

İŞVEREN MARKASI: TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDEKİ EN İYİ İŞVERENLERİN ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA^(*)^(**)

^(***)Esra ÇITAK

^(****)Oğuz BAŞOL

ÖZ

Mevcut araştırma, 2017-2019 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde teknoloji sektöründeki büyük, küçük ve orta ölçekli en iyi işletmelerin yer aldığı listede, bireylerin en çok çalışmak istedikleri işverenlerin ortak özelliklerinin tanımlanmasını ve bu ortak özelliklerin incelenen yıllara göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesini amaçlamaktadır. Mevcut araştırmanın verileri, Great Place to Work Enstitüsü'nün web sitesinde yer alan, 2017-2019 yılları arasında Amerika'da teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işverenlerin yayımlandığı listelerden elde edilmiştir. Analizler, listede yer alan işletmelere ait bilgileri (ölçek tipi, çalışan sayıları, kuşak yapısı) ve çalışanların işletmeyi nasıl algıladıklarıyla ilgili paylaştıkları kelimeleri içermektedir. Aynı zamanda bu kelimeler, işletmelerin ortak özelliklerini de

oluşturmaktadır. Çalışmanın bulguları her bir yılda büyük ölçekli işletmelerde ortak olan 17 özellik ve her bir yılda küçük ve orta ölçekli işletmelerde ortak olan 16 özellik olduğunu göstermiştir. Ayrıca yıllara göre büyük, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortak özelliklerinde de belirgin bir şekilde olmasa da bazı farklılıklar olduğu söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Teknoloji Sektörü, En İyi İşverenler.

EMPLOYER BRAND: A QUALITATIVE RESEARCH ON THE CHARACTERISTICS OF GREAT PLACE TO WORK IN TECHNOLOGY SECTOR

ABSTRACT

The current research aims to identify the common characteristics of employers with whom individuals want to work most and

^(*)Makalenin Geliş Tarihi / 29.08.2022 - ^(**)Makalenin Kabul Tarihi / 08.03.2023 - ^(***)Makalenin Türü / Kuramsal-Araştırma

^(*)Bu makale ilk yazarın, "İşveren Markası: Teknoloji Sektöründeki En İyi İşverenlerin Özellikleri Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

^(**)Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, esracitak_95@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9463-7720.

^(***)Doç. Dr. / Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, oguzbasol@klu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7523-4544.

to determine whether these common characteristics differ between the years 2017-2019 in the list of large, small, and medium-sized businesses in the USA. The data of the current research were obtained from the lists published on the website of the Great Place to Work Institute, where the best employers operating in the technology industry in the USA between the years 2017-2019 were published. The analysis includes information about companies (size type, number of employees, generation structure), and the words shared by the employees about the company. The findings of the study showed that there are 17 features common to large-size enterprises each year and 16 features common to small and medium-sized enterprises each year. Also, it can be said that there are some differences, although not evident, in the common characteristics of large, small, and medium-sized enterprises.

Keywords: Employer Brand, Technology Industry, Great Place to Work.

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin en önemli değeri çalışanlarıdır. Bu anlayış personellikten, yetenek yönetimine dönüşü ifade etmektedir. En başta çalışanların yalnızca kaydını tutan ve izinlerini planlayan personellik anlayışı günümüzde, insanın değil yeteneklerin yönetilmesi gerektiği anlayışına evril-

miştir. Böylece bugünün örgütleri; yaptıkları, vizyonu ve değerleriyle çalışanların aklında "iyi işletme" algısı yaratmaya çalışmakta ve işveren markası bilinci yaratmayı hedeflemektedir. Çalışanlar ise niteliklerini ve yeteneklerini örgüte değer katmak için kullanmakta ve örgütün değerini pekiştirirken kendi potansiyellerini de ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Örgüt içinde insan kaynakları anlayışında yaşanan dönüşüm, sektörel bağlamda da kendini göstermektedir. Buna göre teknoloji sektörü son yılların en fazla büyüme gösteren sektördür ve yeni nesil yeteneklerin kullanıldığı önemli bir istihdam alanıdır.

Mevcut araştırma ise bu iki konuyu birleştirmeyi hedeflemiştir. Buna göre mevcut araştırma, ABD'de teknoloji sektöründeki en iyi büyük, orta ve küçük ölçekli işverenlerin ortak özelliklerini tanımlamayı ve bahsi geçen işletmelerin ortak özelliklerinin incelenen yıllara göre (2017-2019) farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma sosyal bilimler yazınındaki önemli bir boşluğu kapatmayı hedeflemektedir. Bahsi geçen araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm "kavramsal çerçeve", ikinci bölüm "araştırmanın yöntemi" ve üçüncü bölüm ise "araştırmanın bulguları" başlıklarını taşımaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşveren Markası

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte, işgücünün yapısında farklılaşmalar ortaya çıkmış, artık kas gücüne duyulan ihtiyaç azalmaya başlamış, bunun yerine kalifiye ve yetenekli işgücüne duyulan ihtiyaç artmıştır. Bu süreçte de insan kaynağının stratejik bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple markalaşmanın önemi tüm sektörlerde daha fazla gündeme gelmiştir. Artık örgütler küresel alanda rekabet avantajı sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için sadece müşterilerinin gözünde değil mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözünde de güçlü markalar yaratmak zorunda kalmıştır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 7). Amerika Pazarlama Birliği (1960), markayı, "bir satıcının mal veya hizmetini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlayan bir ad, terim, tasarım, sembol veya başka bir özellik" olarak tanımlamaktadır. Buna göre güçlü bir markanın; kurum ve işletmeleri farklılaştırarak diğer rakiplerinden ayrılmasını sağlayan, pozitif bir imaj kazandıran, piyasaya kendini tanıtan, rekabet edilebilirliği artıran, sürdürülebilir bir gelişme sağlayan, piyasanın itibarını ve güvenini kazanması gibi faydaları bulunmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 37).

Bu nedenle marka imajı ve marka yönetimi birçok örgüt için önemli bir faaliyet haline gelmiştir.

Her ne kadar örgütler çoğu zaman tüm emeklerini ürün ve kurumsal markalarını geliştirmeye yöneltse de markalaştırma aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde de kullanılabilir. Markalaştırma ilkelerinin insan kaynakları yönetiminde uygulanması da işveren markası olarak adlandırılmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501).

Başka bir ifadeyle, bir ürün markasının sağladığı yarar gibi işveren markası da kurumun diğer rakipleri arasında farklılaşarak öne çıkmasına, çalışanlarının örgütün amaçlarını benimsemesine ve bağlılık duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır. İşveren markası kurumun değerlerine dayanmalı ve insan kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleriyle koordineli bir şekilde yönetilmelidir (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 312).

İşveren markası (işveren markalaması) kavramı ilk kez 1990'lı yıllarda yetenek savaşı ile ortaya çıkmıştır. Yetenek savaşı, sosyo-politik, teknolojik, demografik ve ekonomik gelişmeler ile birlikte işgücü yapısında da değişimleri meydana getirmiştir. İşgücünün vasıfsız olması ve etkinliğini kaybetmesi bu anlamda en çok sıkıntı çekilen durumlardandır. Ortaya çıkan yetenek kıtlığına uzun dönemli çözüm yolu alternatiflerinden biri de işveren markasıdır (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 676).

Günümüzdeki karşılığı ile işve-

ren markası kavramı, Simon Barrow tarafından ortaya atılmıştır. Kavramın yaratıcısı Barrow'a göre işveren markası, "işveren tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi" şeklinde tanımlanmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). Ayrıca Barrow'un tanımındaki fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi aslında pazarlama uzmanları tarafından da sıkça kullanılmaktadır. Fonksiyonel ve ekonomik yararlar ile kastedilen, ürün ve hizmetle ilgili somut özelliklere karşılık gelmektedir. İşveren markasında ise fonksiyonel ve ekonomik özelliklerle kastedilen, fiziksel çalışma şartları, ücret ve yan haklar gibi faktörleri içermektedir. Bu unsurlar mevcut ve potansiyel çalışanların sahip olabileceği somut yararları tanımladığından işveren tercihlerini de etkileyecektir (Baş, 2011: 30-31).

İşveren markası kavramı ile ilgili literatürde yapılmış farklı tanımlar da mevcuttur. Backhaus ve Tikoo'ya (2004: 513) göre işveren markası; giderek daha rekabetçi hale gelen bir iş ortamında mümkün olan en yetenekli çalışanı işe almak ve elinde tutmaya yönelik nispeten yeni bir yaklaşımdır. Sullivan'a (2004) göre işveren markası; çalışanların, aday (potansiyel) çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir firmaya ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetebilmek için hedeflenen uzun vadeli bir stratejidir. İstikrarlı yönetim ve

iş uygulamalarıyla çevrili bir imaj ortaya koyarak, kurumu çekici ve "çalışmak için iyi bir yer" haline getirmektedir. Lievens'e (2007: 62) göre işveren markası; firmanın araçsal ve sembolik niteliklerinin bir paketi olarak tanımlanmaktadır. Araçsal veya işlevsel (faydacı) özellikleri arasında ücret, terfi olanakları, iş güvenliği ve firmanın insan kaynakları politikalarıyla ilgili kariyer programları yer almaktadır. Edwards (2010: 7) ise işveren markasını; belirli bir kuruluşun çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi tüm kazanımları dikkate alarak, benzersiz bir çalışma deneyimi yaşatmayı vadetmek olarak tanımlanmaktadır. Kucherov ve Zavyalova'ya (2012: 87) göre işveren markası; insan kaynağını yönetme sürecini verimli kılmak için pazarlama ilkeleri ve araçlarını (hedef kitlenin tanımlanması, segmentasyonu, tanıtımı vb.) kullanılan, kademeli bir insan kaynağını geliştirme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Son olarak Baş'a (2011: 29-30) göre işveren markası; bir örgütün işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır.

İşveren markası, yetenekli potansiyel çalışanların kuruma karşı iyi bir izlenim edinmesini ve söz konusu potansiyel çalışanların, kurumlarını öncelikli olarak tercih etmelerini sağlamaktadır. Kurumun yetenekli insanlar ile tanıştırılmasında işveren markasının önemi büyüktür. Ayrıca işveren markası, verimliliğin artı-

rılmasında bir katalizördür. Güçlü bir işveren markası yalnızca yetenekli insanları cezbetmek ve elde tutmakla kalmayıp aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında çalışanları teşvik ve motive etmektedir (Chunping ve Xi, 2011: 2088).

İşveren markası güçlendikçe örgütteki nitelikli çalışan sayısı da artmaktadır. Nitelikli çalışan sayısının artması işveren markasını daha da güçlendirmektedir. Bu gelişmeler mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde örgütün "çalışabilecek en iyi yer" olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu algı mevcut çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve görev performansını artırırken, zaman içinde mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından örgütü daha çekici ve tercih edilir hale getirecektir (Özgen ve Akbayır, 2011: 79; Baş, 2011: 47).

1.2. İşveren Markasının Örgüte Sağlayacağı Faydalar

İşveren markası, çalışanlar tarafından işletmenin kurumsal imajını temsil eden, kendine özgü bir dizi ilişkiyi ifade eder. Güçlü bir işveren markasına sahip işletmeler, kariyer olanakları ve işletmenin marka değeri sayesinde, potansiyel çalışanlar tarafından çalışmak için farklı bir yer olarak algılanmakta ve örgütün iş piyasasındaki görünürlüğünü artırmaktadır.

Günümüzün rekabet gücü

yüksek iş piyasasında, yetenekli ve gelecek vaat eden yeni işgücünün örgüte çekilmesi ve elde tutabilmesinde işveren markası belirleyici bir araç haline gelmektedir (Vasanth ve Vinoth, 2014: 1401-1402). Bu bağlamda, işveren markasının örgüte sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- *İşe Alım Maliyetlerinde Düşüş:* İşveren markası ve beraberinde gelişen örgütsel bağlılık ile işe alım, işgücü devir hızı, hastalık veya başka sebeplerle yapılan işe devamsızlık ile ilgili maliyetleri azaltmaya yardımcı olmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 83).

- *Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturma:* Bir örgütün kültürü; örgütün değerleri, vizyonu, görev bildirimini, çalışma dili, sistemleri, inançları ve alışkanlıklarından oluşmaktadır (Garibaldi, 2014: 5). Bu nedenle, işveren marka yönetiminde temel amaç, kurumun varoluş sebebine ilişkin tutarlı bir mesaj oluşturmasıdır. Kurumun kafa karıştırıcı misyon ve vizyon ifadelerinden farklı olarak, markanın sadeliği ve etkileme derecesi, iletilmek istenen mesajın tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde algılanmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, örgütün değer ve normlarına ilişkin uzlaşması artarak, örgüt kültürünün güçlenmesini sağlayacaktır (Baş, 2011: 46).

- *Başvuru Sayı ve Niteliğinde Artış:* Kaliteli tüketici markası, benzer bir ürünün rakiplerinden daha iyi bir fiyatla satılmasını sağ-

lamaktadır. Benzer şekilde işveren markası da güçlendikçe, işletmenizde daha önce çalışmayı düşünmeyen yetenekli potansiyel çalışanların, tercih listesine girmenize ve buna paralel olarak da aday kalitenizin artmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, güçlü bir işveren markasına sahip olmak beraberinde markanızın bilinirliğini artırarak, işletmeye yapılan nitelikli adayların başvuru sayısının artmasına yardımcı olacaktır (Baş, 2011: 44; Garibaldi, 2014: 7).

- **Örgütsel Bağlılık Artışı:** Örgütsel bağlılık ve işveren markası birbiriyle ilişkili iki kavramdır. İşveren markası, çalışanların örgütsel amaçlarını benimsemelerini sağlayarak, önemli ölçüde örgütsel bağlılığın altyapısını oluştururken örgütsel bağlılık kavramında ise, işveren marka faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Nayır ve Afacan Fındıklı, 2018: 4).

- **Çalışan Referanslarında Artış:** İşveren markasına sahip işletmelerde çalışan kişilerin, kurumlarındaki memnuniyetini yakın çevreleriyle paylaşması, bu işletmelerin çalışan referanslarının artmasına yardımcı olmaktadır (Baş, 2011: 45-46).

- **Müşteri Memnuniyeti:** Markaların, kaliteli müşteri hizmetleri sunması ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmesi, markanın değer kazanmasına yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde işveren markası da piyasada genel bir marka imajı ya-

ratılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamasındaki rolüne yönelik yapılan araştırmaların çoğu, çalışan bağlılığının geniş kapsamlı ele alınması ve işveren markasının önemine odaklanmaktadır (Kalyankar, Mathur ve Bakshi, 2014: 85; Barrow ve Mosley, 2005: 71).

- **Artan Rekabet Gücü:** İşletmelerin rekabet gücünü artırebilmeleri için işveren markasını stratejik olarak ele alması gerekmektedir. Güçlü bir işveren markası, kurumun işgücü kalitesini yükselteceğinden, rekabet gücü de doğru orantılı olarak artacaktır. İşletmelerin rakiplerinden farklılaşabilmesi, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulmasında işveren markası kavramı işletmeler için fayda sağlamaktadır (Vardarlier, 2017: 630).

- **İşten Ayrılma Niyetinde Azalma:** İşveren olarak marka haline gelmiş işletmeler, bir değer biçimi olarak insan unsurunu ön plana çıkardığından, uzun soluklu kâr marjı sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, işten ayrılmadan bir önceki aşama olan işten ayrılma niyeti düşüncesinin ve işletmeler açısından istenilmeyen bir davranış olan kalifiye çalışanların işten ayrılmasının önlenmesinde işveren markası imajı etkili olabilmektedir (Eren ve Öge, 2019: 3538-3544; Ören ve Yüksel, 2012: 48).

Benzer şekilde Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), çalışma ve yaşam koşullarının iyileş-

tirilmesi üzerine yapmış olduğu araştırmalardan birinde iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik politikalar uygulayan işletmelerin, mevcut çalışanların elde tutulması, nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi, daha az işe devamsızlık oranlarının görülmesi ve daha fazla verim elde edilmesi gibi faydaları olduğundan bahsetmektedir (ILO, 2019).

Bu bağlamda işveren markası, örgütlere işe alım maliyetlerinde düşüş, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada destek, çalışan başvuru sayısı ve niteliğinde artış, örgütsel bağlılıkta artış, çalışanların olumlu referanslarında artış, müşteri memnuniyetinde yükselme ve işten ayrılma niyetinde azalma şeklinde kendini göstermektedir. İşveren markası kendiliğinden ortaya çıkan bir durum değildir. Örgütlerin işveren markası geliştirmek için belirli uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir.

1.3. İşveren Markasını Geliştirmek için Uygulamalar

Günümüz trendlerinin takip edilmesi ve buna bağlı olarak işveren markası stratejilerinin güçlendirilmesi, rakipler arasından tercih edilen bir işveren olmada büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, işveren markasını geliştirmek için yapılabilecek uygulamalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- *Özgün Bir İşveren Markası Yaratmak*: İşletmenin iş tanımının internette, kariyer sitelerinde ve

sosyal medya kanallarında orijinal ve güncel olduğundan emin olunmalıdır. Bununla birlikte web sayfasının kariyer bölümünde, markayla ilgili paylaşılan mesaj ve video içerikleri ile reklamların, işe alım ekibi ile bire bir görüşmeler yapılarak seçilmesi, marka ile tutarlı olup olmadığından emin olunması gerekmektedir (Pateman, 2015; Garibaldi, 2014: 39).

- *İlgi Çekici Bir Çalışan Değer Önermesi Geliştirmek*: Etkili bir çalışan değer önermesi, anahtar niteliğindeki değerlerin tanımlanmasına ve şirketin diğer rakiplerden ayrışmasına olanak sağlar. Çalışan değer önermesi, tüm işveren markası, işe alım ve pazarlama etkinlikleri için yol gösterici olarak düşünülmelidir. Buradan hareketle, çalışan değer önermesi kurumun internet sayfasında, işe alım veya LinkedIn sayfasında kullanılabilir. Örneğin, global bir yönetim danışmanlığı ve profesyonel hizmetler firması olan Accenture, kariyer sayfasında "Geleceği inşa etmeye yardım edin. Kendiniz olun, fark yaratın. İlham aldığınız alanlarda çalışın, tutkularınızı keşfedin. Hayal edebileceğiniz en havalı projeler için son teknolojilerle yenilikler yapın ve öğrenmeye, büyümeye devam edebilmek için ihtiyacınız olan araçları elde edin; Dünyada bir fark yaratıyorsunuz." şeklinde kendi çalışan değer önermesinden bahsetmektedir (Mosley ve Schmidt, 2017: 305-306; Forsey, 2019).

- *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunmak:* Kurumsal sosyal sorumluluk, iş-gücü piyasası iletişimde giderek daha önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle örgütsel kimliği ifade etmek, sürdürülebilir kalkınmaya ve paydaş katılımına olan bağlılığı pekiştirmek için kuruluşlar, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini bildirmektedir. Bir şirketin işveren marka stratejisinin etkisi, bilgi alıcılarının kurumsal mesajları nasıl algıladıklarıyla ilişkilidir. Sosyal açıdan sorumlu işletmelerin avantajı, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına katılmaları durumunda, günlük işlerine aktarabilecekleri değerli yeni beceriler öğrenmeleridir. Bu tür anlamlı kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, organizasyondaki inovasyonu teşvik eder ve sadece toplum için değil, işletme için de değer yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Owers, 2017; Klimkiewicz ve Oltra, 2017: 3).

- *Sosyal Medyadan En Etkili Şekilde Yararlanma:* İş arayanların birçoğu ilgilendikleri pozisyona başvuru yapmadan önce, çalışacakları işletmenin örgüt yapısı ve çalışma ortamı hakkında da bilgi sahibi olmak istemektedir. Bu nedenle, ofis ortamını sosyal medya kanallarından paylaşarak, potansiyel çalışanlara işletmenin nasıl bir enerjisi olduğunu ve günlerinin çoğunu geçirebilecekleri alanlar gösterilebilir. Örneğin, üst düzey yöneticilerle birlikte işletmede

çalışmanın nasıl bir deneyim olduğunu gösteren röportajlar veya bir ofis turu yapılabilir ya da çalışanlara bir gün boyunca şirketin sosyal medya hesaplarını kontrol etme hakkı verilebilir. Böylelikle insanların çalışma ortamı hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanabilir (Martic, 2018; Harvey, 2018).

- *İşe Alım Süreçlerinde Yeni Teknolojileri Kullanmak:* Günümüzde işletmeler her ne kadar geleneksel işe alım yöntemlerini tercih etmiş olsalar da değişime ve gelişime ayak uyduran birçok işletme işe alımlarında yeni teknolojileri kullanmaya başlamışlardır. Teknoloji kullanımı, daha iyi iletişim kanalları sağlayıp, aday deneyimini geliştirerek, işveren markasının gelişimine de büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca işe alım süreçlerinde teknolojinin kullanılması, aday katılımı, iş arama, başvuru, değerlendirme ve seçim süreçlerinin yanı sıra görüşme zamanlaması ve geri bildirimini de kolaylaştırmaktadır. Dijitalleşen süreçlerle birlikte, tüm işe alım yöntemleri işveren markasını güçlendiren olağanüstü bir aday deneyimi sağlamaktadır (Pateman, 2015).

Tüm işaretler birlikte değerlendirildiğinde işveren markası örgütlere belirli faydaları sağlarken, örgütlerin de belirli uygulamaları hayata geçirmeleri gerektiğini vurgulamak yerinde olacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mevcut araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ABD'de teknoloji sektöründeki en iyi büyük, orta ve küçük ölçekli işverenlerin ortak özelliklerinin tanımlanmasıdır. İkincisi ise, bahsi geçen bu işletmelerin ortak özelliklerinin incelenen yıllara göre (2017-2019) farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Mevcut araştırmanın konusuna karar verildikten sonra, belirlenen anahtar kelimelerle kapsamlı ulusal bir literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili Türk sosyal bilimler yazınında ilgili anahtar kelimeleri (örneğin, "işveren markası", vb.) taşıyan 33 yüksek lisans tezi, 10 doktora tezi ve 33 makale olmak üzere toplam 76 araştırmanın kaleme alındığı tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmalar işveren markasının yetenek yönetimi, örgütsel dinamikler, çalışanlar üzerindeki etkisi, işe ilişkin tutumlar, iletişim, sosyo-demografik özellikler, kişisel özellikler, işe alım üzerindeki etkisi, çalışma ortamı, insan kaynakları, sektörel değerlendirmeler, kuşaklara göre değerlendirmeler, sürdürülebilirlik ve son olarak diğer konu başlıkları ile ilişkisinden bahsetmektedir. Bahsi geçen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere Türkiye sosyal bilimler literatüründe; mevcut araştırmanın konusu olan en iyi

işverenlerin özelliklerinin araştırılmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla mevcut araştırma, Türkiye'de ilgili alandaki önemli bir boşluğu kapatmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda mevcut araştırma dört önemli soruya yanıt aramaktadır.

Araştırma Sorusu 1: ABD'de teknoloji sektöründe büyük ölçekli en iyi işverenlerin ortak özellikleri nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: ABD'de teknoloji sektöründe en iyi büyük ölçekli işverenlerin ortak özellikleri incelenen yıllara göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma Sorusu 3: ABD'de teknoloji sektöründe küçük ve orta ölçekli en iyi işverenlerin ortak özellikleri nelerdir?

Araştırma Sorusu 4: ABD'de teknoloji sektöründe en iyi küçük ve orta ölçekli işverenlerin ortak özellikleri incelenen yıllara göre farklılık göstermekte midir?

2.2. Veri ve Yöntem

Mevcut araştırmanın verileri, Great Place to Work Enstitüsü'nün web sitesinde yer alan en iyi işyerlerinin/işverenlerinin yayımlandığı listelerden alınmıştır. Great Place to Work Enstitüsü, çalışanlarına değer veren kurumları global düzeyde ödüllendirmek ve bu kurumların çalışanları için oluşturdukları "çalışmak için harika bir yer" kültürünü tüm dünyaya yayma misyonu ile yola çıkmış ve bir sertifikasyon programı geliştirmiştir. Sertifikasyon programı, çalışanların kurum içerisindeki

deneyimini ve güven kültürünü yakından inceleyen iki adımlı bir analiz sürecinden oluşmaktadır. Sertifikasyon sürecini başarıyla tamamlayan kurumlar, Great Place to Work Sertifikası'na hak kazanarak kurumlarının mükemmel bir çalışan deneyimine sahip olduğunu kendi çalışanları aracılığıyla tescillenmiş olurlar. Sertifikaya hak kazanan şirketler, her yıl kurum ölçeği, sektör vb. kategorilere göre listelenerek Great Place to Work Enstitüsü'nün web sitesinden duyurulmaktadır (Great Place to Work Türkiye, 2023).

Veriler, Great Place to Work Enstitüsü'nün web sitesinde yer alan, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında Amerika'da teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işverenlerin yayınlandığı listelerden elde edilmiştir. İncelemesi yapılacak ülke olarak ABD'nin seçilmesinin iki nedeni vardır. Bunlardan ilki, ABD'nin dünyanın önemli teknoloji ithalatçısı, ihracatçısı ve istihdam edicisi olmasıdır (CompTIA, 2020), diğeri ise ihtiyaç duyulan verilerin ABD için detaylı şekilde sunulmasıdır.

Teknoloji sektörünün dünyada ve Türkiye'de yükselen bir trend izlemesi nedeniyle bu sektörün ticari ve istihdam oranı olarak en başarılı ülkelerinden biri olan ABD'nin, "Great Place to Work Certified" (çalışmak için harika bir işyeri sertifikalı) sahibi şirketlerinden oluşan listelerden, teknoloji sektöründeki en iyi işverenleri kategorisi baz alınmıştır.

Mevcut araştırmada, nitel veri toplama tekniklerinden doküman

incelemesi yöntemi kullanılmıştır. 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 ve Şimşek, 2008: 39).

Listede yer alan işletmelere ait bilgilere (ölçek tipi, çalışan sayıları, kuşak yapısı) ve çalışanların işletmeleri tanımlamak için kullandıkları kelimelere ulaşılmıştır. Sonrasında ise Wordcloud kelime işlemcisi programı kullanılarak kelimelerin frekansları elde edilmiştir.

Great Place to Work Enstitüsü'nün web sitesinde, ABD'de teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 2017 yılında 15, 2018 yılında 20 ve son olarak 2019 yılında 25 işletmenin verilerinin sunulduğu görülmüş ve toplam 60 işletmeye ilişkin veriler değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan veriler; bu işletmelerin çalışanları tarafından, çalıştıkları işletmeyi nasıl algıladıklarıyla ilgili paylaştıkları kelimelerdir. İşletmelerin Great Place to Work web sitesinde yer alan sayfalarındaki kelime bulutlarından elde edilen kelimelerden, 566'sı farklı olmak üzere toplam 5.959 kelimeye ulaşılmıştır. Bu kelimelerden, özel isimler (CEO, şehir veya kurum adı vb.) ve bazı kelimelerin (inanılmaz, harika vb.) bahsi geçen işletmelerin karakteristik özelliklerini tanımlamada yetersiz olması sebebiyle değerlendirme dışı bırakılmasına karar

verilmiştir. Ayrıca anlamca benzer ve çoğul halde olan kelimeler (fayda ve faydalar, vb.) gruplandırılarak analizde daha net sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir. Bu kelimelerin gruplandırılmasıyla birlikte 230'u farklı olmak üzere, toplam 3.713 kelimeye ulaşılmış ve çalışanların çalıştıkları örgütü tanımlamada en sık kullandığı ilk 20 kelime en iyi işverenlerin ortak özelliklerini tanımlamak üzere yorumlanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir. Buna göre, öncelikle yıllara ve ölçeklere göre işletmelerin tanımlayıcı istatistiklerine değinilmiş son olarak da ABD'deki en iyi teknoloji işverenlerinin ortak özelliklerine yer verilmiştir.

Great Place to Work büyük ölçekli işletmeler 2017, 2018 ve 2019

yılları araştırma sonuçlarına göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 1, bu işletmelerin çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarının ortalama yüzdesini göstermektedir. Buradan hareketle, yıllara göre büyük ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışan sayısı ortalamaları incelendiğinde; 2017 yılında en iyi işverenlerin çalışan sayısı ortalaması 10.777, 2018 yılında 8.643 ve son olarak 2019 yılında 7.659 olduğu görülmektedir. Tablo 1'de yer alan verilerden hareketle, yıllara göre büyük ölçekli işletmelerin çalışan sayısı ortalamalarının giderek azaldığı söylenebilmektedir.

Tablo 1'de yer alan verilerden hareketle, yıllara göre büyük ölçekli işletmelere ilişkin istatis-

Tablo 1. Yıllara Göre Büyük Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	2017 Ortalama	2018 Ortalama	2019 Ortalama
Çalışan sayısı	10.777	8.643	7.659
Çalışanların Kuşakları			
Z kuşağı	%7,87	%3,00	%2,40
Y kuşağı	%45,93	%49,00	%52,96
X kuşağı	%36,07	%36,45	%34,24
Bebek patlaması kuşağı	%10,00	%11,50	%10,40
Çalışanların deneyimleri			
2 yıldan az	%33,60	%34,45	%37,20
2-5 yıl arası	%33,93	%31,35	%33,20
6-10 yıl arası	%17,53	%16,75	%14,80
11-15 yıl arası	%8,00	%8,45	%7,04
16-20 yıl arası	%4,07	%5,40	%4,00
20 yıldan fazla	%2,80	%3,45	%3,60

tiklerden çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; 2017 yılı çalışanlarının yaklaşık yüzde 80'lik kısmı X ve Y kuşağına, yüzde 20'lik kısmının bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir. 2018 yılı çalışanlarının yaklaşık yüzde 85'lik kısmı X ve Y kuşağına, yüzde 15'lik kısmının bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir. Son olarak 2019 yılı çalışanlarının yaklaşık yüzde 85'lik kısmı X ve Y kuşağına, yüzde 15'lik kısmının bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir.

Buradan hareketle, büyük ölçekli işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşakların yıllara göre verileri incelendiğinde; X ve Y kuşaklarına ait çalışanların, Z kuşağı ve bebek patlaması kuşaklarına ait çalışanların oranlarına göre 2017, 2018 ve 2019 yıllarında en fazla orana sahip oldukları tespit edil-

miştir.

Tablo 1'de yer alan verilerden hareketle, yıllara göre büyük ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların deneyimleri incelendiğinde; 2017 ve 2019 yıllarında büyük ölçekli işletmelerde çalışanların yaklaşık yüzde 70'inin ve 2018 yılında yüzde 65'inin 5 yıldan az deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 5 yıldan fazla deneyime sahip çalışanların ise, 2017 ve 2019 yılında yaklaşık yüzde 30 ve 2018 yılında yaklaşık yüzde 25 olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle 2017, 2018 ve 2019 yıllarında, büyük ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların deneyimleri incelendiğinde; 5 yıldan az deneyime sahip olan çalışanların oranının, 5 yıldan fazla deneyime sahip olan çalışanların oranına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Yıllara Göre Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	2017 Ortalama	2018 Ortalama	2019 Ortalama
Çalışan sayısı	364	453	377
Çalışanların Kuşakları			
Z kuşağı	%0,00	%0,20	%0,12
Y kuşağı	%61,80	%67,70	%69,48
X kuşağı	%31,40	%26,35	%26,24
Bebek patlaması kuşağı	%6,73	%5,35	%3,88
Çalışanların deneyimleri			
2 yıldan az	%52,00	%52,35	%58,00
2-5 yıl arası	%35,00	%36,20	%34,52
6-10 yıl arası	%8,80	%7,50	%6,16
11-15 yıl arası	%2,33	%2,00	%1,04
16-20 yıl arası	%1,00	%0,65	%0,12
20 yıldan fazla	%0,53	%0,95	%0,08

Great Place to Work küçük ve orta ölçekli işletmeler 2017, 2018 ve 2019 yılları araştırma sonuçlarına göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 2, bu işletmelerin ortalama çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarını göstermektedir. Buradan hareketle, yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışan sayısı ortalamaları incelendiğinde; 2017 yılında çalışan sayısı ortalaması 364 iken, 2018 yılında 453 ve son olarak 2019 yılında 377 olduğu görülmektedir.

Tablo 2'de yer alan verilerden hareketle, yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; 2019 yılı çalışanlarının yaklaşık yüzde 95'lik kısmı X ve Y kuşağına, yüzde 5'lik kısmı bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir. Son olarak 2017 ve 2018 yılı çalışanlarının yaklaşık yüzde 90'lık kısmı X ve Y kuşağına, yüzde 10'luk kısmı bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir.

Buradan hareketle, küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşakların yıllara göre verileri incelendiğinde; X ve Y kuşaklarına ait çalışanların, Z kuşağı ve bebek patlaması kuşaklarına ait çalışanların oranlarına göre 2017, 2018 ve 2019 yıllarında en fazla orana sahip oldukları tes-

pit edilmiştir.

Tablo 2'de yer alan verilerden hareketle, yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların deneyimleri incelendiğinde; 2017, 2018 ve 2019 yıllarında küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların yaklaşık yüzde 90'ının 5 yıldan az deneyime sahip olduğu ve çalışanların yaklaşık yüzde 10'unun 5 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle 2017, 2018 ve 2019 yıllarında, küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların deneyimleri incelendiğinde; 5 yıldan az deneyime sahip olan çalışanların oranının, 5 yıldan fazla deneyime sahip olan çalışanların oranına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'te yıllara göre büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarının, çalıştıkları işletmeyi tanımlarken kullandıkları kelimeler bulunmaktadır. Aynı zamanda paylaşılan bu kelimeler, işletmelerin ortak özelliklerini de oluşturmaktadır. Tablo 3, Araştırma Sorusu 1 ve Araştırma Sorusu 2'ye cevap vermek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırma sorusu 1'den hareketle Tablo 3'te yer alan, ABD'de teknoloji sektöründe büyük ölçekli işletmelerin yıllara göre (2017-2019) ortak özellikleri incelendiğinde bu işletmelerin; yalnızca kâr amacı gütmedikleri, diğer insanları da (topluluk) düşündükleri, çalışanlarının çalışma/takım

Tablo 3. Yıllara Göre Büyük Ölçekli İşletmeler İçin Ortak Özellikler

Yıl	2017	2018	2019
Sıra	Kelimeler	Kelimeler	Kelimeler
1	İnsanlar (Topluluk)	İnsanlar (Topluluk)	İnsanlar (Topluluk)
2	Takım Arkadaşları	Takım Arkadaşları	Takım Arkadaşları
3	Fırsatlar	Fırsatlar	Önemsemek
4	Önemsemek	Önemsemek	Fırsatlar
5	Yan Haklar	Yan Haklar	Yan Haklar
6	Müşteriler	Müşteriler	Duygular
7	Duygular	Duygular	Kültür
8	Kültür	Kültür	Müşteriler
9	Aile	Aile	Zaman
10	Yardımsever	Zaman	Aile
11	Zaman	Yardımsever	Denge
12	Destekleyici	Yetenek	Yardımsever
13	Denge	Denge	Yetenek
14	Esneklik	Esneklik	Esneklik
15	Liderlik	Destekleyici	Liderlik
16	Yetenek	Liderlik	Destekleyici
17	Değerler	Yemek	Yemek
18	Yemek	Ev	Etkinlikler
19	Eğlenceli	Eğlenceli	Ev
20	Sağlıklı	Etkinlikler	Değerler

arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştıkları ve çalışma/takım arkadaşlarından memnun oldukları, çalışanlarına kişisel ve mesleki becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sundukları, çalışanlarını önemsedikleri ve çalışanlara kendilerini değerli hissettirdikleri, çalışanlarına vermiş oldukları ücretin yanı sıra ayrıca onlara çeşitli yan haklar da sundukları, müşterileri için yalnızca ticari amaç gütmedikleri, aynı za-

manda müşterilerine değer de verdikleri, çalışanlarına mekanik olmaktan daha çok sosyal bir varlık olarak yaklaştıkları ve onların duygularına değer verdikleri, kendine özgü inanç ve davranışlara ait bir örgüt kültürüne sahip oldukları, yalnızca çalışanlarını değil aynı zamanda ailelerini de kapsayan uygulamalar sundukları, böylelikle çalışma ortamındaki samimiyet sayesinde çalışanlarına bir aile gibi olduklarını hissettirdikleri, yar-

dımsever bir örgüt yapısına sahip olduklarını bir başka ifadeyle toplumu ilgilendiren konularla ilgili kurumsal sosyal faaliyetlerde de buldukları, zaman yönetimini başarıyla uyguladıkları, böylelikle çalışanların hem iş hem de sosyal hayatları için kendilerine yeterince zaman ayırabilmelerine olanak sağladıkları, çalışanlarının aldıkları kararları destekledikleri ve çalışanlarına hayallerini gerçekleştirmeleri için destekleyici uygulamalar sundukları, iş sorumluluğu alma ve devretme aşamasında dikkatli olan ve kurum değerlerinin farkında olan bir liderlik anlayışını benimsedikleri, çalışanlarına iş yükü, görevler ve çalışma saatlerinde değişiklik yapabilmelerine ve böylelikle iş-yaşam dengelerinin sağlanabilmesine imkân sağladıkları, çalışanlarının yemekhane kalitesinden ve zengin bir yemek çeşitliliği sunulmasından memnun oldukları, çalışanlarına yeteneklerine uygun işlerde çalışabilme imkânını sundukları ve son olarak çalışanlarına değişen yapıya uyum sağlayabilmeleri için çeşitli esneklik uygulamaları sunmaları olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sorusu 1'den hareketle, yıllara göre büyük ölçekli işletmelerin ortak 17 özelliği olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sorusu 1 kapsamında, yukarıda işletmelerin yıllara göre ortak özellikleri belirtilmiş olup, her bir yılda tüm işletmelerde de ortak olan 17 özellik tespit

edilmiştir. Bu ortak 17 özelliğin yıllara göre yalnızca sıralama/öncelik olarak farklılık gösterdiği, bazı ortak kelimelerinde her bir yılda da aynı sıralamada/öncelikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sorusu 2'den hareketle, Tablo 3'te ABD'de teknoloji sektöründe yer alan büyük ölçekli işletmelerin yıllara göre (2017-2019) ortak özellikleri incelendiğinde; örneğin destekleyici kelimesinin her bir yılda da ortak tekrar ettiği gözlenmiş ancak sıralama/öncelik olarak 2017 yılında 12. sırada, 2018 yılında 15. sırada ve 2019 yılında 16. sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, her bir yılda da aynı sıralamada/öncelikte olan bazı ortak kelimelere örnek vermek gerekirse; ilk sırada insanlar (topluluk), 2.sırada takım arkadaşları, 5. sırada yan haklar ve son olarak 14.sırada esneklik kelimesinin aynı sıralamada/öncelikte yer aldığı tespit edilmiştir. Bu ortak 17 özellik dışında, her yılda da ortak olmayan, yalnızca belirli yıllara ait olan farklı özellikler de tespit edilmiştir. Yıllara göre büyük ölçekli işletmelerin farklılaşan özellikleri ise; 2018 ve 2019 yılında yer alan işletmelerin çalışanlarının, çalıştıkları işletmede kendilerini evlerinde gibi rahat hissettikleri ve çalışanlarının motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak ve örgüt içi iletişimi güçlendirebilmek için çalışanlarına yönelik çeşitli etkinlikler (kültür, sanat, spor vb.) düzenledikleri tespit edilmiş ancak, 2017 yılında bu özelliklere sahip

büyük ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. Yıllara göre farklılaşan diğer özelliklere örnek vermek gerekirse 2017 ve 2019 yılında yer alan büyük ölçekli işletmelerin; işletmeyi farklılaştıracak misyon ve değerlere sahip oldukları tespit edilmiş ancak, 2018 yılında bu özelliğe sahip büyük ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. Yıllara göre farklılaşan diğer bir özellik ise; 2017 ve 2018 yılında yer alan büyük ölçekli işletmelerin, mono-

ton bir çalışma ortamının aksine eğlenceli bir çalışma ortamına sahip oldukları tespit edilmiş ancak, 2019 yılında bu özelliğe sahip büyük ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır.

Son olarak yalnızca 2017 yılında da büyük ölçekli işletmelere ait bir özellik olarak çalışanlarına hem fiziksel hem de psikolojik açıdan sağlıklı bir çalışma ortamının sunulması olduğu tespit edilmiş ancak, 2018 ve 2019 yılında bu özelliğe

Tablo 4. Yıllara Göre Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Ortak Özellikler

Yıl	2017	2018	2019
Sıra	Kelimeler	Kelimeler	Kelimeler
1	İnsanlar (Topluluk)	İnsanlar (Topluluk)	İnsanlar (Topluluk)
2	Önemsemek	Önemsemek	Liderlik
3	Takım Arkadaşları	Takım Arkadaşları	Takım Arkadaşları
4	Yan Haklar	Duygular	Önemsemek
5	Duygular	Yan Haklar	Duygular
6	Fırsatlar	Zaman	Yan Haklar
7	Kültür	Kültür	Kültür
8	Aile	Fırsatlar	Zaman
9	Zaman	Yardımsever	Gelişme
10	Müşteriler	Gelişme	Yardımsever
11	Denge	Müşteriler	Fırsatlar
12	Eğlenceli	Denge	Değerler
13	Yardımsever	Aile	Müşteriler
14	Yetenek	Liderlik	Yemek
15	Yemek	Açıklık	Eğlenceli
16	Etkinlikler	Yemek	Açıklık
17	Sağlıklı	Değerler	Denge
18	Liderlik	Şeffaflık	Aile
19	Açıklık	Yetenek	Etkinlikler
20	Esneklik	Etkinlikler	Birlikte

sahip büyük ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. Araştırma sorusu 2'den hareketle, yıllara göre büyük ölçekli işletmelerin ortak özelliklerinde belirgin bir şekilde olmasa da bazı farklılıklar olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4'te yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanlarının, çalıştıkları işletmeyi tanımlarken kullandıkları kelimeler bulunmaktadır. Aynı zamanda paylaşılan bu kelimeler, işletmelerin ortak özelliklerini de oluşturmaktadır. Tablo 4, Araştırma Sorusu 3 ve Araştırma Sorusu 4'e cevap vermek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırma sorusu 3'ten hareketle, Tablo 4'te ABD'de teknoloji sektöründe yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yıllara göre (2017-2019) ortak özellikleri incelendiğinde bu işletmelerin; yalnızca kâr amacı gütmedikleri, diğer insanları da (topluluk) düşündükleri, çalışanlarının çalışma/takım arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştıkları ve çalışma/takım arkadaşlarından memnun oldukları, yardımsever bir örgüt yapısına sahip olduklarını bir başka ifadeyle toplumu ilgilendiren konularla ilgili kurumsal sosyal faaliyetlerde de buldukları, müşterileriyle yalnızca ticari amaç gütmedikleri, aynı zamanda müşterilerine değer de verdikleri, çalışanlarını önemsedikleri ve çalışanlara kendilerini değerli hissettirdikleri, çalışanlarına vermiş oldukları maaşın yanı sıra ayrıca onlara çeşitli yan

haklar da sundukları, çalışanlarına kişisel ve mesleki becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sundukları, iş sorumluluğu alma ve devretme aşamasında dikkatli olan ve kurum değerlerinin farkında olan bir liderlik anlayışını benimsedikleri, çalışanlarına mekanik olmaktan daha çok sosyal bir varlık olarak yaklaştıkları ve onların duygularına değer verdikleri, kendine özgü inanç ve davranışlara ait bir örgüt kültürüne sahip oldukları, çalışanlarına iş yükü, görevler ve çalışma saatlerinde değişiklik yapabilmelerine ve böylelikle iş-yaşam dengelerinin sağlanabilmesine imkân sağladıkları, zaman yönetimini başarıyla uyguladıkları, böylelikle çalışanların hem iş hem de sosyal hayatları için kendilerine yeterince zaman ayırabilmelerine olanak sağladıkları, çalışanlarının yemekhane kalitesinden ve zengin bir yemek çeşitliliği sunulmasından memnun oldukları, yalnızca çalışanlarını değil aynı zamanda ailelerini de kapsayan uygulamalar sundukları, böylelikle çalışma ortamındaki samimiyet sayesinde çalışanlarına bir aile gibi olduklarını hissettirdikleri, çalışanlarının motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak ve örgüt içi iletişimi güçlendirebilmek için çalışanlarına yönelik çeşitli etkinlikler (kültür, sanat, spor vb.) düzenledikleri ve son olarak işletmede gizli saklı herhangi bir durumun söz konusu olmadığı, fikirlerin

herkesle paylaşıldığı ve çalışma ortamında açıklık kültürünün benimsenmesi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sorusu 3'ten hareketle, yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortak 16 özelliği olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sorusu 4 kapsamında, yukarıda işletmelerin yıllara göre ortak özellikleri belirtilmiş olup, her bir yılda tüm işletmelerde de ortak olan 16 özellik tespit edilmiştir. Bu ortak 16 özelliğin yıllara göre yalnızca sıralama/öncelik olarak farklılık gösterdiği, bazı ortak kelimelerinde her bir yılda da aynı sıralamada/öncelikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sorusu 4'den hareketle, Tablo 4'te ABD'de teknoloji sektöründe yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yıllara göre (2017-2019) ortak özellikleri incelendiğinde; örneğin müşteriler kelimesinin her bir yılda da ortak tekrar ettiği gözlenmiştir ancak, sıralama/öncelik olarak 2017 yılında 10. sırada, 2018 yılında 11. sırada ve 2019 yılında 13. sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca her bir yılda da aynı sıralamada/öncelikte olan bazı ortak kelimelere örnek vermek gerekirse; ilk sırada insanlar (topluluk), 3. sırada takım arkadaşları ve son olarak 7. sırada kültür kelimesinin aynı sıralamada/öncelikte yer aldığı tespit edilmiştir. Bu ortak 16 özellik dışında, her yılda da ortak olmayan, yalnızca belirli yıllara ait olan farklı özellikler de tespit edilmiştir. Yıllara göre küçük ve orta ölçekli

işletmelerin farklılaşan diğer özellikleri ise; 2018 ve 2019 yılında yer alan işletmelerin, işletmeyi farklılaştıracak misyon ve değerlere de sahip oldukları tespit edilmiş ancak, 2017 yılında bu özelliklere sahip küçük ve orta ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. 2017 ve 2019 yılında yer alan işletmelerin, monoton bir çalışma ortamına aksine eğlenceli bir çalışma ortamına sahip tespit edilmiş ancak, 2018 yılında bu özelliklere sahip küçük ve orta ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. 2017 ve 2018 yılında yer alan işletmelerin, çalışanlarına yeteneklerine uygun işlerde çalışabilme imkânını sundukları tespit edilmiş ancak, 2019 yılında bu özelliklere sahip küçük ve orta ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. 2018 ve 2019 yılında yer alan işletmelerin, kendilerini geliştirmeleri (kişisel, eğitim, kariyer vb.) için çeşitli imkânlar sundukları tespit edilmiş ancak, 2017 yılında bu özelliklere sahip küçük ve orta ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. 2018 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelere ait bir özellik olarak, ücret, ödül ve takdir sisteminin adil ve şeffaflık ilkesine bağlı olarak belirlendiği tespit edilmiş ancak, 2017 ve 2019 yılında bu özelliğe sahip küçük ve orta ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. 2019 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelere ait bir özellik olarak, çalışanlar arasında dayanışma, birlik ve beraberliğin güçlü olduğu tespit edilmiş ancak, 2017 ve 2018

yılında bu özelliğe sahip küçük ve orta ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır. Son olarak yalnızca 2017 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelere ait özellikler olarak, çalışanlarına değişen yapıya uyum sağlayabilmeleri için çeşitli esneklik uygulamaları sundukları ve çalışanlarına hem fiziksel hem de psikolojik açıdan sağlıklı bir çalışma ortamının sunulması olduğu tespit edilmiş ancak, 2018 ve 2019 yılında bu özelliklere sahip büyük ölçekli bir işletmeye rastlanılmamıştır.

Araştırma sorusu 4'ten hareketle, yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortak özelliklerinde belirgin bir şekilde olmasa da bazı farklılıklar olduğu söylenebilmektedir.

Mevcut araştırmanın bulguları, literatürdeki ulusal ve uluslararası araştırmaların bulgularıyla karşılaştırıldığında önemli ölçüde benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Örneğin, Kanada'nın en büyük ekonomi ve kariyer dergileri yayıncılarından biri olan Mediacorp Kanada'nın, 2019 yılında yayınladığı Kanada'nın İlk 100 İşvereninin (Canada's Top 100 Employers) seçildiği projede, farklı sektörlerden birçok işveren tercih edilmiştir. Bu listeye giren ilk 100 işverenin 20'den fazlasının doğrudan teknoloji endüstrisinde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, bu işverenlerin ortak özellikleri; çalışma ortamının konforlu ve fiziki konu-

munun çalışanlara kolaylık sağladığı, sosyal bir çalışma atmosferine sahip olduğu, sağlık, finansal ve aile ödeneklerinin verildiği, tatil ve izinlerin tatmin edici olduğu, çalışanlar arası iletişimin iyi olduğu, performans yönetiminden memnun olunduğu, çalışanların eğitim ve becerilerini geliştirmeleri için olanakların sağlandığı ve son olarak toplumsal katılım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır (Simpson, 2018).

Ünlü bir online iş arama platformu olan Indeed'in, çalışan geri bildirimleri ve şirket değerlendirmelerinden elde ettiği verileri kullanarak, Hindistan'da teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işletmelerin tespit edildiği çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. En iyi 15 işletmenin yer aldığı listede çalışanların yorumlarına göre bu işletmelerin ortak özelliklerinin; esnek çalışma saatlerinin sunulması, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yürütülmesi, samimi ve eğlenceli bir çalışma ortamının olması, çalışanların iş-yaşam dengesini kurabilme imkânı sağlanması ve cazip yan hakların sunulması olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gilchrist, 2018).

Diğer bir online iş arama platformu olan Glassdoor'un gerçekleştirdiği, çalışan görüşlerinin, şirket kültürünün ve şirketlerin değerlendirmelerinin tespit edilmesiyle en iyi işletmelerin belirlendiği bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, Birleşik Krallık'ta faali-

yet gösteren en iyi işverenleri belirlendiği ve 2019 yılında yayınlanan listede yer alan işletmelerden, teknoloji sektöründe faaliyet gösterenlerin ortak özelliklerinden; yetenekli, arkadaş canlısı ve yardımsever çalışma arkadaşlarının olduğu, esnek çalışma koşullarının sağlanmasıyla iş-yaşam dengesinin kurulabildiği, çalışanların aldıkları ücretten memnun olduğu, yaratıcılık ve gelişmeye odaklı bir zihniyetin hâkim olduğu ve kişisel ve kariyer gelişimini desteklemek adına çeşitli fırsatların sunulduğu sonucuna ulaşılmıştır (Glassdoor Birleşik Krallık, 2019).

Yine Glassdoor'un gerçekleştirdiği benzer bir araştırmanın Almanya'daki en iyi işverenlerinin belirlendiği ve 2020 yılında yayınlanan listede yer alan işletmelerden, teknoloji sektöründe faaliyet gösterenlerin ortak özelliklerinin ise; çalışma arkadaşları arasında insani ilişkilerin kurulduğu, kurum içinde şeffaf bir iletişimin benimsendiği, kişisel gelişim fırsatlarının sunulduğu, esnek çalışma saatleri ve geniş yan haklar paketinin (şirket aracı vb.) olması gibi çalışanlara çeşitli fırsatların sunulduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Glassdoor Almanya, 2020).

Son olarak Great Place to Work Türkiye'nin, bilişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren 36 şirketin dahil olduğu ve bu şirketlere ait çalışan deneyimi anketi sonuçlarının yer aldığı "En İyi İşverenler – IT (Bilişim Teknolojile-

ri) 2022 Türkiye Listesi" raporunu yayınlamıştır. Listede yer alan işletmelerden, teknoloji sektöründe faaliyet gösterenlerin ortak özelliklerinin; yöneticilerin kurumun hedefleri ve bunlara nasıl ulaşabileceği konusunda şeffaf olmaları, kurumdaki herkesin fark edilme ve takdir edilme imkânının olduğu, yöneticilerin çalışanlarına işi ve çalışma ortamının etkileyen konularda kararlara katılmasının desteklendiği ve çalışanların mesleki açıdan ilerlemelerini sağlayacak eğitim ve gelişim olanaklarının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır (Great Place to Work, Türkiye, 2022).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara göre, uygulamanın yapıldığı alan özelinde; Great Place to Work Enstitüsü'nün Amerika'nın ilgili yıllara (2017-2019) ve her bir ölçek tipine (büyük, küçük ve orta) göre, teknoloji sektöründe en iyi işverenlerinin yayınlandığı listedeki işverenlerin özellikleri incelenmiş ve bunun sonucunda, en iyi işverenlerden biri olmak isteyen işletmelerin göz önünde bulundurması gereken ortak özelliklere ulaşılmıştır.

Buna göre en iyi işverenlerin/ işletmelerin çalışanları tarafından tanımlanan kelimelerden hareketle büyük ölçekli işletmelerin ortak özelliklerinin; yalnızca kâr amacı gütmedikleri, diğer insanları da (topluluk) düşündükleri, çalışanla-

rının çalışma/takım arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştıkları ve çalışma/takım arkadaşlarından memnun oldukları, çalışanlarına kişisel ve mesleki becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sundukları, çalışanlarını önemsedikleri ve çalışanlara kendilerini değerli hissettirdikleri, çalışanlarına vermiş oldukları maaşın yanı sıra ayrıca onlara çeşitli yan haklar da sundukları, müşterileriyle yalnızca ticari amaç gütmedikleri, aynı zamanda müşterilerine değer de verdikleri, çalışanlarına mekanik olmaktan daha çok sosyal bir varlık olarak yaklaştıkları ve onların duygularına değer verdikleri, kendine özgü inanç ve davranışlara ait bir örgüt kültürüne sahip oldukları, yalnızca çalışanlarını değil aynı zamanda ailelerini de kapsayan uygulamalar sundukları, böylelikle çalışma ortamındaki samimiyet sayesinde çalışanlarına bir aile gibi olduklarını hissettirdikleri, yardımsever bir örgüt yapısına sahip olduklarını bir başka ifadeyle toplumu ilgilendiren konularla ilgili kurumsal sosyal faaliyetlerde de buldukları, zaman yönetimini başarıyla uyguladıkları, böylelikle çalışanların hem iş hem de sosyal hayatları için kendilerine yeterince zaman ayırebilmelerine olanak sağladıkları, çalışanlarının aldıkları kararları destekledikleri ve çalışanlarına hayallerini gerçekleştirmeleri için destekleyici uygulamalar sundukları, iş sorumluluğu alma ve dev-

retme aşamasında dikkatli olan ve kurum değerlerinin farkında olan bir liderlik anlayışını benimsedikleri, çalışanlarına iş yükü, görevler ve çalışma saatlerinde değişiklik yapabilmelerine ve böylelikle iş-yaşam dengelerinin sağlanabilmesine imkân sağladıkları, çalışanlarının yemekhane kalitesinden ve zengin bir yemek çeşitliliği sunulmasından memnun oldukları, çalışanlarına yeteneklerine uygun işlerde çalışabilme imkânını sundukları ve son olarak çalışanlarına değişen yapıya uyum sağlayabilmeleri için çeşitli esneklik uygulamaları sunmaları olduğu tespit edilmiştir.

En iyi işverenlerin/işletmelerin çalışanları tarafından tanımlanan kelimelerden hareketle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortak özelliklerinin; yalnızca kâr amaçlı gütmedikleri, diğer insanları da (topluluk) düşündükleri, çalışanlarının çalışma/takım arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştıkları ve çalışma/takım arkadaşlarından memnun oldukları, yardımsever bir örgüt yapısına sahip olduklarını bir başka ifadeyle toplumu ilgilendiren konularla ilgili kurumsal sosyal faaliyetlerde de buldukları, müşterileriyle yalnızca ticari amaç gütmedikleri, aynı zamanda müşterilerine değer de verdikleri, çalışanlarını önemsedikleri ve çalışanlara kendilerini değerli hissettirdikleri, çalışanlarına vermiş oldukları maaşın yanı sıra ayrıca onlara çeşitli yan haklar da sundukları, çalışanlarına kişisel ve

mesleki becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sundukları, iş sorumluluğu alma ve devretme aşamasında dikkatli olan ve kurum değerlerinin farkında olan bir liderlik anlayışını benimsedikleri, çalışanlarına mekanik olmaktan daha çok sosyal bir varlık olarak yaklaştıkları ve onların duygularına değer verdikleri, kendine özgü inanç ve davranışlara ait bir örgüt kültürüne sahip oldukları, çalışanlarına iş yükü, görevler ve çalışma saatlerinde değişiklik yapabilmelerine ve böylelikle iş-yaşam dengelerinin sağlanabilmesine imkân sağladıkları, zaman yönetimini başarıyla uyguladıkları, böylelikle çalışanların hem iş hem de sosyal hayatları için kendilerine yeterince zaman ayırebilmelerine olanak sağladıkları, çalışanlarının yemekhane kalitesinden ve zengin bir yemek çeşitliliği sunulmasından memnun oldukları, yalnızca çalışanlarını değil aynı zamanda ailelerini de kapsayan uygulamalar sundukları, böylelikle çalışma ortamındaki samimiyet sayesinde çalışanlarına bir aile gibi olduklarını hissettirdikleri, çalışanlarının motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak ve örgüt içi iletişimi güçlendirebilmek için çalışanlarına yönelik çeşitli etkinlikler (kültür, sanat, spor vb.) düzenledikleri ve son olarak işletmede gizli saklı herhangi bir durumun söz konusu olmadığı, fikirlerin herkesle paylaşıldığı ve çalışma ortamında açıklık kültürünün benimsenmesi olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak, Great Place to Work

Enstitüsü'nün ABD'nin ilgili yıllara (2017-2019) ve her bir ölçek tipine (büyük, küçük ve orta) göre teknoloji sektöründe yer alan en iyi işverenlerin yayınlandığı listedeki işletmelerin çalışanları tarafından, çalıştıkları örgütü tanımladıkları kelimelerden hareketle ulaşılan ortak özelliklerinin; yalnızca kâr amacı gütmedikleri, diğer insanları da (topluluk) düşündükleri, çalışanlarının çalışma/takım arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştıkları ve çalışma/takım arkadaşlarından memnun oldukları, yardımsever bir örgüt yapısına sahip olduklarını bir başka ifadeyle toplumu ilgilendiren konularla ilgili kurumsal sosyal faaliyetlerde de buldukları, müşterileriyle yalnızca ticari amaç gütmedikleri, aynı zamanda müşterilerine değer de verdikleri, çalışanlarına kişisel ve mesleki becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sundukları, çalışanlarını önemsedikleri ve çalışanlara kendilerini değerli hissettirdikleri, çalışanlarına vermiş oldukları maaşın yanı sıra ayrıca onlara çeşitli yan haklar da sundukları, iş sorumluluğu alma ve devretme aşamasında dikkatli olan ve kurum değerlerinin farkında olan bir liderlik anlayışını benimsedikleri, çalışanlarına mekanik olmaktan daha çok sosyal bir varlık olarak yaklaştıkları ve onların duygularına değer verdikleri, kendine özgü inanç ve davranışlara ait bir örgüt kültürüne sahip oldukları, çalışanlarının yemekhane kalitesinden ve zengin bir yemek çeşitliliği sunulmasından memnun oldukları,

çalışanlarına iş yükü, görevler ve çalışma saatlerinde değişiklik yapabilmelerine ve böylelikle iş-yaşam dengelerinin sağlanabilmesine imkân sağladıkları, yalnızca çalışanlarını değil aynı zamanda ailelerini de kapsayan uygulamalar sundukları, böylelikle çalışma ortamındaki samimiyet sayesinde çalışanlarına bir aile gibi olduklarını hissettirdikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Mevcut araştırma, ABD'de teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işverenlerin ortak özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Her ne kadar Türkiye'de teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işverenler incelenmemiş olsa da mevcut araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle, Türkiye'de de teknoloji sektöründe faaliyet gösteren ve sektörünün en iyi işvereni olmayı hedefleyen işletmeler için aşağıda yer alan öneriler fayda sağlayacaktır.

- Kurum içi işveren ve çalışanlar arası iletişimi güçlendirmek, takım çalışmasını ön planda tutmak ve kriz anında stratejik hareket edebilmek için işverenler ve çalışanlar ile birlikte şirket içinde veya dışında gerçekleştirilecek aktiviteler yardımcı olacaktır. İşletmeler için çalışanlar arasında düzenlenebilecek bu aktiviteler; işletme içindeki departmanlar arasında sportif aktivitelerin gerçekleştirilmesi (basketbol, futbol vb. takımların kurulması), müziğe ilgi duyan çalışanların bir araya gelerek bir yeteneklerini ser-

gileyebilecekleri bir müzik grubu kurmalarına yardımcı olunması, işletmelere özel ekip olarak katılabileceği çeşitli workshoplar, karaoke partileri, paintball, laser tag ve kaçış oyunları gibi stratejik, ekip çalışması gerektiren iç mekân ve dış mekân etkinlikler, takım ruhunun benimsenmesine yardımcı olacaktır.

- İşletmenin yalnızca kâr amacı gütmeyeceğini göstermesi, toplumu ilgilendiren konularla ilgili kurumsal & sosyal faaliyetlerde bulunması, işletmenin işveren markasına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Örneğin, çalışanlar ve işverenlerin birlikte ihtiyaç sahibi kişilere yardım ve destek sağlayan gönüllü derneklerle iş birliği yaparak, düzenlenen etkinliklerde aktif rol alması ya da işletmelerin bizzat kendi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmesi, mevcut ve potansiyel çalışanların insana değer veren bir kültüre sahip bir işletmede çalıştıkları hissini verecektir.

- Çalışanlara almış oldukları maaşın yanı sıra ayrıca kendilerine çeşitli yan haklar da sunulması, kişisel ve mesleki becerilerini kullanmalarını ve geliştirmeleri için çeşitli fırsatların (stresle başa çıkma, zaman yönetimi ve yabancı dil eğitimleri vb.) sunulması, fiziksel ve mental olarak gelişimlerinin sağlanması için spor salonu üyelikleri veya yoga, meditasyon etkinliklerinin organize edilmesi, özel sağlık sigortası, aylık gıda ihtiyaçları, kişisel bakım ve sosyalleşebilmeleri (sinema, konser, tiyatro vb.) için verilebilecek hediye çekleri ve

bunun yanı sıra çalışanlar için özel olarak belirlenmiş yan haklar tanınması, çalışanların ailelerini de kapsayan uygulamaların ve yan hakların sağlanması (aileyi kapsayıcı özel sağlık sigortası, çocuğu olan çalışanların eğitim masraflarının karşılanması için burs ödeneği vb.) çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığının artmasına yardımcı olacaktır.

- Çalışanların tercihlerini dikkate alarak kapsamlı menüler hazırlanması, (vegan, vejeteryen, glutensiz, sağlıklı diyet yemekleri vb.) hijyenik bir ortamda bu yiyeceklerin korunması, hazırlanması ve servis edilmesi çalışanların en temel ihtiyaçlarından biri olan yemek ihtiyacının karşılanması ve sağlıklarının korunması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanlardan alınan geri bildirimlerle, yemek menülerini çalışanlarla birlikte oluşturmak ve farklı dünya mutfaklarını (Çin, İtalyan, Tayland vb.) denemelerine fırsat vermek, çalışanlardan pozitif geri dönüş almayı mümkün hale getirecektir.

- Çalışanlara esnek çalışma biçimlerini (evden çalışma, yarı zamanlı çalışma vb.) uygulayabilme fırsatı verilerek iş-yaşam dengelerini sağlama konusunda destek olunabilir.

- İşletmenin müşterileriyle yalnızca ticari amaç gütmedikleri, aynı zamanda müşterilerine değer de verdiklerini göstermeleri açısından, iş yaşamında veya haricinde, müşterileriniz için önemli olan günlerde/ durumlarda (doğum günü, terfi, evlilik vb.) onları önemseyişinizi gösterecek bir e-posta ile tebrik etmek veya uygun bir hediyeyle teşekkürlerinizi sunmak, müşterilerinizle olan ilişkilerin güçlendirilmesine ve uzun süre birlikte çalışabileceğiniz sadık müşterilerinizin sayısının da artmasına olanak sağlayacaktır.

- Son olarak işletmelerin, iş sorumluluğunu alma ve devretme aşamasında dikkatli ve kurum değerlerinin farkında olan ve çok yönlü özelliklere ve vizyon sahibi bir yöneticilik ve liderlik anlayışını benimsemesi, çalışanlarına yetkinlik ve liderlik bazlı eğitimleri sunması, mevcut ve potansiyel lider ve yöneticilerin gelişimine öncülük etmesi, işletmenin marka imajını güçlendirerek, tercih edilen bir işveren olmasına yardımcı olacaktır.

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

Ambler, T., Barrow, S. (1996), The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago: American Marketing Association.

Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9 (5), 501-517.

Barrow, S., Mosley, R. (2005a), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, New Jersey: Wiley.

Baş, T. (2011), *İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, İstanbul: Optimist Yayınları.

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.

Computing Technology Industry Association (CompTIA). (2020), *Cyberstates 2020: The Definitive Guide to the U.S. Tech Industry and Tech Workforce*, Research report, USA. https://comptiacdn.azureedge.net/webcontent/docs/default-source/research-reports/comptia-cyberstates-2020.pdf?sfvrsn=39494164_0 (Erişim Tarihi: 07.02.2020).

Doğru, G., Yeygel Çakır, S. (2015), İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (40), 674-689.

Edwards, M. R. (2010), An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory, *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.

Eren, F., Öge, E. (2019), İşten Ayrılma Niyetinin İşveren Markasıyla İlişkinin İncelenmesi, *International Social Sciences Studies Journal*, 5 (39), 3537-3547.

Forsey, C. (2019), Everything You Need to Know About Employer Branding, <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding> (Erişim Tarihi: 09.10.2019).

Garibaldi, A. (2014), *Employer Branding for Dummies: Glassdoor Special Edition*, New Jersey: John Wiley & Sons.

Gilchrist, K. (2018), These are the Best Tech Companies to Work for in India, <https://www.cnbc.com/2018/12/13/india-best-technology-companies-adobe-nvidia-microsoft-sap-in-top-10.html/> (Erişim Tarihi: 10.11.2019).

Glassdoor Birleşik Krallık. (2019), 2019 Best Places to Work Employees's Choice, https://www.glassdoor.co.uk/Award/Best-Places-to-Work-UK-LST_KQ0,22.htm, (Erişim Tarihi: 25.11.2019).

Glassdoor Almanya. (2020), Best Places to Work 2020 in Germany, https://www.glassdoor.de/Award/Beste-Arbeitgeber-Deutschland-LST_KQ0,29.html, (Erişim: 16.01.2023).

Great Place to Work UK (Birleşik Krallık). (2019), <https://www.greatplacetowork.co.uk/about/about-us/>, (Erişim Tarihi: 07.11.2019).

Great Place to Work Türkiye. (2022), En İyi İşverenler IT - 2022 Raporu, <https://www.greatplacetowork.com.tr/bilgi-merkezi/ozel-raporlar/2022-itnin-en-iyi-isverenleri-raporu/>, (Erişim Tarihi: 12.01.2023).

Great Place to Work Türkiye. (2023), Great Place To Work Sertifikası Nedir?, <https://www.greatplacetowork.com.tr/tekliflerimiz/certified-program/>, (Erişim Tarihi: 12.01.2023).

Harvey, S. (2018), Fishing for Talent: How to Create an Employer Branding Strategy, https://medium.com/@steve_fabrik/fishing-for-talent-how-to-create-an-employer-branding-strategy-9ae246af287c, (Erişim Tarihi: 20.10.2019).

ILO. (2019), Working Time and Work-Life Balance Around the World, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_864222.pdf, (Erişim Tarihi: 20.01.2023).

Kalyankar, D., Mathur, N., Bakshi S. (2014a), Employer Branding and its Importance in Attracting Job Applicants?, *Abhinav-National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce & Management*, 3 (5), 83-87.

Klimkiewicz, K., Oltra, V. (2017), Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24 (5), 449-463.

Kucherov, 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.

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.

Martic, K. (2018), Employer Branding on Social Media: Best Examples, <https://medium.com/hr-blog-resources/employer-branding-on-social-media-best-examples-84fec1f535e4>, (Erişim: 13.10.2019).

Mosley, R., Schmidt, L. (2017), *Employer Branding for Dummies*, New Jersey: Wiley.

Nayır, B., Afacan Fındıklı, D. (2018), İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1-18.

Owers, P. (2017), *Employer Branding - How Important is Your Emplo-*

yer Brand?, <https://insights.papirfly.com/blog/win-win-corporate-social-responsibility-employer-brand>, (Erişim Tarihi: 09.10.2019).

Ören, K., Yüksel, H. (2012), Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi, *Kamu-İş*, 12 (3), 31-52.

Ötken, B. A., Yolbulan Okan, E. (2015), Şimdi İşveren Markası Zamanı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Özgen, E., Akbayır, Z. (2011), İletişim Yaklaşımlarıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması, *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.

Pateman, C. (2015), 10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment, <https://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-branding-recruitment/>, (Erişim Tarihi: 21.10.2019).

Simpson, M. (2018), Technology Sector, <https://www.itbusiness.ca/news/canadas-top-technology-employers-based-on-canadas-top-100-employers-19/106709>, (Erişim Tarihi: 25.01.2020).

Sullivan, J. (2004), Eight Elements of a Successful Employment Brand, <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>, (Erişim Tarihi: 10.06.2019).

Vardarlıer, P. (2017), İşveren Markası ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 628-648.

Vasantha, S., Vinoth, K. (2014), The Influence of Employer Brand in Deciding the Workplace, Perception of Prospective Employees, *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 5(10), 1401-1410.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınları.

Yılmaz, G., Yılmaz, E. G. (2010), Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve Örgütsel Çekiciliğin Önemi Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, ed. Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitapevi.