	Yurtdışında çalışma fırsatı	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı
2	Baz Ücret	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Baz Ücret	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Ekip arkadaşları	İlginç ve Zorlayıcı İşler	İleri akademik eğitim	Baz Ücret	İşe özgü / teknik eğitimler	Şirketin sunduğu yurtdışında kariyer fırsatları	Baz ücret
3	İlginç ve Zorlayıcı İşler	Çalışma saatlerinin öngörülebilirliği	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	Baz ücret	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Yan hakların esnek olması	İlginç ve Zorlayıcı İşler	Sosyal beceri geliştirme	Ekip arkadaşları	İlginç ve zorlayıcı işler
4	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi dayalı terfi	Ekip Arkadaşları	Yan hakların esnek olması	Ekip arkadaşları	Kolaylıkla ulaşılabilen ve güvenilir liderler	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	Baz Ücret	Ekip çalışması ve işbirliği	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları	İşe özgü / teknik eğitimler
5	Ekip arkadaşları	İlginç ve Zorlayıcı İşler	Ekip arkadaşları	İşe özgü / teknik eğitimler	İşe özgü / teknik eğitimler	Ekip çalışması ve işbirliği	Şirketin ürün ve hizmetlerinin bilinirliği	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Değişken ücret (performansa dayalı ücret)	Şeffaf ve adil ücretlendirme sistemi	Açık ve dürüst liderlik iletişimi
6	Kariyer fırsatları	Fazla mesai ücreti	İşe özgü / teknik eğitimler	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	Şirketin sunduğu yurtiçi kariyer fırsatları	Baz ücret	Koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları	Ekip arkadaşları	Ekip arkadaşları	Yan hakların esnek olması	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi
7	Ekip çalışması ve işbirliği	Yöneticinin liderlik tarzı	Dijital beceri geliştirme	Evden çalışma	Baz ücret	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Yöneticinin liderlik tarzı	Fazla mesai ücreti	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	Ekip çalışması ve işbirliği

8	Çalışma saatlerinin öngörülebilirliği	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	Ekip çalışması ve işbirliği	Ekip çalışması ve işbirliği	Kolaylıkla ulaşılabilen ve güvenilir liderler	Şirketin sunduğu yurtiçi kariyer fırsatları	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	Şeffaf ve adil ücretlendirme sistemi	Dijital beceri geliştirme	Kolaylıkla ulaşılabilen ve güvenilir liderler
9	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	İşe özgü / teknik eğitimler	Fazla mesai ücreti	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	Çalışma saatlerinin öngörülebilirliği	Prim	Evden çalışma	Şirketin sunduğu yurtiçi kariyer fırsatları	Ekip çalışması ve işbirliği	Emeklilik geliri
10	Yöneticinin liderlik tarzı	İleri akademik eğitim	Yöneticinin liderlik tarzı	Kolaylıkla ulaşılabilen ve güvenilir liderler	Emeklilik geliri	Kapsayıcılık ve çeşitlilik	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Kolaylıkla ulaşılabilen ve güvenilir liderler	Kolaylıkla ulaşılabilen ve güvenilir liderler	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Evden çalışma
11	Evden çalışma	İş güvenliği sağlamada kurumsal taahhüt	Evden çalışma	Şirketin sunduğu yurtiçi kariyer fırsatları	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	İnovasyonu teşvik etmek için fikir paylaşımı	Fazla mesai ücreti	Şirketin sunduğu yurtiçi kariyer fırsatları	Koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları	Şirket profili, faaliyeti	Prim
12	İşe özgü / teknik eğitimler	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Açık ve dürüst liderlik iletişimi	Emeklilik geliri	İnovasyonu teşvik etmek için fikir paylaşımı	Ekip arkadaşları	Ekip çalışması ve işbirliği	İnovasyonu teşvik etmek için fikir paylaşımı	Yurtdışında çalışma fırsatı	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı
13	Dijital beceri geliştirme	Sosyal Beceri Geliştirme	Şeffaf ve adil ücretlendirme sistemi	Koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları	Esnek Çalışma Saatleri ve Programı	Dijital beceri geliştirme	Ekip arkadaşları	Emeklilik geliri	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	Koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları
14	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	Kapsayıcılık ve Çeşitlilik	Şirketin sunduğu yurtiçi kariyer fırsatları	Koçluk / mentorluk programları	Yöneticinin liderlik tarzı	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	Terfi hızı	İş çeşitliliği	Şirketin sunduğu yurtdışında kariyer fırsatları	Çalışma saatlerinin öngörülebilirliği	Yurtdışında çalışma fırsatı
15	Koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları	İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	Prim	Dijital beceri geliştirme	Şeffaf ve adil ücretlendirme sistemi	Emeklilik geliri	Yöneticinin liderlik tarzı	İleri akademik eğitim	Güvenilir ve adil performans dayalı terfi	Yöneticinin liderlik tarzı	Yan hakların esnek olması

Kaynak: PwC (2020). Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri Araştırma Raporu. (26.08.2022) <https://www.pwc.com.tr/pwc-calisan-oncelikleri-ve-tercihleri-arastirma-raporu/>

Bu tabloya bakıldığında esnek çalışma saatleri/programı, ilginç/zorlayıcı görevlerde yer alma isteği ve baz ücretin hemen hemen her ülke için ilk sıralarda yer aldığı görülmüştür. Araştırmaya katılan kişiler şirketin performans sistemine güvenme, ekip arkadaşlarıyla ve yöneticiler ile iyi ilişkiler geliştirme isteğinin yanı sıra sosyal ve dijital beceriler kazanarak işe özgü/teknik eğitimleri alarak kariyerlerinin geliştirilmesini de ayrıca önemsemektedirler. Ayrıca çalışma hayatındaki ekip arkadaşları ve yönetici ile ilişkiler ve çalışılan kurum, işin yapılma şeklinin önünde yer alırken; iyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı anket katılımcıları için en az öncelikli alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de ise bu yaş aralığındaki kişilerin işverenlerinden beklentilerinin başında yurtdışında çalışabilme veya şirketlerinin kendilerine bu kariyer olanağını sunabilmeleri gelmektedir. Araştırmanın sonucunun önemli detayları arasında ise diğer ülkelere kıyasla Türkiye’de, esnek çalışma saatleri/programı sunulması beklentisinin çok daha altlarda yer alırken koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları desteklerinin diğer ülkelere göre daha öncelikli olmasıdır. Ayrıca Türkiye’de yaşayan gelecekteki iş gücünün dijital beceri kazanmayı diğer ülke sonuçlarıyla karşılaştırıldığında daha çok önemsemesi araştırma sonucunda öne çıkmaktadır.

Potansiyel adaylar son zamanlarda çalışacakları şirketler konusunda daha seçici davranmaktadırlar. Sadece maaş ya da diğer ekonomik faydalara odaklı değil, çalıştıkları çevreye duyarlı olan, sosyal sorumluluk alabilen, müşterilere sundukları hizmete değer veren şirketleri ve değerleri ile uyum sağlayacağına emin oldukları şirketleri tercih etmektedir (Minchington & Thome 2007, 15). Dünya çapında son yıllarda çalışanlar esnek çalışma saatleri ve hibrit çalışma modellerini tercih ederek iş-özel yaşam dengesini önemsemekte ve şirketlerinin kendilerini fiziksel ve duygusal olarak önemsendiğinden ve desteklediğinden tam anlamıyla emin olmak istemektedirler. Bir şirketin çalışanlarına sunduğu kendilerini değerli hissettiren faaliyetleri ve destekleri çalışanın işverene bağlılığını artırmakta ve işveren markasına bakış açısını doğrudan etkilemektedir (Collins, 2006, 5). Ayrıca işverenlerin iletişimlerinde ve karar alma süreçlerinde şeffaflık sunmaları, çalışanlarıyla daha samimi ve güvenilir bir bağ kurmasını ve potansiyel adayların gözünde daha güvenilir bir şirket olmalarını sağlayacaktır. Özellikle işveren markasının gücü iletişimin daha şeffaf biçimde yansıtılmasına olanak sağlayan dijital platformlar üzerinden önemli ölçüde geliştirilmektedir.

Çalışan beklentilerinin değişmesi ile iş hayatındaki önceliklerin farklılaşması, yeni çalışma modellerinin geliştirilmesi, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin artması ile dijitalleşmenin öneminin ve dijital beceri geliştirme konusundaki çalışan beklentilerinin artması, yeni yöntemlerin deneyimlenmesi ve geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Şirketlerin ve çalışanların yeni çalışma modellerine uyumu ve dijital dünyaya adaptasyonu gibi konular hızlı bir şekilde şirketlerin ana gündemi haline gelerek şirketlerin değişen ideal çalışma ortamı tanımına kendilerini ve çalışanlarını adapte etme çabaları içerisine girmelerinin yanı sıra çalışanlarının gelişimlerini desteklemek ve onları geleceğin becerilerine hazırlamak, kariyer yollarının yurtiçi ve yurtdışı fırsatlarla çeşitlendirilmesi gibi stratejik çabalar göstermektedirler. Küreselleşme ve dijitalleşmenin önemli bir sonucu olarak yüksek nitelikli işgücüne önemli bir talep olması yeteneklerin elde edilmesi ve elde tutundurulması konusunda ayrıca şirketlerin en önem verdiği konulardan birisi olmaktadır. Mevcut ve potansiyel işgücüne yatırım yapmak isteyen şirketler işveren markalarına da bu çabayı yansıtmaktadırlar.

3. DİJİTALLEŞME VE SOSYAL MEDYA

3.1. Dijitalleşme Kavramı

Küçük atölyelerden Endüstri 4.0 denilen aşamaya geçilebilmesi kuşkusuz teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme ile mümkün olmuştur. 18. yüzyıldaki ilk sanayi devrimi dönüşümü ve daha yüksek gücü olan mekanik makinelerin yükselişiyle birlikte yerini ikinci sanayi devrimine bırakmış ve bu devrim mükemmel bir şekilde kullanılmıştır. Bu özel devrim bilgi ve bilişim alanında gelişmelerin başlamasıyla üçüncü sanayi devrimi ile tamamlanmış, üçüncü sanayi devrimi bilgisayarlar ve internet ile sembolize edilmiştir. Büyük ihtimalle devam eden dördüncü sanayi devrimi de endüstriyel gelişmenin sonu olmayacaktır (Karas & Brezovska, 2020, 233). Endüstri 4.0 tüm dünyanın gündeminde önemli sıralarda yerini alırken 2016 yılında ilk kez Endüstri 5.0'dan bile bahsedilmeye başlanmıştır (Fukuyama, 2018, 47). Önceki süreçler daha sınırlı bir etkiye sahip iken Endüstri 4.0 ile dijitalleşme kavramı gün geçtikçe daha önemli hale gelmiştir. Çeşitli alanları etkileyen bu devrimi diğer kendisinden önceki süreçlerden farklılaştıran önemli özellikleri ise teknolojiye gelişmeler ile süreçlerin birbirini harekete geçirerek ve bütün süreçlerin birbirini etkileyerek eşzamanlı hareket etmesi ve gelişmesi olarak sayılabilmektedir (Bulut & Akçacı, 2017, 54). Dijitalleşme sadece makine kullanımından ibaret olmayıp kapsamını her geçen gün geliştirmektedir. Artık küreselleşmenin ve dijitalleşmenin hızla arttığı bir çağda yaşanan bu gelişmeler ile kuşkusuz ülkeler, şirketler hatta insanlar da dijitalleşmenin bir parçası haline gelmektedir.

Dijitalleşme kavramı ilk kez 1971 yılında North American Review dergisinde Robert Wachal tarafından kullanılmıştır. Wachal tartışmasında dijitalleşme kavramının kültürel ve demografik gibi toplumsal etkileri ve sonuçlarını ele alarak kavramı açıklamıştır (Savic, 2020, 30). Sonrasında dijitalleşmeye bakış açısı günden güne daha farklılaşmış ve bu alanda çalışmalar artmıştır.

Stolterman ve Forks'a (2004, 689) göre dijital teknolojilerin toplumu ilgilendiren tüm alanlarda uygulanmasıyla meydana gelen değişikliklerdir.

Gassmann ve diğerleri (2014, 6) ise dijitalleşmeyi, mevcut ürün veya hizmetleri dijitale dönüştürebilme ve bu dönüşüm ile dijital olmayan ürünlere göre avantaj elde edebilmek olarak tanımlamışlardır.

Kaufman ve Horton'a (2015, 65) göre dijitalleşme yeni iş modellerinin geliştirilmesi, yeni ürün ve hizmet biçimlerinin ortaya çıkması olarak tanımlamışlardır. Şirketlerin elinde bulundurduğu bütün kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını sağlamak için teknoloji ile uyumlu olabilmesi anlamını ifade etmektedir.

Brennen ve Kreiss'e (2016) göre ise dijitalleşme dijital veya bilgisayar teknolojisinin kuruluşlar, kurumlar, ülkeler vb. tarafından benimsenmesi ve kullanımının artması ile sistemlerin tekrar yapılanması olarak tanımlamıştır.

Legner ve diğerleri (2017, 301) ise dijital teknolojilerin kişisel, kurumsal ve toplumsal bağlamlarda kullanımının artması ve benimsenmesi süreçleri olarak ifade etmişlerdir.

Parida'ya (2018, 24) göre ise dijitalleşme, iş ve topluma değer yaratmak, sürdürülebilirliği sağlamak ve çeşitli fırsatlar sunmak amacıyla dijital verileri yönetmek, organize etmek ve bunlardan değerler üretebilmek için çözümleri uyumlaştırmayı sağlamaktadır olarak tanımlanmıştır.

Kısa tanımıyla dijitalleşme insanların, nesnelerin ve teknolojilerin akıllı bir şekilde birbirine bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Keskin, 2018, 2). Dijital teknolojilerin benimsenmesi ile sadece kâğıt ve türevlerinin hayatımızdan çıkartılarak manuel eforun azaltılması değil, dijital verilerin yönetilmesi ve organize edilmesiyle ulaşılan çözümlerin ve sistemlerin uyumlu hale getirilerek değer üretilmesi ve manuel süreçlerin en aza indirilmesidir (Parida, 2018, 24). “İnsanlar - nesneler” ile “gerçek – siber” dünyalar arasında bağlantılar kurarak yeni değerler yaratmakta ve bunun sonucu olarak da toplumdaki sorunları çözmenin etkili ve verimli yollarını geliştirmekte, insanlar için daha iyi yaşam ve sürdürülebilir ekonomik büyüme sunmaktadır (Fukuyama, 2018, 47). Dijitalleşme, yalnızca üretim süreçlerinin değişmesi anlamına gelmemesinin yanı sıra yeni dijital teknolojiler ile organizasyonları ve iş modellerini de değiştirmiştir (Klein, 2020, 25-26). Daha önce yapılan tanımlara dayanarak dijitalleşme ile yaşanan değişimler çeşitli seviyelerdedir (Pervainen vd., 2017, 64-65):

- 1) Süreç seviyesi: Manuel olarak yapılan işlerin azaltarak, yeni dijital teknolojileri benimseyerek ve dijital araçların kullanımını artırarak süreçleri kolaylaştırmaktadır. Örneğin yoğun manuel süreçleri dijitalleştirerek, maliyetler yüzde 90'a kadar azaltılmakta ve zamansal efor iyileştirilmektedir. Ayrıca, şirketlerin süreç performansını, maliyet etkenlerini ve risk nedenlerini daha iyi anlamak için çıkarılabilecek verileri otomatik olarak toplamasını sağlamaktadır.
- 2) Organizasyon seviyesi: Dijitalleşme, çok gelişmiş yeni hizmetler sunmakta veya eskimiş manuel uygulamaları güncelleme ve mevcut hizmetleri yeni farklı yollarla sunmak konusunda değişim yaratmaktadır.
- 3) İş alanı düzeyi: Değişen roller ve değer zincirleri oluşturulmasında etkin rol oynamaktadır. Öncelikle İnternet'in daha sonra sosyal medya'nın ve en son olarak da Nesnelerin İnterneti teknolojisinin kullanılmasıyla yeni iş modelleri oluşmuş ve oluşmaya devam etmektedir (Fleisch vd., 2015, 1).
- 4) Toplum düzeyi: Değişen toplum yapıları oluşturmaktadır. Örneğin, iş türü, karar almayı etkileme araçları.

Dijitalleşme, şirkete fayda sağlayacak yeni fırsatlar oluşturabilmek için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır. Yapay zeka, otonom robotlar, 3D yazıcılar, büyük veri, artırılmış gerçeklik, simülasyonlar, bulut bilişim, nesnelerin interneti, sosyal medya gibi birçok dijital teknoloji geliştirilmiştir. Bunlar dijitalleşmenin geleceği son nokta olmayacaktır fakat hem iş hem toplumsal hayatta bir devrim niteliğinde görülmektedir. Günümüz şirketleri bu değişime ayak uydurabilmek için geleneksel ve manuel yöntemlerden vazgeçerek karmaşık hale gelen iş süreçlerinin ve fonksiyonların bu dijital teknolojiler ile daha yönetilebilir hale geldiğinin fark etmişlerdir.

3.2. Dijitalleşmenin Şirketler için Önemi ve Sağladığı Faydalar

Dijitalleşme şirket içerisinde gerçekleşen stratejik, kurumsal ve kültürel değişim ile gerçekleşmektedir (Leipzig vd., 2017, 518-519). İşin yapılma biçimini yeniden şekillendirerek, şirket içerisinde değer yaratmakta ve şirket kültüründe değişim meydana getirmektedir (Agarwal vd., 2011, 634). Yeni dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte şirketlerin bu hızlı değişimlere adapte olabilmesi ve uyum sağlayabilmesi günümüzün en zorlu mücadelelerinden birisi haline gelmiştir.

Günümüzde şirketler, çağın yeni zorluklarıyla yüzleşmek için aslında daha iyi bir konumdadırlar. Dinamik pazarda karşısına çıkan zorluklara karşı kendilerini yeniden keşfetmeleri ve daha atik olmaları gereken şirketler, yeni teknolojik gelişmeler ile kendilerini yeniden keşfetmeleri ve sürekli güncelleme fırsatına sahip olmalarının yanı sıra ortaya çıkan ihtiyaçlarını da daha kolay karşılamaktadırlar (Santos vd., 2020, 8).

Dijitalleşme ile şirketler rekabete yeni bir anlam ve yön kazandırma gibi önemli bir fırsat elde etmektedir (Keskin, 2018, 2). İçerisinde bulunduğumuz dijital çağda şirketlerin sağlayacağı stratejik başarı, dijital teknolojilerin kullanımının artırılması ve her alanda dijitalleşme süreçlerinin etkin olmasına bağlıdır (Karaçuha & Pado, 2018, 121). Kullanılan bu dijital teknolojiler ile rutin, tekrara dayalı ve monoton iş süreçleri azaltılarak verimlilik artırılmaktadır. Şirket içerisinde dijitalleşme ile sağlanan verimliliğin ve üretkenliğin artması ile şirket performansında ve kazançlarında da artış görülmektedir (Muro vd., 2017, 8). Şirketler ayrıca faaliyetlerini ve operasyonel süreçlerini dijitalleştirerek maliyetlerini düşürmektedir (Ilcus, 2018, 352). Daha önce sadece operasyonel süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılan dijital teknolojilerin yeni bir boyut kazanarak her alana yayılmasıyla şirketlerin sunduğu ürün ve hizmetlerinde de dijitalleşme ile bir güç kazanmaktadırlar (Yoo vd., 2012, 1399). Dijitalleşme şirketlerde kurumsal gelişimin sağlanmasında daha yenilikçi yöntemler ve yollar denenmesinin önünü açarak müşteri deneyiminin iyileştirilmesini ve müşterilerine yönelik kişiselleştirilmiş bir etkileşim sağlamaktadır (Savic, 2020, 38). Dijitalleşme ile yeni fikirler geliştirmek ve daha geniş bir kitleye ulaşmak daha kolay hale gelmiştir. Örneğin geçmişte sadece şirketi genel olarak tanıtmak amacıyla kullanılan hatta aktif olarak kullanılamayan şirket web siteleri ve sosyal medya platformları günümüzde elde edilmek istenen yeni müşterilere ve potansiyel adaylara ulaşmak ve onları cezbetmek için muhteşem bir alana dönüşmüştür.

Dijitalleşme ile yalnızca zaman, efor ve maliyet açısından somut faydalar elde edilmemektedir. Dijitalleşme şirketlerin iletişim kurmak, planlamak ve işe almak, yönetmek, teşvik etmek, ücretlendirmek, desteklemek ve eğitmek gibi öncelikle insan kaynakları faaliyetleri süreçlerinde esnek fırsatlar sunmaktadır (Karas & Brezovska, 2020, 234). Dijitalleşme ile şirketlerin basit süreçlerini doğruluğundan emin olarak hızlandırması ve daha karmaşık süreçlerde sadeleşme ve iyileştirmelerin

yapılması sağlanmaktadır. Bu şekilde şirketin sahip olduğu insan kaynağını daha verimli kullanmasına olanak vererek şirketlerin esnekliğini artırmaktadır (Savie, 2020, 37). Çalışanlarda yeni bir işyeri algısı geliştirmenin yanı sıra etkili bir şekilde uygulandığında aynı zamanda şirketlerin risklerini azaltmalarına ve yasal uyumluluk zorunluluklarına bağlı kalmalarını kolaylaştırarak gelişmiş bir iş değeri elde etmelerine olanak sağlamaktadır (Mihalcea, 2017, 303). Dijitalleşme çalışanların birbirleriyle iletişimlerini ve işbirliğini artırarak birbirleriyle bağlantı kurmalarını sağlamaktadır. Dijital teknolojiler ayrıca sürekli çalışanların beklentilerini ve düşüncelerini ölçümleyerek önlem almayı da sağlamaktadır (Akduman, 2019, 30).

Dijitalleşmeyi konu alan çalışmalar, başarılı şirketlerin artan rekabet ortamında yalnızca benimsedikleri ve kullandıkları dijital teknolojiler ile avantaj elde edemeyeceklerini ayrıca liderlerin benimsediği ve uyguladığı stratejiler ile dijitalleşmeyi sağladıklarını ve içerisinde bulundukları dinamik pazarda önemli bir avantaj elde ettiklerini göstermiştir (İsmail vd., 2017, 1). Uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi EY'in (2021), Forbes Global 2000'de yer alan CEO'ların görüşlerine yer verdiği CEO araştırmasına göre, 305 liderin %68'i yakın zaman içerisinde veri ve teknolojiye yönelik büyük ölçekli yatırımlar yapmayı planladığını açıklamıştır. Özellikle pandemi ile birlikte liderlerin gündeminde en üst sıralara taşınan dijitalleşme odaklı ve iş modellerini değiştiren dönüşümlerin merkezinde yine insan, yeni yetenek kazanımı ve kurum kültürü olduğu ortaya çıkmıştır (EY, 2021).

Geleceğin görünen yüzü dijitalleşme ve makine çalışan ise aslında görünmeyen yüzü de insan çalışandır. İşin odak noktası olan insan daha da önemli bir kaynak haline gelmektedir (Bal & Küçükgökdemir, 2018, 1995). Özellikle de Endüstri 4.0 ile insan kaynağının daha yüksek ve gelişmiş standartlarda becerilerinin ön plana çıkacağı öngörülmektedir (Bonekamp & Sure, 2015, 33). İçerisinde yer aldığımız bilgi toplumunda dijitalleşmenin de etkisiyle insan sermayesi her geçen gün önemini artırmaktadır. Tüm bu dijital gelişmelerin içerisinde şirketler kendileri için insan sermayesinin önemli bir anahtar olduğunu unutmamalıdır. Aynı zamanda, organizasyon içinde güçlü bir insan sermayesi, işveren markasının olumlu bir şekilde şekillenmesine katkıda bulunabilir. Tüm bu gelişmelerin arasındaki uyum ile şirketlerin dijitalleşmeye adapte olabilmesi ve yeni oluşan bu işleri başarılı bir

şekilde yapabilmek için bu yetenekli çalışanlara ulaşabilmeleri ve bu çalışanları elde tutabilmeleri, dijitalleşmenin de katkısıyla olacaktır.

3.3. Şirketlerin Dijitalleşmesinde Sosyal Medyanın Önemi

20. yy'a damgasını vuran en önemli dijital yeniliklerin başında internetin bulunması ve kullanımının yaygınlaşması gelmektedir. İnternet yaygın olarak haberleşme, bilgi alışverişi, eğitim ve gelişim, kişilerarası sohbet ve sosyalleşme amacıyla kullanılmaktadır. Küreselleşmenin de artmasıyla birlikte toplumların, ülkelerin ve şirketlerin en önem verdiği olgu iletişim haline gelmiştir. Sanal bir iletişim platformu olan sosyal medya, tüm dünyada geniş kitleler tarafından kullanımı tercih edilen ve dijital yenilikler ile birlikte daha da hayatımızın ayrılmaz parçası olan bir alandır. Sosyal medya platformları kullanıcıların profil oluşturabilecekleri, diğer kullanıcılarla bağlantı kurabilecekleri dijital platformlar olarak nitelendirilmektedir. Sosyal medyada kullanıcılar zaman ve mekânsal açıdan bir sınırlandırma olmadan istediklerinde paylaşımda ve tartışmada bulunabilmektedirler (Vural & Bat, 2010, 3351). Kaplan ve Haenlein (2010, 61) sosyal medyayı Web 2.0'in ideoloji ve teknoloji temelleri üzerine kurularak, kullanıcılar tarafından içerik oluşturulmasına ve değiştirilmesine izin verilen internet tabanlı uygulama olarak adlandırmışlardır. Sosyal medya farklı bakış açılarının, düşüncelerin ve deneyimlerin paylaşımına olanak sağlayan bir çeşit etkileşim alanıdır (Weinberg, 2009, 1). Bloglar, dijital ses, video, film veya fotoğraf içeren çeşitli çevrimiçi formları içeren bir ağdır (Mangold & Faulds, 2009, 357). Kullanıcılar bu platformları içerik üretebilmek ve etkili iletişim kurabilmek için sıklıkla tercih etmektedirler (Karas & Brezovska, 2020, 241). Özellikle Web 2.0 ve sosyal medya ile bireyler daha kolay kendilerini ifade etmekte ve işbirliğini daha kolay sağlamaktadır (Ertuğrul & Deniz, 2018, 160). Lietsala ve Sirkkunen sosyal medyanın 5 temel özelliğini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir (2008, 25):

1. İçerik paylaşımı için yeterli uygun alanın olması,
2. Sosyal etkileşime ve iletişime dayalı olması,
3. Sosyal medyadaki katılımcıların içerik üretebilmesi,
4. Tüm içeriklerin ayrıca diğer internet araçlarına da bağlantı olarak verilebilmesi,
5. Sosyal medyada aktif katılımcıların kendilerine ait hesaplarının olmasıdır.

Sosyal medyayı diğer geleneksel kanallara göre özgün olmasını sağlayan en önemli farklılığı ise kişilerin sosyal medya içeriklerini kendi isteklerine göre oluşturabilmesi, tüm içeriklere yorumda ve eleştiride bulunarak katkı sağlayabilmesidir (Scott, 2010, 38). Ayrıca geleneksel medyalarda iletişim tek yönlü iken sosyal medya da çift yönlü ve karşılıklı olarak bir iletişim kurulmaktadır.

Sosyal medya yalnızca kişiler için değil günümüzde şirketlerin de müşteri ve çalışanlarıyla iletişim kurabilmek için sıklıkla tercih ettiği bir alan haline gelmiştir. Şirketler, Web 2.0'ın gelişmesiyle birlikte bunun bir çıktısı olarak özellikle sosyal medyanın ortaya çıkardığı bilgi ve içerik üretebilen tüketicilerden gelen etkiyle karşı karşıya kalmışlardır (Berthon vd., 2012, 261). Karşılaştıkları bu durumun üstesinden gelebilmek için çok kısa sürede sosyal medyayı aktif kullanmaya başlayarak geniş kitlelere ulaşmayı başaran şirketler genellikle sosyal medya platformlarını kamuoyunu bilgilendirmek ve eğitici mesajları yaymak, tartışmaları yönetebilmek, hatalar veya eksiklikler karşısında kendilerini açıklamak ve bağışlanmak veya kişisel ve toplumsal olaylara destek toplamak amaçlı kullanmaktadırlar (Jury, 2014, 34). Şirketler müşterileri, mevcut ve potansiyel çalışanları ile bu platformlar aracılığıyla etkileşim sağlayabilirler, yeni müşterileri ve çalışanları kazanabilirler. Sosyal medya aracılığıyla maliyeti çok düşük etkinlikler yapılabilir, müşterilerle kolayca ve daha hızlı iletişim kurulabilir, potansiyel adayların ilgisini çekebilir ve herkesin fikir ve önerilerine kısa yoldan ulaşılabilmesi küçük ve büyük fark etmeksizin tüm şirketler için büyük avantajlar oluşturmaktadır. Mevcut ve ayrılmış çalışanlar iş deneyimlerini paylaşabilirler. Aynı zamanda müşteriler, adaylar ve çalışanlar özel mesaj yoluyla şirket ile iletişime geçebilir ya da şirketin gönderilerine tepkilerini veya takdirlerini belli eden yazı ve yorum yazabilmektedirler. Şirketler yoğun etkileşim ve bilgi alışverişinden ortaya çıkabilecek bilgi kirliliğinin ve yanlış haberlerin de önlenmesinde sosyal medyayı kullanarak ilk ağızdan geniş kitlelere ulaşmayı hedeflemektedirler (Mangold & Faulds, 2009, 357). Sosyal medya bu açıdan bakıldığında büyük ve küçük şirketlerin arasındaki sınırı kaldırarak bir eşitlik ve gerçekten doğru ve etkin kullanıldığında küçük ölçekli şirketlere rekabet fırsatı yaratabilecek bir alandır. Ayrıca şirketlerin içerisinde bulunduğu rekabet ortamında rakipleri ile ilgili gözlem yapabilmeleri, diğer şirketlerin uygulamaları ve başarıları ile ilgili bilgi toplayabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Sosyal medya ile elde edilen potansiyel getiriler, ihmal edilemeyecek bir konudur (Kaplan & Haenlein,

2010, 67). Sosyal medyanın doğru kullanıldığında şirkete çok getirisinin olacağı gibi belli bir strateji etrafında şekillendirilmediğinde veya amaca yönelik ve ulaşılacak istenen kitleye ulaşılacak doğru sosyal medya platformu seçilmediğinde şirketler için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

3.4. Sosyal Medya Platformları

Sosyal medya platformlarının hepsinin kullanım amacı aynı gibi gözükse de aslında her bir sosyal medya platformu birbirinden farklı özelliklere ve farklı bir dinamiğe sahiptir. Sosyal medya platformları arasındaki farklılaşmayı sağlayan en önemli etken ise kullanıcıların kendilerinin oluşturdukları profillerinde yer verdikleri bilgi oranı ve bu bilgilerin düzenidir (Neumann & Hogan, 2005, 473). We Are Social Dijital (2023) raporuna göre dünya çapında en çok kullanımı tercih edilen 4 platform aşağıdaki gibidir (We Are Social, 2023):

- 1) **Facebook:** Rapora göre günümüzde 2, 963 milyon kullanıcı sayısı ile çok tercih edilen sosyal medya platformudur. 16-64 yaş aralığındaki aktif sosyal medya kullanıcılarının %13,7'si en favori sosyal medya platformu olarak Facebook'u belirtmektedirler. Sosyal medya platformlarının en eskisi olan Facebook, 2004 yılında Mark Zuckerberg tarafından oluşturulmuştur. Harvard Üniversitesi öğrencisi olan Mark Zuckerg öncelikle bu platformu sadece Harvard Üniversitesi öğrencilerinin erişimine izin vermiş daha sonra ise bir mail adresine sahip olan herkesin erişimine açmıştır. Facebook hem fotoğraf paylaşılabilen, hem yazı içeriği oluşturulabilen hem de kullanıcıların birbirleriyle iletişime geçebildikleri bir platformdur. Ayrıca kullanıcıların ilgilerine yönelik olarak grup oluşturabilmeleri veya şirketlerin yalnızca hedefledikleri kitleye ulaşabiliyor olmaları tercih edilmesinde önemli bir etkidir.
- 2) **Youtube:** Rapora göre 2.527 milyon kullanıcı sayısı ile en çok tercih edilen 2. sosyal medya platformudur. Kullanıcılarına video yükleme, diğer kullanıcıların videolarını izleme, eğitim ve ders içeriklerine ulaşma gibi birçok olanak sağlayan Youtube, diğer video paylaşma araçlarına göre en popüler sosyal medya platformudur. Youtube 2005 yılında kurulmuş olup, günümüzde sadece video yükleme platformu olmaktan çok daha önemli bir noktadadır. Google'ın yan markası olarak güçlü bir konumda olan bu sosyal medya platformu platformu, Web 2.0 teknolojisinin önemli bir parçasıdır (Miller, 2012, 17).

- 3) **Whatsapp:** Rapora göre 2 milyon kullanıcı sayısı ile en çok tercih edilen 3. sosyal medya platformudur. 16-64 yaş aralığındaki aktif sosyal medya kullanıcıları favori sosyal medya tercihlerinde ise %16,6 oranı ile ilk sırada en favori sosyal medya platformu olarak Whatsapp gelmektedir. Mesajlaşma ve daha hızlı iletişim kurma isteğinin artması 2000'li yıllarda telefonumuza uygulamayı indirerek ücretsiz bir şekilde hızlı ve kolay iletişim kurmamıza izin veren çeşitli platformların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Whatsapp bu amaçla 2009 yılında Jan Joum ve Brian Acton tarafından ortaya çıkmış 2015 yılında ise Facebook tarafından satın alınmıştır (Seufert vd., 2015, 536-538). Whatsapp kullanıcıların telefon numarasını kimlikleri gibi kabul ederek, mesajlaşmanın yanı sıra fotoğraf ve emojiğin paylaşılması, dosyaların ve belgelerin karşıdaki kişiye iletilebilmesi, görüntülü görüşmelerin kolayca yapılabilmesi gibi nitelikler bu uygulamayı diğer platformlardan tercih edilir kılmıştır (Uzun & Uluçay, 2007, 222).
- 4) **Instagram:** Rapora göre yine 2 milyon kullanıcı sayısı ile en çok tercih edilen sosyal medya platformları arasında 4. sıradadır. 16-64 yaş aralığındaki aktif sosyal medya kullanıcıları favori sosyal medya tercihlerinde ise %14,7 ile ikinci en favori sosyal medya platformu olarak Instagram'ı tercih etmişlerdir. 2010 yılında Kevin Systrom ve Mike Krieger tarafından kullanıma açılan ve 2012 yılında Facebook tarafından satın alınan Instagram, kullanıcıların fotoğraf veya video paylaşarak diğer kullanıcılar ile iletişime geçtiği bir platformdur (Yeniçıktı, 2016, 95). Günümüzde Instagram üzerinden ek olarak mesajlaşma, 24 saat sonra kaybolacak hikâyeler paylaşabilmek, paylaştığı gönderileri ve hikâyeleri istedikleri kişiye açık yapabilmek, gönderilere müzik ve konum eklemek gibi çeşitli özellikler eklenmiştir. Uygulamayı ilgi çekici yapan en önemli özellik ise çekilen fotoğraflara çeşitli etkileyici filtrelerin uygulanarak fotoğraflar üzerinde oynanabilmesidir. Buna ek olarak kullanıcılar, hashtag ekleyerek paylaşımlarında vurgulamak istedikleri fikri öne çıkarabilmektedirler. Ayrıca fotoğrafın açıklamasına eklenen hashtag tıklandığında, uygulama karşımıza aynı hastag kullanan tüm gönderilerin akışını çıkartmaktadır. Böylelikle kullanıcılar birbirleriyle daha kolay etkileşime geçebilmekte, diğer kullanıcıları etiketleyebilmekte ve gönderilere yorum yapabilmektedir (Boy & Uitermark, 2015, 8).

3.5. İşveren Markasının Dijitalleşmesinde Sosyal Medyanın Önemi

Günümüzde şirketlerin yeni deneyimlediği çalışma modelleri büyük ölçüde dijitalleştirilmiş bir yaklaşıma sahiptir. Dijital olan her şey sanal olarak adlandırılrsa da merkezinde yine insan yer almaktadır. Mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylarda öncelikle şirketlerin dijitalleşmesi beklentisi oluşurken, şirketlerin bu dijitalleşmesi onlar için ayrıca motivasyon kaynağıdır (Demir & Göktaş, 2022, 54). Özellikle internet ve intranetin kullanımı, mobil uygulamalar ve aktif sosyal medya kullanıcı sayısının artmasıyla birlikte çalışma koşulları değişmiş, şirketler iş yapma şekillerini ve iş süreçlerini değişen şartlara uyumlu hale getirebilmek için çaba göstermektedirler (Bayarçelik, 2020, 60). Şirket içerisinde insan kaynakları fonksiyonlarından işe alım, eğitim, performans gibi birçok alanda dijital teknolojilerden faydalanılmaktadır. Online mülakatlar, hızlı bir şekilde aday bilgilendirmeleri, online ve oyunlaştırılmış eğitim programları, daha sistematik ve şeffaf performans değerlendirmeleri ile çalışan ve potansiyel adaylarda memnuniyet sağlanmaktadır. Günümüzde şirketler dijitalleşmenin bir çıktısı olarak içerisinde bulunduğumuz yeteneği kazanmanın ve elde tutmanın şirketler için günden güne zorlaştığı “yetenek savaşı” döneminde dijital teknolojileri etkin kullanarak işveren markalarını geliştirmeye ve farkındalık kazandırmaya başlamışlardır.

TÜİK (2022) araştırmasına göre, Türkiye nüfusunun %15,2’sini 15-29 yaş aralığındaki genç nüfus oluşturmaktadır. Bu nüfusun %31,3’ü ise iş hayatında yer almaktadır (TÜİK, 2022). Özellikle bu yaş aralığında yer alan ve dijital kuşak olarak bilinen Z kuşağı, teknolojiye dayalı yaşam tarzları olan, sosyal medyayı üretken kullanan, yüksek teknoloji iletişimi çağında yaşayan, problemlerinin çözümünde teknolojiyi efektif kullanabilme yeteneğe sahip ve yüksek derecede sosyal medya platformlarına bağımlı olan bir kuşaktır (Kapil & Roy, 2014,11). Günümüzün hızlandırılmış dünyasında çok sayıda insan aktif sosyal medya platformu kullanıcıdır. We Are Social Digital (2023) raporuna göre, dünya çapında 4,80 milyar sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır, bu sayı toplam küresel nüfusun yüzde 60’ından biraz daha azına denk gelmektedir. Türkiye’de ise nüfusa dayalı aktif sosyal medya kullanıcı oranı %73,1’dir. 16 - 64 yaş aralığı grubundaki kullanıcıların %24,3’ü sosyal medyayı iş ile ilgili ağ oluşturma veya bilgi paylaşımı yapmak için kullanmaktadır (We Are Social, 2023).

Şirketler yeni becerilere ve hızlı değişime kolayca adapte olabilen, teknolojiyle oldukça barışık şekilde yaşayan ve elde tutulması önceki kuşaklara göre daha zor olan bu çalışanlarına yönelik işveren markası uygulamalarını günümüzde dijital platformlara taşımıştır. İşgücü niteliklerinin değişmiş olması, çalışanların çalışma hayatlarından beklentilerinin değişmesi ile şirketlerin işveren markası stratejileri de değişmiştir. İnternet, insanların şirketler hakkında bilgi edinme ve bir şirkete başvurma biçiminde devrim yaratmıştır. Bir işe başvurmadan adayların önce işverenlerini ve çalışacakları şirketleri doğru ve kendi beklentilerine yönelik seçtiklerinden emin olmak istedikleri için çoğunlukla potansiyel işverenleri interneti kullanarak değerlendirdiği açıktır (Jobvite, 2016; Deloitte, 2016). İşverenin güçlü bir marka oluşturabilmesi için, kariyer blogu, kariyer sitesi veya sosyal medya gibi çevrimiçi yönetilebilen araçları etkin kullanabilmesi gerekmektedir (Karas & Brezovska, 2020, 242). İşveren markası oluşturma stratejisi açısından şirketlerin doğru internet platformunu seçmeleri çok önemlidir. İşverenlerin internet üzerinde marka imajlarını oluşturmak için kullandıkları araçlar bunlar olarak sayılabilir (Olejniczak, 2017, 3):

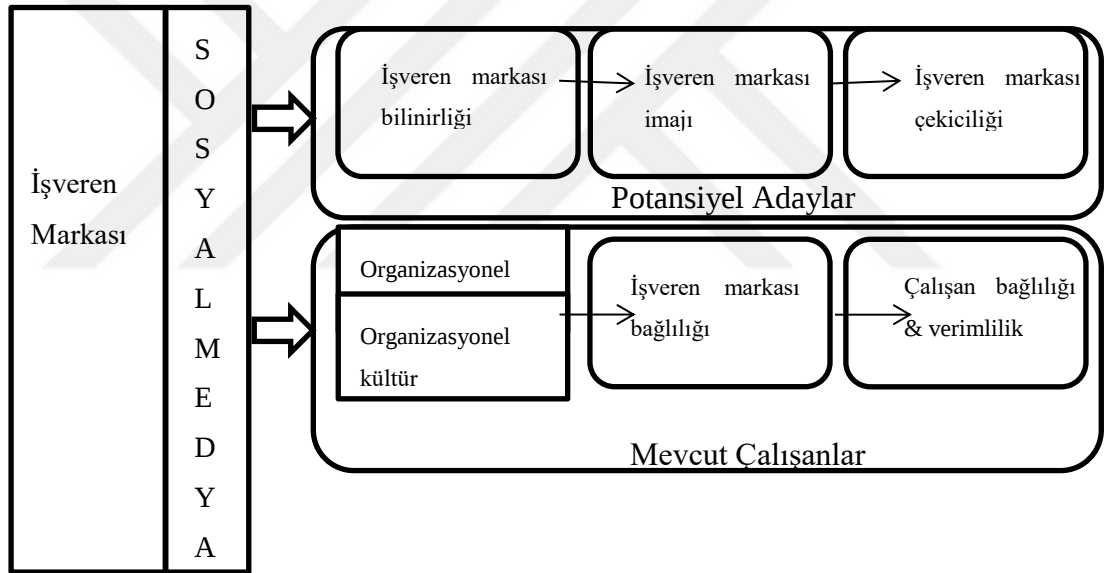
1) Arama motorları, 2) Şirket web siteleri, özellikle "kariyer" ve "hakkında" bölümleri, 3) Sosyal medyadaki işveren profilleri, LinkedIn gibi istihdam ve kişisel sosyal medya platformları (Facebook, Twitter, Instagram, vb.) 4) Genellikle potansiyel ve mevcut çalışanlarının katılımını içeren, firmadaki yaşam gibi içerikleri olan şirket blogları, 5) İşe alım süreçleri ile ilgili videolar (YouTube ve diğer sitelerde), 6) Kariyer portalleri ve yayınlanan iş ilanları.

Jobvite Recruiter Nation'nın (2021) araştırmasına göre, işverenlere göre işveren markası geliştirmek için en büyük yatırımlar: %63 oranında sosyal medya, %48 oranında şirketlerin kendi kariyer siteleri ve %30 oranında da kişisel ve sanal ortamda başvurulmuş iş alım süreçlerine yapılmaktadır. Yetenekli adaylara ulaşmak için ise %51 oranında sosyal medya, %39 oranında LinkedIn ve %34 oranında şirketin kariyer web siteleri talep edilmektedir (Jobvite Recruiter Nation, 2021).

Şirketler örgüt yapılarının ve iş yapış biçimlerinin dijital bir yansıması olarak, son zamanlarda sosyal medya aracılığıyla, bilgi akışını sağlamakta ve iletişim aracı olarak tercih etmektedirler (Vardarlıer & Taşçı, 2017,873). Özellikle sosyal medya üzerinden paylaşılan bilginin yarattığı etkinin fark edilmesi ile birlikte güçlü bir şirket imajı oluşturarak hem mevcut çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak hem

de potansiyel adaylarını kendisine çekmek isteyen şirketlerin önceliği olmaya başlamıştır (Parry & Solidoro, 2013, 128). Sosyal medya, şirketlerin vermek istediği mesajın çok daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamakta, marka ve çalışana sunulan olanakların bilinirliğini artırarak yeteneğe daha kolay ulaşabilmeyi ve elde tutmayı kolaylaştırmaktadır. Sosyal medya platformları zamanla şirketlerin hem potansiyel adaylarını hem de mevcut çalışanlarını gözlemledikleri bir alana dönüşmüştür (Delaney, 2013, 86-102). Sosyal medya platformlarının işverenlere sunduğu güçlü veri ile hem iş tanımı kapsamında en doğru çalışanı seçme hem de o kişinin gerçekten şirket ve pozisyon için uygun olup olmadığını anlama avantajını sunmaktadır (Rosen vd., 2014, 256-272). Sosyal medyanın işveren markası ile ilişkisi kısaca aşağıdaki gibidir (Labrovic vd., 2021, 71):

Şekil 3: İşveren Markası Sosyal Medya İlişkisi



Kaynak: Labrovic vd., 2021,71

Şirketler sosyal medya hesaplarından çalışma ofisleri, çalışma ortamları, şirketin ve çalışanlarının başarısı, şirket kültürü ve iyi iş arkadaşlığı, ekip çalışması gibi sosyal yapıyı ele alan paylaşımlarla işveren markasının bilinirliğini artırmakta ve en iyi çalışacak yer algısını geliştirmektedir. Sosyal medyayı aktif kullanan şirketler, hiçbir maliyet altına girmeden daha yoğun olarak bilgi alışverişi sağlamakta, coğrafi ve kültürel sınırları aşarak yeteneğe daha kolay ulaşabilmekte ve işveren markasının bilinirliğini daha hızlı aktararak gücünü artırmaktadır. Sosyal medya aracılığıyla yetenekleri şirkete çekmek kadar şirketle ilgili izlenimlerin ve şirket imajının yönetilmesi konusuna da önem verilmesi gerekmektedir (Holland & Jeske, 2017,

293). İşverenlerin sosyal medya paylaşımlarından yola çıkarak adaylar hakkında değerlendirme yapabildiği gibi, potansiyel adaylar da şirketlerin itibar ve saygınlıklarını değerlendirme amacıyla sosyal platformları kullanmayı tercih etmektedirler (Adecco, 2015, 4). Sosyal medya platformları, çalışanların ve potansiyel adayların şirket ile ilgili düşünce, algı ve deneyimlerini paylaşımlarına olanak sağlamaktadır. Şirketler sosyal medyada mevcut çalışanların ve potansiyel adayların şirketin güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili düşünce ve izlenimlerini paylaşımlarına, geri bildirimlerine ve eleştirilerine karşı olumlu bir tutum sergileyerek, şeffaf bir örgüt yapısına sahip olduğu mesajını da vermektedirler (Garibaldi, 2014, 15). Yapılan birçok araştırmada yalnızca işveren markasının maaş gibi bir şirketin sunduğu ekonomik ve somut faydaları değil, aynı zamanda soyut ve öznel nitelikleri de üstlendiğini belirtilmiştir. Genç işgücünün çoğu sosyal sorumluluk sahibi, kendi değerleriyle uyumlu ve iyi bir itibara sahip işverenleri tercih etmektedirler (Manpower, 2016). Bu nedenle günümüzde şirketler bu soyut ve öznel nitelikleri sosyal medya aracılığıyla daha kolay çalışanlara ve potansiyel adayların algılarına geçirebilmekte, algılarını istedikleri yöne değiştirecek, duygu ve düşüncelerini harekete geçirecek şekilde işveren markalarını yansıtabilmektedir.

Şirketlerin işveren markalarını yansıtmalarında en önemli noktalardan birisi de şirketlerin demografik yapısı ve ulaşmayı hedefledikleri potansiyel adaylar için doğru platformun seçilmesidir. We Are Social (2023) raporuna daha geniş kapsamdan bakılması gerekirse dünya çapında kullanımı en yaygın platformlar sırasıyla Facebook, Youtube, Whatsapp ve Instagram'dır. Türkiye verilerine baktığımızda ise zirveyi Instagram almaktadır. Instagram %90.6 kullanım oranıyla en çok tercih edilen platform olmuş ve kullanıcı başına aylık 21 saat 24 dakika kullanım süresi ile de en çok vakit harcanan platform olmuştur. Bu raporda önemli olan bir nokta ise kullanıcıların yaş aralığının oldukça geniş olmasıdır (We Are Social, 2023). Instagram hem dünya çapında hem de Türkiye'de popülerliği ve kullancılarının geniş yaş aralığına sahip olması ile şirketlerin işveren markalarının gücünü ve bilinirliğini yansıtmak için tercih edebileceği bir platformdur. Verilmek istenen mesajın ve takipçilerde oluşturulmak istenen algının fotoğraf ve videolarla desteklenebilmesi bu platformu daha eğlenceli hale getirmektedir. 24 saat içerisinde kaybolan hikâyeler ile kullanıcılara sık sık marka bilinirliğini hatırlatılabilmesi de önemli bir özelliktir.

Sosyal medyada şirketler işveren markalarını duyurabilmek için hangi sosyal platformu tercih ederlerse etsinler dikkatli davranmaları da gerekmektedir. Sosyal medyada üçüncü kişiler tarafından olumsuz yorumlar yapılan bir marka sıkıntılı bir durum oluşturmaktadır ve oluşan bu olumsuz algıyı düzeltmek de oldukça zaman ve efor istemektedir (Sweeney & Craig, 2011, 4-5). Bu yüzden sosyal medyalarına yatırım yaparak işveren marka gücünü artırmak isteyen şirketler işveren markası stratejilerini belirlerken gelecek yıllarda yalnızca şirketin yer aldığı sektörde değil ülke ve küresel olarak öne çıkacak trendleri incelemeli, şirketin hedeflerini, faaliyetlerini bu trendleri referans alarak geliştirmeli ve bu gelişim ve değişime kolayca adapte olabilmek için ihtiyaç duyacakları çalışan profilini belirlemeli ve bu yetenekleri kazanmak için işveren marka imajını güçlendirmelidir. İşveren marka imajını güçlendirecek ve yeteneklerin gözünde şirketi en iyi yapacak özelliklerin neler olacağı, değişen çalışan beklentileri ve yeteneklere ulaşmak için dijital ve sosyal medya alanlarında hangi platformların kullanılacağı iyi belirlenmelidir. Özetlemek gerekirse söz konusu amaçla kullanılan dijital sosyal medya platformları, dikkatli bir şekilde kullanıldığında işveren markasının gücünü yansıtmak ve artırmak için çok yardımcı olabilecek profesyonel bir yatırım olarak görülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Yapılan bu araştırmada şirketlerin işveren markalarına dair Instagram platformunda yaptığı paylaşımlar incelenmeye çalışılmış ve özellikle Universum araştırmasında sıralamaya giren şirketlerin Instagram içeriklerine yönelik genel bir tablonun oluşması ve işveren markasını ortaya koyan uygulamalarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Fotoğraf ve video paylaşma esasına dayanan Instagram, dünya çapında her geçen gün farklılaşan uygulamaları ile geniş kullanıcı kitlesine sahiptir. Instagram platformunun tercih edilmesinde çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından en çok kullanılan sosyal platformlardan birisi olması ve ayrıca şirketler tarafından da işveren markalarını geliştirmek büyük rağbet gören bir platform olması etkili olmuştur.

Berthon ve diğerleri (2005,156-167) ile Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) araştırma kapsamında belirlenen işveren markası boyutlarının (ekonomik boyut, ilgi-çıkar boyutu, uygulama boyutu, gelişim boyutu, sosyal-değer boyutu, iş-özel yaşam dengesi boyutu ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutu) şirketlerin Instagram platformunda işveren markasını ortaya koyan paylaşımlarını bütün bir bakış açısıyla görebilmek ve yorumlayabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, kuram oluşturmayı hedefleyen bir anlayış ile sosyal olguları, doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde araştırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Yıldırım & Şimşek, 2008, 39). Başka bir ifadeyle nitel araştırma, teori oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım, 1999, 10).

Araştırmada şirketlerin Instagram platformunda yaptıkları paylaşımların içerik ve biçim olarak öğelerinin tanımlanmasında, işveren markasını ortaya koyan

içeriklerinin ve bu içeriklerde ele alınan uygulamalarının belirlenmesi ve elde edilen verilerin bir bütün olarak yorumlanabilmesinde en uygun yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Berg ve Lune (2015, 343 - 344) içerik analizini, “kalıpları, temaları, önyargıları ve anlamları tespit etmek amacıyla belirli bir dokümanın dikkatlice, ayrıntılı ve sistematik olarak incelenmesi ve yorumlanması” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca içerik analizi ilk bakışta fark edilmeyecek mesajların görünür olmasını sağlamaktadır (Neuman, 2017, 468).

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada, Universum (2022) World’s Most Attractive Employers araştırmasının sonucunda dünya çapındaki üniversitelerin işletme bölümü öğrencilerinin oylarıyla belirlenen şirketler arasından seçilen şirketlerin, işveren markasına yönelik uygulamaları ortaya koyan Instagram içeriklerinin belirlenen işveren markası boyutlarına uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan Universum (2022) World’s Most Attractive Employers araştırmasında işletme öğrencilerinin oylarıyla belirlenen 50 şirketin içerisinde örneklem olarak 3 farklı sektörden 6 şirket tercih edilmiştir. Günümüzde çalışılmak için en çok tercih edilen sektörler içerisinde yer alan 3 sektör belirlenmiş olup bu sektörlerde yer alan şirketler büyüklük, çalışan sayısı ve gelir gibi özelliklerine bakılmaksızın seçilerek Instagram içeriklerinin işveren markası boyutlarına uygunluğu değerlendirilmiş ve ayrıca seçilen şirketlerin 2022 yılına ait son paylaşımı itibarıyla ve ilk paylaşımına kadar; 2022 yılı ve öncesi tüm yılları kapsayan tüm içerikleri incelenerek araştırma için yeterli veriye ulaşılabileceği varsayılmıştır.

4.3. Araştırmanın Örneklemi

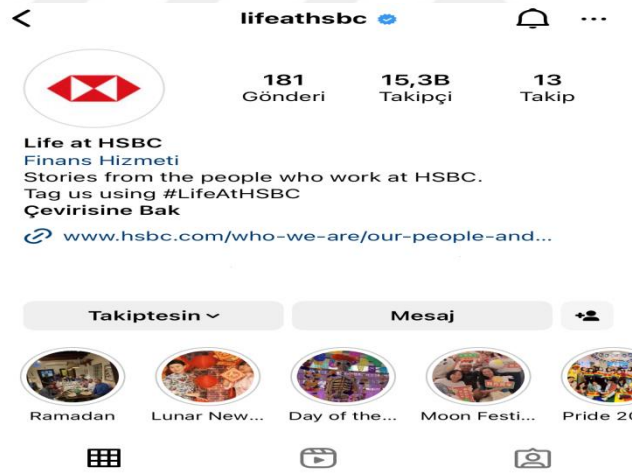
Araştırmanın evrenini Universum (2022) World’s Most Attractive Employers araştırmasının sonucunda işletme öğrencilerinin oylarıyla belirlenen 50 şirket oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise aynı araştırmanın sonucunda belirlenen şirketlerin içerisinde seçilen 6 şirket oluşturmaktadır. Bu şirketler HSBC, Allianz, Pepsico, Nestle, P&G, Unilever’dir.

Seçilen şirketler 3 farklı sektörden büyüklüğü, çalışan sayısı ve geliri gibi özelliklerine bakılmaksızın seçilmiş olup; yer aldıkları sektörlerin çalışılmak için en çok tercih edilen sektörlerin başında gelmeleri, bulundukları sektörde çalışılmak için çoğunlukla tercih edilen, küresel olarak faaliyet gösteren ve incelediğimiz boyutlar nezdinde sıklıkla ödöl alan şirketler olmaları, Instagram'ı aktif kullanıyor olmaları ve takipçi sayılarının fazla olması gibi etmenler de göz önünde tutularak araştırmada bu şirketler tercih edilmiştir. şirketler kısaca incelenecek olursa:

HSBC,

HSBC,1865 yılında T. Sutherland tarafından Hong Kong'da kurulan ve günümüzde 62'den fazla ölkede 232.000'den fazla çalışanı ile finansal hizmetler sektöründe yer almaktadır. İlk Demirbank olarak Türkiye pazarına katılmış olup, HSBC adıyla faaliyetlerine günümüzde de devam etmektedir (HSBC, Erişim: 17.07.2023)

şekil 4: HSBC



Kaynak: LifeatHSBC. Erişim:27.09.2023. <https://www.instagram.com/lifeathsbcb/>

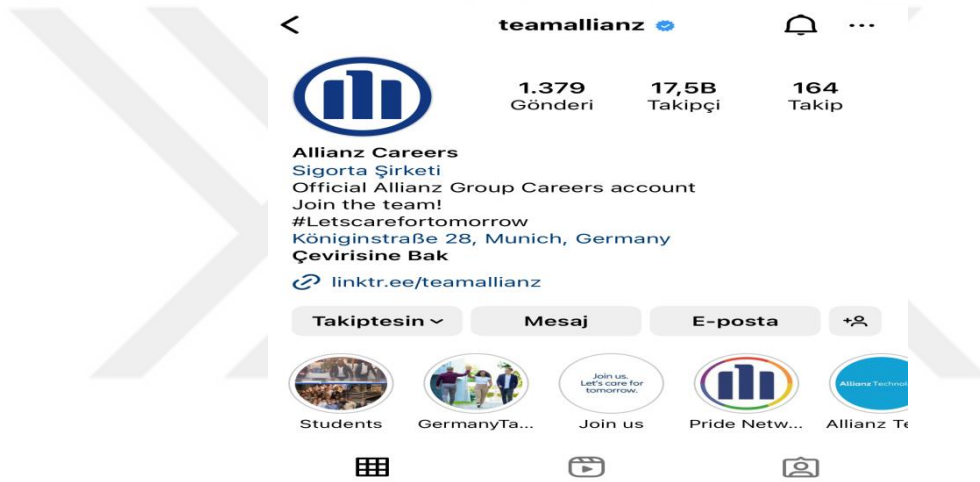
Bu alışmada HSBC'nin Instagram platformunda paylaştığı içerikler incelenmiştir. Instagramda işveren markası faaliyetlerini paylaştığı “lifeathsbcb” hesabı, ilk paylaşımını 20.09.2019 yılında yapmış olup 15,3 B takipçisi bulunmaktadır. Hesap içeriğı gönderiler, reelsler, hikâyeler ve etiketlenenler alanlarından oluşmaktadır. İçeriklerinde birçok hashtag kullanılmış olup işveren markasını yansıtmak için en çok #HSBC ve #lifeatHSBC hashtagları kullanılmıştır. Bu alışma kapsamında 01.01.2023 tarihine kadar paylaşılan 171 gönderi ve öne çıkan hikâyeler incelenmiştir. Bu gönderilerin 77'si reels videosu şeklindedir. Fotoğraf içerikli gönderilerinin ortalama beğeni sayısı 210, video içerikli gönderilerinin beğeni sayısı

ise ortalama 126'dır. Videoların ortalama izlenme sayısı ise 1.398'dir. İncelenen tarih aralığında öne çıkarılan hikâye sayısı 66'dır. Öne çıkarılan hikâyelerin genel içeriği çalışan aktivitelerinden oluşmaktadır (LifeatHSBC. Erişim:27.09.2023).

Allianz,

Allianz, 1890 yılında Wilhelm Von Finck ve Carl Von Thieme tarafından Almanya Berlin'de kurulan ve günümüzde 70'den fazla ülkede 159.000'den fazla çalışanı ile finansal hizmetler sektöründe yer alan bir şirkettir. 1923 yılında Türkiye pazarına katılarak faaliyetlerine günümüzde de devam etmektedir (Allianz, Erişim: 17.07.2023)

Şekil 5: Allianz



Kaynak: Teamallianz. Erişim:27.09.2023. <https://www.instagram.com/teamallianz/>

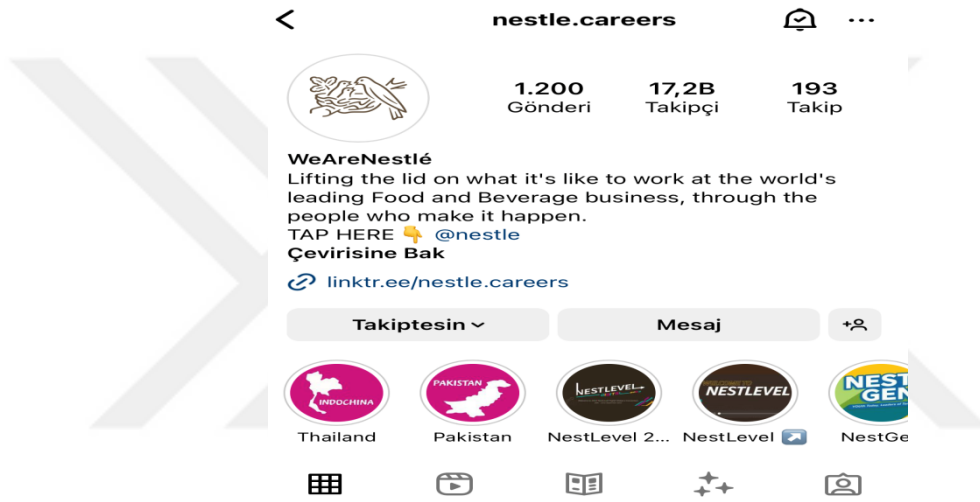
Bu çalışmada Allianz'ın Instagram platformunda paylaştığı içerikler incelenmiştir. Instagramda işveren markası faaliyetlerini paylaştığı "teamallianz" hesabı, ilk paylaşımını 22.02.2016 tarihinde yapmış olup günümüzde 17,5 B takipçisi bulunmaktadır. Hesap içeriği gönderiler, reelsler, hikâyeler ve etiketlenenler alanlarından oluşmaktadır. İçeriklerinde birçok hashtag kullanılmış olup, işveren markasını yansıtmak için en çok #teamallianz ve #letscarefortomorrow hastagları kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında 01.01.2023 tarihine kadar paylaşılan 1,275 gönderi ve öne çıkan hikâyeler incelenmiştir. Bu gönderilerin 149'u reels videosu şeklindedir. Fotoğraf içerikli gönderilerinin ortalama beğeni sayısı 127, video içerikli gönderilerinin beğeni sayısı ise ortalama 128'dir. Videoların ise ortalama izlenme sayısı 1.409'dur. İncelenen tarih aralığında öne çıkarılan hikâye sayısı 635'dir. Öne

Çıkarılan hikâyelerin genel içeriği ofis dizaynları ve şirket içi uygulamalardan oluşmaktadır (Teamallianz, Erişim:27.09.2023)

Nestle,

Nestle, 1866 yılında İsviçre Vevey’de Henry Nestle tarafından kurulan ve günümüzde 275.000’den fazla çalışanı ve 2.000’den fazla marka ve şubesi ile 188 lkede gıda ve içecek hizmetleri sektöründe yer alan şirkettir. 1909 yılında Türkiye pazarına katılarak faaliyetlerine günümüzde de devam etmektedir (Nestle, Erişim: 17.07.2023).

şekil 6: Nestle



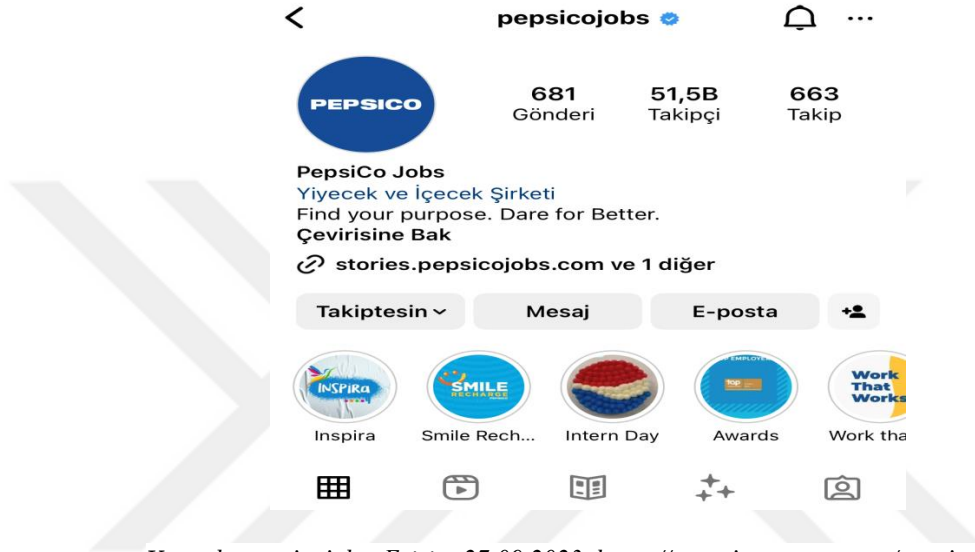
Kaynak: Nestle.careers. Erişim:27.09.2023. <https://www.instagram.com/nestle.careers/>

Bu alışmada Nestle’nin Instagram hesabında paylaştığı içerikler incelenmiştir. Instagramda işveren markası faaliyetlerini paylaştığı “nestle.careers” hesabı, ilk paylaşımını 08.01.2019 tarihinde yapmış olup 17,2 B takipçisi bulunmaktadır. Hesap içeriği gönderiler, reelsler, hikâyeler, rehberler, efektler ve etiketlenenler alanlarından oluşmaktadır. İçeriklerinde birçok hashtag kullanılmış olup, işveren markasını yansıtmak için en çok #wearenestle ve #nestlecareers hashtagları kullanılmıştır. Bu alışma kapsamında 01.01.2023 tarihine kadar paylaşılan 952 gönderi ve ne çıkan hikâyeler incelenmiştir. Bu gönderilerin 390’ı reels videosu şeklindeydir. Fotoğraf içerikli gönderilerinin ortalama beğeni sayısı 98, video içerikli gönderilerinin beğeni sayısı ise ortalama 36,5’dir. Videoların ise ortalama izlenme sayısı 1.064’dr. İncelenen tarih aralığında ne çıkarılan hikâye sayısı 661’dir. ne ıkarılan hikâyelerin genel içeriği staj ve mt programları gibi kariyer odaklı içeriklerden oluşmaktadır (Nestle.careers, Erişim:27.09.2023)

Pepsico,

PepsiCo, 1965 yılında Caleb Bradham tarafından ABD’de kurulan ve günümüzde 291.000’den fazla çalışanı ve 500’den fazla marka ve şubesi ile 200’den fazla ülkede gıda ve içecek hizmetleri sektöründe yer alan bir şirkettir. 1962 yılında Türkiye pazarına katılarak faaliyetlerine günümüzde de devam etmektedir (Pepsico, Erişim: 17.07.2023).

Şekil 7: Pepsico



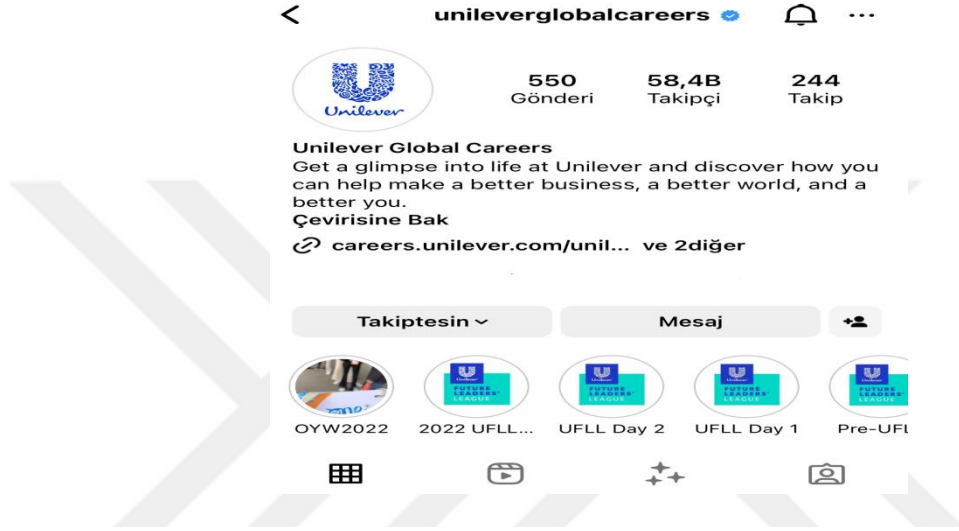
Kaynak: pepsicojobs. Erişim: 27.09.2023. <https://www.instagram.com/pepsicojobs/>

Bu çalışmada Pepsico’nun Instagram hesabında paylaştığı içerikler incelenmiştir. Instagramda işveren markası faaliyetlerini paylaştığı “pepsicojobs” hesabı, ilk paylaşımını 18.06.2018 tarihinde yapmış olup 51,5 B takipçisi bulunmaktadır. Hesap içeriği gönderiler, reelsler, hikâyeler, rehberler, efektler ve etiketlenenler alanlarından oluşmaktadır. Gönderilerinde birçok hashtag kullanılmış olup, işveren markasını yansıtmak için en çok #pepsicolife ve #pepsicocareers hashtagları kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında 01.01.2023 tarihine kadar paylaşılan 654 gönderi ve öne çıkan hikâyeler incelenmiştir. Bu gönderileri 145’i reels videosu şeklindedir. Fotoğraf içerikli gönderilerinin ortalama beğeni sayısı 204, video içerikli gönderilerinin beğeni sayısı ise ortalama 440’dır. Videoların ise ortalama izlenme sayısı 9.761’dir. Bazı gönderilerinde beğeni sayısı ve izlenme sayılarında gizleme yapmıştır. İncelenen tarih aralığında öne çıkarılan hikâye sayısı 228’dir. Öne çıkarılan hikâyelerin genel içeriği ofis dizaynları ve Inspira uygulaması içeriklerden oluşmaktadır (pepsicojobs, Erişim: 27.09.2023).

Unilever,

Unilever, 1929 yılında İngiltere’de kurulan ve web sitesinde yer alan bilgilere göre günümüzde 148.000’den fazla çalışanı ve 400’den fazla marka ve şubesi ile 190’dan fazla ülkede üretim sektöründe yer alan bir şirkettir. 1952 yılında Türkiye pazarına katılarak faaliyetlerine günümüzde de devam etmektedir (Unilever, Erişim: 17.07.2023).

Şekil 8: Unilever



Kaynak: unileverglobalcareers.Erişim:27.09.2023.<https://www.instagram.com/unileverglobalcareers/>

Bu çalışmada Unilever’ın Instagram paylaştığı içerikler incelenmiştir. Instagramda işveren markası faaliyetlerini paylaştığı “unileverglobalcareers” hesabı, ilk paylaşımını 27.09.2017 tarihinde yapmış olup 58,4 B takipçisi bulunmaktadır. Hesap içeriği gönderiler, reelsler, hikâyeler, efektler ve etiketlenenler alanlarından oluşmaktadır. İçeriklerinde birçok hashtag kullanılmış olup, işveren markasını yansıtmak için en çok #UniquelyUnilever ve #Powerofyou hashtagı kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında 01.01.2023 tarihine kadar paylaşılan 528 gönderi ve öne çıkan hikâyeler incelenmiştir. Fotoğraf içerikli gönderilerinin ortalama beğeni sayısı 80, video içerikli gönderilerinin beğeni sayısı ise ortalama 57’dir. Videoların ise ortalama izlenme sayısı 756’dır. Bazı gönderilerinde beğeni sayısı ve izlenme sayılarında gizleme yapmıştır. İncelenen tarih aralığında öne çıkarılan hikâye sayısı 312’dir. Öne çıkarılan hikâyelerin genel içeriği staj ve mt programları gibi kariyer odaklı içeriklerden ve şirket içi uygulamalardan oluşmaktadır (unileverglobalcareers, Erişim:27.09.2023)

P&G,

P&G, 1837 yılında William Procter ve James Gamble tarafından Ohoi, Amerika’da kurulan ve günümüzde 127.000’den fazla çalışanı ve 190’dan fazla ülkede üretim sektöründe yer alan bir şirkettir. 1987 yılında Türkiye pazarına katılarak faaliyetlerine günümüzde de devam etmektedir (P&G, Erişim: 17.07.2023).

Şekil 9: P&G



Kaynak: proctergamble. Erişim:27.09.2023. <https://www.instagram.com/proctergamble/>

Bu çalışmada P&G’nin Instagram heaabında paylaştığı içerikler incelenmiştir. Instagramda işveren markası faaliyetlerini paylaştığı “proctergamble” hesabı, ilk paylaşımını 11.07.2012 tarihinde yapmış olup 191 B takipçisi bulunmaktadır. Hesap içeriği gönderiler, reelsler, hikâyeler ve etiketlenenler alanlarından oluşmaktadır. İçeriklerinde birçok hastag kullanılmış olup, işveren markasını yansıtmak için en çok #PGInnovation ve #PGandMe hastagları kullanılmıştır. İçeriklerinde diğer hesaplardan farklı olarak ürün pazarlaması yaptığı gönderiler fazladır. Bu çalışma kapsamında 01.01.2023 tarihine kadar paylaşılan 1,650 gönderi ve öne çıkan hikâyeler incelenmiştir. Fotoğraf içerikli gönderilerinin ortalama beğeni sayısı 407, video içerikli gönderilerinin beğeni sayısı ise ortalama 282’dir. Videoların ise ortalama izlenme sayısı 4.768’dir. Bazı gönderilerinde izlenme sayılarında gizleme yapmıştır. İncelenen tarih aralığında öne çıkarılan hikâye sayısı 759’dur. Öne çıkarılan hikâyelerin genel içeriği çalışan paylaşımları ve gönderilerin tekrar alıntılanması gibi içeriklerden oluşmaktadır (proctergamble, Erişim:27.09.2023).

4.4. Verilerin Analizi

Veri toplama yöntemi olarak, örneklem olarak belirlenen şirketlerin Instagram paylaşımlarında işveren markalarını incelemek üzere içerik analizi yöntemi seçilmiştir. Araştırmanın örneklemi oluşturan 6 küresel şirketin bilgilerine her şirketin kendi internet sayfası üzerinden ulaşılmıştır. Şirketlerin Instagram platformundaki kariyer&yaşam sayfalarında yer alan 2022 yılı ve önceki yıllara ait tüm paylaşımlarından elde edilen içerik analizi dört aşamada gerçekleşmiştir.

İlk aşamada, çalışma için kullanılacak işveren markası boyutları belirlenmiştir. Bu çalışmada Berthon ve diğerleri (2005, 156-167) ile Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) çalışmalarında belirlediği 7 boyuttan faydalanılmış olup bu boyutların temel olarak şirkete ve işveren markasına dair perspektifi daha sade ve bilgilerin birbirine karışmasını önleyici şekilde yansıtması etkin rol oynamıştır. Bu boyutlar Ekonomik Boyut, Sosyal Boyut, Uygulama Boyutu, İlgi – Çıkar Boyutu, Gelişim Boyutu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu ve İş-Özel Yaşam Dengesi Boyutudur. Ayrıca PwC (2020) Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri Araştırması'nda ortaya çıkan çalışan beklentileri bu çalışmada belirlenen bu boyutlar altında sınıflandırarak şirketlerin bu beklentileri karşılayabilecek Instagram gönderileri incelenerek ele alınmıştır. Tablo 6'da bu sınıflandırma gösterilmiştir.

Tablo 6: Çalışan Beklentilerinin Boyutlar Altında Sınıflandırılması

Ekonomik Boyut	İlgi–Çıkar Boyutu	Uygulama Boyutu	Gelişim Boyutu	Sosyal–Değer Boyutu	İş–Özel Yaşam Dengesi	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
-Baz Ücret -Güvenilir ve adil performansa dayalı terfi -Terfi hızı -Şeffaf ve adil ücretlendirme sistemi -Kariyer fırsatları -Fazla mesai ücreti -Yan hakların esnek olması -Şirketin sunduğu yurtdışında ve yurtiçinde kariyer fırsatları -Emeklilik geliri -Prim	-İlginç ve zorlayıcı işler -İnovasyonu teşvik etmek için fikir paylaşımı -İş çeşitliliği	-Şirketin ürün ve hizmetlerinin bilinirliği,	-İşe özgü / teknik eğitimler -İleri akademik eğitim -Yöneticinin liderlik tarzının geliştirilmesi -Dijital beceri geliştirme -Koçluk/mentorluk programları	-Ekip arkadaşları -Kolaylıkla ulaşılabilen ve güvenilir liderler -Ekip çalışması ve işbirliği -Sosyal beceri geliştirme -Açık ve dürüst liderlik iletişimi -Kapsayıcılık ve çeşitlilik -İş güvenliği sağlamada kurumsal taahhüt	-Esnek Çalışma Saatleri ve Programı -Çalışma saatlerinin öngörülebilirliği -Koruyucu sağlık hizmetleri ve sağlık yardımları -Evden çalışma -İyi olma halini teşvik eden çalışma ortamı	

Kaynak: PwC (2020). *Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri Araştırma Raporu*. (26.08.2022) <https://www.pwc.com.tr/pwc-calisan-oncelikleri-ve-tercihleri-arastirma-raporu/>

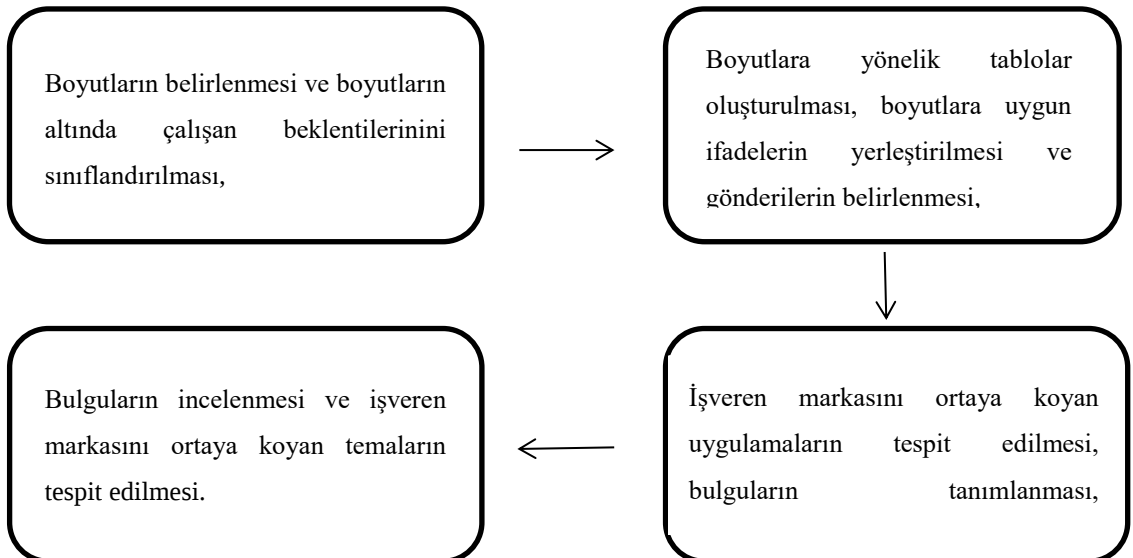
PWC'nin (2020) araştırmasında ortaya çıkan çalışan beklentileri Berthon ve diğerleri (2005, 156-167) ile Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) çalışmalarında belirlediği 7 boyuttan 6'sına denk gelmiş, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu altında sınıflandırma yapılamamıştır. Fakat incelenilen hesaplarda sıklıkla sosyal sorumluluk projelerine yer verilmiş olması, çalışan beklentilerini ölçümlemeye çalışan diğer araştırmalarda kurumsal sosyal sorumluluk beklentisinin ortaya çıkarılması gibi sebeplerle kurumsal sosyal sorumluluk boyutu da çalışmaya dâhil edilmiştir. Örnekleme oluşturan şirketlerin belirlenen her bir boyut ile birlikte değerlendirilmesi açısından tablolar oluşturulmuş ve her şirketin Instagram gönderileri danışman ile birlikte baştan sona analiz edilmiştir. Ancak çalışmanın amacına uygunluğu açısından şirketlerin kariyer&yaşam hesapları incelenmiştir. Güvenilirliği artırmak açısından incelenen gönderiler tekrar incelenmiş ve analiz edilmiştir.

İkinci aşamada, bu analizler sonucunda işveren markası boyutlarını ortaya koyduğu varsayılan ifadeler belirlenmiş ve tablolara yerleştirilmiştir. Ayrıca işveren markasını yansıtmaması açısından önemli görülen içeriklerin ekran görüntüsü bulgular kısmına eklenmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan tablolar ve bulgular danışman ile birlikte düzenlenmiş ve incelenmiştir.

Üçüncü aşamada, analiz için oluşturulan tüm bulgular incelenerek işveren markasını ortaya koyan temalar tespit edilmiştir.

Dördüncü aşamada ise, yapılan analizler ve tablolar sonucunda işveren markasını ortaya koyan uygulamalar tespit edilmiş, düzenlenmiş ve son olarak da elde edilen bulgular tanımlanmış, değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Şekil 10: Verilerin Analiz Şeması



5. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmada kullanılan işveren markası boyutları ile birlikte örnekleme oluşturan her bir şirketin işveren markasını ele alan Instagram gönderilerinde belirtmiş oldukları uygulamalar ve değindikleri konular, doğrudan alıntılar yapılarak yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada sırası ile ekonomik, gelişim, uygulama, ilgi – çıkar, sosyal değer, iş-özel yaşam dengesi ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutları analizde ele alınmıştır.

5.1. Ekonomik Boyut

İlk olarak işveren markasının birinci boyutu olan ekonomik boyut adı altında 6 şirketin yapmış oldukları varsayılan ve Instagram hesaplarında paylaşılan en iyi uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

HSBC, ekonomik boyut kapsamındaki uygulamalarını küresel kariyer fırsatları, fırsat eşitliği ve istikrarlı istihdam olguları üzerinden paylaşmıştır.

Şekil 11: HSBC Ekonomik Boyut



Çalışanlarının sıklıkla HSBC bünyesinde 50. yıl kutlama paylaşımlarına yer veren HSBC, çalışan görüşünü, *"Bence bu kadar uzun süre kalmamın sebebi birlikte*

çalıştığım inanılmaz insanlar ve organizasyonumuzdaki inanılmaz fırsatlar. Tamamen kariyer değiştirebilir ve aynı bankada kalabilirsiniz.” şeklinde ifade ettiği belirtilmektedir. Gönderileri içerisinde en çok beğeniyi bu tarz içeriklerin almış olması çalışanların uzun süreli istihdamı desteklediğini göstermektedir. Çalışanların, geleceğine karşı güvensiz hissettiği ve kariyerleri ile ilgili ilerleme olanağının olmadığını düşündükleri şirketleri tercih etmedikleri bilinmektedir. Paylaşımlarında bankada uzun süreli ve istikrarlı istihdam sağlandığı algısı yaratılmış ve çalışanlarına farklı kariyer fırsatları sunarak kariyerlerini ve istihdamlarını garanti altına almalarının, tercih edilmelerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Küresel Denge Ağı ile tüm çalışanlarına ve potansiyel adaylarına fırsat eşitliğine dayalı, kadın ve engelli çalışan istihdamını destekleyici bir yaklaşım sunduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda “Feel The Force Day” projesi ile engelli çalışanların ekonomik özgürlük ve istihdamlarında yaşadıkları zorluklar azaltılarak istihdam garantisi sağlanmaya çalışıldığı ve küresel yeni mezun programı “HSBCGrad” ile yıllık olarak ortalama 500+ genç istihdamı sağlandığı belirtilmektedir. Çeşitli kariyer fırsatları ile genç istihdamını desteklemelerinin itibarını ve cezbediciliğini artırdığı varsayılmaktadır. Ekonomik boyut altında yapılan paylaşımlar incelendiğinde, maaş ve yan haklardan oluşan ücret paketi ile ödül, ikramiye sistemleri ve diğer ödeneklere dair bulguya ulaşılamamıştır.

Allianz, ekonomik boyut kapsamındaki uygulamalarını mevcut çalışanlarına adil, kadın liderliğini ve engelli istihdamını destekleyen ve ücret eşitliği sunan politikaları ile çalışanların şirkete duydukları güven duygusunu ve bağlılığı artırdığı düşünülmektedir. Şirketlerde eşit ve adaletli bir ücret politikasının olduğunun çalışanlara hissettirilmesi, çalışanların o şirkette uzun süreli kariyer planlaması yapmalarını teşvik ettiği bilinmektedir. Ayrıca çalışanlarının uzun süreli hizmetlerini paylaşımlarında kutlayan Allianz, çalışanlarının %93’nün kadrolu çalışan olduğunu da belirterek çalışanlarına uzun, istikrarlı ve güvenilir bir istihdam sağlamasının itibarını artırdığı varsayılmaktadır.

Şekil 12: Allianz Ekonomik Boyut



Uzun hizmet ödülleri, çalışanlarının verdiği emeklere istinaden takdim etmelerinin çalışanlarda gurur hissiyatını ve motivasyonu artırdığı düşünülmektedir. İş ve ekonomik büyümeye odaklanan programları ile dünya çapında engeli bulunan veya bulunmayan sporcuların profesyonel olarak farklı bir alanda gelişmelerini destekleme, mültecilere anlamlı iş fırsatları yaratmak için “Sustainable Employment Program”, genç ve yeni mezun işgücüne “Future Generations Program” ile istihdam sağlamak gibi her alanı kapsayan ve fırsat eşitliğine odaklı kariyer fırsatları sunmasının işveren marka gücünü geliştirdiği düşünülmektedir. Günümüz çalışma koşullarında çalışanların sadece mevcut pozisyonları hakkında bilgi sahibi olmalarının yeterli gelmediği, aksine yaptıkları görevlerin dışında da çeşitli konularda bilgi sahibi olmak istedikleri bilinmektedir. Çalışanlarına uluslararası ve yerel olarak çeşitli fonksiyonlara rotasyonlarını destekleyerek yeni pozisyon ve çalışma ortamları keşfetmelerine olanak sağlayan istihdam programları ile çalışanların kariyerlerine önemli bir ilerleme fırsatları sunarak çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerinde tatmin duygusunu ve performanslarını artırıcı etkisi olduğu düşünülmektedir. Ekonomik boyut altında yapılan paylaşımlar incelendiğinde, yan haklardan oluşan ücret paketi, ikramiye sistemleri ve diğer ödeneklere dair bulguya ulaşılammıştır.

Nestle, ekonomik boyut kapsamındaki uygulamalarını “2018 yılında, eşit işe eşit ücrete giden yolu hızlandırma sözü verdik. Herkes için fırsat eşitliği yaratan bir iş yeri sağlamayı hedefliyoruz.” şeklinde ifade ettiği belirtilmektedir. Şirketlerin ücret politikalarında yapacakları en ufak bir adaletsizlik ve hata durumunun bile çalışanın üst yönetime ve şirkete duyduğu güven duygusunu azaltarak bağlılığını ve verimini

azaltacağı ön görülmektedir. Çalışanların en önemsedığı konulardan biri olan ücretlendirme sisteminin eşitlik ve adalet üzerine kurulmasının şirkete itibar kazandırdığı düşünülmektedir. Kadın liderlerin gelişimini desteklediğini ve cinsiyet açısından denge sağlamaya çalıştığını belirten Nestle, çeşitli rollerde yönetimdeki kadın sayısının ortalama %30 olduğunu ve cam tavan sendromundan uzak bir kariyer ve istihdam sunduğunu belirtmektedir. Özellikle kadın çalışanların cam tavan gibi eşitsizliklerden ve mobbingden uzak şekilde kariyerlerini geliştirmelerinin garanti altına alınması ve istihdamlarının desteklenmesinin çalışanlarında güven duygusunu artırarak işveren markası gücünü artırdığı düşünülmektedir. Küresel kariyer fırsatları, çeşitli MT-staj programları ile 2013 yılından bu yana “NestléNeedsYOUth” girişimi aracılığıyla 36.000 iş, 21.000 staj imkânı sunmuştur.

Şekil 13: Nestle Ekonomik Boyut



Ayrıca 2025 yılına kadar Avrupa, Ortadoğu ve Kuzey Afrika genelinde toplam 40.000 iş, çıraklık ve kursiyerlik oluşturmayı hedeflediklerini belirtmeleri genç istihdamına verdikleri önemi göstermektedir. “Returnship Program” ile çalışma hayatına ara veren deneyimli işgücüne istihdam sağlamalarının özendirici bir uygulama olduğu varsayılmıştır. Nestle’nin engelli çalışanlara özel oluşturduğu programları, genç istihdam programları ve iş hayatında belirli sebeplerle ara vermiş deneyimli çalışanların iş hayatına dönüşlerini kolaylaştırıcı istihdam fırsatları sunması ile istihdam konularında fırsat eşitliğine önem vermesinin iç ve dış paydaşlarında güven duygusunu artırarak tercih edilirliliğini ve elde tutma oranını artırdığı düşünülmektedir. Ekonomik boyut altında yapılan paylaşımlar incelendiğinde, yan haklardan oluşan ücret paketi ile ödül, ikramiye sistemleri ve diğer ödeneklere dair bulguya ulaşılamamıştır.

PepsiCo, ekonomik boyut kapsamındaki uygulamalarını “İşbirlikçi, eşitlikçi ve kapsayıcı bir alan yaratarak çeşitli bir iş gücünü geliştirmeye kararlıyız” şeklinde ifade ettiği belirtilmektedir. PepsiCo yönetici rollerde 2025 yılına kadar %50 cinsiyet eşitliği sağlayarak kadın istihdamının artırmayı hedeflerken ayrıca “PepsiCo Enable” ile engelli istihdamına yönelik çalışmalar yürüttüğünü belirtmektedir.

Şekil 14: PepsiCo Ekonomik Boyut



Sanal ve fiziki staj programları ve genç yetenek programı gibi farklı kariyer programları ile çeşitli fonksiyonlarda yıllık 1000+ stajyer istihdamı ve yeni mezun programı “PepsiCo DTDM” ile her kesimden genç işgücüne istihdam fırsatları sunmaktadır. Toplumun her kesiminden iş gücüne iş imkânı sağlayan ve kariyerlerini destekleyen programların marka bilinirliğini artırdığı ve işveren markasını geliştirdiği düşünülmektedir. Şirketlerin mevcut çalışanlarına da farklı istihdam olanağı sunması hem de şirket içerisinde terfi olanakları sağlaması günümüzde istenen kriterler arasındadır. PepsiCo’nun mevcut çalışanlarına şirket içerisinde farklı kariyer fırsatlarının sunması ile iç alıma öncelik vermesinin de hali hazırda çalışan memnuniyeti açısından teşvik edici bir sistem olarak görüldüğü düşünülmektedir. Çalışan görüşünü: “Beyaz olmayan bir kadın ve alanımda lider olarak, iş performansımın gelecekteki başarılarımın gerçekten belirleyici faktörü olduğunu bilmek çok önemli. PepsiCo bana tam olarak bunu gösterdi ki bu, uzun süreli bir kariyere sahip olmayı düşündüğünüz şirkette önemli.” şeklinde ifade ettiği belirtilmektedir. Şirket içerisinde kariyer fırsatlarının herkese eşit sunulduğu ve adaletli bir performans değerlendirme ve terfi süreci olduğu varsayılmaktadır. Şirketlerin cinsiyetçi ve eşit olmayan yaklaşımlar ile hem iç hem de dış paydaşlarının algılarında itibar ve güven kaybı yaşadığı bilinmektedir. PepsiCo’nun çalışanların

performansları ve yapmış oldukları işlerin hakkını alıyor olmasının ayrıca çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artırdığı düşünülmektedir. Ekonomik boyut altında yapılan paylaşımlar incelendiğinde, yan haklardan oluşan ücret paketi ile ödül, ikramiye sistemleri ve diğer ödeneklere dair bulguya ulaşılamamıştır.

P&G, ekonomik boyut kapsamındaki uygulamalarını “*P&G'deki kariyerinizin bir kıtayla sınırlı olması gerekmediğini biliyor muydunuz?*” şeklinde ifade edildiği belirtilmektedir. Çalışanlarına küresel olarak sunduğu çeşitli kariyer fırsatları ile kariyer basamaklarını çeşitlendirerek performans ve çalışanlarının ekonomik şartlarını geliştirerek motive ettiği düşünülmektedir.

Şekil 15: P&G Ekonomik Boyut



P&G'nin çalışanlarına yalnızca tek bir kariyer yolu üzerinden değil çift kariyer yapmalarına olanak sağlamasının ve bu şekilde büyüme sağlayarak çalışanların kariyer istihdamında süreklilik ve garanti sağlamasının günümüzde cezbedici bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Günümüzde çalışanların yerel şirketler yerine çok uluslu şirketleri ve farklı ülkelerde istihdam fırsatları sağlayan şirketleri tercih ettikleri bilinmektedir. Her yıl farklı ülkelere farklı departmanlarda ortalama 550+ genç işgücüne sunduğu staj programı, çalışma hayatına ara veren profesyonellere sunduğu yeniden kariyer fırsatı, kadın ve engelli istihdamını desteklemesi ile fırsat eşitliğini önemseyerek tercih edilirliliğini ve bilinirliliğini artırdığı düşünülmektedir. Şirketlerde çalışanlara eşit şekilde değer veriliyor olmasının, eşit ücret ve haklar tanınmasının günümüzde zorunluluk haline geldiği bir gerçektir. Çalışanlarına eşit değer verdiğini, eşit işe alım ve eşit ücretlendirme yaptığını belirten P&G'nin, adil ve güven verici bir ekonomik ortam yarattığı varsayılmıştır. Ekonomik boyut altında

yapılan paylaşımlar incelendiğinde, yan haklardan oluşan ücret paketi ile ödül, ikramiye sistemleri ve diğer ödeneklere dair bulguya ulaşamamıştır.

Unilever, ekonomik boyut kapsamındaki uygulamalarını “2030 yılına kadar çalışanlarımıza esnek istihdam seçenekleri sunan yeni istihdam modellerinin öncülerini” olma şeklinde belirttiği hedefi doğrultusunda sağladığı küresel kariyer fırsatları, sanal ve artırılmış gerçeklikle oluşturdukları kariyer fuarları ve çeşitli kariyer programları ile yansıtmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında şirketlerin sadece mevcut çalışanlarının çeşitli fırsatlarla kariyer gelişimlerini desteklemesinin yeterli olmadığı bilinmektedir. MT Programı, üniversite staj programı, ortaokul staj programı gibi çok çeşitli öğrencilere ve yeni mezunlara sunduğu kariyer ve yetenek programlarına dünya çapında yıllık ortalama 50.000 genç işgücü başvurusu aldığını belirtmekte ve bu programlar ile nitelikli iş gücüne daha hızlı ulaşabildiği ve işveren markasını itibarlı hale getmek için nitelikli ve yetenekli bireyleri bünyelerine katmayı oldukça önemsedikleri düşünülmektedir.

Şekil 16: Unilever Ekonomik Boyut



Genç işgücü ve çalışanlarına sunduğu gelişim fırsatlarının yanı sıra 2020 yılında Brezilya’da 55 yaş üstü kişiler için de staj girişimi başlatarak, işe yeniden dönmek isteyen veya farklı kariyer gelişimi isteyen kişileri desteklemesi kapsayıcı istihdam olanakları nezdinde örnek teşkil edici bir uygulamadır. Unilever’in yöneticilik rollerinde 50/50 cinsiyet dengesine ulaşmayı hedeflediklerini belirterek kadın istihdamını desteklemeleri, engelli istihdamına yönelik kariyer fırsatları ile dil, din, ırk ve cinsiyet gibi farklılıklar göz önünde bulundurulmadan fırsat eşitliğine odaklanıldığı düşünülmektedir. Özellikle fabrika ortamı ve makina kullanımı gerektiren rollerde kadın istihdamının artırıldığının belirtilmesi önemli bir adım

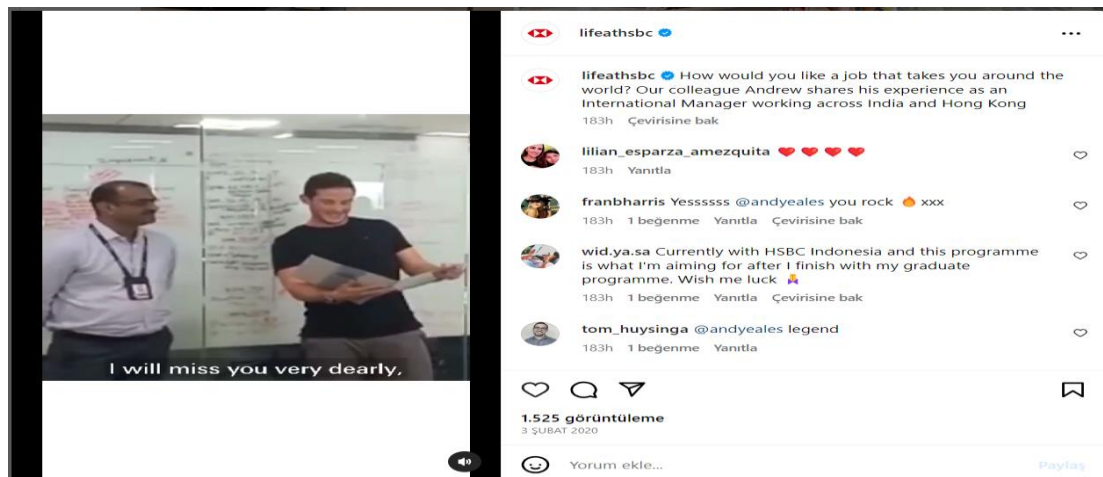
olarak görülmektedir. Ekonomik boyut altında yapılan paylaşımlar incelendiğinde, maaş ve yan haklardan oluşan ücret paketi ile ödül, ikramiye sistemleri ve diğer ödeneklere dair bulguya ulaşılammıştır.

5.2. Gelişim Boyutu

İkinci olarak işveren markasının ikinci boyutu olan gelişim boyutu adı altında 6 şirketin yapmış oldukları varsayılan ve Instagram hesaplarında paylaşılan en iyi uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

HSBC, gelişim boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Öğrenme yeniliği teşvik eder. Öğrenme ile değişimi kucaklamamızı ve bariyerleri yıkmamızı sağlıyor, böylece herkesin fırsatlara erişebilmesini sağlıyoruz*” diyerek belirttiği ifade edilmektedir. Banka yetenek çalışan ağı ekipleri ile tüm çalışanların çeşitli beceri ve yeteneklerinin tanınmasını ve eşit değer görmesini sağladıklarını belirtmektedirler. Çalışanlarına eşit öğrenme ve gelişim fırsatları sunması ile eşit tanınırlık fırsatı sağlanmasının çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırdığı varsayılmaktadır. Kadınlar için kurum içi geliştirme programları, tüm çalışanlarına ve genç iş gücüne “Coaching Circles” adını verdiği çok boyulu koçluk desteği ve “Unicorn Program” ile teknoloji alanında çalışanlarına mentorluk ve eğitim desteği sunmasının önemli gelişim alanları olduğu düşünülmektedir.

Şekil 17: HSBC Gelişim Boyutu



“International Manager Program” ile yöneticilerinin farklı ülkelerde beceri ve deneyim kazanmasına olanak sağlanması ve yeni sorumluluklar ile liderlik ve yöneticilik bilgilerinin artmasını sağlaması nedeniyle her türlü gelişimlerinin

desteklenmesi ve verimliliklerinin artırılması kapsamında yöneticilerin elde tutulmasına ve gelişimlerinin desteklenmesine oldukça önem verildiği düşünülmektedir. Liderlik davranışı ve gelişimi şirketlerin geleceğe yönelik stratejilerinde bir an önce adım atılması gereken öncelikli konuların başında gelmektedir.

Allianz, gelişim boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Rolünüz ne olursa olsun, gelişim önemlidir. Tüm çalışanlarımız için farklı program ve kurslara katılma imkânları mevcuttur.*” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. Ömür boyu öğrenmeyi benimsediğini ifade eden Allianz, AllianzU, Linkedn, Degreed gibi çeşitli eğitim portallarinde çalışanlarına hem mesleki ve teknik hem kişisel gelişimlerini destekleyecek hem de dil gelişimi üzerine birçok eğitim imkânı sunduğunu belirtmektedir. Sürekli öğrenme, ufkumuzu genişletmek ve bilgimizi derinleştirmek için çok önemlidir. 2021 yılında eğitim faaliyetlerine £63.1M yatırım yapılması eğitime oldukça önem verildiğini göstermektedir. Allianz her çalışanı için kişisel gelişim planı oluşturarak bu planı hayata geçirebilmek amacıyla çalışanlarına koçluk ve mentörlük desteğinin yanı sıra “Allianz Buddy Program” ile çalışanlarını sporcular ile bir araya getirerek çift yönlü bir gelişim desteği sunmaktadır.

Şekil 18: Allianz Gelişim Boyutu

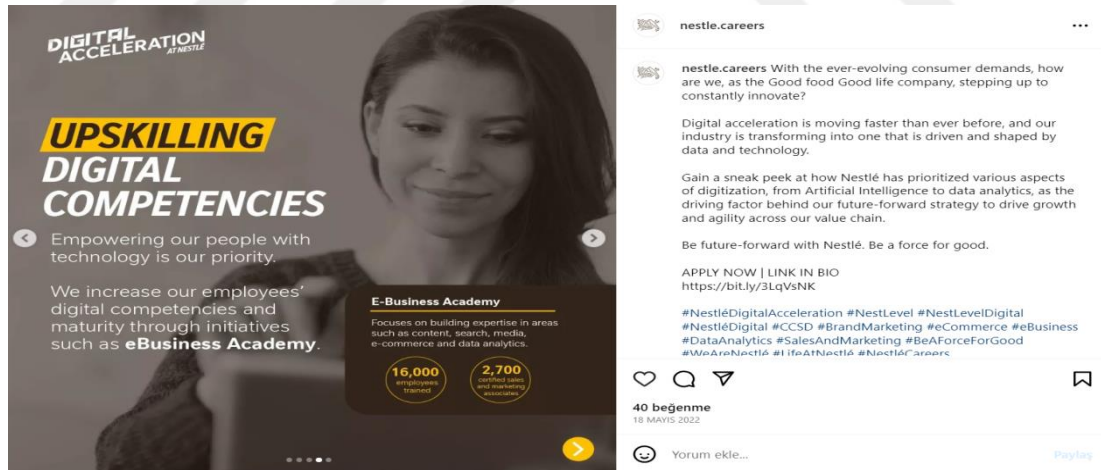


Bünyesinde sporcu çalışanların istihdamını oldukça önemsemiğini belirten Allianz’ın, spor kariyeri olan çalışanlarının spor ile kazandığı takım çalışması, hırs ve azim gibi özelliklerini ve bakış açılarını diğer çalışanlara aktarabilmesinin desteklenmesinin farklı ve ilgi çekici bir uygulama olduğu varsayılmıştır. İşe yeni başlayan çalışanların şirketi tanınması, şirket kurallarını, prosedürleri ve uygulamalarını öğrenmesinin birçok hatanın yapılmasını önleyeceği bilinmektedir. Allianz’ın bu bakış açısı ile

yeni işe başlayan çalışanlarına sunduğu oryantasyonları kapsamında “Consultant Capability Center” eğitim programı ile yeni başlayan çalışanlarını daha kolay şirkete adapte ederek bağlılıklarını artırdığı ve hataların azaltıldığı düşünülmektedir. Sadece ulusal sınırlar içerisinde değil “Global Squad Program” ile çalışanlarına uluslararası projelerde yer alma fırsatı vererek motivasyonlarını, bakış açılarını ve tatmin duygularını artırdığı varsayılmaktadır. Çalışanlarını geliştirmek ve geri bildirim sağlamak, onlarla işbirliği yapmak ve en iyi uygulamaları paylaşmak ve güçlendirici bir amaç ve yön sağlamak için işbirlikçi bir liderlik tarzını teşvik ettiklerini belirten Allianz’ın bu yaklaşımı ile yöneticilerin de liderlik becerilerini geliştirdiği ve şekillendirdiği düşünülmektedir.

Nestle, gelişim boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Nestlé, burada büyük kaynaklarla birçok şey öğrenebileceğiniz ve potansiyelinizi ortaya çıkarabileceğiniz bir okul gibidir*” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. Şirketlerin, çalışanlarının verimliliğini artırma, gelişimlerini ve sürekli öğrenmelerini sağlayarak tatmin duygularını artırmak amacıyla eğitim ve gelişim faaliyetlerini son derece önemseyerek yatırımlarda bulundukları bilinmektedir.

Şekil 19: Nestle Gelişim Boyutu



İç eğitim akademisi “Ebusiness Academy” platformu ile çalışanlarının mesleki, teknik ve kişisel gelişimlerini desteklediği çeşitli eğitim perspektifleri ve içerikleri sunduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca “Digital Immersion Program” ile çalışanlarını geleceğin önemli becerisi olan dijitalleşme becerilerini geliştirmeleri konusunda desteklemeleri cezbedici bir uygulamadır. Çalışanlarına şirket içerisinde farklı işlevlerdeki rotasyon fırsatları ve uluslararası proje takımlarında yer alma esnekliği sunarak tüm işin nasıl yürüdüğünü öğrenme fırsatı vermelerinin çalışanların

gelişimlerini daha keşfedici ve eğlenceli hale getirmelerine olanak sağladığı varsayılmaktadır. İç ve dış danışmanlar ile mentörlük ve koçluk destekleri sunarak çalışanlarının ve genç işgücünün gelişimlerini desteklediklerini belirtmektedir. Çalışanlarına özel performans hızlandırma planları ile sunduğu farklı ülkelerden çalışma fırsatı ile hem kişisel hem de yöneticilik deneyim ve bilgilerini geliştirme fırsatı sunması çalışanlarının hem performanslarını hem de verimliliklerini artırdığı varsayılmaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerin de elde tutulması, gelişimlerinin ve verimliliklerinin artırılması kapsamında, mesleki ve kişisel bilgi, becerilerini geliştirebilecekleri uygulamalar sunulmasının marka tercih edirliliği için önemli bir yatırım olarak görülmektedir.

Pepsico, gelişim boyutu kapsamındaki uygulamalarını *“PepsiCo herkesin büyüme potansiyelini tanır ve deneyimler, öğrenme programları, mentorluklar ile kariyer hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olan büyük bir iş arkadaşı ağı sunmaya adanmıştır.”* şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. PepsiCo’nun çalışanların büyüme ve gelişim potansiyellerine göre kişiselleştirilmiş, sürekli devam eden ve sadece ofis ortamlarında değil sahada ve fabrikada da çok yönlü bir öğrenim ve büyüme potansiyeli tanıyarak gelişim deneyimi sunmasının çalışanlarının verimliliğini ve tatmin duygusunu artırdığı düşünülmektedir. Özellikle müşterilerle ilk teması yapan satış ekiplerinin geliştirilmesi için eğitime çok önem verdiklerini belirten Pepsico, sunduğu eğitim faaliyetleri ve mentörlük – koçluk destekleri ile çalışanlarının müşteriler ile doğru bir iletişim kurmasını destekleyerek marka memnuniyetini de artırmaktadır. “PepU” çevrimiçi eğitim aracı ile çalışanlarının istedikleri an farklı eğitim içeriklerine ulaşabilecekleri bir portal sunulması eğitim faaliyetlerinin sürekli olması açısından önemli bir yatırımdır. “Leadership Assessment and Development Program” ve “Inspira” ile liderlerin liderlik ve yönetimsel becerilerinin geliştirildiği ve aynı zamanda “Sales Leadership Program” ve “Frito Lays Nomination Program” ile çalışanların ekiplerine yönetici olmadan önce liderlik becerilerine yönelik eğitim destekleri sağlandığı belirtilmektedir.

Şekil 20: Pepsico Gelişim Boyutu



Liderlik gelişim programları ile hali hazırda yönetici olan çalışanların bilgi, beceri ve yönetsel perspektiflerinin geliştirilmesinin yanı sıra aday yönetici programları ile yöneticiliğe terfi edecek olan çalışanlarının yönetsel becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim fırsatlarının sunulmasının önemli bir yatırım ve örnek bir uygulama olduğu varsayılmaktadır. Bu programlar ile çalışanlarını yöneticiliğe hazırlamasının, deneyim ve eğitim olanaklarının sağlanması çalışanlar tarafından cazip olarak algılandığı ve çalışanlarına yeni sorumluluklar yükleyerek hem liderlik hem de yöneticilik deneyim ve bilgilerinin artmasını sağlaması nedeniyle çalışanlarında performansı ve motivasyonu artıran örnek bir uygulamada bulundukları düşünülmektedir.

P&G, gelişim boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Öğrenmek, büyümek ve başarılı olmak için eşit erişimin ve fırsatın her çalışanın kullanabileceği bir ortam yaratmaya kararlıyız.*” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. Tüm çalışanlarının gelişimini ve kariyerlerini destekleyici ve yönlendirici bir mentörlük programı bulunan P&G’de, yöneticilerin çalışanlarla sık sık biraraya geldiği belirtilmekte ve bu durumun hem liderlerin liderlik becerilerini ve bakış açılarını geliştirmekte hem de lider deneyimlerinin çalışanlara aktarılmasını sağlayarak çalışanların becerilerinin gelişmesini sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca yönetici ve çalışanların biraraya gelerek oluşturduğu kahve saatleri yönetici-çalışan ilişkisi bakımından da destekleyici bir ortam yaratması bakımından önemli görülmektedir.

Şekil 21: P&G Gelişim Boyutu



Engeli bulunan yöneticilerin yaşadıkları olumsuz gelişim ve deneyim sürecini en aza indirmek için çeşitli eğitim programları ile destekleyerek gelişimde fırsat eşitliğini sağlaması önemli bir uygulama olarak varsayılmaktadır. Gelişim kültürü olarak işbaşında öğrenmeyi benimsemesi, çalışanlarının iş başında ve deneyerek öğrenmelerinin desteklendiği bir atmosfer yarattığı ve öğrenme aşamasında yaşanan stresin önüne geçtiği düşünülmektedir. Ayrıca iş başında öğrenme ile Çalışanların birbirinin uzmanlığından öğrenmesine olanak sağlamasının daha kolay öğrenim süreçleri sağladığı bilinmektedir. Ayrıca P&G'nin eğitimi bir yatırım olarak görerek, sürekli gelişen ve performansını artıran çalışanları bünyesinde tutmak istediği varsayılmaktadır.

Unilever, gelişim boyutu kapsamındaki uygulamalarını “2025 yılına kadar tüm çalışanlarımıza geleceğe uygun beceriler kazandırmak, onların sürekli değişen bir dünyada anlamlı işler peşinde koşmaları için geleceğe uygun kalmalarına yardımcı olmak ve 2030 yılına kadar 10 milyon genci iş fırsatlarına hazırlamak için gerekli becerilerle donatarak geleceğin iş gücüne yardımcı olmayı hedefliyoruz” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. Ofis çalışanlarına ve stajyerlere bütünü görerek becerilerini ve yetkinliklerini geliştirmesi için fabrikalarda da çalışma fırsatı sunulması, “Flex Experiences” programı ile proje bazlı veya kalıcı olarak farklı görevlerde ve ülkelerde çalışma olanakları ile çalışanlarının becerilerini ve mesleki yeterliliklerini geliştirecek çok sayıda uygulamalı ve teorik eğitimlerle gelişimlerinin desteklenerek verimliliklerinin artırıldığı varsayılmaktadır. Bu platform ile çalışanlarının amaçlarına uygun, gelecekteki becerilerini geliştirmelerine ve yeni

deneyimler kazanmalarına yardımcı olan yerel veya küresel fırsatları keşfetmelerine yardımcı olacak projelere katılımlarının desteklenmesi gelişmenin ve büyümenin sağlanmasında cezbedici bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Çalışanların rolleriyle alakasız olabilecek görevler almalarına olanak sağlanması kişilerin yeni tutkular ve işler keşfetmeleri için büyük bir fırsat olarak görülmektedir. Sadece ülke ile sınırlı veya şirket bünyesinde gelişim fırsatları sunmak yerine, yurt dışında da projelere dâhil olmak, konferans, seminer vb. gibi çalışanlarına çeşitli kariyer geliştirme olanakları sağlaması son derece önemli görülmekte ve çalışan verimliliğini artıracığı düşünülmektedir. Çeşitli konularda örneğin, annelik, iş/yaşam dengesinin yönetimi, kültürel çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili zorluklar gibi alanlarda çalışanlarına yüz yüze ve online olarak kapsamlı eğitim programları sunulmasının çalışanların gelişimleri açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Şekil 22: Unilever Gelişim Boyutu



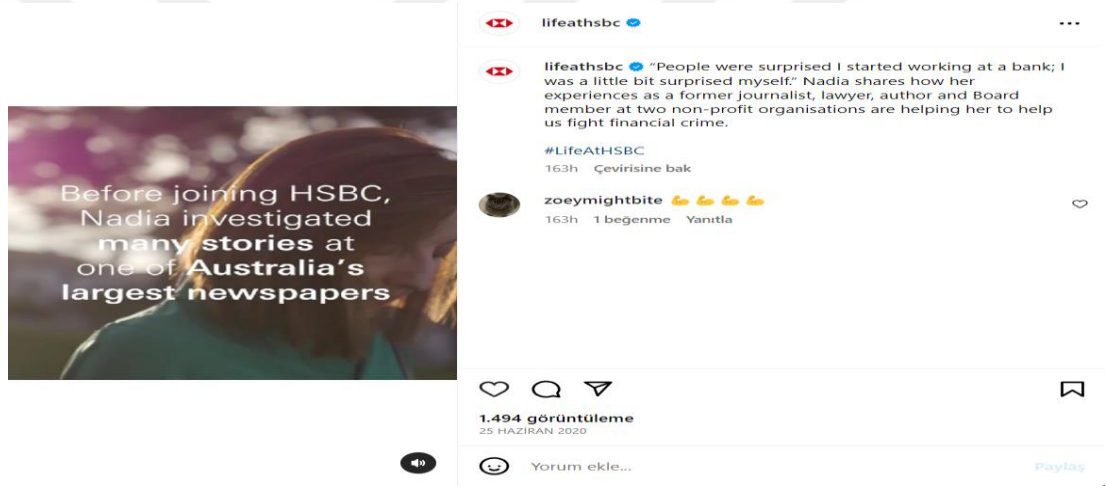
Daha iyi bir iş ve daha iyi bir dünya, çevresindekileri etkileyen ve ilham veren liderler gerektirir. “Up Close and Personal” liderlik serisi ile yöneticilerin kişisel liderlik yolculuklarını çalışanlarla düzenli olarak paylaştığı bir ortam yaratılması gelişim faaliyetlerinde çalışan-yönetici ilişkisi açısından da önemli bir mentörlük – koçluk desteği olarak özendirici bir uygulama ve genç liderleri erkenden geliştirmeye ve güçlendirmeye yatırım olduğu varsayılmıştır.

5.3. Uygulama Boyutu

Üçüncü işveren markasının boyutu olan uygulama boyutu adı altında 6 şirketin yapmış oldukları varsayılan ve Instagram hesaplarında paylaşılan en iyi uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

HSBC, uygulama boyutu kapsamındaki uygulamalarını çalışan görüşüne yer vererek, *“İnsanlar bankada çalışmaya başlamama şaşırdılar; ben de biraz şaşırdım. ” Nadia, kar amacı gütmeyen iki kuruluşta eski bir gazeteci, avukat, yazar ve Yönetim Kurulu üyesi olarak deneyimlerinin finansal suçlarla savaşmamıza yardım etmesine nasıl yardımcı olduğunu paylaştı.”* şeklinde ifade edildiği belirtilmiştir.

Şekil 23: HSBC Uygulama Boyutu



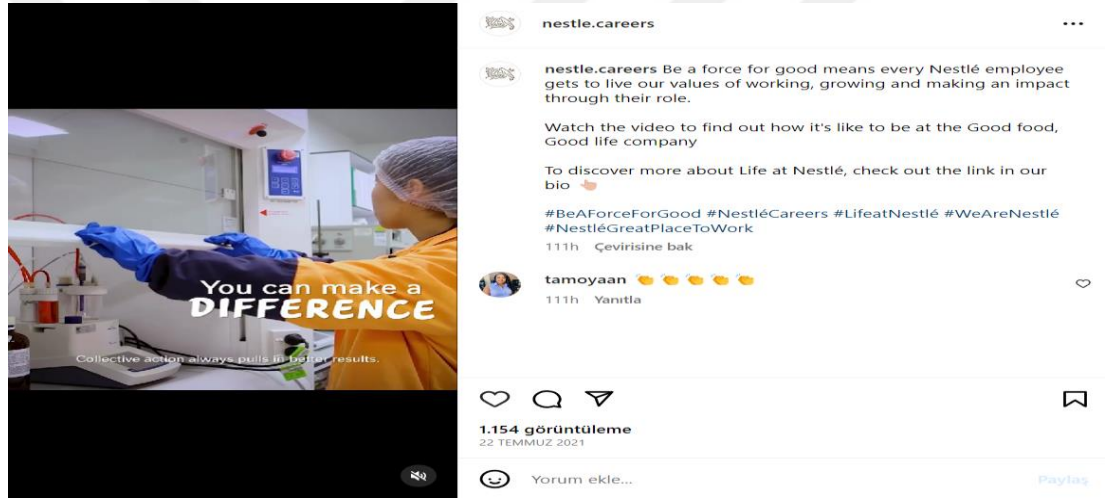
Çalışanlarının hem görev tanımlarında yer alan mevcut becerilerini hem de geçmiş deneyimlerini müşteriler ve şirket içerisinde uygulamasının desteklendiği bir kültürün olmasının cezbedici olduğu düşünülmektedir. Ayrıca potansiyel işgücünün, önceki deneyimlerini de uygulayamaya devam edeceği bir çalışma ortamının yaratılmış olmasının işveren markasının gücünü artırdığı ve potansiyel işgücü için tercih edilirliliğini olumlu etkilediği varsayılmıştır.

Allianz, uygulama boyutu kapsamındaki uygulamaları ile operasyon ekiplerinden satış ekiplerine kadar çeşitli işgücünde çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerine değer vererek, onları hem müşterilere hem şirket içerisinde ekip arkadaşlarına uygulamalarına ve yansıtmalarına izin verilmesi çalışanlarının yeteneklerine ve bilgilerine güvenildiğini göstermektedir. Çalışanın görüşüne yer verdiği paylaşımında *“Allianz'da, iş arkadaşlarımızın güçlü yönlerine/becerilerine odaklanır*

ve günlük işlerimizde onların yeteneklerinden yararlanıyoruz.” şeklinde ifade edildiği belirtilmektedir. Bu güvenin çalışanlarında motivasyonu ve performanslarını artırarak kendilerini daha donanımlı ve bilgi birikimi yüksek bireyler yapmaları konusunda teşvik edeceği varsayılmaktadır.

Nestle, uygulama boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Rolünüz ister büyük veri analizi, ister platform optimizasyonu, hatta kampanya planlaması olsun, çevrimiçi tüketicilerimizle güçlü bir ilişki kurmada sizin payınız çok önemlidir.*” şeklinde ifade edildiği belirtilmektedir. Nestle özellikle tüketici itibarını sağlamada ve tüketiciye ulaşabilmek ve güçlü ilişki kurabilmesinde çalışanlarının bilgi birikimi ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.

Şekil 24: Nestle Uygulama Boyutu



Nestle'nin tüketiciye ulaşması ve tüketiciler ile olumlu ve güçlü ilişkiler kurarak tüketici marka bilinirliğini artırmak için çalışanlarının bilgi, deneyim ve becerilerini aktif olarak uygulaması ve çalışanlarına güvenerek yetki verilmesi çalışanlarının motivasyonlarını ve tatminlerini artırmakta ve verimlilikleri geliştirildiği düşünülmektedir. Çalışanlarının yeteneklerine güvenilmesi ayrıca işveren marka gücü açısından da şirketin değerini ve tercih edilirliliğini artırdığı varsayılmaktadır.

Pepsico, uygulama boyutu kapsamındaki uygulamalarını çalışan görüşüne yer vererek, “*Ürünlerimizi raflarda görmekten ve 'Bunun oraya gelmesinde benim de payım var' diye düşünmekten keyif alıyorum. Bu duygunun asla eskiyeceğini düşünmüyorum.*” şeklinde ifade edildiği belirtilmektedir. ,

Şekil 25: Pepsico Uygulama Boyutu



Ürünlerinin düşünce aşamasından somuta dönüştürülerek raflarda yerini alması ve tüketiciye ulaşıncaya kadar birçok gelişim aşamasında çalışanlarının bilgi, birikim ve deneyimlerinden faydalanılması ve çalışanlarının günlük hayatlarında markalarında ve ürünlerinde kendilerinden bir emek bulabilmeleri ve çalışmalarının sonucunu somut bir şekilde görebilmelerinin çalışanlar üzerinde tatmin edici ve motivasyonlarını artırıcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yüksek motivasyonun çalışanlarının verimliliklerini artırarak şirketin rekabet ortamında öne geçmesini sağladığı varsayılmaktadır.

P&G, uygulama boyutu kapsamındaki uygulamalarını genellikle tüketicilerin taleplerini karşılama noktasında çalışanlarının bilgi, beceri ve deneyimlerinden faydalandığını belirterek ele almıştır. Çalışanların ve ekiplerin deneyimlerinden ve bilgi seviyelerinden yararlanarak ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına olanak sağlayan çalışma kültürü ile çalışanların dünyada yaratabilecekleri etkiyi en üst düzeye çıkarma konusunda teşvik edici olduğu varsayılmaktadır. Satıyerden kadroya geçen çalışanın görüşüne yer verdiği gönderisinde *“Adriana Guerrero P&G’de stajyer olarak başladı ve pozitif deneyimi nedeniyle tam zamanlı geri dönmeye ve kariyerine burada başlamaya karar verdi. Stajyerliğinden öğrendiği deneyim ve becerileri tam zamanlı görevinde kullanıyor ve hemen etki yaptı.”* olarak ifade edildiği belirtilmiştir. P&G’de stajyer gibi kariyerinin çok başında olan çalışanlarında becerilerini ve bilgilerini yansıtmalarına olanak sağlanmasının özellikle yeni mezun adaylar için cezbedici bir uygulama olduğu varsayılmıştır. Bu şekilde P&G’de her çalışan, sorumluluklarını da yeni alanlara genişletme fırsatı elde ederek, motivasyonunu artırdığı düşünülmektedir.

Unilever, uygulama boyutu kapsamındaki uygulamalarını çalışan görüşüne yer vererek, “Global rolüyle başkalarının hayatlarını iyileştirmek için deneyimlerini paylaşarak, onları daha mutlu ve tatmin etmeyi ve fark yaratmayı hedefliyor. Paylaşımında çalışan görüşünü de, “Baskalarının hayatlarına dokunma fırsatına sahip olduğunuz bir rolde olduğunuzda, mirasınızın ne olacağına dair daha büyük bir sorumluluk duygusuna sahip olursunuz.” şeklinde ifade edildiği belirtilmektedir. Çalışanlarının mevcut rollerinde elde ettiği bilgi ve beceri kazanımlarını hem şirket içerisinde ekip arkadaşları ile paylaşmasına olanak sağlanması hem de tüketicilere karşı faaliyetlerinde uygulayabilmelerinin desteklendiği bir ortamın sağlanması çalışanların rol ve sorumluluklarının bilincinde olmalarına, anlam bulmalarına ve hem rollerini hem de kendi yeteneklerini büyütme ve geliştirme sorumluluğu içerisinde hissetmelerini sağladığı düşünülmektedir.

Şekil 26: Unilever Uygulama Boyutu



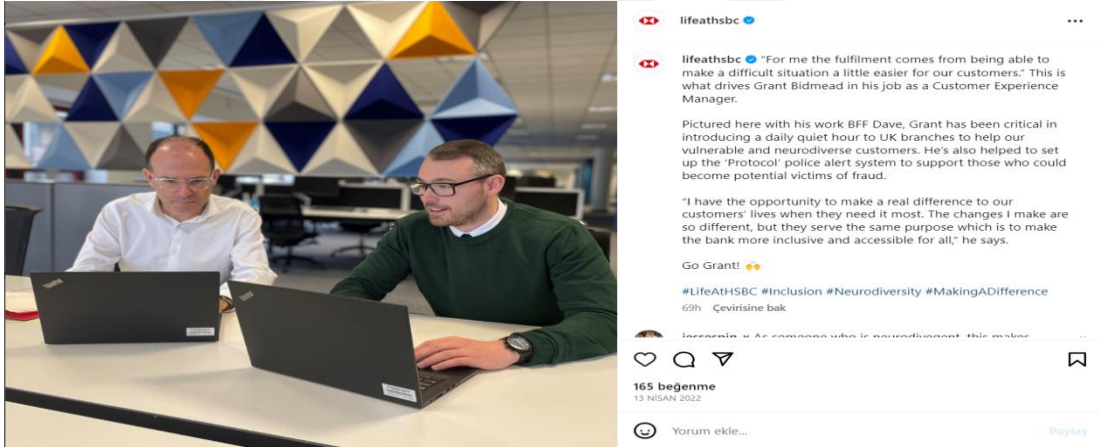
Sorumluluk bilincinin çalışanların rollerinde daha geliştirici ve ilerlemeyi sağlayıcı yetkiler almayı istemeleri konusunda teşvik ederek motivasyonlarını ve performanslarını olumlu etkileyeceği varsayılmaktadır.

5.4. İlgi – Çıkar Boyutu

Dördüncü olarak işveren markasının boyutu olan ilgi - çıkar boyutu adı altında 6 şirketin yapmış oldukları varsayılan ve Instagram hesaplarında paylaşılan en iyi uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

HSBC, ilgi – çıkar boyutu kapsamındaki uygulamalarını çalışan görüşüne yer verdiği paylaşımında “Müşterilerimizin hayatlarına en çok ihtiyaç duydukları anda gerçek bir fark yaratma fırsatına sahibim. Yaptığım değişiklikler çok farklı, ancak bankayı herkes için daha kapsayıcı ve erişilebilir kılmak olan aynı amaca hizmet ediyor” şeklinde ifade ettiği belirtilmektedir. İnovasyonun hayatları değiştirmek ve şirketleri daha da büyütmek için inanılmaz bir araç olduğu bilinmektedir.

Şekil 27: HSBC İlgi - Çıkar Boyutu



Çalışanlarının hem banka içerisinde iş metodlarında hem müşterilere karşı yeni uygulamalar ve fikirler sunabilmelerinin desteklendiği bir ortam yaratıldığı düşünülmektedir. Çalışanlarının “Hackathon” inovasyon yarışmasını kazandıklarını duyurdukları paylaşımları ile sadece banka içerisinde görev tanımlarına bağlı kalarak değil banka dışında da çalışanlarının fikirlerini ve projelerini destekleyerek hem bu tür yarışmalara katılmaları için motivasyonlarını artırdığı hem de çalışanlarının kariyer gelişimlerine yatırım yapıldığı varsayılmaktadır.

Allianz, ilgi – çıkar boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Tüm yeteneklerin fikirlerini ortaya koyacakları alana sahip olması ve bunun için inisiyatif alması gerektiğine inanıyoruz. Bu, herkesi daha da fazla yenilik yapmaya saygı duyan, motive ve teşvik eden Allianz kültürümüzün temelidir!” şeklinde ifade ettiği belirtilmektedir. Sektöre meydan okumak için, çalışanlarını fırsatlar üzerinde hareket

etmeye ve risk almaya, sahiplik ve sorumluluk almaya teşvik ederek girişimci bir kültür yarattığı varsayılmaktadır. Farklı seviyelerden ve departmanlardan çalışanların, yönetim kurulu üyeleriyle yeni fikirler üzerinde çalışmasına olanak veren “Voice” projesi ile çalışanların görev tanımı harici yetki almalarına, fikirlerini rahatça ifade etmelerine ve inisiyatif kullanmalarına olanak tanınması ile çalışanlara güven duyulduğu ve kararlara katılımlarının önemsendiği düşünülmektedir. “Investment Ready Program” ile çalışanlarının fikirlerini nasıl geliştirebileceklerine, nasıl ifade edebileceklerine ve nasıl hayata geçirebileceklerine dair eğitim vermesi önemli bir yatırım olarak görülmektedir.

Şekil 28: Allianz İlgi - Çıkar Boyutu



Ayrıca düzenlediği fikir yarışması “Dare2Code” ile potansiyel adaylarının da inovatif fikirlerini destekleyerek işveren marka gücünü, cezbediciliğini ve tercih edilirliliğini artırdığı varsayılmaktadır.

Nestle, ilgi – çıkar boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Yaratıcıysanız ve yenilik yapmak istiyorsanız Nestlé’de rahat hissedeceksiniz. Dünyamız çok hızlı değişiyor, bu yüzden farklı ve hızlı düşünebilen insanlara ihtiyacımız var. İnovasyonu teşvik ediyor ve çalışanlarımızı başarısızlıktan sonra denemeleri ve iyileştirmeleri için güçlendiriyoruz.*” şeklinde ifade edildiği belirtilmiştir.

Şekil 29: Nestle İlgi - Çıkar Boyutu



Nestle'nin çalışanlarının yeni ve taze fikirlerini teşvik ederek şirket içerisinde inovasyonu destekleyecek projeler ve araştırma alanları yaratıldığı belirtilmektedir. Günümüzde şirketlerin, çalışanlarının yeni fikirlerini desteklemesi ve çeşitli konularda yetki kullanabilmesine olanak sağlamasının değişen çalışan önceliklerinde önemsenen bir durum olduğu bilinmektedir. Farklı bir gönderisinde ise “*Nestlé’de, girişimciliğe değer veriyoruz ve işinizin sahibi olma yolundaki zorluğa yükselmenizi öneriyoruz. Biz riskleri kabul ettiğimiz, başarısızlıkları kabul ettiğimiz bir öğrenme kültürüyüz - gelişiminiz öne çıkıyor.*” olarak belirtildiği ifade edilmektedir. Özellikle çalışanlarının yeni olan denemek için inisiyatif kullanmasını desteklerken hatalara açık olunması ve başarısızlıkların geliştirmesi için çalışanların desteklenmesinin motivasyonu artırdığı ve daha açık bir inovatif ortam yaratarak katılımı artırıcı ve cezbedici olduğu varsayılmaktadır.

Pepsico, ilgi – çıkar boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Ekip üyelerimizin yaratıcılıklarını ifade ettiğini görmeyi çok seviyoruz!*” *PepsiCo’da, ortaklarımızı rollerine tutku ve büyük fikirler getirmeleri için teşvik ediyoruz.*” şeklinde ifade edildiği belirtilmiştir. “Next Big Idea” ile çalışanların yeni uygulamalar sunabilmelerinin desteklendiği bir ortam yaratılması, çalışanlarının çeşitli konularda yetkilendirmesi ve inisiyatif kullanmalarına olanak tanınması ile çalışanlara güven duyulduğu ve kararlara katılımlarının önemsendiği varsayılmaktadır. Çalışanların şirketlerinden kendilerini geliştirecek farklı ve zorlayıcı görevlerde yer almalarının desteklenmesini beklediği ve bunu kendilerine sağlayabileceğini düşündükleri şirketleri tercih ettikleri bilinmektedir. Çalışan görüşüne yer vererek, “*Rolüm yaratıcı olmamı sağlıyor - kutunun dışında düşünmeye ve risk almaya teşvik ediliyorum.*” belirtildiği ifade edilmiştir. Çalışanların konfor alanlarının ve görev

tanımlarının ötesinde daha farklı ve zorlayıcı projelerde yer almasının desteklenmesi çalışanlarda kendilerine duydukları güveni ve sorumluluklarından aldıkları tatmin duygusunu artırdığı varsayılmaktadır. Çalışanlarına yetki vermekten çekinmeyen ve onların inisiyatif kullanmalarına olanak veren şirketlerin çalışanlarında verimlilik ve performansı artırarak fayda elde ettikleri bilinmektedir. Ayrıca “Dare To Dare” programı ile öğrencilere yönelik her sene gerçekleştirdiği inovasyon fikir yarışması ile genç yeteneklerin fikirlerini geliştirebilecekleri bir ortamın sunulması potansiyel adayların şirket tercihlerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Şekil 30: Pepsico İlgı - Çıkar Boyutu



İnovasyon fikir yarışması ile ilgili paylaşılan reels videonun 1 Milyon üzeri görüntüleme sayısında olması günümüzde öğrencilerin ve genç yeteneklerin inovasyona ve bu tarz fikir yarışmalarına verdiği önemi göstermesinin yanı sıra bu tarz içeriklerin işveren markasının bilinirliğini olumlu yönde etkilediği bilinmektedir.

P&G, ilgi – çıkar boyutu kapsamındaki uygulamalarını “185 yıldır günlük sorunları çözüyoruz! Ve bu dönüm noktasını kutlarken, geçmişin, şimdiki ve geleceğin P&G yenilikçileri olmadan bunun mümkün olmayacağını biliyoruz! Mucitlerimiz, inovasyon yapma şeklimizde sürekli inovasyon yapma zihniyetine sahipler - tüketicilerin ihtiyaç duyduğu şeylerle mümkün olan şeyleri harmanlıyoruz. #MucitlerGünü'nde - ve her gün - karşı konulamaz derecede üstün tüketici deneyimleri sunarak yeniliklerimizi hayata geçiren P&G çalışanlarına değer veriyor ve onları kutluyoruz.” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. İnovasyon, günlük sorunlara yeni çözümlerin kilidini açmamıza yardımcı olmaktadır. P&G’de özellikle tüketicilerin ihtiyaçları ve beklentilerine yönelik günlük sorunlara çözüm getiren

yenilikleri çalışanlar tarafından hayata geçirmelerine olanak sağlanması çalışanlarda tatmin duygusunu ve motivasyonu artırdığı düşünülmektedir.

Şekil 31: P&G İlgi - Çıkar Boyutu

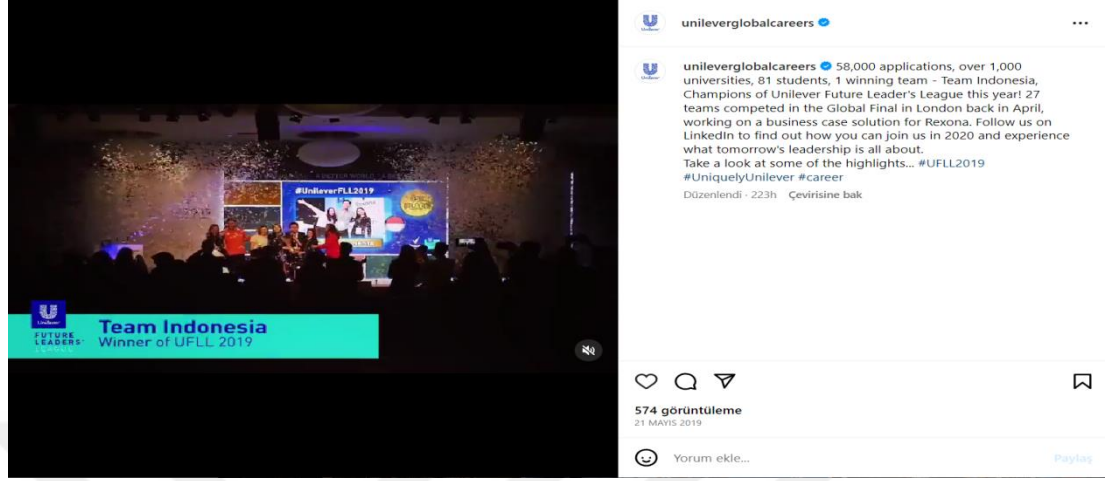


Her geçen gün artan rekabet ortamında toplumun yararına ve ihtiyacına yönelik ürün/hizmet sunan şirketlerin önemli hale geldiği görülmektedir. P&G dijitalleşme merkezinde, yenilikçi fikirleri dijitalleşme ile birleştirerek çalışanlarına inovasyonu destekleyici bir çalışma ortamı sunarken ayrıca genç yeteneklerin de bu merkezde yenilikleri çalışanlarla birlikte deneyimlemesine ve başarılı olan yeteneklere istihdam sunması şirket için işe alım sürecinden başlayarak inovasyonun kilit bir öneme sahip olduğunu düşündürmektedir. Gönderileri içerisinde en çok beğeniyi inovasyonun desteklendiğinin belirtildiği içerikler ve yeni ürün/gelişim tanıtımları olan gönderilerin alması, şirketlerde mevcut nitelikli çalışanların elde tutulmasını sağlarken, potansiyel adayları da şirkete çekme çabasında oldukça yararlı olduğu düşündürmekte ve rekabet avantajında P&G'yi öne geçiren bir boyut olduğu varsayılmaktadır.

Unilever, ilgi – çıkar boyutu kapsamındaki uygulamalarını “İş unvanınızdan daha fazlasısınız.” bakış açısının benimsendiği ve çalışanların işlerinin yanı sıra tüketicilerin, çevrenin ve topluma yönelik inovasyonları ve fikirlerinin desteklendiği, denemelerine ve keşfetmelerine olanak sağlandığı belirtilmektedir. Özellikle Çin ofisinin dünya çapındaki altı araştırma merkezinden birine ev sahipliği yaptığı belirtilmiştir ve Unilever'in kapsamlı araştırma ve geliştirme ağında stratejik bir rol oynadığı düşünülmektedir. “Future Leaders League” öğrenci inovasyon fikir yarışması ile öğrencilerin ülkelerinden diğer öğrenciler ile takım olarak bir soruna çözüm ürettikleri fikir yarışmasının öğrencilerde hem rekabet duygusunu

geliştirirken hem de takım olmayı geliştirmesi ve Unilever'in geniş kitlere ulaşarak inovasyona en yatkın adayları kuruma kazandırmasına olanak sağlamaktadır.

Şekil 32: Unilever İlgi - Çıkar Boyutu



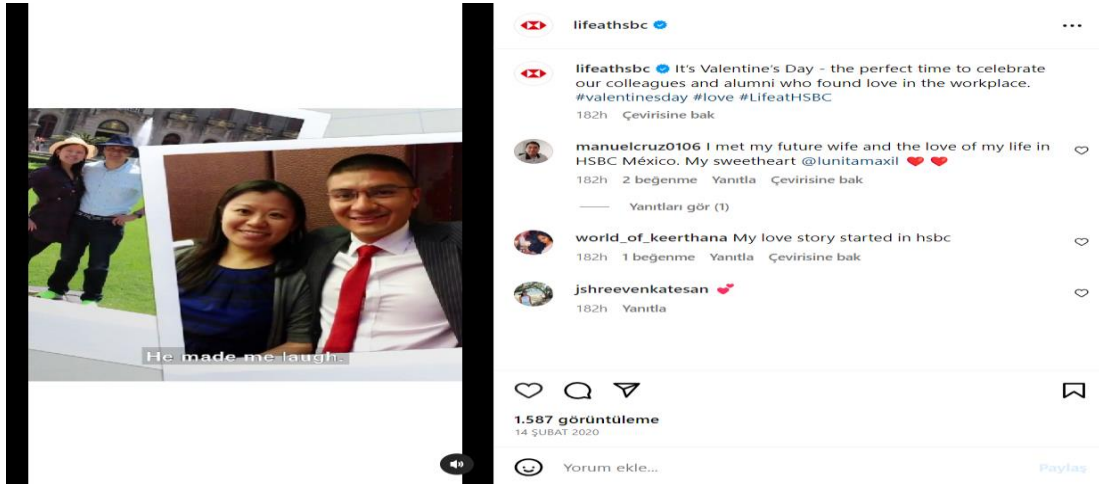
#PowerofU ve #morethanyourjobtitle hashtagları ile çalışanlarının yeni geliştirdiği fikirler ve inovasyonları paylaşan Unilever, “Inovation Garage” projesi ile fikirlerin gelişimini desteklediği bir ortam yaratıldığı varsayılmıştır. Çalışanlarının girişimci fikirlerinin ve taleplerinin teşvik edilmesi cezbedici bir uygulamadır. Unilever, Instagram hesabında paylaştığı bir gönderide; *“Gina, sokak köpeği olan DOLI'yi evlat edindikten sonra evcil hayvan sağlığının önemini öğrendi. Köpeğinin adını taşıyan yeni bir evcil hayvan bakım markası olan DOLI PLANET'i inşa etmemize ilham verdi. Gina, marka hikayesini geliştirmeye, yeni ürün karışımları için tüketici testleri tasarlamaya ve yeni ürünlerin hangi alt kategoriye girmesi gerektiğini belirlemeye kadar ekibin sürecinin birçok kısmında yer aldı.”* olarak belirtmesi çalışanların yaptıkları iş ve görev tanımlarının haricinde de fikirlerinin desteklenmesi ve hayata geçirilmesi ve görev tanımı harici yetki ile projelerde aktif yer almalarına ortam sağlanması motivasyonlarını ve performanslarını artırdığı ve şirkete bağlılıklarını geliştirdiğini düşündürmektedir.

5.5. Sosyal Değer Boyutu

Beşinci olarak işveren markasının diğer boyutu olan sosyal değer boyutu adı altında 6 şirketin yapmış oldukları varsayılan ve Instagram hesaplarında paylaşılan en iyi uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

HSBC, sosyal değer boyutu kapsamındaki uygulamalarını çalışan görüşüne yer verdiği gönderisinde, *“HSBC'nin açık bir alan açtığını ve önyargılardan arınmış kapsayıcı bir ortam yaratmanın yollarını bulduğunu görebiliyorum. Daha iyi bir dünyaya doğru değişime öncülük eden bu grubun bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.”* olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Çeşitlilik ve eşitliğe dayalı, farklılıklara saygılı, tüm çalışanları kapsayıcı bir örgüt kültürü ve sosyal yapı oluşturmanın çalışanlarda gurur ve hoşnutluk duygusunu artırdığı düşünülmektedir. Yeni ofis dizaynları ile ofiste çalışma günlerinde iş birliği yapılmasına, çalışanların birbirleri ile eğlenceli vakit geçirmesine ve iyi iş arkadaşlığı ilişkileri geliştirilmesine olanak sağlayan alanların mevcut olduğu belirtilmiştir. Bu sosyal alanların çalışanların iş ortamında takım duygusunu artırdığı ve iletişimi kuvvetlendirerek şirket dışarısında da iletişimi artıran ve arkadaşlık oluşturulmasını desteklediği varsayılmıştır.

Şekil 33: HSBC Sosyal Değer Boyutu



Şirketlerin genel olarak birbirleriyle evlenen çalışanlarından birisinin işten ayrılması yönünde bir tutum sergilediği bilinmektedir, HSBC'nin çalışanlarından böyle bir talepte bulunmaması iş-özel yaşamı destekleyen önemli bir noktadır. Ayrıca şirket içerisinde iletişimi kuvvetlendirmek ve sosyalleşmeyi sağlamak amacıyla oluşturulan çalışan grupları ile çalışanların birbirleri ile iletişimi güçlendirilmekte ve ortak

paydalar yaratılmasının desteklenerek kapsayıcı ve çeşitliliğe saygılı bir kültür olduğu düşünülmektedir. Paylaşılan gönderilerden yönetici – ekip ilişkisinin de destekleyici olduğu çıkarımı yapılmaktadır.

Allianz, sosyal değer boyutu kapsamındaki uygulamalarını tüm çalışanlarını kapsayan küresel çalışan ağı ile çeşitlilik ve kapsayıcılığın etkin olduğu bir iş ortamı yaratarak çalışanların, iş arkadaşları ve müşterilerle güvenilir, kalıcı ilişkiler kurmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Bir gönderisinde “*Allianz olarak, gerçekten kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmek için net hedefler belirledik. Bu hedefler şeffaf iletişim, tutku, bağlılık ve güçlü yönetim katılımı ile tamamlanmaktadır. Ayrıca, herkesin - tüm cinsiyetler, yaşlar, cinsel yönelimler, kültürler ve yetenekler - yanında olmaktan gurur duyuyoruz.*” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. Çeşitlilik içeren ve kapsayıcı bir iş yeri yaratmanın, çalışanların çalıştığı yerlerde empatik ve şefkatli bir kurumsal kültürü teşvik ettiği bilinmektedir. Ayrıca oluşturduğu takdir programı ile çalışanların birbirlerini takdir ve destekleri için teşekkür edebilecekleri bir platformun olmasının iyi iş arkadaşlığını geliştirmesi açısından önemli bir uygulama olarak görülmektedir.

Şekil 34: Allianz Sosyal Değer Boyutu



Allianz’ın çalışanlarının düşüncelerine ve isteklerine değer vererek hayata geçirdiği “Active & Aware Project” kapsamında ofisteki çalışma kültürünü değiştirmek için tasarlanmış, çalışanların aktif katılımını içeren girişimler ve etkinlikler ile daha mutlu ve daha sağlıklı bir iş gücü yaratarak çalışan refahı ve bağlılığına bütüncül bir yaklaşım yarattığı varsayılmıştır. Ayrıca “HR Chatbot” ile 7/24 çalışanların veya sorularına ve merak ettiklerine kolayca ulaşabilmesinin şirket ile daha kolay ve sık iletişim kurmalarına olanak sunarak çalışan artırdığı varsayılmaktadır. Çalışanları ile

sürekli iletişim halinde olan ve geri bildirim alan şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde ettiği bilinmektedir.

Nestle, sosyal değer boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Hem Çeşitlilik hem de Kapsayıcılık, kültürümüzün temel taşlarıdır ve kim olduklarına bakılmaksızın tüm seslere, fikirlere ve bakış açılara değer verilmesini sağlama yollarımızdan biridir.*” şeklinde ifade ettiği belirtilmektedir. Nestle’nin küresel çeşitliliğinde en önem verdiği olgunun saygı ve çalışanların fikirlerinin rahatça söyleyebilmesi olduğu belirtilmektedir.

Şekil 35: Nestle Sosyal Değer Boyutu

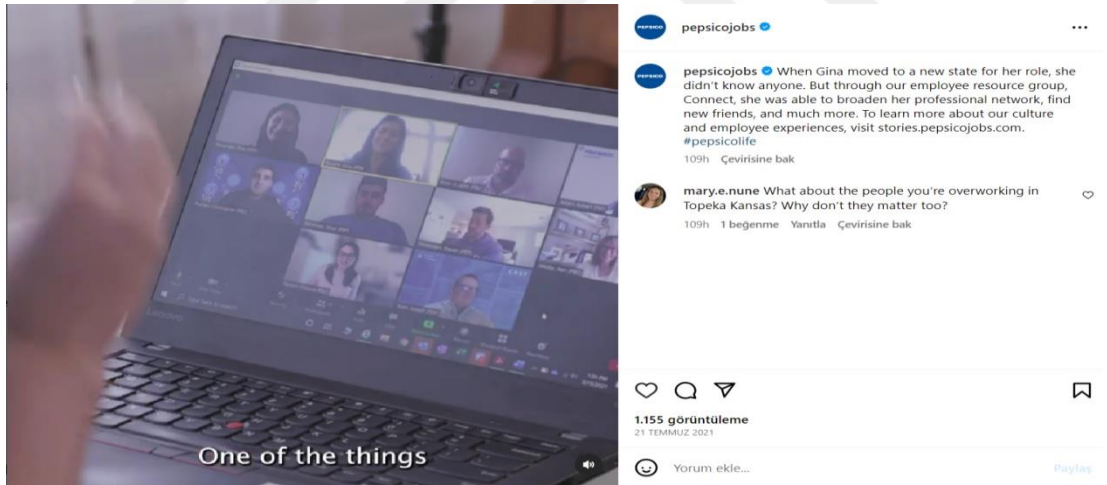


"I Hear Your Voice" projesi ile her seviyeden ekiplerin başarıları, zorlukları ve öğrenmeleri hakkında bağlantı kurmaları sağlanarak şirket içerisinde açık, kapayıcı ve iletişimi destekleyici bir kültür olduğu varsayılmaktadır. Böylelikle çalışanların birbiriyle iyi iş arkadaşlığı ilişkisi geliştirebildikleri ve bütüne dâhil hissederek aidiyet duygusunun artırıldığı düşünülmektedir. Çalışan görüşüne yer vererek "Nestlé'de çalışmak, değerlerimle uyumlu bir şirkette her gün çalışma lüksü demektir" şeklinde ifade edildiği belirtilmiştir. Nestle’nin çalışan görüşlerini ve değerlerinin de önemseyerek çalışanlarının değerleriyle uyumlu kapsayıcı bir kültür oluşturmasının çalışana çalışma ortamında konforlu ve değerli hissettirerek cezbedici bir uygulama olduğu varsayılmaktadır.

Pepsico, sosyal değer boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Kültürümüz her zaman bizi ayıran bir olgu olmuştur. Burada, senin olduğun bir alan var. Sesiniz ve hikâyeleriniz önemli. İnsanlarımız ve topluluklarımız için daha çeşitli ve kapsayıcı bir dünya oluşturmaya yardımcı olduğumuzu bilerek gülümseyebilirsiniz.*” şeklinde

ifade ettiği belirtilmektedir. Çalışanların kendilerini şirkete ait hissetmelerinin ve birbirleriyle olumlu ilişkiler kurmaları gibi kriterlerin gerçekleşmesindeki en önemli faktörlerden birisinin örgüt kültürü olduğu bilinmektedir. Şirket içerisinde belirlenen 7 temel değerin çalışanların şirket ile bağ kurmasını ve kendisini bir bütünün parçası olarak görmesini sağlayarak motivasyonlarını ve verimliliklerini artırdığı düşünülmektedir. Şirketlerin, çalışanlar arası güveni artırmak, işbirliğini desteklemek ve bunların neticesinde bağlılığın ve iş ve sosyal açıdan tatminin artmasını sağlamak amacıyla kişiler arası ilişkilerin olumlu ilerlemesini sağlayacak uygulamalara verdiği önemin günümüzde daha da arttığı görülmektedir. Şirket içerisinde oluşturulan çeşitli hobi kulüpleri gibi çalışanların birbirleriyle iş harici vakit geçirmelerine ve tüm çalışanların birbirleriyle iletişim kurmalarına olanak sağlayan uygulamaları ve ofis içinde ve dışında çeşitli etkinlikler ile şirket içerisinde destekleyici ve olumlu bir iş arkadaşlığı ilişkisi ve birleştirici bir kültür oluşturulduğu varsayılmaktadır. Şirketlerin güçlü ve sürdürülebilir bir örgüt kültürü yaratmalarında en önemli kriterin, çalışan ilişkileri olduğu bilinmektedir.

Şekil 36: PepsiCo Sosyal Değer Boyutu

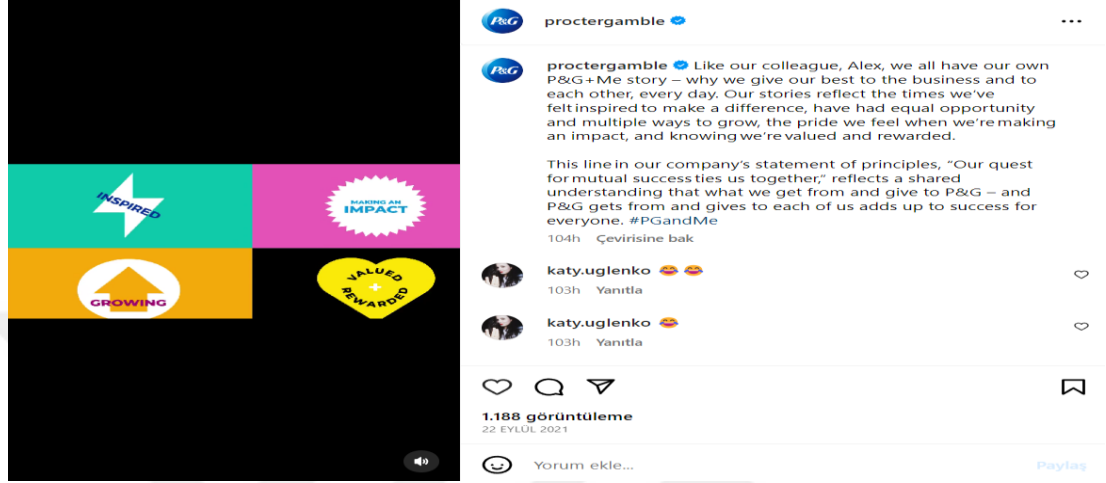


PepsiCo gibi çok uluslu şirketlerde tüm çalışanların birbirleriyle iletişim kurabilmelerinin sağlanması ve özellikle işe yeni başlayan çalışanların adaptasyonu ve sosyal ilişkiler kurabilmesi oldukça önemlidir. PepsiCo'nun çalışan grupları ile çalışanların birbirleriyle iletişim kurabilecekleri, bir sorunları olduklarında danışabilecekleri iş arkadaşlarına ulaşma kolaylığının sağlanarak çalışanların bağlılıklarının artırıldığı varsayılmıştır

P&G, sosyal değer boyutu kapsamındaki uygulamalarını amaç, değerler ve ilkeler çerçevesinde oluşturduğu kapsayıcı kültür yapısı ile ifade etmektedir. Bu kültür

yapısı ile çalışanlarının bağlılıklarını artırarak uzun süreli çalışma isteklerini artırdıkları düşünülmektedir. Çalışan görüşüne yer verdiği paylaşımında; “*Şirketin ilkeleri, değerleri ve amacı beni şirkette tuttu. Ben insanlara değer veren, bütünlüğe ve çeşitliliğe değer veren biriyim.*” olarak ifade edilmiştir.

Şekil 37: P&G Sosyal Değer Boyutu



Şirketlerde oluşturulan güçlü kapsayıcı örgüt kültürünün, çalışanların özgün benlikleri ile işe gelmelerini sağlayarak elde tutma oranlarını artırmada önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir. “P&G + Ben = Karşılıklı Başarı” olarak bir çalışan değeri sunularak çalışanların benimsediği ve kendilerini bir parçası olarak gördükleri bir sosyal ve çalışma ortamı yaratılarak işveren markasının cezbediciliğini artırdığı düşünülmektedir. Çalışanlar için oluşturulan eğlenceli çalışma ortamları, ergonomik ve çalışan beklentilerine göre şekillenen ofis ortamları ile çalışanların iş ortamında kendilerini nasıl hissettiklerinin önemsendiği ve iyi iş arkadaşlığı ilişkilerinin geliştirildiği varsayılmıştır. İş hayatında çevrenin ve ofis ortamlarının nasıl hissettiğimizi ve ne kadar iyi çalıştığımızı etkilediği bilinmektedir.

Unilever, sosyal değer boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Bizi #UniquelyUnilever yapan nedir? Farklı ülkelerden ekiplerle ve hayatın her kesiminden insanlarla tanışmak ve çalışmak*” ve başka bir gönderisinde “*Unilever'de, yaşı, inancı, yeteneği, ırkı, cinsiyeti veya cinsel yönelimi ne olursa olsun herkesin her gün gerçek benliklerini işe getirmekte özgür hissetmesi gerektiğine inanıyoruz.*” paylaşımları ile çeşitlilik ve eşitliğe dayalı, farklılıklara saygılı bir örgüt kültürü ve sosyal yapı olduğu ifade edilmektedir.

Şekil 38: Unilever Sosyal Değer Boyutu



Çalışanların ofislerde yer alan sosyal alanlarda birbiriyle vakit geçirebilmeleri, özel gün organizasyonları ve çeşitli sosyal aktivitelerle çalışanların iyi ilişkiler geliştirerek, güveni artırmak, birbirlerine destek olmalarını ve dolayısıyla takım çalışması, iyi iş arkadaşlığı gibi konularda tatmininin artmasını sağlamak amacıyla uygulamalara önem verdiği görülmektedir.

5.6. İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu

Altıncı olarak işveren markasının altıncı boyutu olan iş – özel yaşam dengesi boyutu adı altında 6 şirketin yapmış oldukları varsayılan ve Instagram hesaplarında paylaşılan en iyi uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

HSBC, iş- özel yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını aile ve kişisel yaşamı desteklemek amacıyla hibrit çalışma modeli geliştirilmiş, bakıma ihtiyacı olan yakını olanlara veya spor gibi profesyonel olarak hobilere sahip çalışanlara esnek çalışma saatleri uygulaması sunulmaktadır.

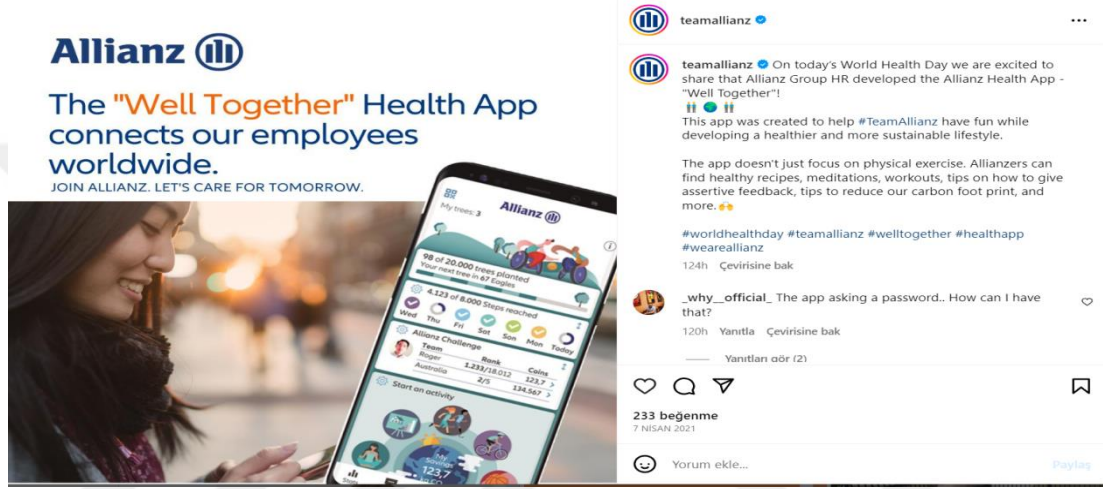
Şekil 39: HSBC İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu



Çalışan görüşünü paylaşarak, “*Tesvik edici bir aileye, destekleyici bir çalışma kültürüne sahip bir işverene ve iznimi en iyi şekilde değerlendirmeme izin veren harika bir ekibe ve liderliğe sahip olduğum için şanslıyım.*” izin politikalarında destekleyici ve esneklik sağladığı algısı yaratılmış ve bu şekilde çalışanlarının özel yaşam–iş dengesi desteklenirken ayrıca çalışanın şirketi ile kurduğu bağın artırıldığı varsayılmıştır. Şirket bünyesinde “Mindfulness” topluluğu oluşturulduğu ve “Safe To Talk Program” ile endişe veya stres gibi sorunlar yaşayan çalışanların desteklendiği, “Wellbeing Hub” ile çalışanlarına profesyonel, gizli ve ücretsiz danışmanlık sunulduğu ve “Headspace” uygulaması ile mindfulness kaynaklarına ve eğitimlerine kolayca erişim sağlandığı ve banka genelinde ruh sağlığını korumaya yönelik çeşitli eğitimler verildiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların aile ve iş yaşantısı arasında dengeyi sağlamada, kişisel gelişim ve yoğun stresle başa çıkabilmeleri oldukça önemsendiği, psikolojik, bedensel ve zihinsel esenliklerini de destekleyerek

çalışanları sürekli motive ettikleri ve şirket cazibesini artırdıkları düşünülmektedir. Allianz, iş- özel yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanlarımızın refah ve sağlığına, hem fiziksel hem de zihinsel olarak öncelik vermek Allianz'ın hayati bir parçasıdır.” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Şirketlerin, mevcut çalışanlarının monoton, yoğun ve stresli iş hayatından kurtulabilmelerini sağlamak, streslerini azaltabilmek ve cazip bir iş yeri olarak algılanmak için çalışanlarına çeşitli cezbedici olanaklar sunduğu bilinmektedir.

Şekil 40: Allianz İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu



Bu kapsamda Allianz, bugüne kadar 1000'den fazla meditasyon ve farkındalık eğitimleri sunduğunu ve sağlık uygulaması "Well Together" ile sağlıklı tarifler, meditasyonlar, egzersizler, iddialı geri bildirim verme ipuçları gibi çeşitli alanlarda destek sunduğunu belirtmiştir. Ruh sağlığı podcastları ile düzenli olarak çalışanlarına streslerini azaltmak, sağlık sigortası planları, sporcular tarafından zihinsel sağlık koçluğu gibi destekler sağladığını belirtmiştir. Çalışanlarının psikolojik ve diğer destek taleplerine yönelik olarak 24 saat hizmet veren profesyonel psikologlara ve koçlara sahiptir. Ayrıca esnek çalışma modelleri kapsamında, hibrit çalışma ve yarı zamanlı çalışma fırsatları ile çalışanlarının özel yaşam – iş dengelerine sağlamada motive edici olduğu düşünülmektedir. Uzaktan çalışma fırsatı sunan birçok şirket bunu ülke sınırlarıyla sınırlamış olmasına rağmen Allianz'ın çalışanlarına yılda 25 güne kadar yurt dışından uzaktan çalışmaya uygunluk sunması ile çalışanların moralini, etkileşimini ve böylece sonunda performansını da geliştirmek istediği düşünülmektedir. Paylaşımlar içerisinde en çok izlenme sayısına sahip paylaşımlardan birisinin bu olması değişen çalışan beklentilerinde sadece yurt içinde değil yurt dışında da çalışabilme esnekliğine sahip olunmasının önemli bir uygulama

olduğunu göstermektedir. Birçok ebeveyn için ebeveyn izninden sonra işe geri dönmek kariyer geçişlerinde önemli bir noktadır. Allianzın doğum izninden dönen kadın çalışanlarını yönlendirici ve destekleyici bir kültür oluşturmalarının yanı sıra sık sık ofis içerisinde düzenlenen aile günleri ile de çalışanların ve çocuklarının akranları ile hoş vakit geçirmelerine ve iletişimlerini desteklenmekte olup çalışanlarının aidiyet duygularını artırdığı düşünülmektedir.

Nestle, iş- özel yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını çalışan görüşüne yer vererek *“İnsanlarımızın nasıl hissettiklerini önemsiyoruz ve onlara esnek çalışma fırsatları vermenin performanslarının anahtarı olduğuna inanıyoruz.”* şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. Hibrit çalışmanın doğru yapıldığında, insanların ellerinden gelenin en iyisini yapabilecekleri, işbirliği ve bağlantı kurabilecekleri, ekipleriyle başarıları yaratabilecekleri ve kutlayabilecekleri kapsayıcı, esnek bir ortam yarattığı bilinmektedir. “Smart Work” adını verdikleri uzaktan çalışma modelleri ve esnek çalışma saatleri ile iş-özel yaşam dengelerini destekleyici ofis günlerini planlamalarına olanak sunulmaktadır. Çalışan görüşüne yer verdiği gönderisinde *“Nestlé’de köpeğimi işe getirme fırsatım var! Yorgis hayatımın çok önemli bir parçası, bu yüzden onun işte olması beni daha üretken ve meşgul hissettiriyor.”* şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir.

Şekil 41: Nestle İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu



Çalışanlarının evcil hayvanları ile kurdukları bağın ve sorumluluklarının büyüklüğü bilinmektedir. “Pets at Work” uygulamaları ile çalışanların ofise geldikleri günlerde evcil hayvanlarını yanlarında getirebilmelerine olanak sağlanması çalışanların özel yaşamlarındaki her değerın önemsendiği ve çalışanların özel yaşam – iş dengelerinde oldukça desteklenerek çalışanların kendilerini değerli hissettiği ve şirkete daha mutlu

gelmelerinin sağlandığı varsayılmaktadır. Geliştirilmiş ve esnek izin politikaları, anne ve baba olan çalışanlarına sunduğı doğum iznini 15 haftadan 18 haftaya, Babalar için ise 9 günden 4 haftaya kadar artırması ile çalışanlarının motivasyonlarını artırarak işe daha motive ve mutlu dönebilmelerinin desteklendiğı varsayılmıştır. Ayrıca şirket içerisinde sunulan wellbeing kapsamında 20 dakikalık farkındalık seansları, çalışanlarının iş esnasında sürekli oturduklarının varsayılarak ergonomik çalışma ortamlarının oluşturulması ile çalışanlarının psikolojik ve fiziksel sağlıklarının önemslenmesinin cezbedici olduğı varsayılmaktadır.

Pepsico, iş- özel yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını çalışan görüşüne yer vererek, *“Ancak bazen yavaşlamam, yeniden şarj olmam ve kişisel ve aile hayatıma daha fazla odaklanmam gerekiyor. PepsiCo'nun kültürü ve izin politikaları, ihtiyacım olduğunda bunu yapmama yardımcı oluyor - iyi ve kötü zamanlarımda beni destekliyorlar.”* şeklinde belirtildiğı ifade edilmektedir. Hibrit çalışma modeli, çalışanı destekleyen izin politikaları ile çalışanlarının iş-özel yaşam dengesini destekledikleri belirtilmiştir. Başka bir paylaşımında, *“PepsiCo'da, mola zamanları işteki üretkenlik kadar önemlidir. Denge her şeydir! – uzun molalar da destekleniyor.”* ifadesiyle çalışanların gün içerisinde de eğlenceli molalar, ikramlı organizasyonlar ile çalışanlarının iş- dinlenme arasındaki dengeyi sağlamalarında ve keyifli bir çalışma zamanı geçirmelerinin oldukça önemli görüldüğü düşünülmektedir. Aile ve kişisel yaşamı desteklemek amacıyla hibrit çalışma modeli geliştirilmiş, “Pepfit” refah programı çalışanların psikolojik ve fiziksel esenlikleri desteklenirken, “The Mequilibrium” uygulaması ile çalışanlarına kişiselleştirilmiş stress yönetimi uygulamaları sunulmaktadır. “Employee Assistant Program” ile ise 7/24 çalışanların her ihtiyaçlarında danışabileceğı ücretsiz bir platformun bulunması oldukça önemli bir yatırımdır.

Şekil 42: Pepsico İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu



“Reproductive Resoruce Service Program“ile çalışanların kendilerinin veya yakınlarının yaşadığı sağlık sorunlarına ilişkin ücretsiz tedavi destekleri sunulmasının ve çalışanlara bu gibi durumlarda esneklik sağlanmasının çalışanın şirketiyle bağ kurabilmesini oldukça desteklediği düşünülmektedir. Ayrıca çalışanlarının çocuklarının fiziksel ve psikolojik gelişimleri için gelişim programları ve diğer olanakların sağlanması da örnek teşkil eden uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.

P&G, iş- özel yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Sağlamlığa odaklandık çünkü insanlarımız en iyi olmadıkça şirketimizin en iyi durumda olamayacağını biliyoruz. Bu yüzden refahı destekleyen güçlü politikalarımız, ayrıca danışmanlığa, ebeveyn izni politikalarına ve sağlıklılığı destekleyen esnek çalışmalara erişimimiz var.” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanlarının görev tanımlarına bağlı olarak işlerini nerede yapacakları konusunda esneklik sundukları hibrit çalışma modeli ile çalışanlarının ofis günlerini planlamalarına olanak vererek verimliliklerini ve ofis günlerinde ekipleriyle yüz yüze etkileşim ve iletişimlerini artırdığı düşünülmektedir. Ev ve aileyle ilgilenmenin cinsiyeti olmadığına inandıklarını belirten P&G, uyguladığı eşit izin politikası ile çalışanlarına minimum 8 hafta ve doğum yapan veya çocuk sahiplenen ebeveyn çalışanlarına çocuklarıyla ilgilenmek ve onlarla bağ kurmak için eşit fırsat vermesinin çalışanlarının iş-özel yaşam dengesine olumlu etkilemesinin yanı sıra toplum için de farkındalık oluşturacak örnek teşkil eden bir uygulama olduğu düşünülmektedir.

Şekil 43: P&G İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu



Özellikle de şirketlerin, yeni anne olmuş kadın çalışanlarına doğru iş-yaşam dengesini bulmada mümkün olan en iyi desteği sağlamalarının rekabet avantajında şirketlere çok büyük değer kattığı bilinmektedir. Yeni ebeveyn çalışanları için doğum aşamalarından emzirme ve check-up'a kadar doğum yolculuğunun tüm aşamalarında derinlemesine bilgi sağlayan yüz yüze doğum eğitimi sunmasının doğum ve sonraki süreçlerinde fiziksel ve psikolojik olarak çalışanlarının yanında olduğunu hissettirerek çalışanlarının bağlılıklarını artırdığı varsayılmaktadır.

Unilever, iş- özel yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarına bakıldığında, Aile ve kişisel yaşamı desteklemek amacıyla ofislerde spor salonu, kuaför, masaj salonu, oyun parkı gibi alanlar ile yoga ve diğer aktiviteleri ofis ortamında da desteklemesi çalışanların kişisel yaşam – iş dengesini sağlamada cazip olanaklar sunduğu düşünülmektedir. Çalışanların esenlik, zihinsel ve fiziksel iyiliklerinin sağlanması amacıyla mindfulness ve duygusal ve zihinsel dayanıklılık programlarına daha hızlı ulaşabilmek için “Click Well” uygulaması hayata geçirdiği belirtilmiştir. Bu eğitim programlarına 4000’in üzerinde çalışan katılımı olduğunu belirtilmiştir.

Şekil 44: Unilever İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu



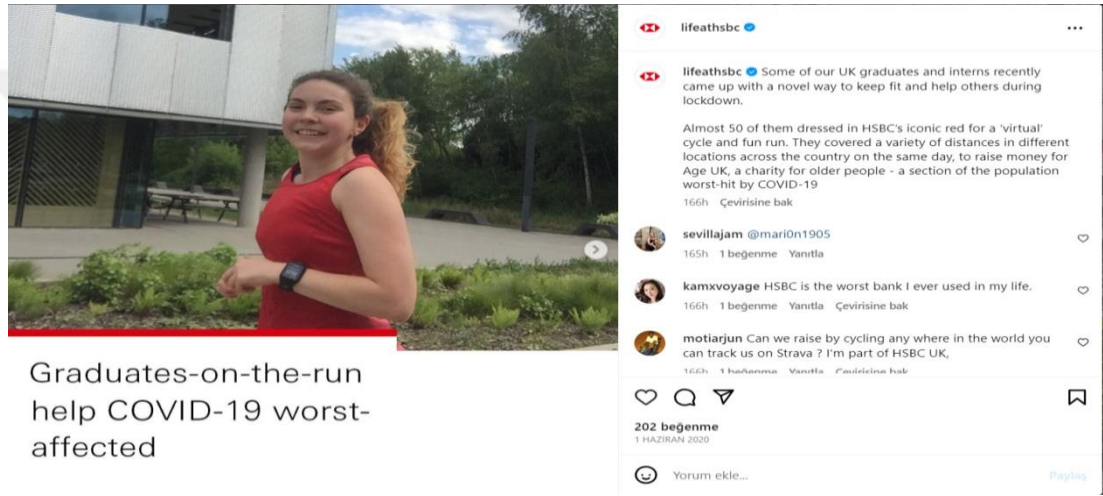
Çalışanların iş saatleri içerisinde de boş vakitlerinde hobilerini yansıtmalarının desteklendiği bir kültürün oluşturulması çalışanların iş yerinde streslerini azaltabilmelerine ve kendilerini daha mutlu hissedebilmelerini artırdığı varsayılmaktadır. Yoğun çalışma saatlerinin çalışanların üzerinde stres yaratması sonucunda özellikle bu dengeyi sağlayabilmelerini destekleyen şirketleri tercih ettikleri bilinmektedir. Çalışanların iş ve özel hayatlarında dengeyi sağlayabilmeleri amacıyla hibrit ve yarı zamanlı gibi çalışma modelleri ve ayrıca çalışanlarına 3 ay yurtdışından çalışma izni verdiği gibi esnek çalışma fırsatları ile çalışanların annelik ve babalık gibi izinlerin kullanmalarının desteklenmesinin çalışan memnuniyetini artırdığı ve önemli bir fırsat olduğu düşünülmektedir. Doğum izninden dönen annelere sunulan zorunlu psikolojik değerlendirme ve doğum yaralanması olan çocuk anneleri için fizyolojik grup terapisi gibi projeler ile doğum sonrasında kadın çalışanlarının iş hayatına yeniden adapte olmalarına destek olunmasının cezbedici olduğu düşünülmektedir.

5.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu

Son olarak işveren markasının son boyutu olan kurumsal sosyal sorumluluk boyutu adı altında 6 şirketin yapmış oldukları varsayılan ve Instagram hesaplarında paylaşılan en iyi uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

HSBC, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki uygulamalarında çalışan fikirlerinin önemseydiği ve çalışanların bu projelerde yer almasının desteklendiği düşünülmektedir.

Şekil 45: HSBC Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu



Özellikle yeni mezun programı çalışanları ve stajyerlerinin bu projelerde yer almasını teşvik etmesi ve desteklemesinin gençlerde kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesinde önemli bir uygulama olduğu varsayılmaktadır. Ağaçlandırma ve çevreyi koruma, plastik kullanımının azaltılması gibi sürdürülebilirlik projelerinden, “Anyone Can Code” projesi ile ilkokul ve ortaokul öğrencilerine gelişim alanı sunulması gibi şirket içerisinde çeşitli projeler hayata geçirildiği belirtilmektedir. “Help Me Read” projesi ile gençlerin eğitim ve mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik farklı alanlarda sosyal sorumluluk projeleri şirketin tercih edilirliliğini artırdığı düşünülmektedir. Çalışanlarına gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri için esnek saat desteği, acil servis kuruluşlarında görev alan çalışanlarına sınırsız ücretli izin gibi desteklerin sunulmasının şirket içerisinde sosyal sorumluluk projelerine istediğin ve motivasyonu artırdığı düşünülmektedir. Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını desteklemesi, şirketlerin tercih

edilmelerinde ve markalarının itibar kazanmasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir.

Allianz, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki uygulamalarını aktif olarak gerçekleştirdiği çevre ve sürdürülebilirlik projeleri haricinde duygusal refahı artırmak ve düşük gelirli olan anneler arasında akran desteğini artırmak için ebeveyn desteği sağlayan ve zihinsel sağlık gösterimleri ve bireysel danışmanlıklar sunması, STK’lar ile yakından çalışarak maddi ve manevi genç ve çocuklara fayda saylayacak projelerde sıklıkla yer almasının işveren markala gücünü ve itibarını artırdığı varsayılmaktadır. Şirketlerin dünya çapında özellikle de faaliyet gösterdikleri bölgelerde yaşan halka ve topluma fayda sağlayacak projeler gerçekleştirmesini beklediği bilinmektedir.

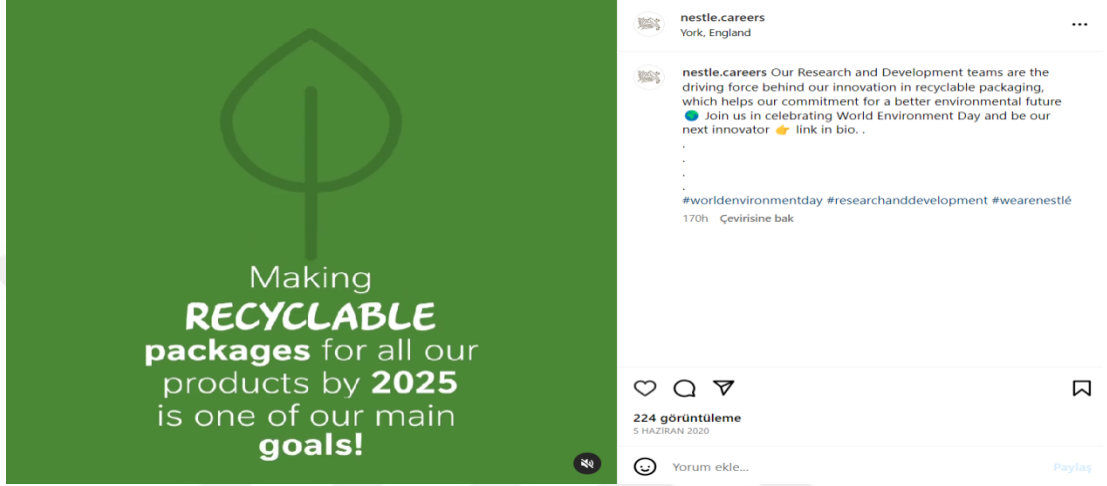
Şekil 46: Allianz Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu



Tüm Allianz çalışanlarına, Allianz “Day off for the future” adını verdiği izin desteği ile onları kendi, benzersiz yollarla sürdürülebilir etki oluşturacak aktivitelere katılmaya teşvik etmesi ile çalışanların da şirkete karşı aidiyet duygularını ve motivasyonlarını güçlendirdiği düşünülmektedir. Her yıl düzenlenen sürdürülebilirlik forumu ve yayınlanan sürdürülebilirlik raporları ile çevreyi ve doğayı korumak, zararlı gazların etkisini en aza indirmek gibi faaliyetleri ile sürdürülebilir bir geleceği önemsedikleri varsayılmaktadır. Çalışanlarının LinkedIn platformunda yararlandıkları eğitim saatine yönelik bağışta bulunduklarını belirten Allianz’ın bu hareketiyle hem çalışanlarının gelişimlerini desteklerken hem de çalışanlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımlarını artırdığı ve tatmin duygusunu geliştirdiği düşünülmektedir.

Nestle, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Genç çalışanlarımız motivasyonlarını, tutkularını ve yeşil becerilerini getirerek 2050 yılına kadar net sıfıra ulaşmamızı sağlıyor. İnsanlarımız yenilik yapmak ve önemli şeyleri yapmak, fark yaratmak ve insanların daha iyi yaşamalarına yardımcı olmak için güçlü hissediyor.*” şeklinde ifade ettiğin belirtmiştir.

Şekil 47: Nestle Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu



Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde çalışanların katılımının sağlanması çalışanlar tarafından oldukça tercih edilmektedir. Nestle farklı bir gönderisinde “*İyilik için bir güç olmak, her Nestlé çalışanının görevleriyle çalışma, büyüme ve etki yapma değerlerimizi yaşamayı anlamına gelir.*” şeklinde belirttiğini ifade etmesi ile kurumsal sosyal sorumluluğun şirketin kültüründe ve değerlerinde önemli bir yer tutarak, çalışanlarının görev tanımlarına bağlı oldukları sorumluluklarının yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluğu da bir görev olarak ele alarak hareket ettikleri varsayılmıştır. Çalışanlarının böyle bir kültür ortamında faaliyetlerini yerine getiren olmalarının çalışanlarda tatmin duygusunu ve şirkete bağlılıklarının yanı sıra olumlu düşünceler geliştirecekleri varsayılmaktadır.

Pepsico, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*Kurumsal Sorumluluk Dergisi'nin 2019'un En İyi 100 Kurumsal Vatandaşı arasında yer almaktan onur duyuyoruz. 11 yıl ve devam ediyor!*” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının başarısının işveren marka bilinirliğini artırmasının yanı sıra günümüzde çalışan beklentilerinde önemli bir yer tutarak hem çalışanların bağlılıklarını artırırken hem de potansiyel adaylar için şirketin tercih edilirliliğini artırdığı bilinmektedir. “Pep+” ile yenilenebilir tarım uygulamaları, toprak verimliliğinin artırılması, yenilenebilir enerji sağlanması, dünya

genelinde insanlara temiz suya erişim gibi insan ve çevre odaklı sürdürülebilirlik desteklenmektedir. Ayrıca çevre harici eğitim, küçük işletmeleri desteklemek gibi çeşitli konularda çalışanlarının yoğun katılımı ile birçok sosyal sorumluluk projesi hayata geçirilmektedir.

Şekil 48: Pepsico Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu



Çalışanlarının hem eğlenceli vakit geçirebilmesine olanak sağlarken hem de faaliyetlerinin sonucunda bir iyiliğe destek olmalarının iç motivasyonu artıracakı düşünülmektedir. Çalışanlarının yeri geldiğinde oturarak eğlenceli bir vakit geçirdiği sırada bile bir iyilik amacına hizmet ediyor olmaları ve kurum içerisinde bu faaliyetlerin belirli bir düzenli bir şekilde yapılıyor olmasının önemli bir kültür etmeni olduğu da bilinmektedir.

P&G, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki uygulamalarını “*İyilik ve büyüme için bir güç olmayı umuyoruz söylemimizde ciddiyyiz. Bu yüzden insanlarımız ve markalarımız her gün iyilik yapmaya çalışıyor.*” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesi ve sosyal sorumluluk projelerine verdikleri desteğin artması ile birlikte şirketlerin gösterdiği faaliyetlerinin sağladığı yararların yanı sıra topluma yaptıkları yatırımların da önem kazandığı ve popüler hale geldiği bilinmektedir. Çalışanlarını ve markalarını iyilik için yönlendiriyor olması marka bilinirliği açısından oldukça önemli olduğu varsayılmaktadır.

Şekil 49: P&G Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu



Sürdürülebilirlik açısından önemli faaliyetleri olan P&G'nin çevreye verdiği önemin yanı sıra çalışanlarının mültecilere, evsizlere, eğitim olanağına sahip olmayan veya okulu yarıda bırakan insanlara birçok farklı sosyal sorumluluk projesi içerisinde yer almalarına olanak sağlanmasının değişen çalışan öncelikleri açısından işveren markasını geliştirici olduğu düşünülmektedir.

Unilever, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Unilever'de tüm markalarımız, amacı yönlendirmek ve insanlar ve toplum için olumlu bir değişime yönelik çalışmak söz konusu olduğunda önemli bir rol oynamaktadır.” ve farklı bir gönderisinde; “Bizi #UniquelyUnilever yapan nedir? Çalışanlarımız etki açısından zengin fırsatlara sahiptir. Sık sık yerel projelere ve girişimlere dahil olma şansımız oluyor.” şeklinde belirtildiği ifade edilmektedir.

Şekil 50: Unilever Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu



Çalışanlarının aktif katılımının olduğu “PG Tips” gibi birçok proje ile kadınların ve kız çocuklarının geliştirilmeleri, fakir bölgelerde temiz içme suyu sağlanması ve gıda yardımları, çocuk hastanelerine yardım etkinlikleri, İngiltere’de yalnız olan insanlarla kahve etkinliği gibi birçok toplum yararına faaliyette bulunulduğu belirtilmiş ve çalışanlarının çalışma saatleri içerisinde çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde yer almasının oldukça desteklendiği düşünülmektedir. 2020 yılında “Globescan Sustainability” anketinde sürdürülebilirlik konusunda küresel lider olduklarını paylaşmışlardır. Uygulamaların sonucunda toplumun algısında itibar kazandığı ve işveren markası olarak değerini yükselttiği düşünülmektedir.



6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Şirketlerin sayılarının her geçen gün artması ile artan rekabet ortamında şirketlerin bulundukları sektörde ürün ve hizmetlerini benzersiz yapmalarının yanı sıra yetenekli insan kaynağına sahip olmaları önemli bir güçtür. Şirketler için hayati önem taşıyan insan kaynağının elde edilmesi, uzun süreler elde tutulabilmesi, motivasyonunun ve performansının yükseltilerek hem çalışanlarda iş tatmini sağlanırken hem çalışanlardan yüksek verim elde edilebilmesi yönünde oluşturulmak istenen algı işveren markasının bir çıktısıdır. Dünyada ve Türkiye’de şirketlerin işveren markalarına dair araştırmalara bakıldığında birçok şirketin araştırmalarda başarılı olarak yer elde ettiği görülmektedir. Bu şirketler işveren markaları ile “çalışılacak en iyi yer” algısını başarılı bir şekilde yöneterek yetenekli çalışanların o şirkette çalışma isteklerini artırmaktadır.

Günümüzde başarılı işveren markası yönetimini yapan şirketlerin sayısının artması, şirketlerin yetenekli çalışanlara ulaşabilmesinde farklı alternatif kanalları denemesini gerekli kılmıştır. Şirketler istedikleri kadar farklı uygulamaları hayata geçiriyor olsun doğru kanal üzerinden bunu aktaramıyorlarsa tam anlamıyla istedikleri sonucu elde edemeyeceklerdir. Özellikle gelenekselci X kuşağı emekliye ayrılırken, teknolojiye yatkınlıkları ile bilinen Y kuşağının yönetici pozisyonlarına gelmesi ve dijital kuşak olan Z kuşağının iş hayatına adım atması şirketler için geleneksel kanalları yetersiz kılmaya başlamıştır. Günümüzde şirketlerin işveren markalarının gücünü duyurmak için tercih ettiği iletişim kanallardan birisi sosyal medyadır. Sosyal medya platformları ile şirketler uygulamalarını duyurmakta, çalışanları ile derin ilişkiler kurabilmekte ve çok hızlı bir şekilde ulaşmak istediği potansiyel adaya ulaşmaktadır. Şirketlerin demografik yapılarının değişimi çalışan beklentilerini de önemli düzeyde değiştirmiştir. Şirketlerin bu değişimlere hızlı adapte olarak ulaşmak istediği insan kaynağı ile doğru iletişim kurabilmesi önemli bir avantajdır.

Bu çalışmada şirketlerin işveren markası gücünü yansıtabilmeleri için bir iletişim kanalı olarak popüler sosyal medya platformlarından Instagram tercih edilmiştir. Universum’un işletme öğrencileri tarafından en iyi şirketler olarak belirlediği 50

şirket arasından seçilen HSBC, Allianz, Nestle, Pepsico, Unilever ve P&G şirketlerinin Instagram hesapları incelenmiş, gönderilerinden ve öne çıkarılan hikâyelerinden yansıtılmak istenen uygulamaları ele alınmış ve etkileşimler analiz edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan değerlendirmelerin şirketlere işveren markalarını güçlendirmede ve daha çok bilinirliğinin artması ve çalışanları ya da potansiyel adaylarla kurdukları iletişimin gelişmesi beklenmektedir. İçerik analizi kapsamında yapılan incelenmeler ve değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- İncelenen şirketler arasından P&G hariç, diğer şirketlerin Instagram profilleri görece günümüze yakın yıllarda oluşturulmuştur. Kullanılmaya başlanan ilk zamanki paylaşımlarla günümüzde yapılan paylaşımlar karşılaştırıldığında günümüzde daha profesyonel ve daha amaca yönelik paylaşımların yapıldığı gözlemlenmiştir.
- İncelenen tarihte P&G 1.940 gönderisi ve 191 B takipçisi ile en çok paylaşımı ve takipçisi olan şirkettir. HSBC ise 181 gönderisi ve 15,3 takipçisi ile en az paylaşımı ve takipçisi olan şirkettir. Paylaşım sayısı ve takipçi sayısı arasında tesadüfen böyle bir uyum meydana gelmiş olup diğer şirketler incelendiğinde takipçi sayısı ve paylaşım sayısı arasında bir orantısal sonuca ulaşılamamıştır.
- PwC'nin (2020) "Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri" araştırmasında ortaya çıkardığı çalışan beklentileri bu çalışmada belirlenen 7 boyut altında sınıflandırılarak incelenmiştir. Bu boyutlar ekonomik, gelişim, uygulama, ilgi-çıkar, sosyal, iş-özel yaşam dengesi ve kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarıdır. Şirketlerin paylaşımları incelendiğinde tüm şirketlerin tüm bu kriterleri karşıladığı görülmektedir. Şirketlerin Instagram profillerinde yansıttıkları uygulamalara bakıldığında hepsinin bu boyutlar altında sınıflandırılacak birçok uygulaması olduğu görülmüştür. Bu uygulamaların çoğunlukla birbirinden farklılığı görülse de zaman zaman benzerliklerin mevcut olduğu görülmektedir. Yansıtılan uygulamalardan en benzer olanları ise gelişim boyutu altında incelenen koçluk&mentörlük destekleri ve iş-özel yaşam boyutu altında incelenen hibrit&esnek çalışma programlarıdır. Şirketlerin ilgi-çıkar boyutu altında ele aldıkları inovatif fikirleri ve çalışmaları ise birbirinden en farklı alan olarak görülmektedir. Belirlenen boyutlar içerisinde şirketlerin en az paylaşım yaptığı boyut ise

uygulama boyutudur. Ekonomik boyut altında incelenen maaş, ödenek, ikramiye gibi ücret paketleri her şirket için gizli tutulması tercih edilmiş olup, ücret sisteminin adilliğine ve eşitliğine paylaşımlarda yer verilerek ekonomik olarak inceliyicilerin algısında güven oluşturulmaya çalışılmıştır. Şirketlerin mevcut çalışanlarına sunduğu fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik her türlü destek çalışanını elde tutmaya ve çalışanının her gün işe mutlu gelmesini ve motive çalışmasını desteklemeye yardımcı olurken ayrıca potansiyel adayları da bu şirketlerde çalışmaları konusunda istek ve heves algısını uyandırdığı düşünülmektedir. Ayrıca şirketler sıklıkla çevre, sürdürülebilirlik, toplumun gelişmesi ve güçlenmesi gibi toplumun ve insanlığın yararına olan hemen hemen her faaliyetini Instagram profillerinde paylaşarak toplumun beğenisini ve takdirini kazanmaya çalıştığı görülmekle birlikte çoğu sosyal sorumluluk projesinde çalışanlarının katılımına özen göstererek çalışanlarında ve potansiyel adaylarında sosyal sorumluluk tatmini sağlamaya da özen gösterdiği görülmüştür.

- Paylaşılan gönderilerin beğeni ve etkileşim sayılarına bakıldığında fotoğraf ve video içerikli gönderilerinin ortalama beğeni sayılarının 0 – 250 beğeni sayısı arasında olduğu gözlemlenmiştir. P&G fotoğraf içerikli gönderi paylaşımlarına ortalama 407 beğeni alarak, PepsiCo ise video içerikli gönderi paylaşımlarına ortalama 440 beğeni alarak en çok beğeni etkileşimi alan şirketler olmuşlardır. Gönderilerin beğenileri düşük olsa dahi, video izlenme sayılarına baktığımızda şirketlerin bazı gönderilerinde milyonları bulan izlenme sayılarının yanı sıra video içerikli paylaşımlarının ortalama izlenme sayıları 1000+ olmaktadır. Unilever video içerikli paylaşımlarında ortalama 756 izlenme sayısı ile en düşük etkileşime sahip şirket olurken, Pepsico ise video içerikli paylaşımlarında ortalama 9.761 izlenme sayısı ile en çok etkileşime sahip şirket olmuştur. Şirketler paylaşımları ile geniş kitlelere daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedir. Böylelikle şirketler aktifliğini artırarak işveren marka gücünün bilinirliğini artırmakta ve yansıtmak istediği mesajı iletebilmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Şirketlerin takipçi sayılarına, beğenilerine ve video izlenme sayılarına bakıldığında mevcut çalışanların ve potansiyel adayların şirketleri takip ettikleri ve şirket hakkında bilgi almak için sosyal medya platformlarını oldukça tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca şirketlerin beğendikleri uygulamalarına beğeni ile destek vermeleri ve

paylaşımların altına yaptıkları yorumlar ile destek veya eleştiri sunmaya da yatkın oldukları görülmektedir.

- Her şirketin yansıtmak istediği işveren markası gücü ve kültürüne yönelik özgünlüğü ve farklılığı paylaşımlar ile inceleyen kişiye hissettirilmektedir. Paylaşılan uygulamaların birbirinden farklılığı, gönderi içerikleri, içeriklerde kullanılan renk detayları ve görsel/video biçimleri ile farklılaşma sağlanma yoluna gidildiği görülmektedir. Ayrıca her şirketin vurgulamak istediği alanın ve uygulamaların çoğunlukla birbirinden farklı olmasının yanı sıra paylaşımlara gelen etkileşimler incelendiğinde her şirket için en çok beğeni/izlenme sayısına ulaşılan paylaşımların konularının da farklı olması inceleyicilere de istenilen mesajın doğru bir şekilde iletildiğini ve inceleyicilerin algılarında şirketlere dair farklı detayların öne çıktığını düşündürmektedir. Örneğin HSBC çalışanlarını paylaştığı uzun süreli istihdamı içeren gönderilerinde en çok etkileşim alırken, P&G ve Pepsico inovasyon içeren gönderilerinde daha çok etkileşim almıştır. Unilever ve Nestle öğrenci ve yeni mezunlara sunduğu staj&iş programları ile en çok etkileşime ulaşmış, Allianz LGBT, engelliler günü gibi sosyal ve toplum alanlarına dair aktivitelerini içeren paylaşımları ile etkileşim sayısını diğer içeriklerine göre artırmıştır.
- Şirketlerin paylaşımlarında aldıkları beğeni ve yorum etkileşimine bakıldığında çoğunlukla en yüksek etkileşimleri çalışanların tanınmışlığını artıran paylaşımlar veya çalışanların yer aldığı sosyal sorumluluk, inovasyon projeleri ve çeşitli etkinlikler gibi sosyal aktiviteleri içeren paylaşımlar ile ofislerin ve çalışma alanlarının tanıtıldığı gönderilerin aldığı görülmüştür. Bunun aksine gerçek alan veya kişi içermeyen gönderilere verilen etkileşimlerin oldukça düşük olduğu görülmüştür. Çalışanların ve potansiyel adayların sadece ajansın çalıştığı yapay, gerçeği tam anlamıyla yansıtmayan paylaşımlar yerine şirket kültürünü, çalışan ve çalışma ortamı profilini ve işveren markasını samimi ve şeffaf bir şekilde yansıtan paylaşımları daha çok destekledikleri varsayılmaktadır.

Bu çalışmada, işveren markasını ölçümlemek için kullanılan her bir boyut şirketlerin işveren markalarını desteklediği ve güçlendirdiği düşünülmektedir. Belirlenen boyutlar nezdinde incelenen şirketlerin sosyal medya platformlarında yansıttıkları

kriterler işveren markalarının iç dinamiklerini oluşturmakla birlikte bu kriterleri içeren boyutlar aracılığı ile şirketlerin sosyal medya platformlarında yansıttıkları işveren markası güçleri ve elde ettikleri çıktı ölçümlenmiştir. Bu kapsamda örneklemdaki tüm şirketlerin işveren markasına sahip olduğu fakat sosyal medya platformlarında yansıtmayı tercih ettikleri uygulamaları ve biçimsel olarak paylaşımlarının şirketten şirkete değiştiği ve bunun da şirketlere özgünlük sağlamasının yanı sıra farklı boyuta yönelik güçlü algısı yarattığı sonucuna varılmıştır.

Mevcut araştırmadan elde edilen sonuçlar ile diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında benzerlik gösterildiği sonucuna varılmıştır. Örneğin, Adecco'nun (2015) 26 ülkede 31 binden fazla adayın ve 4 binden fazla işverenin katılımıyla gerçekleştirdiği Work Trends Study araştırmasında, araştırmaya katılan işverenlerin %35'i sosyal medya platform ağları ile potansiyel adaylarla bağlantı kurduğunu belirtmiş ve sosyal medya paylaşımlarından yola çıkarak adaylar hakkında değerlendirme yapabildiği gibi, potansiyel adaylar da şirketlerin itibar ve saygınlıklarını değerlendirme amacıyla sosyal platformları kullanmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Adecco, 2015).

Şirketlerin özellikle bu araştırmada incelenen Instagram platformlarında yansıttıkları işveren markası uygulamalarının imajına dair bir karşılaştırma yapıldığında ise örneğin JLL'nin (2022) 10 ülkede 4 binden fazla katılımcı ile gerçekleştirdiği Çalışan Tercihleri araştırmasında çalışanların işverenlerinden beklentilerinde öne çıkan konular; hibrit çalışma ile birlikte esnek çalışma günleri ve saatleri, yan hakların içeriğinin artırılması özellikle teknolojik destekler, fiziksel ve ruhsal sağlıklarının önemsenerek sağlıklı bir yaşam tarzını destekleyen, güven ve esenlik sağlayan çalışma alanları, iş arkadaşları ile yakın ilişkiye sahip olmak, görünür ve fark edilebilir olmak, yüksek maaş ve ödüllendirme, anlam ifade eden bir iş yapıyor olmak gibi sonuçlara ulaşılmıştır (JLL, 2022). Bu araştırmada yer verilen PWC'nin (2020) Çalışan Tercihleri ve Öncelikleri araştırması ile JLL'nin (2022) araştırmasının sonuçlarında ulaştıkları çalışan beklentilerinin hemen hemen benzer olduğu görülmüş ve bu araştırmada ortaya çıkan şirketlerin Instagramda yansıttıkları işveren markası imajları ve uygulamaları ile çalışan beklentilerini büyük ölçüde karşıladıkları ve çalışılmak için tercih edilen bir şirket algısı yarattıkları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen her bir bulgunun sadece seçilen şirketlere değil bütün

şirketlere de yol göstereceği ve işveren markası gücünü ve bilinirliğini artırmak isteyen her şirketin yoğunluğunu sosyal medya platformlarına vereceği düşünülmektedir.

6.1. Öneriler ve Kısıtlar

Bu araştırmada Universum (2022) araştırmasında belirlenen en iyi işverenler arasından seçilen 6 şirketin küresel olarak yönetilen Instagram hesapları incelenmiştir. Her şirketin sahip olduğu ve yansıtmak istediği işveren marka imajının farklı olması sebebiyle araştırmanın kapsamı ve boyutları geliştirilerek farklı sektörlerde yer alan farklı şirketlere yapılması önerilmektedir. Günümüzde işveren markası kavramıyla ilgili birçok akademik çalışma bulunmakta ve akademik araştırmaların yönü artık dijital işveren markasını incelemeye yöneliktir. Şirketler açısından baktığımızda ise şirketlerin birçoğunun işveren markalarını oluşturma süreçlerini tamamladığı ve artık çabalarının bu gücü geniş kitlelere yayma yarışına döndüğünü görmekteyiz. Şirketler Instagram gibi kullanıcı sayısının çok olduğu ve aktif kullanılan sosyal medya platformlarında işveren markası uygulamalarına yer verdiğinden dolayı araştırmacılara diğer sosyal medya platformlarını da işveren markası kapsamında incelemeleri tavsiye edilmektedir.

Şirketler işveren marka yönetimlerini birbirlerine benzer değil; kültürleri, hedefleri, mevcut çalışanlarının demografik yapısı ve ulaşmak istediği potansiyel adayların beklentilerine yönelik şekillendirmelidirler. Günümüzde çalışan beklentilerini analiz eden birçok araştırma genellikle benzer sonuçlara ulaşmaktadır. Şirketlerin bu araştırmaları iyi analiz ederek, hem mevcut çalışanlarına hem de potansiyel adaylarına uygun ve anlamlı uygulamalar hayata geçirmesi önerilmektedir. Günümüzde ekonomik refah önemini korumasına devam etmesine karşın psikolojik ve fonksiyonel faydaların da önemi oldukça artmıştır. Çalışanlar kendilerini değerli hissettiren, esneklik sunan, fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri, yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlayacak ve iyi iş arkadaşlığı oluşturabildikleri çalışma ortamlarını ve şirketleri daha çok tercih etmektedirler. Şirketlerin bu beklentileri karşılamayan uygulamaları zaman ve maddi olarak anlamsız kalacaktır.

Ayrıca şirketlerin ulaşmak istedikleri yeteneğe yönelik olarak, işveren markasının bilinirliğini artırmak için öncelikle doğru platformu belirlemeleri ve bu platformun yaygın kullanılış biçimine uygun olarak paylaşımlar yapması önerilmektedir. Çünkü

her platformun kullanıcı kitlesi aynı olmadığı gibi sosyal medya platformlarının kullanım biçimleri de birbirinden farklıdır. Günümüzde şirketlerin özellikle işveren markalarını ifade etmelerine oldukça dikkat etmeleri gerekmektedir. Özellikle toplumsal olaylara yönelik yaptıkları paylaşımlarında ayrıca hassiyet göstermelidirler. Sosyal medya platformlarında marka bilinirliği ve imajı hızlıca yayılmasından kaynaklı çok hızlı bir şekilde etkileşim sağlanmakta ve kullanıcılar hoşlarına gitmeyen bir durum olduğunda eleştirilerini de hızlıca yapmaktadırlar.

Bu nedenle, şirketlere ve yöneticilere şirketin çekici olması, rekabeti sürdürülebilir kılması ve mevcut çalışanları, potansiyel adayları, işten ayrılmış çalışanları ve diğer paydaşları ile güçlü bir iletişim kurabilmesi için mutlaka sosyal medya platformlarına önem vermesi ve işveren markası uygulamalarının doğru aktarılması için ifade biçimlerinde seçici davranmaları önerilmektedir.

Mevcut araştırma sadece Universum'un (2022) araştırmasının en iyi işverenler listesinde yer alan şirketlerden seçilen 6 şirketi ve bu şirketlerin bulunduğu sektörleri kapsamaktadır. Dolayısıyla sektör veya şirket değiştiğinde ulaşılan sonuçların da değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırma yalnızca Instagram platformunda şirketlerin yaptığı paylaşımların incelenmesiyle gerçekleşmiştir. Bu platformda 2022 yılında paylaşılan son paylaşımından itibaren önceki yıllara ait tüm paylaşımlar kapsamda tutulmuştur. İncelenen gönderi sayısının belli bir standarta oturması amacıyla paylaşımlara devam edilen 2023 yılında paylaşımlar kapsam dışı tutulmuştur. Bu sebeple gelecek yıllarda ve farklı platformlarda sonuçların farklılaşabileceği unutulmamalıdır. Araştırma yalnızca Berthon ve diğerleri (2005,156-167) ve Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) çalışmasında kullanılan işveren markası boyutları kullanılarak kısıtlanmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere seçilmiş olan işveren markası boyutlarının incelemesi ve yorumlanması tamamen araştırmacının algısı dâhilinde yapılmış olup, bir başka araştırmacının daha farklı sonuçlar çıkarabileceği öne sürülebilir.

6.2. Örneklemin İtibar Araştırması Değerlendirmeleri

Uzun süredir şirketlerin işveren markalarının bilinirliği, tercih edilirliliği ve itibarları araştırmalar ile incelenmektedir. Bu araştırmalar şirketlere günümüzün çalışan perspektifi açısından yönlendirici olduğu kadar aynı zamanda şirketin uygulamalarının ölçülmesi ve hem çalışanlar hem de potansiyel adayların şirkete

bakış açısını ve algısını da ölçümleme fırsatı tanımaktadır. Bu araştırmada örneklem olarak seçilen şirketlerin işveren markası ve uygulamalarının çalışanlar ve potansiyel adayların algısında olumlu bir etki yarattığı ve günümüzde çalışılmak için en çok tercih edilen ve itibar değerlendirmesi yapılan diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında da öne çıktığı sonucuna varılabilir.

Örneğin değişime ve beklentilere en iyi hızlı cevap veren, müşteri, çalışan ve toplum için yaptığı uygulamalar ile takdir edilen şirketleri belirlemeye yönelik ve 1.510 karar vericinin yer aldığı Capital (2023) İş Dünyasının En Beğenilen 20 Şirket araştırmasında Unilever 9. sırada yer alırken, P&G ise 16. sırada yer almıştır. Aynı araştırmanın son 5 yıl verileri incelendiğinde de Unilever ve P&G'nin her yıl sıralamada yer aldığı görülmüştür (Capital, 2023).

Great Place To Work dünya çapında, bölgesel, ülkesel, sektörel veya kadın çalışanlara, erkek çalışanlara yönelik olarak farklı araştırmalar sürdürerek çalışılmak için en çok tercih edilen şirketleri farklı listeler halinde belirlemektedir. Great Place To Work (2023) Türkiye'nin 1000+ çalışan sayısına sahip şirketleri arasında yaptığı çalışılmak için en iyi yer olarak belirtilen şirketler sıralaması araştırmasında Allianz 7. sırada yer almıştır (Great Place To Work, 2023).

Son olarak ise Türkiye'nin ilk işveren algısı araştırması olarak 2009 yılında başlayan ve 65.541 üniversite öğrencisi ve 28.623 genç işgücünün katılımıyla gerçekleşen En Gözde Şirketler (2023) araştırmasına göre Unilever 1. sırada yer almıştır. Ayrıca P&G 17. sırada yer alırken Nestle 21. sırada, Pepsico 31. sırada, PWC 48. sırada, Allianz 65. sırada, HSBC ise 90. sırada yer alarak listeye katılmayı başarmışlardır. Genç Profesyonellerin En Gözde Şirketleri araştırmasında ise Unilever 1. sıradaki konumunu korurken, P&G 16. sırada ve Pepsico 45. sırada yer almıştır. Diğer şirketler ise bu sıralamada yer almamışlardır. Bu araştırmalar nezdinde sıralamaya giren şirketlerin kurumsal değerler, kariyer fırsatları, görsel kimlik, ürün/hizmetler, çalışma ortamı, marka bilinirliği, tercih edilen iletişim kanalları gibi kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmıştır (En Gözde Şirketler, 2023).

KAYNAKÇA

- Adecco (2015). Work Trends Study, Discover The Future Of Social Recruiting and Smartworking. (21.06.2023) <https://www.adecgroup.com/our-group/media/press-releases/adecco-work-trends-study-job-seeking-goes-mobile-along-with-the-workplace/>
- Agarwal, R., Johnson, S. L., & Lucas, H. C. (2011). Leadership In The Face Of Technological Discontinuities: The Transformation Of EarthColor. Communications of the Association for Information Systems, 29(1), 33.
- Akdurman, G. (2019). Dijital İşe Alım: Dijital Dünya'nın İnsan Kaynakları İşe Alım Fonksiyonuna Etkisinin Kavramsal ve Uygulama Örnekleri İle Değerlendirilmesi. International Journal of Arts and Social Studies, 2(3), 24-44.
- Allianz. (17.07.2023). About Us <https://www.allianz.com/en/about-us.html>
- Allianz. (27.09.2023). teamallianz (Instagram) <https://www.instagram.com/teamallianz/>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of brand management, 4, 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career development international, 9(5), 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons.
- Baş, T. (2011). İşveren markası: Yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı. Optimist Yayınları.
- Bat, Z. B. A. V. M., Vural, Z. B. A., & Mikail, B. A. T. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: ege üniversitesi iletişim fakültesine yönelik bir araştırma. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 5(20), 3348-3382.
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri. Dijital Dönüşüm ve Süreçler, 59, 76.
- Bednarska-Olejniczak, D. (2017, May). How to Effectively Build Employer's Brand on the Internet? Activities of Employers versus Opinions of Representatives of Y Generation. In Proceedings of the International Scientific Conference of Business Economics, Management and Marketing (ISCOBEMM 2017) (pp. 1-8). Masarykova univerzita nakladatelství.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2019). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. EĞİTİM YAYINEVİ.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- Bonekamp, L., & Sure, M. (2015). Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organisation. *Journal of business and media Psychology*, 6(1), 33-40.
- Boy, J. D., & Uitermark, J. (2015). Capture and share the city: Mapping Instagram's uneven geography in Amsterdam. In Conference "The Ideal City Between Myth and Reality. Representations, Policies, Contradictions and Challenges for Tomorrows Urban Life", Urbino (Vol. 27).
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.
- Bruce, D., & Harvey, D. (2010). Marka bilmecesi. Aslı Özer (çev), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Bulut, E., & AKÇACI, T. (2017). Endüstri 4.0 ve inovasyon göstergeleri kapsamında türkiye analizi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 55-77.
- Capital (2023). İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri. (17.02.2024) <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/begeni-liginde-ne-degisti>
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Clarke, R. (2009). How to maintain the employer brand. *People Management Journal*, 33.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of applied psychology*, 92(1), 180.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). 16 Employer Brand Equity and Recruitment Research. *The Oxford handbook of recruitment*, 284.
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2014). İnsan kaynakları yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.
- Delaney, J. (2013). Employer use of Facebook and online social networks to discriminate against applicants for employment and employees: An analysis balancing the risks of having a Facebook account and the need for protective legislation. *Labor Law Journal*, 64(2), 86.
- Deloitte (2016). Deloitte Millennial survey Winning over the next generation of leaders.(15.05.2023) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

- En Gözde Şirketler (2022). Türkiye'nin En Gözde 100 Şirketi. (06.03.2023) <https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>
- En Gözde Şirketler (2023). Türkiye'nin En Gözde 100 Şirketi. (17.02.2024) <https://www.engozdesirketler.com/arastirma-detaylari/>
- Ertuğrul, İ., & Deniz, G. (2018). 4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 ve Endüstri 4.0. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 143-170.
- EY (2021). 2021 CEO araştırması. (23.11.2022) https://www.ey.com/tr_tr/news/2021/04/ceo-lar-buyume-icin-veri-ve-teknoloji-yatirimlariina-odaklandi
- Figurska, I. ve Matuska, E. (2013). Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. Human Resources Management and Ergonomics, 7(2), 35-51.
- Fleisch, E., Weinberger, M., & Wortmann, F. (2015). Business models and the internet of things. In Interoperability and Open-Source Solutions for the Internet of Things: International Workshop, FP7 OpenIoT Project, Held in Conjunction with SoftCOM 2014, Split, Croatia, September 18, 2014, Invited Papers (pp. 6-10). Springer International Publishing.
- Fortune (2022). 100 Best Companies for Work. (06.03.2023), <https://fortune.com/ranking/best-companies/2022/search/>
- 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.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight*, 27(5), 47-50.
- Garibaldi, A. A. (2014). Employer branding for dummies. *Hoboken, New Jersey*.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator. *Int. J. Prod. Dev*, 18, 249-273.
- Gomes, D. R., & Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.
- Göktaş, B., & Demir, Ç. Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması.
- Great Place To Work (2023). Türkiye'nin En İyi İşverenleri. (17.02.2024) <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/en-iyi-isverenler-basvuru-tarihleri/>
- Holland, P., & Jeske, D. (2017). Changing role of social media at work: Implications for recruitment and selection. In *Electronic HRM in the smart era* (pp. 287-309). Emerald Publishing Limited.
- HSBC. (17.07.2023). Who We Are? <https://www.hsbc.com/who-we-are/our-history>
- HSBC. (27.09.2023). lifeathsbc <https://www.instagram.com/lifeathsbc/>
- Ilcus, A. M. (2018). Impact of digitalization in business world. *Revista de Management Comparat Internațional*, 19(4), 350-358.

- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
- Jalees, T., & Mateen Khan, M. (2019). Antecedents to employer branding. Fasih, ST, Jalees, T., & Khan, MM,(2019). Antecedents to employer branding. *Market Forces*, 14(1), 81-106.
- JLL (2022). Çalışan Tercihleri Araştırması. (14.10.2023) <https://www.jll.co.uk/en/trends-and-insights/research/workforce-preferences-barometer>
- Jobvite (2016). Jobvite Recruiter Nation Survey. (13.02.2023) <https://www.jobvite.com/jobvite-recruiter-nation-report-2016/>
- Jobvite (2021). Jobvite Recruiter Nation Survey. (15.02.2023) <https://www.jobvite.com/lp/2021-recruiter-nation-report/>
- Jury, T. A. (2014). *A crisis of reputation in a Social Media environment: a comparative analysis of the crisis communication strategies employed by Jetstar and Air New Zealand in a severe weather event* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective.
- Kapil, Y., & Roy, A. (2014). Critical evaluation of generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10-14.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Karaçuha, E., & Güven, P. A. D. O. (2018). Dijital inovasyon stratejisi yönetimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 118-130.
- Karas, A., & Brezovska, B. N. (2020). Digitalization and its impact on human resources and HR marketing. *Marketing Identity: Covid-2.0*, 233-247.
- Kaufman, I., & Horton, C. (2015). Digital transformation: Leveraging digital technology with core values to achieve sustainable business goals. *The European Financial Review*, 63-67.
- Keskin, İ. (2018). Dijital dünyanın sesini duyabilenler.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.
- Kuşçu, A., & Okan, E. Y. (2010). An Exploratory Study On The Dimension Of Employer Branding-İşveren Markalaşmasının Boyutları Üzerine Keşifsel Bir Çalışma. *Öneri Dergisi*, 9(34), 119-130.
- Kuzulu, E., Aslan, T., Erdoğan, G., Kanık, D., & Yılmaz, D. (2021). İşveren Marka Değerinin İşgören Tarafından Algısı ve Örgütsel Bağlılık: "Bankacılık

- Sektöründe İşveren Marka Kredibilitesi Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2845-2862.
- Küçükgökdemir, A. C., & Bal, Y. (2018, February). İşveren markası ve işveren markasının işe alım üzerindeki etkisi. In *Proceedings of INTCESS2018-5th International Conference on Education and Social Sciences* (pp. 5-7).
- Labrović, J. A., Kovačević, I., Damnjanović, V., & Kostić, S. C. (2021, September). Employer branding framework using social media for attracting talents. In *E-business technologies conference proceedings* (Vol. 1, No. 1, pp. 70-73).
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59, 301-308.
- Lietsala, K., & Sirkkunen, E. (2008). Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Manpower (2016). İstihdama Genel Bakış Araştırması. (11.04.2023) <https://www.manpowergroup.com.uy/wps/wcm/connect/manpowergroup>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business horizons*, 48(6), 535-545.
- Miller, K. (2012). *Playing Along: Digital Games, YouTube, and Virtual Performance*. New York: Oxford University Press.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Minchington, B. (2018). "Employer brand excellence - A case study approach, 3. Employer Branding College.
- Mokina, S. (2014). Place and role of employer brand in the structure of corporate brand. *Economics & Sociology*, 7(2), 136.
- Mosley, R., & Barrow, S. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*, A Shoulders of Giants Publication, UK.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. John Wiley & Sons.

- Muro, M., Liu, S., Whiton, J., & Kulkarni, S. (2017). Digitalization and the American workforce.,
- Nestle. (17.07.2023). About Us <https://www.nestle.com/about>
- Nestle. (27.09.2023). nestle.careers <https://www.instagram.com/nestle.careers/>
- Neumann, M., O'Murchu, I., Breslin, J., Decker, S., Hogan, D., & MacDonaill, C. (2005). Semantic social network portal for collaborative online communities. *Journal of European Industrial Training*, 29(6), 472-487.
- Neuman, W. L. (2017). Toplumsal araştırma yöntemleri. Nitel ve Nicel Yaklaşımlar. Çev. S. Özge.(İstanbul: Yayın Odası Yayınları, 2006).
- Oncioiu, I., Anton, E., Ifrim, A. M., & Mândricel, D. A. (2022). The influence of social networks on the digital recruitment of human resources: An empirical study in the tourism sector. *Sustainability*, 14(6), 3693.
- Öksüz, B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi Burcu Öksüz. *Selçuk İletişim*, 7(2), 14-31.
- Ötken, B. A. ve Okan, Y. E. (2015). Şimdi İşveren Markası Zamanı. İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Özgen, E., & AKBAYIR, Z. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1).
- Özkan, M., Arzu, A. L., & Yavuz, S. (2018). Uluslararası politik ekonomi açısından dördüncü sanayi-endüstri devrimi'nin etkileri ve Türkiye. *International Journal of Political Science and Urban Studies*, 6(2)
- Parida, V. (2018). Digitalization.
- Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social Media as a Mechanism for Engagement? *Social Media in Human Resources Management (Advanced Series in Management)*, Vol. 12.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Pepsico. (17.07.2023). Who We Are? <https://www.pepsico.com/who-we-are/about-pepsico>
- Pepsico. (27.09.2023). pepsicojobs <https://www.instagram.com/pepsicojobs/>
- P&G. (17.07.2023). Who We Are? <https://us.pg.com/who-we-are/>
- P&G. (27.09.2023). proctergamble <https://www.instagram.com/proctergamble/>
- Pogorzelski, S., Harriott, J. & Hardy, D. (2010). Yetenekleri bulmak. Ü. Şensoy(Çev.), İstanbul: Bzd Yayın
- Pološki Vokić, N., & Mostarac, V. (2019). Is there a need for a change in employer branding practices?—a shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade. *EFZG working paper series*, (05), 1-16.
- PWC (2020). Yetenek Trendleri Raporu. (24.08.2022) <https://webrazzi.com/2021/04/09/pwc-turkiyenin-arastirmasina-gore-ik-liderlerinin-yuzde-94u-hibrit-calisma-modelinin-kalici-olacagini-belirtti/>

- PWC (2020). Çalışan Öncelikleri ve Tercihleri Araştırma Raporu. (26.08.2022)
<https://www.pwc.com.tr/pwc-calisan-oncelikleri-ve-tercihleri-arastirma-raporu>
- Randstad (2022). İK Trendleri ve Ücret Raporu. (17.01.2023)
<https://www.randstad.com.tr/s3fs-media/tr/public/2022-08/2022-ik-trendleri-ve-ucret-raporu.pdf>
- Ritson, M. (2002), Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power. Marketing, s. 18.
- Rosen, P. A., Solomon, S. J., McLarty, B. D., Esken, C. A., & Taylor, E. C. (2018). The use of Twitter profiles to assess personality and hireability. Journal of Managerial Issues, 256-272.
- Rosethorn, H. (2009). The employer brand: Keeping faith with the deal. Gower Publishing, Ltd.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(40), 395-420.
- Santos, V., Pinto dos Reis, I., Correia Sampaio, M., Martinho, F., & Cardoso, J. R. (2022). Employer Branding: From The Traditional Perspective To Digital Approach.
- Savić, D. (2020). From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management. Grey Journal (TGJ), 16(1).
- Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. Currency.
- Scott, D. M. (2009). The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly. John Wiley & Sons.
- Seenit (2021). The state of Employer Brand. (12.11.2022)
<https://marketing.seenit.io/hubfs/Resources/state-of-employer-brand.pdf>
- Seufert, M., Hoßfeld, T., Schwind, A., Burger, V., Tran-Gia, P. (2015). Group-Based Communication In WhatsApp. Mobile Networks and Management: 7th International Conference. Santander / İspanya, Eylül 16-18, 2015, 536-541.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information Technology and the Good Life. n Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice. Ed. Kaplan, B. et al.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. ER Daily, <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (07.06.2023)
- Sweeney, S., & Craig, R. (2010). Social media for business: 101 ways to grow your business without wasting your time. Maximum Press.
- Şeker, A. (2023). Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması. Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması, 47.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. Global business review, 17(3_suppl), 186S-206S.
- TDK. (08.09.2022). Marka nedir? <https://sozluk.gov.tr/>

- Thomas, B. J., & Jenifer, S. C. (2016). MEASUREMENT MODEL OF EMPLOYER BRAND PERSONALITY. *Journal of Contemporary Management Research*, 10(1).
- TÜİK (2022). İstatistiklerle Gençlik. (29.06.2023) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Genclik-2022-49670>
- Unilever. (17.07.2023). Our Company <https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>
- Unilever.(27.09.2023).unileverglobalcareers <https://www.instagram.com/unileverglobalcareers/>)
- Universum (2022). The World's Most Attractive Employers. (06.03.2023) <https://universumglobal.com/wmae-2022-thanks/>
- Universum (2022). Employer Branding Now. (05.03.2023) <https://universumglobal.com/library/employer-branding-now-2022/>
- Uzun, K., & Uluçay, D. M. (2017). İş Ortamında WhatsApp Kullanımı ve Kesintiye Uğratma. *Selçuk İletişim*, 10(1), 216-231.
- Vardarlier, P., & Taşçı, E. M. (2017). İnsan kaynaklarının pazarlama aracı olarak kullanımında sosyal medya üzerinden işveren markası oluşturmak. *Uluslararası Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Kongre Serisi*, 871-878.
- Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., ... & von Leipzig, K. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.
- We Are Social (2023). Digital Report. (30.05.2023) <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2023-april-global-statshot-report-v01-april-2023>
- Weinberg, T. (2009). The new community rules: Marketing on the social web.
- Wojtaszyk, K. (2012). Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. *Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego*.
- Yeniçifti, N. T. (2016). Halkla İlişkiler Aracı Olarak Instagram: Sosyal Medya Kullanan 50 Şirket Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 9(2), 92-115.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (1999). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11 baskı: 1999-2018).
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, 23(5), 1398-1408.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., & Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 933-948

EKLER



Ek 1: Şirket Adı, Şirketlerin Faaliyete Başlama Yılları, Şirketlerin Merkezinin Bulunduğu Ülke, Şirketlerin Yer Aldığı Sektör, Şirketlerin Çalışan Sayısı, Şirketlerin İşveren Markalarının İncelendiği Platform, Şirketlerin Takipçi Sayıları, Şirketlerin İşveren Markalarının İncelendiği Tarih Aralığı, Şirketlerin İlk Paylaşım Yaptığı Yıl

	Şirket Adı	Şirketlerin Faaliyete Başlama Yılları	Şirketlerin Merkezinin Bulunduğu Ülke	Şirketlerin Yer Aldığı Sektör	Şirketlerin Çalışan Sayısı	Şirketlerin İşveren Markalarının İncelendiği Platform	Şirketlerin takipçi sayıları	Şirketlerin İşveren Markalarının İncelendiği	Şirketlerin ilk paylaşım yaptığı yıl
1	HSBC	1865	İngiltere	Finansal Hizmetler	232.957	Instagram	15,3B	168	2019
2	ALLIANZ	1890	Almanya	Finansal Hizmetler	159.000	Instagram	17,5 B	1.275	2016
3	NESTLE	1866	İsviçre	Gıda ve İçecek Hizmetleri	275.000	Instagram	17,2B	945	2019
4	PEPSICO	1965	ABD	Gıda ve İçecek Hizmetleri	291.000	Instagram	51,5B	654	2018
5	UNILEVER	1929	İngiltere	Üretim	148.000	Instagram	58,4B	528	2017
6	P&G	1837	ABD	Üretim	127.500	Instagram	191B	1.650	2012

Ek 2: Ekonomik Boyut

HSBC	ALLIANZ	NESTLE	PEPSICO	P&G	UNILEVER
“Sanal Küresel Mezun Girişimimiz için dünyanın dört bir yanından bize katılan 660 yeni #HSBCGrad birbirleriyle ve HSBC iş dünyasının liderleriyle bağlantı kurdular, bankanın bir parçası olmanın ne demek olduğunu öğrendiler ve geleceğini şekillendirmek için ihtiyaç duyacakları becerileri öğrendiler.” olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Farklı bir gönderisinde ise “Bence bu kadar uzun süre kalmamın sebebi birlikte çalıştığım inanılmaz insanlar ve organizasyonumuzdaki inanılmaz fırsatlar. Tamamen kariyer değiştirebilir ve aynı bankada kalabilirsiniz.” olarak ifade edildiği belirtilmektedir.	“Daha eşit ve kapsayıcı bir işyerine sahip olmaya kararlıyız ve son 12 ayda şirket için iddialı hedeflere ulaştık. Bunlar arasında, eşit ücret için küresel denetimimizin tamamlanması ve tüm yönetim rolleri için cinsiyet farklılığına sahip adaylara sahip olmak için yeni bir standart oluşturulması yer alıyordu. Kadın liderliğine gelince, Allianz SE'deki yönetim kurulumuz %30 kadından oluşuyor ve 2024 yılına kadar dünya çapındaki tüm Allianz kuruluşlarında yönetim kurulu seviyelerinde %30 kadın temsiline ulaşmayı hedefliyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“2018 yılında, eşit işe eşit ücrete giden yolu hızlandırma sözü verdik. Herkes için fırsat eşitliği yaratan bir iş yeri sağlamayı hedefliyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Farklı bir gönderisinde ise “Nestlé, uzun ömürlü ve değerli bir kariyer inşa edebileceğiniz bir yerdir.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“İşbirlikçi, eşitlikçi ve kapsayıcı bir alan yaratarak çeşitli bir iş gücünü geliştirmeye kararlıyız” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“P&G'deki kariyerinizin bir kıtayla sınırlı olması gerekmediğini biliyor muydunuz?” olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Farklı bir gönderisinde ise “Ranya'nın P&G'de büyümesi için sadece bir değil birden fazla kariyere sahip olma deneyimi, şirketimizdeki binlerce başarı formülünden sadece biri. “ olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Forbes Kadınlar İçin En İyi İşverenler listesinde yer almaktan onur duyuyoruz. 2010'da, 2020'nin sonuna kadar Unilever'in küresel işletmesindeki yönetim rollerinde 50/50 cinsiyet dengesine ulaşma hedefi belirledik ve bu yılın başlarında bu dönüm noktasına erken ulaştık. Bu başarıdan ve bunun üzerine inşa etmeye nasıl devam ettiğimizden son derece gurur duyuyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.

Ek 3: Gelişim Boyutu

HSBC	ALLIANZ	NESTLE	PEPSICO	P&G	UNILEVER
“Öğrenme yeniliği teşvik eder. Öğrenme ile değişimi kucaklamamızı ve bariyerleri yıkmamızı sağlıyor, böylece herkesin fırsatlara erişebilmesini sağlıyoruz” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Rolünüz ne olursa olsun, gelişim önemlidir. Tüm çalışanlarımız için farklı program ve kurslara katılma imkânları mevcuttur. “ ve başka bir gönderisinde ise “LEAD, New Leader Onboarding Programı, Teknik kapasite eğitimleri, Liderlik Sohbet programı, Liderlerden Öğren, Degreed ve LinkedIn gibi sosyal öğrenme platformu ile birlikte programlar bizi daha iyi hale getirdi!” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Nestlé, burada büyük kaynaklarla birçok şey öğrenebileceğiniz ve potansiyelinizi ortaya çıkarabileceğiniz bir okul gibidir” olarak ifade edildiği belirtilmiştir. Farklı bir gönderisinde ise “Nestlé’de çalışanlarımızın global ağımdan öğrenmesine yardımcı olan uluslararası kariyer hamleleri için fırsatlar sunuyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“PepsiCo herkesin büyüme potansiyelini tanır ve deneyimler, öğrenme programları, mentorluklar ve kariyer hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olan büyük bir iş arkadaşı ağı sunmaya adanmıştır.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Öğrenmek, büyüme ve başarılı olmak için eşit erişimin ve fırsatın her çalışanın kullanabileceği bir ortam yaratmaya kararlıyız.” olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Farklı bir gönderisinde ise “Birine iş başında öğrenme fırsatı vermek, belirli bir risk almayı gerektirir” dedi. “Yöneticilerimin risk almaya istekli olmalarına minnettarım.”P&G’de ekip üyeleri, sorumluluklarını yeni alanlara genişletme fırsatı elde eder.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Unilever’de, İşin Geleceğine öncülük ediyoruz. Kendi insanlarımızı ve başkalarını gelecek için donatmak için büyük adımlar atıyoruz: 2025 yılına kadar tüm çalışanlarımıza geleceğe uygun beceriler sunmak, sürekli değişen bir dünyada anlamlı işler peşinde koşmak için geleceğe zinde kalmalarına yardımcı olmak,2030 yılına kadar çalışanlarımıza esnek istihdam seçenekleri sunan yeni istihdam modellerinin öncüleri,2030 yılına kadar 10 milyon genci iş fırsatlarına hazırlamak için gerekli becerilere sahip donatarak geleceğin iş gücüne yardımcı olmak.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.

Ek 4: Uygulama Boyutu

HSBC	ALLIANZ	NESTLE	PEPSICO	P&G	UNILEVER
HSBC çalışan görüşüne yer verdiği paylaşımında “İnsanlar bankada çalışmaya başlamama şaşırdılar; ben de biraz şaşırdım. ” Nadia, kar amacı gütmeyen iki kuruluşta eski bir gazeteci, avukat, yazar ve Yönetim Kurulu üyesi olarak deneyimlerinin finansal suçlarla savaşmamıza yardım etmesine nasıl yardımcı olduğunu paylaştı.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Allianz'da, iş arkadaşlarımızın güçlü yönlerine/becerilerine odaklanır ve günlük işlerimizde onların yeteneklerinden yararlanırsınız.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Rolünüz ister büyük veri analizi, ister platform optimizasyonu, hatta kampanya planlaması olsun, çevrimiçi tüketicilerimizle güçlü bir ilişki kurmada sizin payınız çok önemlidir.” olarak belirtildiği ifade edildiği belirtilmiştir.	"Ürünlerimizi raflarda görmekten ve 'Bunun oraya gelmesinde benim de payım var' diye düşünmekten keyif alıyorum. Bu duygunun asla eskiyeceğini düşünmüyorum." olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Adriana Guerrero P&G'de stajyer olarak başladı ve pozitif deneyimi nedeniyle tam zamanlı geri dönmeye ve kariyerine burada başlamaya karar verdi. Stajyerliğinden öğrendiği deneyim ve becerileri tam zamanlı görevinde kullanıyor ve hemen etki yaptı.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	Unilever çalışan görüşüne yer verdiği gönderisinde “Global rolüyle başkalarının hayatlarını iyileştirmek için deneyimlerini paylaşarak, onları daha mutlu ve tatmin etmeyi ve fark yaratmayı hedefliyor. Paylaşımında, “Baskalarının hayatlarına dokunma fırsatına sahip olduğunuz bir rolde olduğunuzda, mirasınızın ne olacağına dair daha büyük bir sorumluluk duygusuna sahip olursunuz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.

Ek 5: İlgili – Çıkar Boyutu

HSBC	ALLIANZ	NESTLE	PEPSICO	P&G	UNILEVER
“Müşterilerimizin hayatlarına en çok ihtiyaç duydukları anda gerçek bir fark yaratma fırsatına sahibim. Yaptığım değişiklikler çok farklı, ancak bankayı herkes için daha kapsayıcı ve erişilebilir kılmak olan aynı amaca hizmet ediyor” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Tüm yeteneklerin fikirlerini ortaya koyacakları alana sahip olması ve bunun için inisiyatif alması gerektiğine inanıyoruz. Bu, herkesi daha da fazla yenilik yapmaya saygı duyan, motive ve teşvik eden Allianz kültürümüzün temelidir!” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Yaratıcıysanız ve yenilik yapmak istiyorsanız Nestlé’de rahat hissedebilirsiniz. Dünyamız çok hızlı değişiyor, bu yüzden farklı ve hızlı düşünebilen insanlara ihtiyacımız var. İnovasyonu teşvik ediyor ve çalışanlarımızı başarısızlıktan sonra denemeleri ve iyileştirmeleri için güçlendiriyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Ekip üyelerimizin yaratıcılıklarını ifade ettiğini görmeyi çok seviyoruz!” PepsiCo’da, ortaklarımızı rollerine tutku ve büyük fikirler getirmeleri için teşvik ediyoruz.” olarak ifade eden PepsiCo farklı bir gönderisinde ise; “Rolüm yaratıcı olmamı sağlıyor - kutunun dışında düşünmeye ve risk almaya teşvik ediliyorum.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“185 yıldır günlük sorunları çözüyoruz! Geçmişin, şimdi ve geleceğin P&G yenilikçileri olmadan bunun mümkün olmayacağını biliyoruz!” olarak ifade edildiği belirtilmiştir. Farklı bir gönderisinde ise “Mucitlerimiz, inovasyon yapma şeklimizde sürekli inovasyon yapma zihniyetine sahipler - tüketicilerin ihtiyaç duyduğu şeylerle mümkün olan şeyleri harmanlıyoruz. #MucitlerGünü’nde - ve her gün - karşı konulamaz derecede üstün tüketici deneyimleri sunarak yeniliklerimizi hayata geçiren P&G çalışanlarına değer veriyor ve onları kutluyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Unilever’de iş unvanınızdan daha fazlasısınız. Dünyanın en başarılı, amaca yönelik işinin bir parçasısınız. İşiniz aracılığıyla olumlu değişime öncülük edin. Tüketicilerimizin ve çevremizdeki toplulukların hayatlarını iyileştiren markalar ve ürünler yaratın. Merakınızı serbest bırakın, heyecan verici deneyimler oluşturun ve akıl hocalarından öğrenerek elinizden gelenin en iyisini yapabilirsiniz. Çalışanlarımızın deney yapma, keşfetme ve işbirliği yapma özgürlüğüne sahip olduğu kapsayıcı bir kültürü tanıtmaya devam ediyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.

Ek 6: Sosyal Değer Boyutu

HSBC	ALLIANZ	NESTLE	PEPSICO	P&G	UNILEVER
“Meslektaşlarımızın HSBC'ye getirdiği kültürler ve arka planların karışımı, bizi gerçekten küresel yapan şeylerden biri. Farka değer veriyoruz. Çeşitli inançlara, geliştirmelere, değerlere ve düşüncelere sahip olmak, tek başına hiçbirimizin yapabileceğinden çok daha fazla kapı açmamızı ve çok daha fazlasını başarmamızı sağlar.” olarak ifade ettiği belirtilmiştir.	“Allianz olarak, gerçekten kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmek için net hedefler belirledik. Bu hedefler şeffaf iletişim, tutku, bağlılık ve güçlü yönetim katılımı ile tamamlanmaktadır. Ayrıca, herkesin - tüm cinsiyetler, yaşlar, cinsel yönelimler, kültürler ve yetenekler - yanında olmaktan gurur duyuyoruz.” Farklı bir gönderisinde ise “Eğlenceli bir iş ortamına sahip olmak gurur duyduğumuz bir şeydir. Birçok takım etkinliklerinden, gezmelerden, sportif aktivitelerden ve diğer eğlenceli fırsatlardan keyif alıyoruz” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Nestlé'de herkes fikrini söylemekte özgürdür. Tüm benliğinizi işe getirebileceğiniz, ekibe katkıda bulunabileceğiniz ve bağlı kalabileceğiniz açık ve kapsayıcı bir kültürü teşvik ediyoruz. Birlikte tek başımıza yapabileceğimizden çok daha fazlasını başarıyoruz. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, kültürümüzün temel taşlarıdır ve tüm seslere, fikirlere ve bakış açılarına değer verilmesini sağlama yollarımızdan biridir. Saygılı, çalışanlarımızın en iyisini yapmalarını ve potansiyellerini tam olarak geliştirmelerini destekleyen kapsayıcı bir iş yeri yaratmaya kararlıyız.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Kültürümüz her zaman bizi ayıran bir şey olmuştur. Burada, senin olduğun bir alan var. Sesiniz ve hikayeleriniz önemlidir. İnsanlarımız ve topluluklarımız için daha çeşitli ve kapsayıcı bir dünya oluşturmaya yardımcı olduğumuzu bilerek gülümseyebilirsiniz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“İnsanların P&G'ye katılmaya ve ardından kariyerlerini burada geçirmeye karar vermelerinin bir nedeni nedir? Size üç tane vereceğiz: amaç, değerler ve ilkeler. Şirketimizin ilkeler açıklamasında yer alan "Karşılıklı başarı arayışımız bizi birbirimize bağlar" bu satır, P&G'nin her birimizden aldığı ve verdiği ortak bir anlayışı yansıtır.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Her gün tüm benliğinizi işe getirebileceğiniz bir yerde çalışmak ister misiniz? İlgi alanlarınız ve hayat deneyimleriniz, önemsedığınız şeyleri şekillendirir. Bizimle çalışan herkesi yaptığı işte amaçlarını ve tutkularını hayata geçirmeye teşvik ediyoruz. Unilever'de, yaşı, inancı, yeteneği, ırkı, cinsiyeti veya cinsel yönelimi ne olursa olsun herkesin her gün gerçek benliklerini işe getirmekte özgür hissetmesi gerektiğine inanıyoruz.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.

Ek 7: İş – Özel Yaşam Dengesi Boyutu

HSBC	ALLIANZ	NESTLE	PEPSICO	P&G	UNILEVER
“İş yerinde, Headspace uygulaması gibi çeşitli mindfulness kaynaklarına ve eğitimlerine ve faydalı araçlara erişiyoruz. En önemli şey, yıllardır yetiştirdiğimiz mindfulness topluluğudur, bu da insanların gerçekten gelişebilecekleri sürdürülebilir bir mindfulness ortamı yaratmak için gerekli. Gerçekten inanıyoruz (ve araştırmalar gösteriyor ki), dikkatli bir iş yerinin başarılı bir iş olduğuna ve etkilerinin küresel topluluğumuzdaki dalgalanmasını görmek harika.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Çalışanlarımızın refah ve sağlığına, fiziksel ve zihinsel olarak öncelik vermek Allianz’ın hayati bir parçasıdır. Kendimizi sağlıklı hissettiğimizde, kişisel ve profesyonel hedeflerimizi yerine getirmek için en güçlü haldeyiz. Binalarımızda spor merkezleri, sağlık sigortası planları, farkındalık eğitimleri ve sporcular tarafından zihinsel sağlık koçluğu gibi özel sağlık tekliflerine sahip olmak, çalışanlarımızı desteklememize ve daha güçlü bir gelecek için odaklanmalarını güçlendirmelerine ve kendilerine bakmalarına yardımcı olmamızı sağlar. “ olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Nestlé’de tüm insanlara saygılı davranan, adil ve eşit fırsatların yanı sıra herkes için avantajlar sunan bir iş yeri yaratmaya çalışıyoruz. Yeni ve geliştirilmiş küresel ebeveyn desteği politikamız tüm meslektaşlarımıza sunulan kurumsal ve kapsayıcı pek çok avantajın bir örneğidir.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Kitapları sevdiğimiz kadar fiziksel sağlık da hepimiz için önemli. İşte bu nedenle Pepsico, refahlarını artırmak isteyenler için bir dizi esnek, erişimi kolay sağlıklı yaşam programı sunuyor” olarak ve farklı bir gönderisinde ise; “PepsiCo’da, fiziksel, finansal ve duygusal olarak daha iyi yaşamanıza yardımcı olan avantajlar sunuyoruz. İster aile kurmayı planlıyor olun, ister çocuklarınız üniversiteye gidiyor olsun, ebevyinliğin her aşamasını güçlendirmek için buradayız.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Sağlamlığa odaklandık çünkü insanlarımız en iyi olmadıkça şirketimizin en iyi durumda olamayacağını biliyoruz. Bu yüzden refahı destekleyen güçlü politikalarımız, ayrıca danışmanlığa, ebeveyn izni politikalarına ve sağlamlığı destekleyen esnek çalışmalara erişimimiz var.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Buradaki çalışanlarımız işe dönerken evden çalışma esnekliğine de sahip oluyorlar. Ofisimizde çeşitli esnek çalışma alanları, sessiz "düşünce alanları" ve işbirliğini teşvik eden resif toplantı odası bulunmaktadır! Çalışanlarımızın yoğun bir güne ara vermesi gerekirse, bir spa/salon, oyun alanları, lezzetli yemek seçenekleri sunan yemek pazarı ve spor salonu bulunmaktadır.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.

Ek 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu

HSBC	ALLIANZ	NESTLE	PEPSICO	P&G	UNILEVER
“Banka, bu faaliyet için bir iş gününü kullanmamıza izin veriyor. Bunun gibi bir şey aracılığıyla ortak bir bağlantı bulmak, etkileşimlerimizi güçlendirmeye, bizi bir araya getirmeye ve birbirimiz hakkında daha fazla şey öğrenmemize yardımcı oluyor” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	”Bu yıl, tüm Allianz çalışanları ek bir gün izin aldı, Allianz Gelecek İçin İzin Günü, onları kendi, benzersiz yollarla sürdürülebilir etki oluşturacak aktivitelere katılmaya teşvik etti. Bazı meslektaşlar orman temizliği yaptı, sokak hayvanlarını sahiplendi, çocuklarına sürdürülebilirlik konusunda eğitim verdi, iklim değişikliği nedeniyle yok olma tehlikesi olan bölgeleri ziyaret etti, topluluklarındaki mülteci destek programlarına yardımcı oldu.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Genç çalışanlarımız motivasyonlarını, tutkularını ve yeşil becerilerini getirerek 2050 yılına kadar net sıfıra ulaşmamızı sağlıyor. İnsanlarımız yenilik yapmak ve önemli şeyleri yapmak, fark yaratmak ve insanların daha iyi yaşamalarına yardımcı olmak için güçlü hissediyor.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“Kurumsal Sorumluluk Dergisi'nin 2019'un En İyi 100 Kurumsal Vatandaşı arasında yer almaktan onur duyuyoruz. 11 yıl ve devam ediyor!” olarak ifade edildiği belirtilmiştir.	“İyilik ve büyüme için bir güç olmayı umuyoruz söylemimizde ciddiyiz. Bu yüzden insanlarımız ve markalarımız her gün iyilik yapmaya çalışıyor.” olarak ifade edildiği belirtilmiştir. Farklı bir gönderisinde ise “Sürdürülebilir bir şekilde karşı konulamaz üstünlük sağlayan yenilikler geliştiriyoruz - su, atık ve enerji tasarrufu. Bu yüzden JUST Capital bizi 2023 yılı için En İyi 10 Firma ve sektörümüzde Çevre İçin En İyi Firma olarak seçti.” olarak belirtildiği ifade edildiği belirtilmiştir.	“Unilever'de tüm markalarımız, amacı yönlendirmek ve insanlar ve toplum için olumlu bir değişime yönelik çalışmak söz konusu olduğunda önemli bir rol oynamaktadır. Bizi #UniquelyUnilever yapan nedir? Çalışanlarımız etki açısından zengin fırsatlara sahiptir. Sık sık yerel projelere ve girişimlere dâhil olma şansımız oluyor.” olarak belirtildiği ifade edildiği belirtilmiştir.