

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

ESRA ÇITAK

HAZİRAN-2020

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

ESRA ÇITAK

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. OĞUZ BAŞOL

HAZİRAN-2020



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Esra ÇITAK

19/06/2020

ÖZ

İŞVEREN MARKASI: TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDEKİ EN İYİ İŞVERENLERİN ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çıtak, Esra

Yüksek Lisans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez yöneticisi: Doç. Dr. Oğuz Başol

Haziran 2020

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 Enstitüsünün web sitesinde yer alan, 2017-2019 yılları arasında Amerika'da teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işverenlerin yayınlandığı 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

ABSTRACT

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

Çıtak, Esra

Master, Labour Economics and Industrial Relations

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Oğuz Başol

June 2020

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

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans hayatım boyunca kendisinden aldığım dersleri keyifle ve merakla dinlediğim, yüksek lisans tezimde de tez danışmanım olarak kendisini seçebildiğim için kendimi şanslı hissettiğim, tezimin her aşamasında beni sabırla dinleyen, destekleyen ve bu süreçte bana değerli zamanını ayırarak edindiği tüm bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan hocam Sayın Doç. Dr. Oğuz BAŞOL'a,

Son olarak, bugüne kadar hayatımın her anında beni hep destekleyen ve bana hep moral veren, zaman zaman tez çalışmam aşamasında onları ihmal etsem de anlayışla karşılayıp hep yanımda olan ve ailem oldukları için gurur duyduğum Yasin ÇITAK, Gönül ÇITAK, Büşra ÇITAK ve Ahmet Hakan ÇITAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Esra ÇITAK
Haziran, 2020
Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar.....	xv
ŞEKİLLER.....	xvii

GİRİŞ.....	1
------------	---

1.BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI.....	3
1.1. İşveren Markası Kavramı ve Önemi.....	3
1.2. İşveren Markası ile İlişkili Kavramlar.....	8
1.2.1. Ürün (Tüketici) Markası.....	8
1.2.2. Kurumsal İtibar.....	11
1.2.3. Kurumsal İmaj.....	13
1.2.4. Kurumsal Kimlik.....	15
1.3. İşveren Markası Bileşenleri.....	17
1.4. İşveren Marka Yönetimi Modeli.....	19
1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi.....	20
1.4.2. İşveren Marka Kimliği.....	21
1.4.3. Çalışan Değer Önermesi.....	21
1.4.4. İşveren Markası Konumlandırma.....	22
1.4.5. İşveren Marka Uygulaması.....	23
1.5. İşveren Markasının Örgüte Sağlayacağı Faydalar.....	24
1.5.1. İşe Alım Maliyetlerinde Düşüş.....	24
1.5.2. Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturma.....	25
1.5.3. Başvuru Sayı ve Niteliğinde Artış.....	26
1.5.4. Örgütsel Bağlılık Artışı.....	26
1.5.5. Çalışan Referanslarında Artış.....	26
1.5.6. Müşteri Memnuniyeti.....	27

1.5.7. Artan Rekabet Gücü.....	27
1.5.8. İşten Ayrılma Niyetinde Azalma	28
1.6. İşveren Markasını Geliştirmek için Uygulamalar.....	29
1.6.1. Özgün Bir İşveren Markası Yaratmak	29
1.6.2. İlgi Çekici Bir Çalışan Değer Önermesi Geliştirmek	30
1.6.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunmak	30
1.6.4. Sosyal Medyadan En Etkili Şekilde Yararlanmak.....	31
1.6.5. İşe Alım Süreçlerinde Yeni Teknolojileri Kullanmak	32

2. BÖLÜM

TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ..... 35

2.1. Teknoloji Kavramı	35
2.2. Teknoloji Sektörü.....	37
2.3. Teknoloji Sektörünün Önemi.....	38
2.4. Teknoloji Sektörünün Gelişimi	40
2.4.1. Teknoloji Sektörünün Dünya ve Türkiye Ticaretindeki Yeri	42
2.4.2. Teknoloji Sektörünün Dünya ve Türkiye İstihdamındaki Yeri ..	45

3. BÖLÜM

ABD'DEKİ EN İYİ TEKNOLOJİ İŞVERENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 47

3.1. Araştırmanın Amacı.....	47
3.2. Araştırmanın Önemi.....	47
3.3. Araştırmanın Yöntemi	48
3.4. Araştırmanın Verisi.....	50
3.5. Araştırmanın Soruları.....	51
3.6. Araştırmanın Kısıtları	51
3.7. Araştırmanın Bulguları	52
3.8. Tartışma	68
3.9. Öneriler	70
SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA	79

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
C	: Cilt
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
çev.	: Çeviren
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
der.	: derleyen
ed.	: editör
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ITA	: Information Technology Agreement (Bilgi Teknolojileri Anlaşması)
OECD	: The Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü)
öte.	: Ötekiler
S	: Sayı
ss.	: Sayfadan Sayfaya
THY	: Türk Hava Yolları
TÜBİSAD	: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)
USA	: United State of America (Amerika Birleşik Devletleri)
vb.	: ve benzeri
WTO	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)
CompTIA	: The Computing Technology Industry Association (Bilgi İşlem Teknolojisi Endüstrisi Birliği)

TABLolar

Tablo 1: Literatürde İşveren Markasına Yönelik Yapılan Araştırmalar	48
Tablo 2: Büyük Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2017)	52
Tablo 3: Büyük Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2018)	53
Tablo 4: Büyük Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2019)	54
Tablo 5: Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2017)	55
Tablo 6: Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2018)	56
Tablo 7: Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2019)	57
Tablo 8: Yıllara Göre Büyük Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler....	58
Tablo 9: Yıllara Göre Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	60
Tablo 10: Yıllara Göre Büyük Ölçekli İşletmeler İçin Ortak Özellikler.....	62
Tablo 11: Yıllara Göre Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Ortak Özellikler	65

ŞEKİLLER

Şekil 1: İşveren Markası	5
Şekil 2: Tüketici Markası ile İşveren Markası Arasındaki İlişki.....	9
Şekil 3: İşveren Markası Tekerleği.....	18
Şekil 4: İşveren Marka Yönetimi Modeli	20
Şekil 5: En Büyük 20 Şirketinin Piyasa Değerlerinin Sektörlere Göre Karşılaştırılması, 2009-2018 (%).....	43



GİRİŞ

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

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 üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “işveren markası”, ikinci bölüm “teknoloji sektörü, önemi ve gelişimi” ve üçüncü bölüm ise “ABD’deki En İyi Teknoloji İşverenleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklarını taşımaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; işveren markası kavramına ve önemine, işveren markası ile ilişkili kavramlara, işveren markası bileşenlerine, işveren markası yönetim modeline, işveren markasının örgüte sağlayacağı faydalara ve işveren markasını geliştirebilecek uygulamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; teknoloji kavramına, teknoloji sektörüne, teknoloji sektörünün önemine ve teknoloji sektörünün gelişimine odaklanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise; araştırmanın amacına, önemine, yöntemine, verilerine, sorularına, kısıtlarına ve bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca mevcut araştırmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki önceki çalışmaların karşılaştırması yapılarak çeşitli öneriler de sunulmuştur.



1.BÖLÜM

İŞVEREN MARKASI

1.1. İşveren Markası Kavramı ve Önemi

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 arttıran, 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 firma için önemli bir faaliyet haline gelmiştir. Her ne kadar firmalar 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).

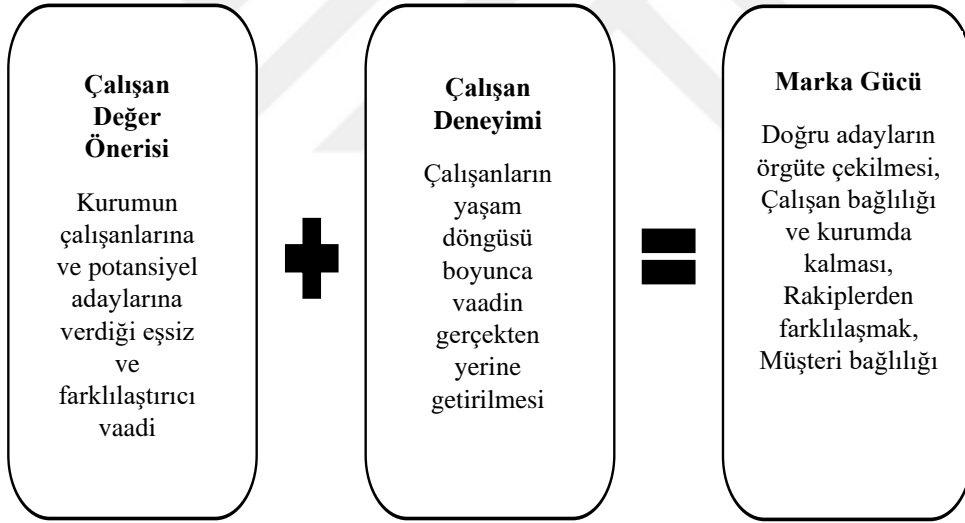
Başka bir ifadeyle, bir ürün markasının sağladığı yarar gibi işveren markası da kurumun diğer rakipleri arasında farklılaşarak öne çıkmasına, çalışanlarının örgütün amaçlarını benimsemesine ve bağlılık duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır. İşveren markası kurumun değerlerine dayanmalı ve insan 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 işveren 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 göre işveren markası; giderek daha rekabetçi hale gelen bir iş ortamında mümkün olan en yetenekli çalışana işe almak ve elinde tutmaya yönelik nispeten yeni bir yaklaşımdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 513). Sullivan'a 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 (Sullivan, 2004). Lievens'e 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 (Lievens, 2007: 62). Edwards ise işveren markasını; belirli bir kuruluşun çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi tüm kazanımları dikkate alarak, benzersiz bir çalışma deneyimi yaşatmayı vadetmek olarak tanımlamaktadır (Edwards, 2010: 7). Kucherov ve Zavyalova'ya göre işveren markası; insan kaynağını yönetme sürecini verimli kılmak için pazarlama ilkeleri ve araçlarını (hedef kitlenin tanımlanması, segmentasyonu, tanıtımı vb.) kullanan, kademeli bir insan kaynağını geliştirme yaklaşımı olarak tanımlamaktadır (Kucherov ve Zavyalova, 2012: 87). Rosethorn ise işveren markasını; bir kuruluş ile çalışanları arasındaki iki yönlü anlaşma olarak tanımlamaktadır (Rosethorn, 2009: 19). Son olarak Baş'a göre işveren markası; bir örgütün işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır (Baş, 2011: 29-30).



Şekil 1: İşveren Markası

Kaynak: (Rosethorn, 2009: 34).

Şekil 1, Rosethorn (2009) tarafından gerçekleştirilen işveren markasının tanımını göstermektedir. Buna göre, işveren markasının en iyi şekilde tanımlanmasının ve yönetilmesinin, iki ögenin birleşmesiyle mümkün olduğu görülmektedir. Bu öğeler, öneri (anlaşmanın onaylanması) ve çalışan deneyimidir (anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesi). Kurumun işveren olarak çalışanlarına sunduğu vaatler ve bu vaatleri ne kadar yerine getirdiği,

sahip olduğu işveren markasının gücünün belirleyicisi olmaktadır. Böylece kurum, yarattığı marka gücü ile rakiplerinden farklılaşarak, nitelikli çalışanlar için bir cazibe merkezi haline gelecektir (Rosethorn, 2009: 33).

İşveren markası, çalışanların zihinlerinde işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğuna ilişkin bir imaj yaratmaktadır. Günümüzde potansiyel çalışanların tercihlerinde imaj kavramına verdikleri önem arttıkça, işletmelerin de daha güçlü bir imaja sahip olmalarının önemi de artmaktadır. Böylelikle rekabet içinde olan işletmeler, örgütsel imajları sayesinde farklılaşabilmektedir. İşletmenin olumlu bir imaja sahip olması, potansiyel çalışanlar arasında işletmeye yönelik talep ve güven yaratmaktadır. Ancak kurumun yaratmak istediği imajın inandırıcılığı ve güvenilirliği kurumun verdiği mesajların gerçek ile ne kadar örtüştüğüne bağlıdır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 312).

Günümüzde işveren markasının öneminin artmasına neden olan şüphesiz birçok etmen vardır. Bruce ve Harvey, işveren markasının öneminin artmasına neden olan 5 ana etmen olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar: (i) Her geçen gün iş becerileri konusunda daha rekabetçi hale gelen bir pazarda, neredeyse her işletme kendisini, iş arayanlar tarafından tercih edilebilir bir işveren olarak görmeyi istemektedir. (ii) İnsan kaynakları departmanının örgüte olan katkılarının giderek artmasıyla, işveren olarak bir marka olma kavramının fonksiyonlarının doğal bir uzantısı haline gelmesinde etkili bir rol oynamaktadır. (iii) Bilgi çağında insan kaynağının, işin geliştirilmesi ve kalkınması bakımından önemi büyüktür. İşletmelerin, performanslarını artırma yöntemlerinden birisi de işveren olarak bir marka olabilmekten geçmektedir. (iv) Müşteri memnuniyetine öncelik veren politikalar, işletmenin piyasada desteklenmek istediği değerleri yaşatmaya fırsat sağlayacak bir marka farkındalığı gerektirmektedir. (v) Sorumluluk almak, performansı artırmada önemli bir fırsat olarak kabul edilmektedir. İşveren olarak birçok yönden tercih edilebilir bir marka olmak, çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasına yardımcı olmaktadır (Bruce ve Harvey, 2010: 170).

Y kuşağının iş dünyasında yerini almasıyla birlikte, günümüzde daha fazla önem kazanan işveren markası kavramının, 2025 yılında dünyadaki işgücünün yaklaşık %60-70'inin Y jenerasyonundan oluşacağı göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin önemli gündemlerinden biri olarak daha uzun süre etkisini devam ettireceği tahmin edilmektedir. Her ne kadar Y kuşağı daha bireysel, özgürlükçü, rahatına düşkün, bağlılık duygusu zayıf ve teknoloji bağımlısı gibi kelimelerle tanımlansalar da ayrıştırıcı özellikleri ve geleneksel tüm istihdam ve yönetim modellerine karşı çıkmaları ile iş dünyasının dengelerini değiştirmektedirler. Özellikle küresel rekabette giderek artan yetenek avının zorlukları ve bunun yanında bitmeyen ticari rekabetler düşünüldüğünde, işveren markasının yönetimi daha da önem kazanmaktadır (Özcan, 2012: 6).

Chunping ve Xi ise, örgütler için işveren markası oluşturmanın stratejik önemini şu şekilde açıklamaktadır: Yetenekli insanların kuruma çekilmesinde işveren markası iyi bir araçtır. İşveren markasının önemine vurgu yapan Charles Handy, “insanların artık kendilerini geliştirmek için en iyi işi değil, en iyi işvereni arayacağından” bahsetmektedir. İşverenler, istihdam ettikleri mevcut ve potansiyel çalışanlar için eşsiz bir iş deneyimi sağlamaktadır. 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 artırılmasında 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, çalışan ile işveren arasındaki duygusal bir bağdır. İşveren markası güçlendikçe örgütteki nitelikli çalışan sayısı da artar. Nitelikli çalışan sayısının artması işveren markasını daha da güçlendirir. 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 Markası ile İlişkili Kavramlar

Yazında işveren markası ile ilişkili kavramlar da mevcuttur. Buna göre, ürün (tüketici) markası, kurumsal itibar, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik olmak üzere, işveren markası ile ilişkili kavramlar dört alt başlıkta incelenmektedir.

1.2.1. Ürün (Tüketici) Markası

Ürün (Tüketici) markası, üretici veya tüketicilerin ürünlerini tanıtan, onu diğer ürünlerden farklılaştıran isim, terim, sembol veya şekiller bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 17). Temel olarak üretici veya tüketici için alınıp satılan mal veya hizmetin ürün olmasına karşın, değeri yaratan, onu diğer mal veya hizmetten farklılaştıran asıl unsur markadır. Marka olmadan ürün yalnızca bir maldır, yalnızca fonksiyoneldir ve marka olmaksızın neredeyse tüm ürünler kolayca kopyalanarak taklitlerinin oluşturulabileceği mallara dönüşmektedir (Aydın ve Ülengin, 2011: 60). Bu nedenle firmalar, markalarını diğer rakiplerinden farklılaştırmak, ürünlerinin kolaylıkla ayırt edilebilmesini sağlamak ve tüketicilerin gözünde kaliteli bir imaj oluşturmak için markalaştırma faaliyetlerine önem vermelidir.

Marka, bir ürünün kimlik sahibi olmasına ve bu kimliğin müşteriye güven vermesine, maddi ve manevi olarak beklentilerinin karşılanacağına dair verilen bir söz yerine geçmektedir (Aydın ve Ülengin, 2011: 60). Markanın bilinirliği ve yarattığı kaliteli imaj, sadık bir müşteri kitlesinin oluşmasında ve firmanın ticari saygınlığının artmasında esas olan güveni yaratmaktadır. Markanın müşterisine vermiş olduğu güven sayesinde, o markayı taşıyan ürünlerdeki kalite veya özelliklerden oluşan nitelikler bütününe dayalı duygusal bir bağ oluşacaktır (Türk Patent Enstitüsü, 2003: 4).

Hayatın her anında, alınan kararlarda ve tercih yapılırken göz önünde bulundurulmuş kriterlerden biri olan markalar artık bir isim ve logodan daha fazlasını içermektedir. Her çocuğun hayalini kurduğu bir bisiklet markası ve

her gencin hayalini kurduğu bir araba markası olduğu gibi çalışma hayatında yer almaya hazırlanan herkesin çalışmayı istediği bir işveren markası da vardır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 11-12).

Buradan hareketle işveren markası, işletmelerin marka yönetimi ve pazarlama düşüncelerini bir araya getirerek kullandıkları bir insan kaynakları stratejisi olarak da adlandırılabilir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 31). Markalamayla ilgili kavram ve uygulamaların, insan kaynakları yönetimine uyarlanması ve benimsenmesi işveren markası kavramını ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetimi için kurumun rakiplerinden farklılaşarak potansiyel çalışanlara çekici bir işveren izlenimi vermesi, mevcut çalışanların korunması ve kuruma olan bağlılıklarının sağlanması adına büyük önem taşımaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 293).



Şekil 2: Tüketici Markası ile İşveren Markası Arasındaki İlişki

Kaynak: (Baş, 2011: 30).

Şekil 2’de tüketici markası ile işveren markası arasındaki ilişki incelenmektedir. Tüketici markası denildiğinde akla ilk olarak müşteriler gelirken, işveren markası denildiğinde ise ilk olarak mevcut ve potansiyel çalışanlar akla gelmektedir. İşveren markası çalışmalarında temel amaç, tüketici markasına benzer şekilde mevcut müşterileri (çalışanları) elde tutarak, yeni müşterileri de (adayları) örgüte çekmektir (Baş, 2011: 29-30). Başka bir ifadeyle işveren markası, istihdama özgüdür ve kurumun işveren olarak kimliğini karakterize etmektedir. İşveren markası hem iç hem de dış hedef kitlelere odaklanırken ürün markası, temel olarak dış hedef kitlelere

(tüketiciye) ürünün nasıl sunulduğuna odaklanmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 294).

İşletmeler, ürün ve hizmetlerini markalaştırmak kadar artık kendilerini de markalaştırmak için çalışmalıdırlar. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında işletmeler, fark yaratmak, değer üretebilecek nitelikli çalışanları örgüte çekebilmek ve işletmedeki mevcut nitelikli çalışanlarını koruyabilmek için tercih edilen bir marka olmaya özen göstermelidirler. Böylelikle işletmeler, iş dünyasındaki diğer rakiplerinden farklılaşarak mevcut ve potansiyel çalışanların gözünde bir adım daha önde olacaklardır (Küçükgökdemir ve Bal, 2018: 1100).

Buradan hareketle kurumların, insan kaynağının farklılaşmasını, değer yaratmasını ve yarattığı değeri açık bir şekilde tanımlamasını sağlayan stratejik bir markalaşma yaklaşımına ihtiyacı vardır. Söz konusu yaklaşım ise kuşkusuz işveren markasıdır. Tıpkı ürün-hizmet markalarındaki gibi işveren markası da işveren pozisyonundaki kurumların ayırt ediciliğini sağlayabilmek, piyasadaki diğer rakiplerine karşı güçlü bir duruş sergileyebilmek ve yine ürün-hizmet markaları gibi hedef kitlenin ilk tercihlerinden biri olmayı başarabilmektir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 676).

İşveren markası oluşturmak işletmenin, insan kaynakları ve pazarlama faaliyetlerinin ortak bir çıktısı olduğundan her iki departmanın da faaliyetlerinin birbirlerinin marka hedefleri üzerindeki etkilerine dikkat etmesi gerekmektedir. Pazarlama ve insan kaynakları uzmanlarının, bu etkinin farkında olması ve olabildiğince çaba ve faaliyetlerini aynı doğrultuda tutması gerekmektedir. İşveren markası hem işletmenin diğer markalarını etkilemekte hem de işletmenin sahip olduğu diğer markalardan etkilenebilmektedir. Başka bir ifadeyle, eğer tüketiciler işletmenin ürün markaları hakkında çok fazla bilgi sahibi değilse, potansiyel adaylar da işletmenin varlığından çok haberdar olmayacaktır. Bu durum, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini zorlaştıracaktır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 32). Mevcut ve potansiyel çalışanlarının gözünde güçlü bir işveren markası izlenimi yaratmak isteyen kurumların, diğer rakiplerinden ayırt edici

ve kurumu çekici kılan duygusal özelliklerine ilişkin net bir algı oluşturmaları gerekmektedir (Baş, 2011: 31). Çünkü kurumların başarılı olmasında yalnızca yüksek kar oranlarına sahip olması değil aynı zamanda çalışanlarını motive etme düzeyleri de etkilidir. Dolayısıyla değişen pazarlama anlayışı ve yeni işletmeciliğe paralel olarak daha global bir bakış açısı benimsenmiş ve üretim süreçlerine yalnızca müşteriler değil; müşteriler ile birlikte çalışanlar da bu sürece dahil edilmiştir (Küçükgökdemir ve Bal, 2018: 1095).

1.2.2. Kurumsal İtibar

Küreselleşme ve gelişen teknolojilerin etkisiyle birlikte işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri sadece işletmelerinin büyüklüğü veya karlı olması ile yeterli olmamakta, oluşan yeni düzen ile birlikte artık işletmelerden hukuki, etik ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeleri beklenmektedir. Olumlu bir itibar algısı yaratan kurumların bu itibarlarını devam ettirebilmeleri için itibar yönetimi süreçlerini de stratejik olarak yürütmeleri gerekmektedir. Doğru ve etkin bir biçimde yönetilen itibar beraberinde itibarın kurumlara sağladığı tüm avantajların uzun süreli olmasını sağlamaktadır (Geçikli, Erciş ve Okumuş, 2016: 1554).

Bireylerin ve örgütlerin sahip olduğu en değerli varlığı itibarlarıdır. İtibar sahipleri toplumu yönlendirme, daha fazla iş fırsatı yakalama ve büyük kitle ve kaynakları harekete geçirme fırsatını elde ederler. İtibar, her ne kadar uzun süren tutarlı davranışlar ile kazanılsa da yitirilmesi kısa sürede gerçekleşebilir. Mevlana'nın şu sözleriyle itibar kazanmanın önemi özetlenebilir: “*Olduğun gibi görün, görüldüğün gibi ol.*” Bir başka ifade ile davranışların, söylemler ile tutarlı olması itibar kazanmanın esasını oluşturmaktadır. İtibar güvenilir olmaktır (Argüden, 2003: 9).

İtibar kavramıyla ilgili literatürde birçok tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarında göz atılacak olursa alanında önde gelen isimlerden biri olan Fombrun, itibar kavramını “bir şirketin geçmiş faaliyetlerinin ve diğer rakiplerine kıyasla örgütün tüm bileşenlerini genel olarak tanımlayan gelecek beklentilerinin algısal bir temsili” şeklinde tanımlanmaktadır (Fombrun, 1996: 72). Barnett ve diğerleri itibarı “gözlemcilerin, zaman içinde kuruma atfedilen finansal, sosyal ve çevresel

etkilerin değerlendirilmesine dayanan bir şirketin toplu yargıları” olarak tanımlamaktadır (Barnett ve öte, 2006: 334).

Müşteriler, rakipler ve diğer paydaşların kurum hakkındaki tüm algıları ise kurumsal itibarı oluşturmaktadır. Ayrıca kurumun geliştirdiği stratejiler, yönetim kapasitesi, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, çalışanlarının kalitesi, nitelikli çalışanları kuruma çekebilme kabiliyeti gibi konuların sosyal paydaşlar tarafından nasıl algılandığını kurumsal itibar belirlemektedir (Çakırkaya, 2016: 7).

Kurumsal itibarına önem veren işletmeler yalnızca müşterileri ile olan ilişkilerine değil, aynı zamanda çalışanları ile olan ilişkilerine de önem vermektedir. Bu ilişkilerin tümünde tutarlı ve ilkeli davranışlar sergileyen işletmeler daha kolay itibar kazanmaktadır (Argüden, 2003: 10).

Mevcut çalışanların kurum hakkındaki görüş ve algılarını çevreleri ile paylaşımları kurumun toplumda değer ve statü kazanması bakımından önem taşır. İtibar yönetimi sürecinde örgütün önemli paydaşlarından biri olan çalışanların, işyeri ve işletmeleriyle ilgili düşünceleri de kurumun itibarını önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle günümüzün nitelikli çalışanları, çalışacakları işletmelerden sadece maddi gelir elde etmekten ziyade sağlam bir kurum kültürüne ve toplum içerisinde güçlü bir kurumsal itibara sahip olmalarını istemektedirler. Bu açıdan bakıldığında işletmenin kurumsal itibarının yüksek olması, kaliteli insan kaynağına erişebilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanlara sunulan eğitim, terfi ve kariyer fırsatları gibi tüm olumlu çalışma şartları, çalışanlara kurumun itibarı hakkında iyi bir izlenim sağlayacaktır (Gül ve Avcı, 2018: 53; Baysal Berkup, 2015: 860-861).

İnsan kaynakları yönetiminde ise kurumsal itibar, işveren markası kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütün kendine ait bir sosyal politikaya sahip olması, başarılı insan kaynakları uygulamalarını yürütmesi, potansiyel çalışanların gözünde örgütü çekici ve itibar sahibi kılmaktadır. Böylece örgüt, çalışanlar ve müşteriler tarafından “En Beğenilen İşletme”, “Çalışılacak En İyi Yer” olarak algılanacaktır (Çiftçiöğlü, 2009: 154-155).

Yapılan çalışmalar, potansiyel çalışanların iş başvurusunda bulunurken olumlu kurumsal itibara sahip işletmeleri tercih ettiğini göstermektedir. İşveren Markası Enstitüsü'nün yayınladığı rapora göre, bir örgütün kurumsal itibarı, çalışma ortamı, kariyer geliştirme politikaları ve örgütün liderlik kapasitesi, nitelikli çalışanların örgüte çekilmesinde önemli olan faktörlerdendir. Teknoloji odaklılık, iş dünyasının hızla değişmesi ve kontrol edilemiyor olması, nitelikli çalışanların artan isteklerini ve beklentilerini karşılamayı gerektirmektedir. Günümüz koşullarında bahsedilen niteliklere sahip çalışanların örgüte çekilmesi, örgütün devamlı olarak gelişmesi ve rekabet edebilirliğinin artması bakımından önem taşımaktadır (Esen, 2016).

Dolayısıyla güçlü bir işveren markası; nitelikli adayların örgüte çekilmesi, mevcut çalışanların elde tutulması ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasının yanında çalışanların verimliliğini dolayısıyla örgütsel verimliliği arttırmakta ve finansal faydalar ile birlikte kurumsal itibara da katkıda bulunmaktadır (Öksüz, 2012: 27).

1.2.3. Kurumsal İmaj

Günümüzde bir kurumun sağlam temellere sahip olabilmesi, kar elde edebilmesi ve daha da önemlisi varlığını sürdürebilmesi için kurum içinde ve dışında iyi bir üne sahip olması gerekmektedir. Toplumun gözünde bir kurumun iyi bir ünü, bir başka ifadeyle olumlu bir imajı yoksa, o kurum her ne kadar kaliteli ürün veya hizmet üretirse üretsinsin, uzun vadede piyasada ve dolayısıyla toplumda varlığını sürdürmesi mümkün değildir (Özüpek, 2005: 1).

Görüldüğü üzere kurumlar, imaja oldukça önem vermektedirler. İmajın kurumlar tarafından bu kadar önemli olmasının sebebi, imajın kuruma kazandırabileceği veya kaybettirebileceği önemli değerlerin varlığının farkında olmalarıdır (Bakan, 2005: 9).

Kurumsal imaj, bir kurumun faaliyet gösterdiği sektörde aynı faaliyette bulunan diğer kurumlara karşı üstünlük sağlayabileceği gibi, iç ve dış çevresiyle uyumlu bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmesinde de etkilidir. Bu nedenle, kurumun iç çevresiyle uyumlu çalışabilmesi için, çalışanların zihninde olumlu bir kurumsal imaj yaratmanın önemi büyüktür. Çalışanların

zihninde olumlu bir kurumsal imajın varlığı; motivasyon yönünden çalışanları olumlu etkilediği gibi, ürün ve hizmet kalitesinin de artmasını sağlayacaktır (Çetin ve Tekiner, 2015: 419).

İyi bir kurum imajının işletmelere olan katkıları şu şekildedir (Güzeltik, 1999: 156):

- Kurumların daha geniş ve tanımlanabilir hedefleri başarabilmeleri için kuruma yol gösterir ve dinamikleştirir.
- Kurum ile müşterileri arasındaki çelişkili ve kimi zaman çakışan ihtiyaçlarını dengelemelerini sağlar.
- Beklenilmeyen durumlarla baş edebilmek için stratejilerin yerine getirilmesinde, doğru yöntemlerin kullanılmasında yöneticilerin içyapısı yerine, çalışanlarına daha çok güvenmelerini sağlar.
- Çok kültürlü takım çalışmasını ve çalışan farklılığını değerlendirir.
- Çalışan sorunları yaşanmadan proje takımlarının oluşturulmasını, formasyonunu ve atanmasını sağlar.
- Bilgi ve yeteneklerin durmadan geliştiği bir ortam yaratır.
- Değişimlerin desteklendiği, korkulup, sakınılmadığı bir ortam yaratır.
- Kurumun marka, ürün ve hizmetlerini değerli kılar.
- Hedeflediği kitlelerle iki yönlü iletişimi geliştirmek adına stratejiler kullanılmasıyla kurumlara olumlu katkılarda bulunur.

İşletmenin piyasaya karşı imajı ve tercih edilme potansiyeli oldukça önemlidir. İşletme yöneticileri, bu imajı şirket için güçlü bir reklam kaynağı şeklinde görmektedir ve insan kaynakları süreçlerine daha fazla dikkat etmektedirler. İşletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından bilinirliği, işletmenin kurumsal imajı ve güçlü bir işveren markasının varlığı ile mümkündür. Bir işletme ne kadar çok bilinir ise, verimliliği ve işleri o derece de artış göstermektedir ve daha fazla nitelikli çalışanlar tarafından tercih edilmektedir (Yıldız ve Bayraktar, 2018: 673).

Çeşitli çalışmalar ve değerlendirmelerden elde edilen bulgulara göre işveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanlar olarak kurumun imajı için tasarlanmış bütüncül bir süreçtir (Vardarlıer, 2017: 641). Kurumun adı söylendiği anda, mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde beliren o kurum hakkındaki düşünceler, işveren markasını çağrıştırmaktadır. Kurumsal imaj, kurumun kişiliği, fonksiyonel ve duygusal faydaları, logosu ve sembolleri işveren markasını çağrıştırmaktadır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 54-56).

Başarılı konumlandırılmış işveren markası ayırt edici nitelikte fark yaratan çağrışımlarla desteklenerek, kurumun güçlü bir imaja sahip olmasında rol oynamaktadır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 44). Güçlü bir kurumsal imaj ile yetenekli adaylar işletmeye çekilmekte ve işletmede yer alabilmek için rekabet eder hale gelmektedirler. Dolayısıyla olumlu bir kurumsal imajın varlığı, işletmenin başarılı olmasına, daha uzun süreli ve güçlü çalışan ilişkilerine sahip olmasına katkı sağlamaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2010: 301).

1.2.4. Kurumsal Kimlik

Her insanın kendini diğer insanlardan ayıran, kendine özgü bir kimliği vardır. Örgütler ve insanlar bu bakımdan birbiriyle benzerlik göstermektedir. Örgütler genellikle kimlikleri ile birbirinden ayrılırlar. Bir ürün veya hizmete ilişkin tercihte bulunan müşteriler de bu tercihlerini kurumların kimliklerine göre yaparlar (Uzoğlu, 2001: 337-338).

Kurumsal kimlik bir markayı var eden, zihinlerde yer etmesine ve algılanmasına yardımcı olan en önemli unsurdur; kurumun davranış ve işleyiş biçimi, sistemi ve logosudur. Kurumun tüm iletişim ve tanıtım araçlarında, dekorlarındaki tasarımlarda kullanılan renk ve şekiller bütünü oluşturur (Kurtbaş, 2016: 83). Başka bir ifadeyle, kurumun algılanmasında önemli bir etkiye sahip olan kurumsal kimlik, değişim süreci içerisinde farklı etkilerde bulunabilir. 1980'li yıllardan itibaren Mükemmeliyetçi Akım'ın önem kazanmasıyla birlikte yönetimler, çevreden gelen olumlu ve olumsuz tepkileri değerlendirerek, kurumun tüketicilerine değer veren ve onlar için çalışan bir marka olarak tanınmasına yönelik, bir kimlik oluşturmaya özen göstermektedirler (Karpat Aktuğlu, 2011: 173).

Günümüzde kurumsal kimlik, kurumların en önemli stratejik silahlarından biri haline gelmiştir. Sunulan hizmet veya üretilen ürünün kalitesi, kurumun kimlik kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal kimlikte sağlanacak olan kurum saygınlığı ve başarılı tanıtım faaliyetleri sayesinde kuruluş, daha kolay yeni hissedarlar bulabilmekte, nitelikli çalışanları bünyesine dahil edebilmekte ve uygun koşullarda kredi sağlayabilmektedir. Kurumsal kimlik, piyasa içinde farklılık yaratmayı ve diğer kurumlar arasından kolaylıkla ayırt edilebilmeyi sağlamaktadır. Kamuoyunda yararlı bir kurum izlenimine sahip olan bir kuruluşun kurumsal kimliği en az öz varlığı kadar önemli bir sermayedir (Büyükbaykal, 2002: 794-795).

Kurumsal kimlik ile ilgili yapılan araştırmalar, kurumun dış görünüşünü yansıtan; dış çevrenin “özellikle çalışanların” kurumu nasıl gördüklerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle hedeflerine ulaşmak isteyen kurumlar, öncelikle çalışanlarının beklenti ve taleplerini karşılaması gerektiğinin farkına varmalıdır (Karatepe, 2008: 82).

Kurumsal kimliğin belirlenmesinde işveren markası yeni bir akım haline gelmiştir. İşveren markalaması bir kurumu, mevcut ve potansiyel çalışanlar için çalışabilecek en cazip kurum haline getirmektedir. İşveren kurumla birlikte kimlik kazanır; işverenin ilgi alanı aynı zamanda kurumun ilgi alanıdır; çünkü kurumsal davranışı, kurumun değerini ve umutlarını işe yansıtır. Halkla ilişkiler ve reklam çalışmaları, kurumsal kimliğin oluşturulmasında ve yetenekli işgücünün kuruma dahil edilmesinde önemli iletişim araçlarındandır. Örneğin, danışmanlık hizmeti sunan uluslararası firmalardan biri olan Deloitte, yeni mezunların gözünde kurumu daha cazip hale getirmek için işveren markası reklamlarından yararlanmaktadır. Çeşitli ülkelerden ve kültürlerden gelen çalışanlarını reklamlarında konuşturarak Deloitte’i, “çalışmak için iyi bir yer” olarak algılanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işveren markası, kurum tarafından yapılan spesifik bir kimlik düzenlemesidir (Özgen ve Akbayır, 2011: 79-82).

1.3. İşveren Markası Bileşenleri

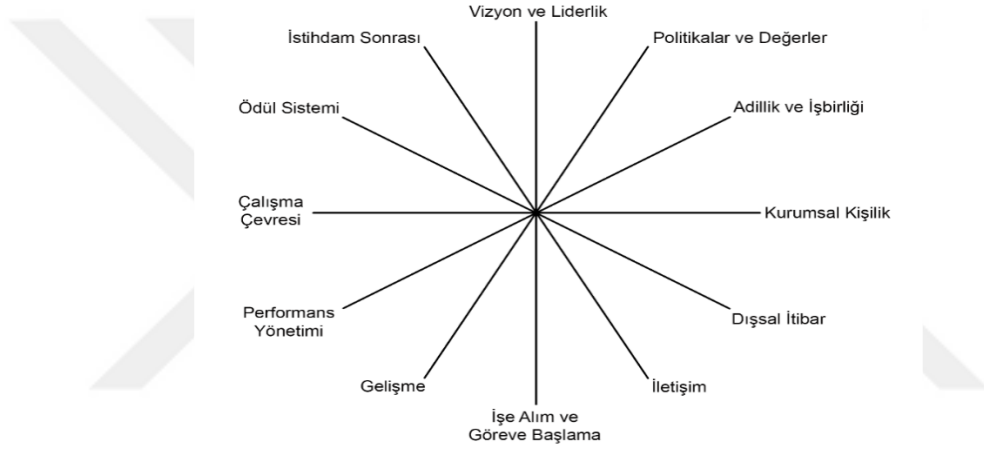
Minchington ve Thorne'nun, işveren markası bileşenlerini tespit etmek amacıyla yaptığı İşveren Markası Global Endeksi'nde, şirketlerin işveren markalarının gelişimine katkıda bulunan 14 unsurdan bahsedilmektedir. Bunlar (Minchington ve Thorne, 2007: 14-16):

- Stratejik Amaç (Vizyon, Misyon, Değerler)
- İstihdam ve Göreve Getirme
- İletişim
- Liderlik
- Dahili İş Süreçleri
- Performans Yönetimi
- İnovasyon ve Buluş
- Çalışma Ortamı
- Ölçme ve Değerlendirme
- Düşünce liderliği (Bilgi İşçiliği)
- Küresel Perspektif
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- İnsanları Geliştirme (Eğitim)
- Müşteri ilişkileri

İşveren markası, geniş bir alana sahip çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler kurumun davranışları ve kuruma ait olanlar üzerinde etkilidir. Employer Brand International tarafından yapılan araştırmaya göre, yukarıda bahsedilen işveren markası bileşenlerinin, tüm potansiyel çalışanları aynı şekilde etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmadaki veriler incelendiğinde cinsiyet, yaş, organizasyon tipi, pozisyon seviyesi, ülke, bölge ve görev süresindeki farklılıklar, potansiyel ve mevcut çalışanların bu unsurları algılama düzeyini farklılaştırmaktadır (Minchington, 2010: 10). Bu nedenle, kurumların işveren markalarını oluşturması ve markalarının

korunması sürecinde bütünsel bir yaklaşımla hareket etmesi ve bu süreçte diğer bölümlerin de sorumluluklarının bilincinde olması gerekmektedir.

İşveren markası kavramının gelişiminde önemli katkıları bulunan Barrow ve Mosley, 2005 yılında yayınladıkları “The Employer Brand Bringing the Best of Brand Management to People at Work” adlı kitapta, işveren markasının gelişmesine yardımcı olmak adına, işveren markası bileşenlerini, Şekil 3’te görüldüğü gibi adeta bir tekerleğe benzettikleri bir işveren markası karmasında ele almışlardır (Barrow ve Mosley, 2005: 9).



Şekil 3: İşveren Markası Tekerleği

Kaynak: (Barrow ve Mosley, 2005: 9).

Barrow ve Mosley, oluşturdukları işveren markası karmasını, Büyük Fotoğraf: Politika ve Lokal Fotoğraf: Uygulama olmak üzere 2 grupta incelemişlerdir. Büyük Fotoğraf: Politikada dışsal itibar, içsel iletişim, üst yönetim liderliği, değerler ve kurumsal sosyal sorumluluk, dahili ölçüm sistemleri ve hizmet desteği yer alırken, Lokal Fotoğraf: Uygulamada ise çalışma ortamı, ödüllendirme ve takdir etme, istihdam ve göreve başlatma, öğrenme ve geliştirme, takım yönetimi yer almaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 149-150).

Ram Charan ve Bill Conaty’in (2010) bir araya gelerek, yetenek ustası şirketlerin özelliklerini anlattıkları “The Talent Masters/Why Smart Leaders Put People Before Numbers” adlı kitapta işveren markasının öne çıkan 7

unsurdan bahsetmektedirler. Birçoğu yukarıda sıralanan araştırmalara benzer olan 7 unsur şu şekildedir (Capital, 2011):

- Örgütün kendi liderini yaratması,
- Çalışan odaklı yaklaşımı benimsemesi,
- İnsan kaynakları departmanına destek verilmesi,
- Performansa gereken önemin verilmesi
- Dürüstlük kültürü,
- Yaratıcılık ve başarının ödüllendirilmesi,
- Çalışan gelişimine destek verilmesi ve eğitim fırsatlarıdır.

1.4. İşveren Marka Yönetimi Modeli

İşveren markalamasının temelleri, marka yönetiminde de yer alan metodoloji ve araçlardan ilham alınarak atılmıştır. Hedef kitle anlayışı ve adayları nelerin tetiklediğini anlama, tıpkı pazarlama stratejilerinde olduğu gibi işveren markalamasının da hareket noktalarındandır (Rosethorn, 2016: 80).

İşveren marka yönetiminde ise, işletmenin içinde ve dışında işletmeyi bir işveren olarak, nelerin farklı ve cezbedici kıldığına dair net bir izlenimin sunulması amaçlamaktadır (Lievens ve Chapman, 2009: 138). Böylelikle mevcut ve potansiyel çalışanların, işletme hakkında edindikleri izlenimler işletmenin, çalışmak için ideal bir yer olup olmadığı hakkında karar vermelerinde yardımcı olacaktır.

İşveren Marka Yönetimi Modeli



Şekil 4: İşveren Marka Yönetimi Modeli

Kaynak: (Baş, 2011: 54).

Şekil 4'te de görüldüğü üzere işveren markası yönetimi modeli beş aşamada incelenmektedir. Bunlar sırasıyla, işveren marka değerlendirmesi, işveren marka kimliği, çalışan değer önermesi, işveren markası konumlandırma ve işveren marka uygulamasıdır.

1.4.1. İşveren Marka Değerlendirmesi

İşveren marka yönetimi süreci, işveren markasının değerlendirilmesiyle başlamaktadır. İşveren marka değerlendirmesinin temel amacı, hedef kitlenin (mevcut ve potansiyel çalışanlar) gözündeki işveren marka imajının tanımlanmasıdır. Aynı zamanda işletmenin yürüttüğü mevcut işveren marka yönetimi faaliyetleri (bilinçli/bilinçsiz) ile her bir faaliyetin işveren markası imajını nasıl etkilediğini incelemektedir. Bu nedenle işveren marka değerlendirmesinin, diğer aşamalara temel oluşturması bakımından son derece kritik bir önemi bulunmaktadır. Bunun nedeni ise, işletmenin yürüttüğü faaliyetlerindeki yerini ve bu faaliyetlerin işletmeyi nereye götürdüğünü anlamasını sağlamasıdır.

İşveren marka değerlendirmesi ile güçlü bir işveren markasına sahip olup, mevcut insan kaynakları uygulamalarıyla da işveren markasının desteklenebileceği gibi bu durumun tam tersi bir sonuç ile karşılaşılması da

söz konusu olabilmektedir. Ancak her iki sonuçta da sağlıklı bir strateji belirleyebilmek için öncelikle mevcut durumun doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Gerekirse bu gibi durumlarda işletmeye özel bir araştırma yapılabileceği gibi bu konu hakkında daha önce yapılmış genel araştırma sonuçlarından da faydalanılabilmektedir. Bu tip özel araştırmaların işletmelere ilişkin daha detaylı bilgiler vermesiyle beraber, genel araştırma sonuçları işletmenin rakipleri, piyasa ortalaması ve hatta diğer piyasalardaki işletmeler ile karşılaştırılabilmesine olanak sağladığı için ayrı bir önem taşımaktadır (Baş, 2011: 55).

1.4.2. İşveren Marka Kimliği

Bir sonraki aşama olan marka kimliği kavramı ilk defa, Kapferer tarafından 1986 yılında kullanılmıştır. Markanın özüne ve değerlerine, diğer rakiplerinden farklılaşmasına, temsilcisi olduğu toplumsal sınıflara, yansıtılmış olduğu kişiliğe, çağrışımlar ve marka kimliği öğeleri kullanılarak oluşturulan imaja, marka kimliği denilmektedir. Özellikle güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen kurumların hem içerideki hem de dışarıdaki süreci planlayarak, öncelikle marka kimliği oluşturmak için kendilerini tanımaları gerekmektedir.

İşveren markası yaratmanın temelini, işletmenin fonksiyonel, ekonomik ve duygusal olarak vereceği vaatlerin neler olacağına karar vermesi oluşturmaktadır. Bu durumda, öncelikle atılması gereken adımlardan biri de çalışan ve yöneticilerin bir araya gelerek “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Nasıl algılanmak istiyoruz?” gibi sorulara verilmesi gereken cevapların aranması olacaktır. Bu nedenle işletmenin ortak değerleri, ortak dili, kültürü, inançları hakkında tartışılarak bir anlamda öz eleştiri yapması gerekmektedir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 45-46).

1.4.3. Çalışan Değer Önermesi

Pazarlama uzmanları insanlara, tüketici veya müşterilerin gözünde bir değer yaratma kavramını öğretmektedir. Ürün, tüketiciye veya müşteriye, belirli bir nitelik veya deneyimler bütünü gerçeğe dönüşürken sözünü vermektedir. Bu nedenle tüketici ya da müşteriler, ürün ve hizmetlerin verdiği vaatleri yerine getirmesi ve kendi ihtiyaçlarını karşılamaya devam ettiği

sürece, bu ürün ve hizmetleri talep etmeye de devam edeceklerdir (Rosethorn, 2016: 33).

Müşterilerin karşı karşıya kaldığı çoğu markaların portföyünde, farklı ürün ve hizmetler olduğu gibi, çalışanların değer önermesinde de belirli “istihdam paketlerinin” çalışanların farklı hedef gruplarına uyarlanmasını temsil etmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 127). Başka bir ifadeyle, örgütlerin istihdam deneyimlerini netleştirip, dikkatli bir şekilde yönetmesiyle birlikte değerler ve etkiler meydana gelmektedir. Bu istihdam deneyimi de “çalışan değer önermesi” olarak adlandırılmaktadır (Edward, 2010: 7).

İşveren marka yönetiminin bir diğer aşaması olan çalışan değer önermesi, çalışanların belirli bir işletmenin sağladığı kendine özgü önermeleri ile rakiplerinden ayrılmasını sağlayarak, çalışanların bu işletmede çalışmayı tercih etme sebebidir (Thomas ve Jenifer, 2016: 60).

Çalışan değer önerisinin geliştirilmesi, insan kaynakları, yetenek ve yönetim kademelerini oluşturan tüm insan yönetimi faaliyetlerine daha fazla odaklanma ve tutarlılık sağlamaktadır. Bu nedenle etkili bir çalışan değer önermesi, işverenden beklenen yetenekler ile örgütün performans hedefleriyle (müşteri değeri de dahil olmak üzere) ilgili sunması gereken özellikler arasında bir köprü kurmaya yardımcı olmaktadır (Mosley, 2014: 8).

1.4.4. İşveren Markası Konumlandırma

Günümüzdeki zorlu rekabet şartları, farklılaşan tüketici özellikleri, üreticileri güçlü bir marka yaratmaya ve sahip olmaya yöneltmektedir. Tüketicilerde güçlü bir marka sadakati yaratmak ve mevcut müşterileri korumak, işletmelerin temel sorunu haline gelmektedir. Farklılaşan, erişilmesi ve etkilenmesi zor olan tüketicilerde bir marka bilinci oluşturmak, yalnızca ürünleri değil markaları da kullanmalarını, satın almalarını sağlamak işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir (Uztuğ, 2008: 20).

Markaların bu güç koşullarda etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri için odaklanmaları gerekmekte ve marka konumlandırmalarını, en çekici fayda ve marka mesajlarıyla doğru kitleleri hedefleme sanatını ve bilimini temsil

etmektedir. Marka konumlandırma sanatı çalışanların, müşteri ve tüketicilerden farklılaşan ihtiyaç ve istekleri olan önemli bir hedef kitleyi temsil etmesi bakımından, işveren marka konumlandırması ile oldukça ilişkilidir. Markanın çalışanlarını motive edebilmesi için bu ihtiyaç ve istekleri karşılayacak şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Kurumun potansiyel adaylarına ve mevcut çalışanlarına, hali hazırda elde ettikleri fırsatlardan farklı olarak diğer alternatiflerinden (rakiplerinden) daha iyi veya daha farklı neler sunabileceğini düşünmesi gerekmektedir. Yetenek savaşlarında doğru kitleyi, doğru marka mesajlarıyla ve avantajlarıyla hedeflemek hem işveren markası için hem de müşteri markası için önemlidir (Barrow ve Mosley, 2005: 62-63).

Her ne kadar bir konumlandırma stratejisiyle karşı karşıya gelmek göz korkutucu bir görev gibi görünse de müşterileri etkilemek ve üst düzey yetenekleri örgüte çekmek isteyen tüm işletmelerin başarısı için benzersiz bir konuma sahip olmaları oldukça önemlidir (Little, 2019).

1.4.5. İşveren Marka Uygulaması

İşveren markası yaklaşımının temelinde, çalışan değer önermesindeki söz ve vaatlerin gerçekleştirilmesi esas alınmaktadır ve bu söz ve vaatlerin yerine getirilmesinin büyük bir bölümünden üst yönetim sorumludur. İşveren markası yalnızca insan kaynakları profesyonellerinin yürüttüğü bir akım ya da süreçten oluşmamaktadır. Süreci yönetecek ekibin şirketin farklı departmanlarda görevli (halkla ilişkiler, reklam, pazarlama departmanları vb.) yöneticilerden oluşturulması faydalı olacaktır.

İşveren markasının başından sonuna kadar ekip halinde uygulanması, sürdürülebilir bir başarı elde edilmesinde oldukça önemlidir. Bu sayede, farklı bakış açılarının işveren markasına yansıtılması mümkün olabilmektedir. Son aşama olan işveren marka uygulaması sürecinde, uygulamanın uzman kişilerce de yürütülmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılacak düzenlemeler ile birlikte, işveren markasının oluşturulması işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak 4-6 ay içerisinde tamamlanabilmektedir (Bayrak, 2017; Baş, 2011: 115).

1.5. 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 görünürlüğü artırılmaktadır. 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).

Güçlü bir işveren markası; işe alım maliyetlerinin düşürülmesine, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasına, başvuruların sayısı ve niteliğinin, örgütsel bağlılığın, çalışan referanslarının, müşteri memnuniyetinin ve rekabet gücünün artırılmasına ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

1.5.1. İşe Alım Maliyetlerinde Düşüş

Markanın birincil rolü genellikle değer katmak olsa da güçlü bir işveren markası, maliyetlerin azaltılmasına da yardımcı olabilmektedir. Özellikle işletmelerin önemli maliyet kalemlerinden biri olan işe alım maliyetlerinin azaltılmasında, işveren markasının önemi büyüktür. Mevcut çalışanların yerine yeni çalışanların işe alınması, başlı başına maaştan daha fazla bir maliyeti ifade etmektedir. Aynı zamanda işe alım, reklamlar, işe alan kişinin özgeçmişleri gözden geçirme ve görüşmeleri yapmasının zaman maliyeti, çeşitli istihdam öncesi değerlendirme testleri, yeni çalışanların eğitimi ve daha pek çok masrafı da içermektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 69; Kalyankar ve öte, 2014: 84-85).

Fark yaratan çalışanlar bulmak ve örgüte olan bağlılıklarının artırılmasını sağlamak yüksek maliyetler ile mümkün olabilmektedir. Eğer işletme güçlü bir işveren markasına sahipse ve insanların çalışmak istediği bir yer olarak algılanırsa, çalışanların işe alım maliyetleri de buna paralel olarak azalacaktır. LinkedIn'in yapmış olduğu bir ankete göre, güçlü işveren markasına sahip

işletmelerin, işe alım maliyetlerinden %50 tasarruf ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Garibaldi, 2014: 6-7).

Başarılı bir işveren markasına sahip işletmelerin, uzun vadede nitelikli çalışanları işe alma maliyetleri genellikle daha da düşüktür. Bunun nedeni, başarılı işveren markası sayesinde daha fazla nitelikli adayın çalışmak için kuruma başvuruda bulunmasıdır. Üst düzey yeteneklere sahip çalışanları örgüte çekmek ve onları kurumun bünyesinde tutmak, uzun vadede kar elde etmeye yardımcı olacaktır (Frederiksen ve öte, 2018). 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).

1.5.2. Güçlü Bir Örgüt Kültürü Oluşturma

Bir örgütün kültürü; örgütün değerleri, vizyonu, görev bildirimi, çalışma dili, sistemleri, inançları ve alışkanlıklarından oluşmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, insanların ve grupların birbirleriyle, müşterilerle ve paydaşlarla etkileşime girme şeklini de etkilemektedir (Garibaldi, 2014: 5).

Popüler bir işveren inceleme sitesi olan Glassdoor, iş arayanların sıklıkla incelediği ve iş başvurusu yapıp yapmamaya karar vermeden önce uğradıkları ilk yerdir. Glassdoor'da insanlar daha önce çalıştıkları kurum hakkında iyi veya kötü deneyimlerini, gelecek olan yeni adayları uyarmak amacıyla bütün dünya ile paylaşmaktadır. Sitede markanız ile ilgili yer alan olumsuz bir eleştiri, başvuru adaylarınızın nitelik ve niceliğini azaltacaktır. Bu durum, insanlarda kurumun çalışanlarına önem vermediği ve zayıf bir yönetiminin olduğuna dair bir imaj yaratacaktır (Harris, 2017). Bu nedenle, örgüt kültürünü ve imajını güçlendirmek için işveren markası faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir. İşveren 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).

1.5.3. Başvuru Sayı ve Niteliğinde Artış

Kaliteli tüketici markası, benzer bir ürünün rakiplerinden daha iyi bir fiyatla satılmasını sağlamaktadır. 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. İşletmenizin güçlü bir işveren markası yoksa, adaylar işletmenizin farkında olmayabilir. Bu durum da istenilen nitelikli adayların işletmenizi tercih etmemesine, vasıfsız adaylar arasından seçim yapmanıza ve zaman kaybetmenize neden olmaktadır. 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).

1.5.4. Örgütsel Bağlılık Artışı

Son zamanlarda işveren marka faaliyetlerinin öneminin farkına varan işverenler, işletmelerinde işveren marka faaliyetlerini uygulamaya başlamışlardır. 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). Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasıyla birlikte performanslarında da üst düzey bir artış meydana gelmektedir. Bu durum, işe devamsızlık ve işgücü devir oranında azalmaları da beraberinde getirecektir (Özutku, 2008: 94). Ayrıca işveren marka faaliyetlerinin iş güvencesi ve kariyer fırsatları sunması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da artmasını sağlayacaktır (Özgen ve Akbayır, 2011: 85).

1.5.5. Çalışan Referanslarında Artış

Bir adayın işe alım süreciyle ilgili karar verirken, daha önce çalıştığı işyerinden referans almak, ileride yaşanabilecek olası düşük performans veya

adayın örgüte uyum sağlayamama riskini minimize etmek açısından önemlidir (Açan, 2014).

Referans sistemi, ülkemizde her ne kadar etkin bir biçimde uygulanamasa da kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikleri taşıyan, doğru kişilerin işe alınmasında kullanılması halinde, referansların en ideal işe alım yöntemlerinden biridir. Özellikle güçlü işveren markasına sahip işletmelerde çalışan kişilerin, kurumlarındaki memnuniyetini yakın çevreleriyle paylaşması, bu işletmelerin çalışan referanslarının artmasına yardımcı olmaktadır. Cisco ve Google gibi şirketler işgücünün yaklaşık %60'ını referansa dayalı olarak yaparken, bu oranı daha da artırmanın yollarını aramaktadır. İşveren markasının buradaki rolü, insanların işyerleriyle gurur duymalarını sağlamak ve buna bağlı olarak çevrelerine tavsiye etme oranlarını artırmaktır (Baş, 2011: 45-46).

1.5.6. Müşteri Memnuniyeti

Dünya genelinde hızla artan bilgi alışverişiyle birlikte müşteriler, satın alma karar alırken markalar hakkında artık daha bilinçli hale gelmektedir. Bu nedenle işletmeler, piyasadaki rakiplerinden farklılaşabilmenin ürün ve hizmet kalitesine bağlı olduğunu ve bunun da tecrübeli çalışanların, müşterilere karşı davranış tarzıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu farkına varmaktadır. Markaların, kaliteli müşteri hizmetleri sunması ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmesi, markanın değer kazanmasına yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde güçlü bir işveren markası da piyasada genel bir marka imajı yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamaındaki rolüne yönelik yapılan araştırmaların çoğu, çalışan bağlılığının geniş kapsamlı ele alınması ve işveren markasının önemine odaklanmaktadır (Kalyankar ve öte, 2014: 85; Barrow ve Mosley, 2005: 71).

1.5.7. Artan Rekabet Gücü

Piyasada rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi önemlidir. Nitelikli işgücü yaratma faaliyetleri potansiyel insan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme olarak ifade edilebilmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için işletme için stratejik öneme sahip olan

örgütsel çekiciliğin oluşturulması daha sonra da nitelikli insan kaynağı yaratma faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir (Sağır, 2016: 420-421).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, işveren markası, kurumların son yıllarda diğer rakiplerinden bir adım önde olabilmek için önemseydiği insan kaynakları faaliyetlerinin başında gelmektedir. İşletmeler, yetenekli ve kurum kültürüne uyum sağlayan çalışanlara ulaşabilmek için oldukça yoğun bir çaba göstermektedirler. Bu sonuca ulaşmayı sağlayacak araçlardan biri de güçlü bir işveren markasına sahip olmaktır (Eren ve Öge, 2019: 3537).

Bu nedenle, işletmelerin rekabet gücünü artırabilmeleri 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).

1.5.8. İşten Ayrılma Niyetinde Azalma

İnsanların bir işletmenin çalışmak için iyi veya kötü bir yer olduğuna dair karar vermelerinde işveren markası etkin bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda işletmeler, kurumun çalışmak için cazip bir yer haline gelmesini de güçlü bir işveren markası algısına sahip olarak sağlamaktadır. İşveren markasının örgütte çalışabilecek potansiyel çalışanları cezbetmesinin haricinde, çalışanları örgüt bünyesinde tutma ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını geliştirme gibi temel rolleri de söz konusudur. İşveren markası faaliyetlerinin etkin olarak yerine getirilememesi, çalışanların örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyeti göstermelerine sebep olması olasıdır.

İşveren olarak marka haline gelmiş işletmeler, bir değer biçimi olarak insan unsurunu ön plana çıkardığından, uzun soluklu kâr marjı sergileyebilmektedirler. Böylelikle nitelikli çalışanların örgütte tutulması ve yeni çalışanların örgüte çekilmesinde öncü olabilmektedirler. 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 güçlü bir işveren markası imajı etkili olabilmektedir (Eren ve Öge, 2019: 3538-3544; Ören ve Yüksel, 2012: 48).

1.6. İşveren Markasını Geliştirmek için Uygulamalar

İşveren markası temel olarak, işletme tarafından işletme hakkındaki düşünce ve deneyimlerin paylaşılmasıdır. İyi bir işveren marka stratejisi oluşturmak, daha iyi yeteneklerin örgüte çekilmesine, işe alım maliyetlerinin ve çalışan devir hızının düşürülmesine yardımcı olmaktadır (Forsey, 2019).

Bu nedenle günümüz trendlerini takip edip, işveren marka stratejilerini güçlendirmek, rakiplerin arasından tercih edilen bir işveren olmayı sağlayabilecektir. Bu bağlamda, işveren markasını geliştirmek için yapılabilecek uygulamalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

1.6.1. Özgün Bir İşveren Markası Yaratmak

İşletmenin iş tanımının internette, kariyer sitelerinde ve sosyal medya kanallarında orijinal ve güncel olduğundan emin olunmalıdır (Garibaldi, 2014: 39). Ayrıca 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).

Örgütün liderlik anlayışı hem şirket kültürü hem de çalışanların rolleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan bir araştırma, çalışanın özgün bir iş liderliği algısının iş tatmini, organizasyona bağlılık ve iş yerinde mutluluğun en güçlü belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Chignell, 2018).

Türkiye’den ve dünyadan işveren dünyasının profesyonellerini bir araya getiren ve bu yıl onuncusu gerçekleştirilen İşveren Markası Zirvesinde (Employer Brand Summit) QNB Finansbank İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Cenk Akıncılar; *“Gelecekte iş aramayacağız, işveren arayacağız. Başkalarının bize ne söylediği aslında İşveren Markası. Bu İşveren Markası ile kurumlar arasında iki taraflı bir anlaşma var. İşveren Markası insanların bir işveren olarak sizinle ilgili ne düşündüğünü ve kişinin çalışmaya başladığında kurumdaki beklendiği bağlıdır”* ifadesini kullanmıştır. Bu nedenle

özgün bir işveren markası yaratarak, aranan bir işveren haline gelinebilmektedir (Branding Türkiye, 2019).

1.6.2. İlgi Çekici Bir Çalışan Değer Önermesi Geliştirmek

Çalışan değer önermesi, yeni bir işe alım yapıldığında hem aday hem de şirketin beklentilerini netleştirir. Anlamlı bir çalışan değer önermesi oluşturmak, işveren marka stratejinizi geliştirirken atılması gereken önemli adımlardan biridir (Reiners, 2019).

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 (Mosley, 2017: 305-306).

Çalışan değer önermesi 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 yaratıyorken.*” şeklinde kendi çalışan değer önermesinden bahsetmektedir (Forsey, 2019).

1.6.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunmak

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin çevre, ekonomi, çalışanların refahı ve rekabet etiği gibi alanlarda topluma verdiği sorumluluktur. Birçok şirket, şirketlerinin etik gelişimini olumlu yönde etkilemek için içsel kurumsal sosyal sorumluluk düzenlemelerini, ahlaki bir pusula biçimi olarak görmektedir (Ionos, 2019).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işgücü piyasası iletişimde giderek daha önemli bir hale gelmiştir. 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 (Klimkiewicz ve Oltra, 2017: 3).

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).

1.6.4. Sosyal Medyadan En Etkili Şekilde Yararlanmak

Günümüzde sosyal medya, şirketler tarafından işveren markalarını oluşturmak ve adayları örgüte çekmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Artık lider şirketlerin çoğu iş ilanlarını duyurmak ve yetenekli çalışanlara ulaşabilmek için LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram ve çeşitli kariyer sitelerinden yararlanmaktadır. Ayrıca sosyal medya, adayların işveren markası ve çalışanlarla doğrudan etkileşimde bulunabilmesi için bir köprü görevi görmektedir. Örneğin, potansiyel adaylar herhangi bir pozisyona başvurmadan önce, işletmede çalışmanın gerçekte nasıl bir deneyim olduğunu öğrenebilmek için işletmenin LinkedIn sayfasını inceleyebilir, mevcut çalışanlarla iletişime geçebilir ve ilgili pozisyon için uygun olup olmadığına karar verebilmektedir (Mosley ve Schmidt, 2017: 307).

İnsanlar artık işletmeyle ilgili düşüncelerini, gerçek hayattaki sosyal medya faaliyetlerine göre şekillendirmektedir. Başka bir ifadeyle, mevcut ve potansiyel çalışanlar artık işletmelerin özenle hazırladığı broşürler ve kalıplaşmış mesajlarından etkilenmeyip, gerçek insanlar tarafından anlatılan gerçek hikayeleri aramaktadır. Bunun yerine şirketin hikayesini anlatmak için video, blog yayınları ve fotoğraflardan faydalanılabilir. Bu nedenle, kurum çalışanlarının hikayelerinin ve referanslarının, şirketin sosyal medya kanallarında paylaşılması, potansiyel çalışanlara şirketin çalışmak için nasıl bir yer olduğu hakkında bilgi verebilecektir (Haak, 2019: 10; Martic, 2018). Örneğin, Türk Hava Yolları (THY), “Meme Kanseri Farkındalık Ayı” kapsamında kanseri yenen kadın pilotlarından Bilge Derin’in ve annesinin kanseri yenme hikayesini “Sağlığınızın kaptanı sizsiniz!” sloganıyla sosyal

medya hesaplarında, reklam filmlerinde ve dergisinde paylaşmıştır. Böylece THY'nin sosyal medya kanallarından paylaştığı bu gerçek hikâye sayesinde, çalışanlarını önemseydiği ve her zaman destek olduğunu göstererek insanlara karşı olumlu bir izlenim yaratmıştır (NTV, 2019).

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. Böylelikle insanların çalışma ortamı hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanabilir (Martic, 2018). 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 (Harvey, 2018). Böylelikle sosyal medyada, mevcut çalışanların ve potansiyel adayların işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açık bir şekilde paylaşarak, geri bildirim ve eleştirilere karşı olumlu bir tutum sergileyerek, şeffaf bir örgüt yapısına sahip olduğu mesajı da verilebilir (Garibaldi, 2014: 15).

1.6.5. İşe Alım Süreçlerinde Yeni Teknolojileri Kullanmak

Küreselleşme ve yaşanan gelişmelerle birlikte, bir işletmenin başarı veya başarısızlığı ya da kalıcılığı veya geçiciliği, yetenek yönetimini ne kadar etkin kullanabildiğiyle ilişkilidir. Bu nedenle başarılı bir işe alım süreci, işveren markasını sürdürülebilir kılmak isteyen işletmeler için önemli bir maliyettir. İşveren markasının öneminin farkında olan işletmeler ya da hali hazırda işveren markası olan işletmeler geleneksel işe alım yöntemleriyle bu sürecin rekabetçi olamayacağını anlamışlardır (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 8).

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 bildirim de kolaylaştırmaktadır. Dijitalleşen süreçlerle birlikte, tüm işe alım yöntemleri işveren markasını güçlendiren olağanüstü bir aday deneyimi sağlamaktadır (Pateman, 2015).

Geleceğin insan kaynakları süreçlerini şekillendireceği tahmin edilen işe alım yöntemleri konuşulurken; yapay zekâ, sanal gerçeklik, veri, mobil, oyunlaştırma, sosyal medya gibi spesifik terimlere günümüzde artık sıkça rastlanılmaktadır. Örneğin, oyunlaştırma tekniği, gelişen oyun endüstrisiyle oyunların gücünün insan motivasyonu üzerindeki etkisinin fark edilmesiyle ortaya çıkmış olup, insan kaynaklarının olağan süreçlerinden olan işe alım, eğitim ve performans yönetiminde de kullanılmaya başlamıştır. Bu tekniğin en önemli özelliği, özgeçmiş, deneyim veya ayrıcalık yerine, yetenek potansiyeline odaklanıyor olmasıdır. Oyunlaştırma ile işe alım süreçlerini yürütmek her ne kadar sıra dışı gözükse de işe başvuranların yaratıcılıklarının ve becerilerinin akılda kalmasına ve diğer rakiplerinden farklılaşabilmelerine imkân sağlamaktadır. Ayrıca işe alım sürecini daha eğlenceli hale getirerek, işe başvuranların örgüte ve pozisyona karşı daha ilgili ve heyecanlı olmalarını sağlayarak motivasyonlarını da arttırmaktadır. İşveren açısından oyunlaştırmanın avantajı ise adayı farklı bir bakış açısı ve araç kullanarak değerlendirme şansı bulması ve işveren markası bilinirliğinin de artmasını sağlamasıdır (Feda, 2015; Kutsal, 2018).

2. BÖLÜM

TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

2.1. Teknoloji Kavramı

Günümüz yeni dünya düzeninde başta ekonomi olmak üzere küreselleşme süreci, hayatın her alanında etkin rol oynamaktadır. Küreselleşmenin ana değişkenlerinden biri de şüphesiz teknolojidir (Günay ve Arıdur, 1999: 1). Günlük yaşantının her alanında (eğitim, sağlık, bankacılık, yönetim, ulaşım, tarım, vb.) teknoloji sıkça yer almaktadır (İşman, 2001: 1).

Teknoloji, birey ve toplumlarda değişimler yaratmak, insanların çalışmalarını hızlandırmak, değiştirmek veya geliştirmek için tasarlanmıştır. Günümüzde teknoloji sayesinde insanlık, geçmişte hiç olmadığı kadar hızlı gelişmeler elde edebilmektedir. Teknoloji sayesinde; nanoteknoloji ve yapay zekâ gelişirken, dans edebilen, merdiven çıkabilen ve satranç oynayabilen robotlar artık bilim-kurgu yazarlarının ya da vizyon sahibi bilim insanlarının hayal ürünü olmaktan çıkmakta ve gerçeklik kazanmaktadır (Sol 90, 2013: 4-5).

Teknoloji kelimesinin kökeninin Yunancadan geldiği bilinmektedir. Buna göre, Yunancada “téchni” kelimesi sanat ve bir şey yaratmanın pratik yeteneği anlamına gelirken “logia” kelimesi ise logo, insan aklı ve kelime anlamına gelmektedir. Bu iki kelimenin birleşimiyle teknoloji (technología) kelimesi oluşmaktadır. Buradan hareketle teknoloji kelimesi, teknik ve sistematik bir şekilde iş yapma yolu veya sanatı anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle, teknoloji hem teknik eserler hem de belirli amaçlara yönelik bilgi ve becerinin kullanıldığı bir araç sistemidir (Grübler, 2003: 20).

Günlük yaşamda ise genel olarak teknoloji, fiziksel donanım (hardware) veya bir araçla (elektronik cihaz, transistör, dişli vb.) özdeşleştirilmektedir. Ancak, teknoloji denilince, bahsedilen fiziksel unsurların dışında, yararlı ürünler üretmeye ve yeni ürünler tasarlamaya yarayan bilgiler bütünü de akla gelmelidir. Halbuki, teknolojinin kuramsal boyutu da (software) bulunmaktadır. Teknoloji kelimesinin fiziksel donanım ve kuramsal boyutları

ile kullanılması gerekmektedir. Ayrıca bu bilgi bütününün fiziksel bir çıktısı (ürün) olabileceği gibi, fiziksel olmayan (yazılım, süreç, hizmet) çıktıları da olabilir. Bu nedenle teknoloji, araştırma ve kuramsal çalışmalar arasında bir köprü görevi görmektedir. Başka bir ifade ile teknoloji sayesinde araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler kuramsal tarafa aktarılmaktadır. Teknoloji, gereksinimlerin değişmesine ve bilgi birikiminin yükselmesine bağlı olarak değişmekte, gelişmektedir (Çakmak, Kılıç ve Tunçay, 2012: 6; İşman, 2001: 1-2).

Teknoloji kavramı ile ilgili literatürde yapılmış farklı tanımlar da mevcuttur; örneğin, Schon'a göre teknoloji; insan kabiliyetinin arttırılmasıyla herhangi bir araç ya da teknik, herhangi bir ürün ya da süreç, herhangi bir fiziksel ekipman ya da yapma yöntemidir (Schon, 1967). Braham'a göre teknoloji; insanın çevreye uyumuna, çevreye katılımına ve kullanımına yardımcı olmak için tasarlanmış faaliyetlerin organizasyonu olarak tanımlanmaktadır (Braham, 1977). Solomon'a göre teknoloji; tüm organize bilgi kaynaklarının (edebiyat, bilim, sanat vb.) sistematik uygulamasıdır (Solomon, 2000: 5). Koşar'a göre teknoloji; bilimin üretim, hizmet, ulaşım vb. alanlarda karşılaşılan problemlere uygulanması olup, bu kavram makineler, işlemler, yöntemler, süreçler, sistemler, yönetim ve kontrol mekanizmaları gibi çeşitli öğelerin düzen içinde bir araya getirilmesiyle oluşan ve bilim ile uygulama arasında köprü görevi gören bir disiplindir (Koşar, 2002: 5). Alkan'a göre ise teknoloji; kazanılmış becerilerin uygulamaya koşulmasıyla doğaya egemen olmak için gerekli işlevsel yapılar oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Alkan, 2011: 13).

Teknolojinin tanımları incelendiğinde, evrensel olduğu ve donanımsal gelişmelerle ilgilendiği kadar bilişsel alandaki gelişmelerle de ilgilendiği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, teknoloji kavramı donanımları, insan dilini ve zihinsel yeteneklerin gelişmesini de içermektedir. Genel olarak teknoloji, insanların yaşamını kolaylaştıracak bilgileri üretme ve pratik olarak uygulama yoludur. Bir başka ifadeyle teknoloji tarafsız, evrensel, değerli ve dinamik bir varlıktır (İşman, 2015: 45).

2.2. Teknoloji Sektörü

Teknoloji, iletişim ve bilişimde yaşanan gelişmeler insanlık yaşamını, üretim süreçlerini ve şekillerini her bakımdan ciddi seviyede etkilemektedir. Yaşanan bu süreci öngörebilen ve gerekli alt yapıları sağlayabilen işletmeler ve ülkeler, piyasadaki diğer rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır (Bağcı, 2018: 123). Başka bir ifadeyle, ekonomilerdeki olağan üretim-tüketim süreçleri değişmekte; yeni ürün ve hizmetlerin payı ve etkisi giderek artmakta; iş dünyasında rekabet edebilmek için bu teknolojilere sahip olabilme ve bu teknolojileri daha etkin bir şekilde kullanabilme becerisi günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerini ve bilgiyi etkin kullanabilen ülkelere uluslararası arenada rekabet avantajı sağlarken teknolojiyi ve bilgiyi etkin kullanamayan, rekabete ve değişime ayak uyduramayan ülkeleri ise bu arenada yarış dışı bırakmaktadır (ÇSGB, 2015: 115). Buradan hareketle, bilgiye dayalı, teknoloji yoğun ürün ve hizmetler üretimi sağlayan teknoloji sektörü, ekonomik hayatta getirisi yüksek olan sektörlerden biri olarak yer almaya başlamıştır (Aydın, 2012: 194).

Teknoloji sektörü, teknolojik temelli mal ve hizmetlerin araştırılması, geliştirilmesi veya dağıtılmasına yardımcı olan ve genellikle her ekonomideki en cazip yatırım merkezidir. Bu sektör, elektronik üretimi, yazılım, bilgisayar ya da bilgi teknolojisi ile ilgili ürün ve hizmetlerin üretimi konusunda faaliyet gösteren işletmeleri içermektedir. Teknoloji sektörü hem müşteriler hem de diğer işletmeler için geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmaktadır. Kişisel bilgisayarlar, mobil cihazlar, giyilebilir teknolojiler, ev aletleri, televizyonlar ve benzeri tüketici ürünleri sürekli geliştirilmekte ve yeni özelliklerle tüketicilere sunulmaktadır. İş tarafında şirketler, kurumsal yazılımlarını oluşturmak, lojistik sistemlerini yönetmek, veri tabanlarını korumak ve genellikle şirketlerin stratejik iş kararları vermesine olanak tanıyan kritik bilgi ve hizmetleri sağlamak için teknoloji sektöründen gelen yeniliklere bağımlıdır (Frankenfield, 2019).

Teknoloji sektörü, teknolojinin kullanmasıyla değer yaratan ve yakalayan iş modelleri koleksiyonu olarak da tanımlanabilmektedir. Bilişim sektörünün

de gelişmesi ile birlikte bilgi ve iletişime dayalı iş modelleri, geleneksel sanayi alanlarında görülen iş modellerinin yerini almaktadır. Günümüzde teknoloji sektöründe yer alan iş modelleri olarak; yazılım, donanım, bulut hizmetleri, e-ticaret, robotik, yapay zekâ, oyunlar, bilgi güvenliği, enerji, nesnelerin interneti vb. örnek verilebilmektedir (Baştan, 2003: 188; Spacey, 2019; Mercin ve Diksoy, 2019: 16; Kılınç Savrul ve Kılıç 2011: 258).

Teknoloji sektörünün bileşimi diğer sektörlerin bileşiminden oldukça farklıdır. Teknoloji sektörü, inovasyonun temposundan dolayı, araştırma ve geliştirmeye kapsamlı bir yatırım yapmaktadır. Bu nedenle sektörün işgücü, özellikle ürün yaratmada yaratıcılık, uzmanlık ve hassasiyet gerektirdiğinden, diğer sektörlerle göre çok daha fazla sayıda mühendis ve yüksek vasıflı teknik çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca teknoloji sektörü, yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün başarısının tüketici tarafından da fark edilmesi ve tüketicinin ilgisini çekebilmesi için satış ve pazarlamaya önem vermekte ve bu alanla uğraşan büyük bir çalışma grubunu da istihdam etmektedir. Bu sektöre yönelik satışların çoğu gelişmiş ülkelerde gerçekleşirken, bilgisayar donanımı üretiminin çoğu imalat ve montaj maliyetlerinin daha düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde gerçekleşmektedir (Globaledge, 2019).

2.3. Teknoloji Sektörünün Önemi

Hızla gelişen ve yayılan teknoloji, insanlığın ilerlemesini sağlayan en kuvvetli güçlerden biridir. Teknoloji, bir yandan yaşamı daha kolay hale getirebilmek için insanın doğaya katkısı olmasının yanı sıra aynı zamanda da insanın çevreyi, beraberinde ortamı ve daha sonra da evreni anlayabilme çabasıdır (Kabakçı ve Odabaşı, 2004: 20). Başka bir ifadeyle teknoloji, insanlığın sorunlarına çözümlerin üretilmesinde yardımcı olabilecek makinelerin, araçların, materyallerin ve yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Kaya, 2006: 24).

Günlük hayatın her alanında (iletişim, ulaşım, sağlık sektörü, eğitim, üretim, veri güvenliği vb.) farklı teknolojilere rastlamak mümkündür (Mercin ve Diksoy, 2019: 13). Teknolojinin her alanda aktif rol alması, ürün ve hizmetlerin daha az kaynak ve maliyet kullanılarak yüksek miktarda, daha

kaliteli ve faydalı bir biçimde üretilip topluma sunulabilmesini kolaylaştırmıştır (Çakmak, Kılıç ve Tunçay, 2012: 6).

Teknoloji sektörü, teknoloji yoğun ürün ve hizmet üreten işletmelerden oluşmaktadır. Ayrıca teknoloji sektörü, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'da (GSYH) giderek daha fazla pay almakta ve gelişmiş ülkelerin teknoloji harcamaları, gelişmekte olan ülkelere kıyasla daha yüksek olarak gerçekleşmektedir (Müslümov ve Aras, 2002: 13).

Bu nedenle, bilişim sektörü ve yazılım endüstrisindeki gelişmeler, yalnızca ekonomik kalkınma ve ihracat potansiyelinin artışı bakımından değil aynı zamanda topyekûn gelişmenin de en önemli dinamiklerinden biridir. Bilişimde yaşanacak ilerleme ve başarılar bir yandan ülkelerin kültürel, teknolojik ve sosyal gelişmelerine önemli katkılar sunarken diğer yandan gelişmiş ülkeler ile gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerin arasındaki açığın kapatılmasına yardımcı olabilecektir (Okur, 2007: 652).

Birçok işletme ulusal veya küresel alanda rekabet edebilmek, yeni ürün ve hizmetleri oluşturmak ve aynı zamanda müşterilerine bu ürünleri ve hizmetleri sunmak için de teknolojik olanaklardan (yazılım, internet vb.) faydalanmaktadır. Aynı zamanda teknoloji, yenilikleri hızlandırması, bilgi paylaşımı ve veri depolamayı geliştirmesi ve iş iletişimini basitleştirmesi bakımından son derece önemlidir (Mercin ve Diksoy, 2019: 13-14). Gelişen ve değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla geliştirilen bulut bilişim sistemi bu duruma verilebilecek örneklerden biridir. Bilişim teknolojilerinin dış kaynak olarak sunulması hizmeti Bulut Bilişim olarak adlandırılmaktadır.

Günümüzde küresel çapta hizmet veren işletmeler, bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe bulut bilişime doğru yönelmeye ve bu eğilimle ilgili çözümler üretmeye başlamıştır. Bulut bilişim hizmetleri sayesinde gelecekte bilgisayarlarda bulunan çeşitli donanımların (sabit disk, bellek, işlemci vb.) sağladığı işlemlerin Bulut bilişim üzerinden gerçekleşmesi beklenmektedir.

Özetle bulut bilişim, işletmelerin mevcut bilişim teknolojileri yapılarını önemli ölçüde değiştirerek onlara başta maliyet ve esneklik olmak üzere ekonomik ve iş becerileri anlamında çeşitli fırsatlar ve avantajlar sağlayabilmektedir (Atan ve Dalkıran, 2019: 207; Seyrek, 2011: 703-705).

Diğer bir örnek ise Yapay Zeka'dır. Yapay zeka; elektronikleşme, sayısallaştırma, entegrasyon, minyatürleşme ve otomasyon gibi verilebilecek bir dizi teknolojik gelişmenin günümüzdeki son halkasıdır. Kamusal ve ticari her türlü örgütlenme biçimi, gün geçtikçe daha fazla yapay sinir ağlar ile çevrili, sayısallaştırılmış verilerle düşünen, iş bilgilerini veri tabanı adı verilen hafıza bankalarında depolayan, örgüt içi ve diğer örgütler ile iletişim kuran akıllı sistemler ile donatılmaktadır (Baştan, 2003: 188). Yapay zekanın üretim, finans, sağlık hizmetleri, reklamcılık vb. birçok alanda otomasyonun artırılmasında, iş akışının kolaylaştırılmasında, lojistiğin optimize edilmesinde ve müşteri destek yönetimini iyileştirilmesinde önemi büyüktür (Mittal, 2018).

Son olarak teknoloji sektörünün gelişmesiyle, sağlık sektöründe kullanılan; Tıpta Biyoteknoloji ve Nanoteknoloji Uygulamaları, Teletıp, Mobil Sağlık Uygulamaları ve Giyilebilir Teknolojiler, 3D Yazıcıların Tıbbi Uygulamaları ve Tıpta Robotik Uygulamalar vb. birçok teknolojik yenilik, sağlık sektöründe olumlu değişikliklerin yaşanmasına olanak sağlamıştır (Şemin, 1999; Arsene, 2019; Durmaz, 2020). İnsanlık için önemli bir sektör olan sağlık hizmetlerinde bilişim teknolojilerinin kullanılması; yönetsel olarak iş akışının süresini kısaltmasına, sağlık hizmetlerinde maliyetlerin azalmasına ve kalitesinin artırılmasına, klinik hataların daha az yapılmasına, teşhislerin daha erken konulmasına ve tedavilerin daha hızlı uygulanmasına olanak sağlamaktadır (Yücel ve öte., 2018: 149).

2.4. Teknoloji Sektörünün Gelişimi

İnsanlık tarihinin başlamasından bu yana, günlük yaşamını ve işlerini kolaylaştırmak ve yaşantısını daha rahat devam ettirebilmesini sağlayacak ihtiyaçlarını gidermenin farklı yollarını aramış, bu amaç doğrultusunda bilgi ve tecrübelerini kullanarak gereksinimlerini gidermiştir. Keşfedilen her teknoloji, belirli ihtiyaçları karşılama yanında yeni ihtiyaçların da oluşmasına neden olmuştur. Bu nedenle teknoloji, insanın hayal gücünün sınırlarını daha da geliştirmiş ve yeni imkânlar sunmuştur.

Tarihsel süreç boyunca insanlık, kendi gereksinimlerini karşılayacak teknolojileri geliştirmiştir. Gelişen sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik

değişimler ancak kendilerinden önceki nesillerin tecrübeleri ve bilgi birikimlerinden yararlanarak gerçekleşebilmiştir. Bu süreçte, farklı topluluklar arasında farklı gelişme düzeyleri gözlenmiştir. Örneğin, ilkel toplumlarda kas gücü ekonomik faaliyetlerin temelini oluştururken, sanayi toplumlarında sermaye ve emek ekonomik faaliyetin temellerini oluşturmuştur. Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüz toplumunda ekonomik faaliyetlerin temeli ise bilgiye ve bilgiye dayalı teknolojilere dönüşmektedir. Keşfedilen her teknoloji, belirli ihtiyaçları karşılama yanısıra yeni ihtiyaçların da oluşmasına neden olmuştur. Bu nedenle teknoloji, insanın hayal gücünün sınırlarını daha da geliştirmiş ve yeni imkânlar sunmuştur (Mercin ve Diksoy, 2019: 25; Kılıç, Açdoğuran ve Çalhan, 2017: 328-329).

Teknoloji sektörünün gelişimi, yaşanan Endüstri (Sanayi) Devrimleriyle birlikte hız kazanmıştır. Özellikle teknolojiyi ekonominin önemli bir parametresi haline getiren Endüstri Devrimi, insanlığın refahının artmasında büyük rol oynamıştır (Varian, 2004: 805).

Bugüne kadar dört Endüstri Devrimi gerçekleşmiştir. Bunlar sırasıyla incelendiğinde; ilk Endüstri Devrimi 18. yüzyıl sonlarına doğru buhar gücünün fabrikalarda kullanılması ile başlamış olup, 19. yüzyılın ortalarında elektriğin imalathane, atölye ve fabrikalarda kullanılmaya başlanmasıyla ikinci Endüstri Devrimi başlamıştır. 20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde ise elektrikle çalışan hesap makinesinin icadı ve beraberinde bilgisayara kadar uzanan dijital gelişmeler ile birlikte üçüncü Endüstri Devrimi başlamıştır. 21. yüzyılda ise internet ve dijitalleşme ile birlikte nesnelerin üretimde rol aldığı akıllı makine ve robotların dönemi olan dördüncü Endüstri Devrimi başlamıştır (Taş, 2018: 1820). Dördüncü Endüstri Devrimi, insanın beyin gücü ile makinenin işgücünün birleştirilmesiyle çalışmalarını üzerine kurulmuştur. Bir başka ifadeyle Dördüncü Endüstri Devrimiyle, insan ile makine iş birliğini gerçekleştirecek yeni bir üretim biçimini benimsenmesi ile üretim faaliyetlerinde kullanılması, beraberinde de maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artması hedeflenmektedir (Özkan, Al ve Yavuz, 2018: 2).

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, teknoloji sektörünün dünya ekonomisi içindeki payının büyük ölçüde artmasına ve sektörün yapısının değişmesine neden olmuştur (Müslümov ve Aras, 2002: 13). Bu bağlamda işletmelerin tüm fonksiyonlarındaki görev dağılımlarında ana ya da yardımcı unsur olarak bilgisayarlar kullanmaya başlanmıştır (Demirci, Semiz ve Gölcü, 2008: 139).

Teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni düzen ile İnternetin web teknolojisi sayesinde geniş kitlelere ulaşması, önceleri yalnızca belirli bir ekonomik güce sahip büyük işletmelerin faydalanabildiği bilişim teknolojilerinin göreceli olarak küçük ölçekli işletmeler ve girişimciler tarafından da ticari amaçlarla kullanılabilmesine olanak sağlamıştır (Öztürk, 2003: 212). Teknolojik gelişmeler; birbirleriyle haberleşen, sensörleriyle ortamı algılayabilen ve veri analizi yapabilen robotlar üretime geçmekte, yapay zekanın gelişmesiyle insan kaynaklı hatalar azalmakta, üç boyutlu (3D) yazıcılar sayesinde üretim fabrikalardan evlere indirgenmekte ve daha az maliyetlerle daha kaliteli ve tasarruf yapan bir üretimin yapılabilmesine olanak sağlamaktadır (Ertuğrul ve Deniz, 2018: 168).

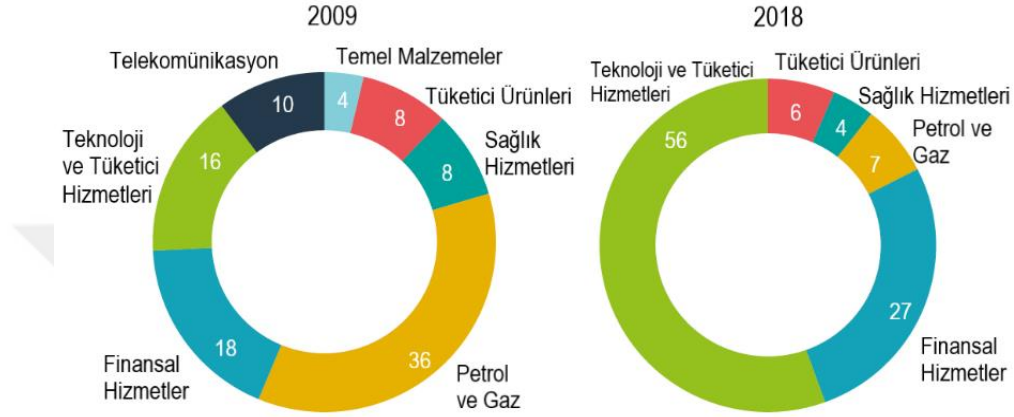
21. yüzyıla gelindiğinde teknoloji sektörünün, tüm işletmelerin ayrılmaz bir parçası olduğu ve akla gelebilecek hemen her sektörle ve modern toplumun birçok yönüyle bağları olduğu görülmektedir (McNulty, 2017). Nitekim, üzere teknoloji sektörünün dünya ticaretinden ve istihdamdan aldığı pay ve giderek artmaktadır.

2.4.1. Teknoloji Sektörünün Dünya ve Türkiye Ticaretindeki Yeri

Teknoloji sektörünün, özellikle bilgi ve iletişim alanında elde ettiği gelişmelerin altında, inovasyon, kalite ve uygun fiyata dayalı bir rekabet dünyası oluşturabilmesi yatmaktadır (Mercin ve Diksoy, 2019: 25-26; Kocamış ve Güngör, 2014: 129). Bu nedenle ülkeler, teknoloji düzeylerini yükseltmenin, ihracat hacimlerini artırmanın ve yabancı ithal ürünlerle rekabet edebilme becerilerini geliştirmenin çeşitli yollarını aramaktadır (Adıgüzel, 2011: 4).

Bu bağlamda teknoloji (Bilgi İletişim Teknolojileri-BİT) sektörü; yazılım, donanım, yarı iletkenler ve yarı iletken ekipmanları üreten ya da

internet ve internet ile ilgili hizmetler sağlayan şirketlerden oluşmaktadır (Miller, 2019). Bilişim sektöründe yaşanan gelişmeler toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişini hızlandırarak kendi bilgi ekonomisini yaratmaktadır (Aydın, 2012: 194). Bilişim teknolojilerine olan talebin artması ve dijitalleşmenin etkisi ile birlikte mevcut sektörlerin dinamikleri de değişmiştir.



Kaynak: (UNCTAD, 2019: 18).

Şekil 5: En Büyük 20 Şirketinin Piyasa Değerlerinin Sektörlere Göre Karşılaştırılması, 2009-2018 (%)

Şekil 5'te Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nın (UNCTAD) hazırladığı, 2019 yılı Dijital Ekonomi Raporu'na göre, son on yılda dünyanın en büyük 20 şirketinin piyasa değerlerinin sektörlere göre karşılaştırılması gösterilmektedir. Buna göre, 2009 ve 2018 yıllarında dünyanın en büyük 20 şirketinin piyasa değerlerinin sektörlere göre karşılaştırılmasında dramatik bir değişim gözlenmektedir. Dünyanın en büyük 20 şirketinin piyasa değeri sektörlerine göre incelendiğinde; 2009 yılında %16 olan teknoloji şirketleri oranının 10 yıl sonra %56'ya yükselmiştir. 2009 yılında diğer sektörlerle kıyasla toplam piyasa değerinden daha fazla pay sahibi olan petrol ve gaz sektörü şirketlerinin, 2018 yılında dijitalleşme ve bilişim teknolojilerine olan talebin de artmasıyla birlikte liderliğini, teknoloji ve tüketici hizmetleri sektöründeki şirketlere bıraktığı gözlenmektedir (UNCTAD, 2019: 17).

Dünya Ticaret Örgütü (WTO) tarafından yayınlanan “2019 Dünya Ticaret İstatistikleri İncelemesi” raporuna göre, 2018 yılında dünya genelinde toplam 5,63 trilyon dolar seviyesinde hizmet ticareti gerçekleşmiş ve 2018 yılının bu alandaki lider yatırımcısı ABD olmuştur. Çin ise, 2018'de değer bazında hizmet ihracat oranını %17 artırarak, gelişmekte olan ülkeler arasında lider ihracatçı ülke olmuştur. Dünya genelinde BİT, bilgisayar hizmetleri ihracatında yaşanan %17'lik büyümenin de etkisi ile ihracatını %15 artırarak hizmet ticaretinde yıllık bazda en fazla artış gösteren sektör olmuştur (WTO, 2019: 9). Benzer bir durum dünya ihracatındaki teknoloji ürünlerinin payında da meydana gelmiştir. Buna göre, 2013 yılında dünya ihracatından teknoloji ürünlerinin aldığı pay %10,3 iken, 2018 yılına gelindiğinde teknoloji ürünlerinin aldığı pay %12,1'e yükselmiştir. Yine benzer şekilde 2013 yılında dünya ithalatından teknoloji ürünlerinin aldığı pay %11,4 iken, 2018 yılında teknoloji ürünlerinin aldığı pay %13,2'ye yükselmiştir (UNCTAD, 2020).

Dünyanın en büyük teknoloji ithalatçısı ve ihracatçısı olan ABD de ise; 2008 yılında ithal ettiği ürünlerin %11,84'ü teknoloji ürünü iken, 2017 yılında bu oran %14,27'ye yükselmiştir. 2008 yılında ihraç ettiği ürünlerin %10,62'si teknoloji ürünü iken, 2017 yılında ise bu oran %9,49'a düşmüştür (Worldbank, 2020). ABD'nin teknoloji ihracatındaki payının düşmesinin en önemli sebebi, Dünya Ticaret Örgütü'nün kabul ettiği, Bilgi Teknolojileri Anlaşması (ITA) kapsamında teknoloji ürünlerinde ticaretin serbestleştirilmesi ve küresel ölçekte uygulanmasıyla başta Çin olmak üzere, gelişmekte olan ülkelere önemli ihracatçılar olarak ortaya çıkmasıdır (Kiryama, 2011: 8).

Türkiye'deki durum incelendiğinde; 2008 yılında ithal edilen ürünlerin %3,91'i teknoloji ürünüken, 2017 yılında bu oran %6,17'ye yükselmiştir. Türkiye'nin dünya ihracatındaki teknoloji ürünlerinin payı ise 2008 yılında %1,82 iken, 2018 yılına gelindiğinde bu oranın %1,25'e düştüğü görülmüştür (Worldbank, 2020). Türkiye'nin dünya BİT ticaretindeki payının azalmasının nedenlerinden bazıları; başta döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar olmak üzere, nitelikli işgücü açığı, araştırma ve geliştirme (AR-GE) teşvikleri ile

ilgili uygulamalarda karşılaşılan sorunlar ve girişim sermayesi eksikliğidir (TÜBİSAD ve Deloitte, 2019: 19-27).

2.4.2. Teknoloji Sektörünün Dünya ve Türkiye İstihdamındaki Yeri

Teknolojik gelişmeler, bilgi toplumundaki değişimlerde etkin rol oynamasının yanı sıra işin yapısı ve işgücünün niteliğinde de önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Özellikle sanayi toplumu düzeninin gerektirdiği farklı dinamiklere sahip çalışma disiplinlerinin önemli bir kısmının değişime uğramasıyla yerini “esnekliğin” ön planda olduğu yeni bir düzene bırakmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ve değişiklikler hem toplumsal sitemleri hem de yeni çalışma disiplinlerinin oluşumunda etkin rol oynamıştır (Şahin, Aydın ve Güler, 2015: 125). Sanayi sektörünün sermaye yapısının temel girdisi yerini bilgi sermayesine bırakmıştır. Bilişim teknolojilerinin etkin rol oynamasıyla insan sermayesi, fiziki güçten beyin gücüne dönüşmüştür (Orhan ve Yılmaz Genç, 2018: 267). Özellikle işgücünün niteliği, teknolojinin üretim süreçlerinde gittikçe önem kazanmakta ve ekonominin yeniden yapılandırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Güler, 1999: 83).

UNCTAD’ın hazırladığı, Dijital Ekonomi Raporu’ndan elde edilen bilgilere göre; BİT sektöründe küresel istihdam, 2010-2015 yılları arasında %16 oranında büyüyerek 34 milyondan yaklaşık 40 milyon kişiye yükselmiştir. Buradan hareketle, BİT sektörünün toplam istihdamdaki payı %1,8’den %2’ye yükselmiştir (UNCTAD, 2019: 58).

Dünyanın en büyük teknoloji üretici konumunda olan ABD için durum incelendiğinde; en geniş tanıma göre, ABD’deki teknoloji alanında net istihdam edilenlerin sayısı 2018 yılında 11,8 milyon iken 2019 yılında yaklaşık 12,1 milyona ulaşmıştır. Dar tanıma göre ise teknoloji sektöründe (yazılım, telekomünikasyon vb.) istihdam edilenlerin sayısı ise, 2018 yılında 7,4 milyon iken 2019 yılında yaklaşık 7,6 milyona ulaşmıştır. ABD’de teknoloji sektöründe istihdam edilenlerin oranı, yıllık yaklaşık %2,5’lik bir artış göstermektedir (CompTIA, 2020: 11).

Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD)’nin, Deloitte iş birliği ile hazırlamış olduğu 2016 ve 2018 yılları arasında yayınladığı “Bilgi ve

İletişim Teknoloji Sektörü Pazar Verileri” raporlarından elde edilen bilgilere göre; Türkiye’de 2016 yılında bilişim sektöründe 120 bin kişi istihdam edilmiş ve toplam istihdam edilenlerin %67’si (yaklaşık 80 bin kişi) bilgi teknolojileri, %33’ü (yaklaşık 40 bin kişi) ise iletişim teknolojileri sektöründe çalışmaktadır (TÜBİSAD ve Deloitte, 2017: 19). 2017 yılında ise; bilişim sektöründe 128 bin kişi istihdam edilmiş ve toplam istihdam edilenlerin %69’u (89 bin kişi) bilgi teknolojileri, %31’i (39 bin kişi) ise iletişim teknolojileri sektöründe çalışmaktadır (TÜBİSAD ve Deloitte, 2018: 22). Son olarak 2018 yılında; bilişim sektöründe 139 bin kişi istihdam edilmiş ve toplam istihdam edilenlerin %76’sı (106 bin kişi) bilgi teknolojileri, %24’ü (33 bin kişi) ise iletişim teknolojileri sektöründe çalışmaktadır (TÜBİSAD ve Deloitte, 2019:24).

Genel olarak raporlardan/verilerden elde edilen bilgilere göre, teknoloji sektöründe istihdam edilenlerin oranın dünyada ve Türkiye’de yıllara göre artış gösterdiğini söylemek mümkündür. Buradan hareketle son 10 yılda dünya ticaret hacmindeki en büyük gelişmeyi sergileyen teknoloji sektöründe, bu sektörün ticari olarak ve istihdam oranı olarak en başarılı gözükken ülkesi olan ABD’de teknoloji şirketlerinin durumunun, çalışanların gözünden incelenmesi önem arz etmektedir.

3. BÖLÜM

ABD'DEKİ EN İYİ TEKNOLOJİ İŞVERENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

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.

3.2. Araştırmanın Önemi

Mevcut araştırmanın konusuna karar verildikten sonra, belirlenen anahtar kelimeler ile kapsamlı ulusal bir literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili Türk sosyal bilimler yazınında ilgili anahtar kelimeleri taşıyan 33 yüksek lisans tezi, 10 doktora tezi ve 33 makale olmak üzere toplam 77 araştırmanın kaleme alındığı tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmalar Tablo 1.'de belirtildiği üzere, 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.

Tablo 1: Literatürde İşveren Markasına Yönelik Yapılan Araştırmalar

Konular	Tekrar Sayısı			Toplam
	Makale	Yüksek Lisans Tezi	Doktora Tezi	
Yetenek Yönetimi	2	2	1	5
Örgütsel Dinamikler	2	8	-	10
Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	5	4	-	9
İşe İlişkin Tutumlar	3	3	4	10
İletişim	3	-	-	3
Sosyo-Demografik Özellikler	-	2	-	2
Bireylerin Kişisel Özellikleri	2	1	1	4
İşe Alım Üzerindeki Etkisi	3	-	-	3
Çalışma Ortamı	1	-	-	1
İnsan Kaynakları	3	1	2	6
Sektörel Değerlendirmeler	3	5	-	8
Kuşaklara Göre Değerlendirmeler	3	2	-	5
Sürdürülebilirlik	1	2	-	3
Markalaşma	1	1	1	3
Diğer	2	2	1	5

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.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

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). Nitel yöntemlerin kullanıldığı araştırmalarda ele alınan konu hakkında derinlemesine bir sonuca ulaşmak amaçlanmaktadır (Karataş, 2015: 63).

Nitel araştırmalarda ikincil veri kaynakları olarak adlandırılan dokümanlar hem ön araştırma evresinde hem de araştırma süresince kullanılan, kişilerden doğrudan alınan bilgilerin yanında başvurabilecekleri

diğer veri kaynaklarını da oluşturmaktadırlar. Dokümanlar, görsel materyaller (fotoğraflar, filmler, sergiler, haritalar, grafikler vb.) ve yazılı materyaller (resmi ya da özel kuruluşların raporları, kayıtları, dergiler, istatistik veriler vb.) olarak araştırmada kullanılabilir. Nitel araştırmalarda doküman incelemesi, içerik analizi, örnek olay çalışması ve söylem çözümlemesi gibi teknikler kullanılmaktadır (Şimşek, 2012: 102).

Doküman incelemesi yapılırken izlenilmesi gereken bazı aşamalar vardır. Bunlar; dokümanlara ulaşma, dokümanların özgünlüğünün kontrol edilmesi, dokümanların anlaşılması, dokümanlardan elde edilen verilerin analizi, dokümanlardan elde edilen verilerin kullanılması olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Kümbetoğlu, 2019: 145).

Mevcut araştırmanın verileri, *Great Place to Work* Enstitüsünün 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 (Worldbank, 2020; CompTIA, 2020), diğeri ise ihtiyaç duyulan verilerin ABD için detaylı şekilde sunulmasıdır.

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 Enstitüsünün 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 5959 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 3713 kelimeye ulaşılmış ve çalışanların çalıştıkları örgütü tanımlamada en sık kullandığı ilk 20 kelime en iyi işverenlerin ortak özelliklerini tanımlamak üzere yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Verisi

Mevcut araştırmanın verileri, Great Place to Work Enstitüsü'nün web sitesinde yer alan en iyi işyerlerinin/işverenlerinin yayımlandığı listelerden alınmıştır. Great Place to Work (Çalışmak için harika bir yer/Harika bir iş yeri) Enstitüsü, örgüt kültürü alanında uzmanlaşmış, 5 kıtada ve 60'tan fazla ülkede bulunan ofisleri ile sektör ayırmaksızın tüm ölçeklerdeki işletmelere çalışmak için mükemmel iş yerlerini inşa etmeleri, geliştirmeleri için yardımcı olan bir araştırma ve danışmanlık kurumudur (Great Place to Work Türkiye, 2019).

Great Place to Work Enstitüsünün hikayesi aslında tesadüfen, 1981'de bir New York editörünün, iki gazeteciden (Robert Levering ve Milton Moskowitz) *Amerika'da Çalışılacak En İyi 100 Şirket* adlı bir kitap yazmasını istemesiyle başlamıştır. Böylelikle, 30 yıldan fazla araştırma, tanınma ve harika iş yerleri inşa etmeyi sağlayacak bir yolculuğa başlanılmış ve bu durum Great Place to Work Enstitüsünün kurulmasına olanak sağlamıştır. Great Place to Work Enstitüsü, 1992 yılında Robert Levering ve Amy Lyman tarafından kurulmuş ve dünyanın hemen hemen her yerinden yöneticiler, enstitünün ölçüm modelinin ve metodolojisinin en iyi işverenleri ölçmek için önemli bir araç olduğu konusunda hemfikir olmuştur. Great Place to Work Enstitüsü'nün amacı örgütlere, çalışanların kendini güvende ve değerli hissettiği, yüksek performanslı, mükemmel bir iş yeri inşa etmeleri konusunda destek vermektedir. Ayrıca çalışanları örgütün merkezine yerleştirerek, ne düşündüklerini ve nasıl hissettiklerini analiz edip, ele alınması gereken gerçek sorunları tespit ederek, işverenlerin örgütlerin

inovasyon ve ekonomik performanslarının artırılmasına da yardımcı olmaktadır (Great Place to Work Birleşik Krallık, 2019; Great Place to Work Content Portal, 2019).

3.5. Araştırmanın Soruları

Mevcut araştırma, 2017-2019 yılları arasında Amerika'da teknoloji sektöründeki büyük, orta ve küçük 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. 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/orta ölçekli işverenlerin ortak özellikleri incelenen yıllara göre farklılık göstermekte midir?

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Mevcut araştırma iki temel kısıt altında gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda ilk kısıt, mevcut araştırmanın sadece ABD'deki en iyi teknoloji işverenlerini kapsamıdır. Dolayısıyla ülke ya da sektör değiştiğinde sonuçların da değişebileceği unutulmamalıdır. Bir diğer kısıt ise, yalnızca (2017, 2018 ve 2019) 3 yılın değerlendirmeye alınmış olmasıdır. Her ne kadar ilgili web sayfasında 2016 yılı verileri bulunmuş olsa da verilerin yetersizliği sebebiyle bu yılın değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla daha eski yıllarda ya da gelecekte sonuçların farklılaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

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.

Tablo 2: Büyük Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2017)

	En az	En çok	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	2.323	38.990	10.777
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
Z kuşağı	0	58	%7,87
Y kuşağı	23	78	%45,93
X kuşağı	6	50	%36,07
Bebek patlaması kuşağı	0	28	%10,00
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
2 yıldan az	13	65	%33,60
2-5 yıl arası	21	47	%33,93
6-10 yıl arası	7	28	%17,53
11-15 yıl arası	0	17	%8,00
16-20 yıl arası	0	14	%4,07
20 yıldan fazla	0	20	%2,80

Great Place to Work büyük ölçekli işletmeler 2017 araştırma sonuçlarına göre, 15 işletme teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 2, bu işletmelerin çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarını göstermektedir. Buna göre, bu işletmelerden en küçüğünde 2.323 kişi çalışırken, en büyüğünde ise 38.990 kişi çalışmaktadır ve bu işletmelerdeki çalışan sayısı ortalaması 10.777 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; çalışanların %45,93'ünün Y kuşağına, %36,07'sinin X kuşağına, %10,00'unun bebek patlaması kuşağına ve son olarak da yalnızca %7,87'sinin Z kuşağına ait olduğu görülmüştür. Çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; %33,93'ünün 2-5 yıl arasında; %33,60'ının 2 yıldan az, %17,53'ünün 6-10 yıl arasında, %8,00'inin 11-15 yıl arasında, %4,07'sinin 16-20 yıl arasında ve son olarak da %2,80'inin 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle 2017

yılı verilerine göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarının neredeyse %80'lik kısmı X ve Y kuşağına mensup bireylerdir. Ayrıca bu kişilerin neredeyse %70'inin deneyimi 5 yıldan az olarak görülmektedir.

Tablo 3: Büyük Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2018)

	En az	En çok	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	1.269	38.990	8.643
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
Z kuşağı	0	55	%3,00
Y kuşağı	23	89	%49,00
X kuşağı	6	51	%36,45
Bebek patlaması kuşağı	0	28	%11,50
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
2 yıldan az	13	65	%34,45
2-5 yıl arası	15	45	%31,35
6-10 yıl arası	5	29	%16,75
11-15 yıl arası	0	17	%8,45
16-20 yıl arası	0	22	%5,40
20 yıldan fazla	0	20	%3,45

Great Place to Work büyük ölçekli işletmeler 2018 araştırma sonuçlarına göre, 20 işletme teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 3, bu işletmelerin çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarını göstermektedir. Buna göre, bu işletmelerden en küçüğünde 1.269 kişi çalışırken, en büyüğünde ise 38.990 kişi çalışmaktadır ve bu işletmelerdeki çalışan sayısı ortalaması 8.643 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; çalışanların %49.00'unun Y kuşağına, %36,45'inin X kuşağına, %11,50'sinin bebek patlaması kuşağına ve son olarak da yalnızca %3,00'ünün Z kuşağına ait olduğu görülmüştür. Çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; %34,45'inin 2 yıldan az; %31,35'inin 2-5 yıl arasında, %16,75'inin 6-10 yıl arasında, %8,45'inin 11-15 yıl arasında, %5,40'ının 16-20 yıl arasında ve son olarak da %3,45'inin 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle 2018 yılı verilerine göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri

büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarının neredeyse %85'lik kısmı X ve Y kuşağına mensup bireylerdir. Ayrıca bu kişilerin neredeyse %65'inin deneyimi 5 yıldan az olarak görülmektedir.

Tablo 4: Büyük Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (2019)

	En az	En çok	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	1.269	38.990	7.659
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
Z kuşağı	0	55	%2,40
Y kuşağı	23	90	%52,96
X kuşağı	6	49	%34,24
Bebek patlaması kuşağı	0	31	%10,40
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
2 yıldan az	12	65	%37,20
2-5 yıl arası	19	45	%33,20
6-10 yıl arası	3	29	%14,80
11-15 yıl arası	0	17	%7,04
16-20 yıl arası	0	14	%4,00
20 yıldan fazla	0	33	%3,60

Great Place to Work büyük ölçekli işletmeler 2019 araştırma sonuçlarına göre, 25 işletme teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 4, bu işletmelerin çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarını göstermektedir. Buna göre, bu işletmelerden en küçüğünde 1.269 kişi çalışırken, en büyüğünde ise 38.990 kişi çalışmaktadır ve bu işletmelerdeki çalışan sayısı ortalaması 7.659 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; çalışanların %52,96'sının Y kuşağına, %34,24'ünün X kuşağına, %10,40'ının bebek patlaması kuşağına ve son olarak da yalnızca %2,40'ının Z kuşağına ait olduğu görülmüştür. Çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; %37,20'sinin 2 yıldan az; %33,20'sinin 2-5 yıl arasında, %14,80'inin 6-10 yıl arasında, %7,04'ünün 11-15 yıl arasında, %4,00'ünün 16-20 yıl arasında ve son olarak da %3,60'ının 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle 2019 yılı verilerine göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarının neredeyse

%90'lık kısmı X ve Y kuşağına mensup bireylerdir. Ayrıca bu kişilerin neredeyse %70'inin deneyimi 5 yıldan az olarak görülmektedir.

Tablo 5: Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
(2017)

	En az	En çok	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	100	3.616	364
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
Z kuşağı	0	0	%0,00
Y kuşağı	29	91	%61,80
X kuşağı	9	51	%31,40
Bebek patlaması kuşağı	0	21	%6,73
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
2 yıldan az	21	80	%52,00
2-5 yıl arası	18	57	%35,00
6-10 yıl arası	1	29	%8,80
11-15 yıl arası	0	10	%2,33
16-20 yıl arası	0	8	%1,00
20 yıldan fazla	0	6	%0,53

Great Place to Work küçük ve orta ölçekli işletmeler 2017 araştırma sonuçlarına göre, 15 işletme teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 5, bu işletmelerin çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarını göstermektedir. Buna göre, bu işletmelerden en küçüğünde 100 kişi çalışırken, en büyüğünde ise 3.616 kişi çalışmaktadır ve bu işletmelerdeki çalışan sayısı ortalaması 364 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; çalışanların %61,80'inin Y kuşağına, %31,40'ının X kuşağına, %6,73'ünün bebek patlaması kuşağına ve son olarak da Z kuşağına ait çalışanın olmadığı görülmüştür. Çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; %52,00'sinin 2 yıldan az, %35,00'inin 2-5 yıl arasında, %8,80'inin 6-10 yıl arasında, %2,33'ünün 11-15 yıl arasında, %1,00'inin 16-20 yıl arasında ve son olarak da %0,53'ünün 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle 2017 yılı verilerine göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanlarının %90'dan fazlası X ve Y

kuşağına mensup bireylerdir. Ayrıca bu kişilerin neredeyse %90'ının deneyimi 5 yıldan az olarak görülmektedir.

Tablo 6: Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
(2018)

	En az	En çok	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	141	3.616	453
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
Z kuşağı	0	2	%0,20
Y kuşağı	40	91	%67,70
X kuşağı	9	50	%26,35
Bebek patlaması kuşağı	0	17	%5,35
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
2 yıldan az	26	80	%52,35
2-5 yıl arası	11	57	%36,20
6-10 yıl arası	1	19	%7,50
11-15 yıl arası	0	11	%2,00
16-20 yıl arası	0	5	%0,65
20 yıldan fazla	0	15	%0,95

Great Place to Work küçük ve orta ölçekli işletmeler 2018 araştırma sonuçlarına göre, 20 işletme teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 6, bu işletmelerin çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarını göstermektedir. Buna göre, bu işletmelerden en küçüğünde 141 kişi çalışırken, en büyüğünde ise 3.616 kişi çalışmaktadır ve bu işletmelerdeki çalışan sayısı ortalaması 453 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; çalışanların %67,70'inin Y kuşağına, %26,35'inin X kuşağına, %5,35'inin bebek patlaması kuşağına ve son olarak da yalnızca %0,20'sinin Z kuşağına ait olduğu görülmüştür. Çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; %52,35'inin 2 yıldan az; %36,20'sinin 2-5 yıl arasında, %7,50'sinin 6-10 yıl arasında, %2,00'sinin 11-15 yıl arasında, %0,95'inin 20 yıldan fazla ve son olarak da %0,65'inin 16-20 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle 2018 yılı verilerine göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanlarının neredeyse %90'lık

kısmı X ve Y kuşağına mensup bireylerdir. Ayrıca bu kişilerin neredeyse %90'ının deneyimi 5 yıldan az olarak görülmektedir.

Tablo 7: Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
(2019)

	En az	En çok	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	79	1.200	377
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
Z kuşağı	0	1	%0,12
Y kuşağı	40	91	%69,48
X kuşağı	9	50	%26,24
Bebek patlaması kuşağı	0	10	%3,88
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
2 yıldan az	26	80	%58,00
2-5 yıl arası	11	57	%34,52
6-10 yıl arası	0	17	%6,16
11-15 yıl arası	0	11	%1,04
16-20 yıl arası	0	2	%0,12
20 yıldan fazla	0	2	%0,08

Great Place to Work küçük ve orta ölçekli işletmeler 2019 araştırma sonuçlarına göre, 25 işletme teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri işletmeler olarak raporlanmıştır. Tablo 7, bu işletmelerin çalışan sayılarını, çalışanların ait olduğu kuşakları ve çalışanların deneyim yıllarını göstermektedir. Buna göre, bu işletmelerden en küçüğünde 79 kişi çalışırken, en büyüğünde ise 1.200 kişi çalışmaktadır ve bu işletmelerdeki çalışan sayısı ortalaması 377 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerde çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; çalışanların %69,48'inin Y kuşağına, %26,24'ünün X kuşağına, %3,88'inin bebek patlaması kuşağına ait olduğu ve son olarak da yalnızca %0,12'sinin Z kuşağına ait olduğu görülmüştür. Çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; %58,00'sinin 2 yıldan az; %34,52'sinin 2-5 yıl arasında, %6,16'sinin 6-10 yıl arasında, %1,04'ünün 11-15 yıl arasında, %0,12'sinin 16-20 yıl arasında ve son olarak da %0,08'inin 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle 2019 yılı verilerine göre, teknoloji sektöründe bireylerin en çok çalışmak istedikleri küçük ve orta ölçekli işletmelerin çalışanlarının neredeyse %95'lik kısmı X

ve Y kuşağına mensup bireylerdir. Ayrıca bu kişilerin neredeyse %90'ının deneyimi 5 yıldan az olarak görülmektedir.

Tablo 8: Yıllara Göre Büyük Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	2017	2018	2019
	Ortalama	Ortalama	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	10.777	8.643	7.659
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
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
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
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

Tablo 8, 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 8'de yer alan verilerden hareketle, yıllara göre büyük ölçekli işletmelerin çalışan sayısı ortalamalarının giderek azaldığı söylenebilmektedir.

Yıllara göre büyük ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; 2019 yılında çalışanların ortalama %52,96'sının, 2018 yılında çalışanların ortalama %49,00'nun ve son olarak 2017 yılında çalışanların ortalama %45,93'ünün Y kuşağına ait olduğu görülmüştür. X kuşağına ait çalışanlar incelendiğinde; 2018 yılında çalışanların ortalama %36,45'inin, 2019 yılında çalışanların ortalama %36,24'ünün ve son olarak 2017 yılında %36,07'sinin X kuşağına ait olduğu görülmüştür. Bebek patlaması kuşağına ait çalışanlar incelendiğinde; 2018 yılında çalışanların %11,50'sinin, 2019 yılında çalışanların %10,40'ının ve

son olarak 2017 yılında %10,00'unun bebek patlaması kuşağına ait olduğu görülmüştür. Son olarak Z kuşağına ait çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların ortalama %7,87'sinin, 2018 yılında çalışanların ortalama %3,00'ünün ve son olarak 2019 yılında %2,40'ının Z kuşağına ait olduğu görülmüştür. Buradan hareketle; 2017 yılı çalışanlarının yaklaşık %80'lik kısmı X ve Y kuşağına, %20'lik kısmının bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir. 2018 yılı çalışanlarının yaklaşık %85'lik kısmı X ve Y kuşağına, %15'lik kısmının bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir. Son olarak 2019 yılı çalışanlarının yaklaşık %85'lik kısmı X ve Y kuşağına, %15'lik kısmının bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir.

Yıllara göre büyük ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; 2019 yılında çalışanların %37,20'sinin, 2018 yılında çalışanların %34,45'inin ve son olarak 2017 yılında %33,60'ının 2 yıldan az deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 2-5 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların %33,93'ünün, 2019 yılında çalışanların %33,20'sinin ve son olarak 2018 yılında %31,35'inin 2-5 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 6-10 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların %17,53'ünün, 2018 yılında çalışanların %16,75'inin ve son olarak 2019 yılında çalışanların %14,80'inin 6-10 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2018 yılında çalışanların %8,45'inin, 2017 yılında çalışanların %8,00'inin ve son olarak 2019 yılında çalışanların %7,04'ünün 11-15 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 16-20 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2018 yılında çalışanların %5,40'ının, 2017 yılında çalışanların %4,07'sinin ve son olarak 2019 yılında çalışanların %4,00'ünün 16-20 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak 20 yıldan fazla deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2019 yılında çalışanların %3,60'ı, 2018 yılında çalışanların %3,45'inin ve son olarak 2017 yılında çalışanların %2,80'inin 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle; 2017 ve 2019 yıllarında büyük ölçekli işletmelerde çalışanların yaklaşık %70'inin ve 2018 yılında %65'inin 5 yıldan az deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 5 yıldan fazla deneyime sahip çalışanların ise, 2017 ve 2019 yılında yaklaşık %30 ve 2018 yılında yaklaşık %25 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Yıllara Göre Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	2017	2018	2019
	Ortalama	Ortalama	Ortalama
<i>Çalışan sayısı</i>	364	453	377
<i>Çalışanların Kuşakları</i>			
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
<i>Çalışanların deneyimleri</i>			
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

Tablo 9, 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.

Yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların ait olduğu kuşaklar incelendiğinde; 2019 yılında çalışanların %69,48'inin, 2018 yılında çalışanların %67,70'inin ve son olarak 2017 yılında çalışanların %61,80'inin Y kuşağına ait olduğu görülmüştür. X kuşağına ait çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların %31,40'ının, 2018 yılında çalışanların %26,35'inin ve son olarak 2019 yılında %26,24'ünün X kuşağına ait olduğu görülmüştür. Bebek patlaması kuşağına

ait çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların %6,73'ünün, 2018 yılında çalışanların %5,35'inin ve son olarak 2019 yılında %3,88'inin bebek patlaması kuşağına ait olduğu görülmüştür. Son olarak Z kuşağına ait çalışanlar incelendiğinde; 2018 yılında çalışanların %0,20'sinin, 2019 yılında çalışanların %0,12'sinin Z kuşağına ait olduğu ve son olarak 2017 yılında Z kuşağına ait çalışanın olmadığı görülmüştür.

Buradan hareketle; 2019 yılı çalışanlarının yaklaşık %95'lik kısmı X ve Y kuşağına, %5'lik kısmı bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir. Son olarak 2017 ve 2018 yılı çalışanlarının yaklaşık %90'lık kısmı X ve Y kuşağına, %10'luk kısmı bebek patlaması ve Z kuşağına ait bireylerdir.

Yıllara göre küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin istatistiklerden çalışanların deneyimleri incelendiğinde ise; 2019 yılında çalışanların %58,00'inin, 2018 yılında çalışanların %52,35'inin ve son olarak 2017 yılında %52,00'sinin 2 yıldan az deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 2-5 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2018 yılında çalışanların %36,20'sinin, 2017 yılında çalışanların %35,00'inin ve son olarak 2019 yılında %34,52'sinin 2-5 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 6-10 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların %8,80'inin, 2018 yılında çalışanların %7,50'sinin ve son olarak 2019 yılında çalışanların %6,16'sinin 6-10 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların %2,33'ünün, 2018 yılında çalışanların %2,00'sinin ve son olarak 2019 yılında çalışanların %1,04'ünün 11-15 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. 16-20 yıl arasında deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2017 yılında çalışanların %1,00'inin, 2018 yılında çalışanların %0,65'inin ve son olarak 2019 yılında çalışanların %0,12'sinin 16-20 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak 20 yıldan fazla deneyime sahip olan çalışanlar incelendiğinde; 2018 yılında çalışanların %0,95'inin, 2017 yılında çalışanların %0,53'ünün ve son olarak 2019 yılında çalışanların %0,08'inin 20 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle; 2017, 2018 ve 2019 yıllarında küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların yaklaşık %90'ının 5 yıldan az deneyime sahip olduğu ve çalışanların yaklaşık %10'unun 5 yıldan fazla deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10: 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	Yardımsöver	Zaman	Aile
11	Zaman	Yardımsöver	Denge
12	Destekleyici	Yetenek	Yardımsöver
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

Tablo 10'da yıllara göre büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarının, çalıştıkları işletmeyi tanımlarken kullandıkları kelimeler bulunmaktadır. Aynı zamanda paylaşılan bu kelimeler, işletmelerin ortak özelliklerini de oluşturmaktadır. Tablo 10, Araştırma Sorusu 1¹ ve Araştırma Sorusu 2²'ye cevap vermek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırma sorusu 1'den hareketle Tablo 10'da yer alan, ABD'de teknoloji sektöründe büyük ölçekli işletmelerin yıllara göre (2017-2019) ortak

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

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

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, 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 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 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 imkanını 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 10'da 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, monoton 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 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 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 11: 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

Tablo 11’de 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 11, Araştırma Sorusu 3³ ve Araştırma Sorusu 4⁴e cevap vermek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırma sorusu 3’ten hareketle, Tablo 11’de 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

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

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

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 11'de 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 gözlenmiş 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 ortamının 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.

3.8. Tartışma

Mevcut araştırmada, Great Place to Work Enstitüsü'nün 2017-2019 yılları arasında Amerika'da teknoloji sektöründeki büyük, orta ve küçük ölçekli en iyi işletmelerin seçildiği listede, bireylerin en çok çalışmak istedikleri işverenlerin ortak özelliklerini tanımlayan kelimeler analiz edilmiştir.

Buna göre, 2017 yılında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli en iyi işletmelerin ortak özelliklerini tanımlayan kelimeler; insanlar (topluluk), takım arkadaşları, fırsatlar, önemsemek, yan haklar, müşteriler, duygular, kültür, aile, yardımsever, zaman, destekleyici, denge, esneklik, liderlik, yetenek, değerler, yemek, eğlenceli ve son olarak sağlıklıdır. 2018 yılında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli en iyi işletmelerin ortak özelliklerini tanımlayan kelimeler; insanlar (topluluk), takım arkadaşları, fırsatlar, önemsemek, yan haklar, müşteriler, duygular, kültür, aile, zaman, yardımsever, yetenek, denge, esneklik, destekleyici, liderlik, yemek, ev, eğlenceli ve son olarak etkinliklerdir. Son olarak 2019 yılında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli en iyi işletmelerin ortak özelliklerini tanımlayan kelimeler; insanlar (topluluk), takım arkadaşları, önemsemek, fırsatlar, yan haklar, duygular, kültür, müşteriler, zaman, aile, denge, yardımsever, yetenek, esneklik, liderlik, destekleyici, yemek, etkinlikler, ev ve son olarak değerlerdir.

2017 yılında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli en iyi işletmelerin ortak özelliklerini tanımlayan kelimeler; insanlar (topluluk), önemsemek, takım arkadaşları, yan haklar, duygular, fırsatlar, kültür, aile, zaman, müşteriler, denge, eğlenceli, yardımsever, yetenek,

yemek, etkinlikler, sağlıklı, liderlik, açıklık ve son olarak esnekliktir. 2018 yılında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli en iyi işletmelerin ortak özelliklerini tanımlayan kelimeler; insanlar (topluluk), önemsemek, takım arkadaşları, duygular, yan haklar, zaman, kültür, fırsatlar, yardımsever, gelişme, müşteriler, denge, aile, liderlik, açıklık, yemek, değerler, şeffaflık, yetenek ve son olarak etkinliklerdir. Son olarak, 2019 yılında teknoloji sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli en iyi işletmelerin ortak özelliklerini tanımlayan kelimeler; insanlar (topluluk), liderlik, takım arkadaşları, önemsemek, duygular, yan haklar, kültür, zaman, gelişme, yardımsever, fırsatlar, değerler, müşteriler, yemek, eğlenceli, açıklık, denge, aile, etkinlikler ve son olarak birliktedir.

Mevcut araştırmanın bulguları, literatürdeki ulusal ve uluslararası araştırmaların bulguları ile 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 İşverenin (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 konumunun 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 olduğu, 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 geribildirimleri 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 benzer bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren, 2019 yılının en iyi işverenleri belirlenmiştir. Listede yer alan işletmelerden, teknoloji sektöründe faaliyet gösterenlerin ortak özelliklerinin; yetenekli, arkadaş canlısı ve yardımsever çalışma arkadaşlarının olduğu, esnek çalışma koşullarının sağlanması ile 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).

Son olarak Türkiye'de, teknoloji sektöründe (e-ticaret, haberleşme, mobil oyun ve yazılım vb.) faaliyet gösteren “sırf kaliteli çalışma ortamı için çalışmak istenilecek” işletmelerin, çalışma ortamlarına göre değerlendirmelerin yapıldığı araştırmada, çalışma ortamı en iyi 15 şirket belirlenmiştir. Buna göre, Türkiye'de teknoloji sektöründe faaliyet gösteren “çalışma ortamı en iyi 15 şirket”in ortak özelliklerinin; genellikle eğlenceli aktivitelerin gerçekleştirilebileceği, konforlu ve dinamik bir çalışma ortamının olması ve kendini geliştirmek isteyen çalışanlara da çeşitli fırsatlar sunularak kariyer gelişimlerine destek olunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kılınç, 2019).

3.9. Öneriler

Mevcut araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işverenlerin/işletmelerin ortak özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Her ne kadar Türkiye'de teknoloji sektöründe faaliyet gösteren en iyi işverenler/işletmeler 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 sağlayabilmektedir.

- Çalışma ortamında işveren ve çalışanlar arası iletişimi güçlendirmek, bireysellikten ziyade takım çalışmasını ön planda tutmak ve kriz anında stratejik hareket edebilmek için işverenler ve çalışanlar ile birlikte şirket içi ve dışı gerçekleştirilmesi için yapılacak aktiviteler yardımcı olabilmektedir. İşletmeler için çalışanlar arası düzenlenebilen bu aktiviteler; işletme içindeki departmanlar arası düzenlenebilecek sportif aktiviteler (basketbol, futbol vb. takımların kurulması), müziğe ilgi duyan çalışanların bir araya gelerek bir yeteneklerini sergileyebilecekleri bir müzik grubu kurmalarına yardımcı olunması, işletmelere özel ekip olarak düzenlenebilen yemek yapma etkinlikleri (workshoplar) gerçekleştirilmesi, karaoke partileri düzenlenmesi, paintball, laser tag ve kaçış oyunları gibi stratejik, ekip çalışması gerektiren iç mekân ve dış mekân etkinlikler, takım ruhunun benimsenmesine yardımcı olabilmektedir.
- İşletmenin yalnızca kâr amacı gütmeyeceğini, yardımsever bir örgüt yapısına sahip olduğu bir başka ifadeyle 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 dernekler ile 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 vermektedir.
- Çalışanlara almış oldukları maaşın yanı sıra ayrıca kendilerine çeşitli yan haklar da sunulması, kişisel ve mesleki becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için çeşitli fırsatların (stres ile 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, (çocuğu olan çalışanların eğitim masraflarının karşılanması için burs ödeneği vb.) çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığının artmasına yardımcı olabilmektedir.

- İşverenlerin, çalışanlarının öncelikle insan olduğunu, sonra çalışan olduğunu anlaması, çalışanlarına önemsediklerini ve duygularına önem verdiklerini hissettirmeleri çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütte değerli hissetmesi açısından önemlidir. Çalışanların iş yaşamı dışında sosyal bir hayatı da olduğunun bilincinde olarak çalışanlar için önemli olan günlerde/durumlarda (doğum günü, terfi, evlilik vb.) onları tebrik etmek ve desteklemek çalışanların örgütsel vatandaşlığının artmasına olanak sağlamaktadır.
- İşletmede çalışanlara zengin bir yemek opsiyonu sunulması, çalışanların tercihlerinin (vegan, vejetaryen, sağlıklı diyet yemekleri vb.) dikkate alınarak yemekler hazırlanması ve hijyenik bir ortamda bu yiyeceklerin korunması, hazırlanması ve servis edilmesi çalışanların en temel ihtiyaçlarından biri olan yemek yemenin karşılanması ve sağlıklarının korunması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanlardan alınan geribildirimler ile yemek menülerini birlikte oluşturmak ve farklı dünya mutfaklarını (Çin, İtalyan, Tayland vb.) denemelerine fırsat vermek, çalışanlardan pozitif geri dönüş almayı mümkün hale getirebilecektir.
- Çalışanlara iş yükü, görevler ve çalışma saatlerinde değişiklik yapabilmelerine ve esnek çalışma biçimlerini (evden çalışma, yarı zamanlı çalışma vb.) uygulayabilmelerine fırsat verilerek, iş-yaşam dengelerini sağlanabilmelerine yardımcı olunabilmektedir. Böylelikle çalışanlar hem iş hem de sosyal hayatında kendini mutlu hissedebilmektedir.
- Yalnızca çalışanları kapsayan uygulamalar ve yan haklar haricinde aynı zamanda çalışanların ailelerini de kapsayan uygulamaların ve yan hakların sağlanması, çalışanların ailevi sorumluluklarını

hafifletmesine ve bunun sonucunda çalıştığı işletmeye karşı minnet duymasına olanak sağlamaktadır. Çalışanların ailesine de kapsamlı sağlık sigortalarından faydalanmaları ve aile yapısının korunması adına çocuklu ailelere kreş desteği sağlanabilmektedir.

- 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 hatırladığınızı ve önemsedığınızı gösterecek bir e-posta ile tebrik etmek veya uygun bir hediye ile teşekkürlerinizi sunmak, müşterileriniz ile 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.

SONUÇ

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, çalışanlarının 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 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 imkanını 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 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.)

düzenlendikleri 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 fırsat 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.

KAYNAKÇA

- Açan, A. (2014). *İşe Alımda Referans Meselesi*, LinkedIn Türkiye. <https://www.linkedin.com/pulse/20140825211514-31880112-i%C5%9Fe-al%C4%B1mda-referans-meselesi> (Erişim:13.09.2019).
- Adıgüzel, M. (2011). *Teknolojinin Küreselleşmesi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Akar Kuyucu, B. (2003). “Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi”, *İtibar Yönetimi*, Yazan ve der. Yılmaz Argüden: İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Alkan, C. (2011). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, C. 4, S. 3, ss. 185-206.
- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago, American Marketing Association.
- Arsene, C. (2019). *5 Emerging Technologies Impacting Our Health* <https://socialnomics.net/2019/12/17/5-emerging-technologies-impacting-our-health/> (Erişim: 26.01.2020).
- Atan, U. ve Dalkıran, M. (2019). “Bilgisayar Destekli Tasarım”, *Teknoloji ve Tasarım: Öğretmenler İçin Kılavuzu*, ed. Melek Gökay ve Levent Mercin, Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Genel Müdürlüğü.
- Aydın, G. ve Ülengin, B. (2011). “Tüketici Temelli Marka Değerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi”, *İTÜ Dergisi/D Mühendislik*, C. 2, S. 1, ss. 58-68.
- Aydın, İ. (2012). “Bilişim Sektörü ve Türkiye’nin Sektördeki Potansiyeli”, *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, C. 1, S. 1, ss. 180-200.

- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*. C. 9, S. 5, ss. 501-517.
- Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal İmaj: Oluşumu ve Etkili Faktörler*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Barrow S. ve R. Mosley (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.
- Baştan, S. (2003). "Yapay Zekâ, Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel Değişim: Akıllı Örgüte Doğru", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 1, ss. 187-203.
- Bayrak, E. (2017). *İşveren Markası Yönetiminde 5 Aşama*, LinkedIn Türkiye. <https://www.linkedin.com/pulse/i%C5%9Fveren-markasi-y%C3%B6netiminde-5-a%C5%9Fama-emin-bayrak/> (Erişim: 20.09.2019).
- Braham, M. (1977). The Grounding of The Technologist. In R. Budgett ve J. Leedham, J. (ed.), *Aspects of Educational Technology VII*, London: Pitman Publishing.
- Branding Türkiye, (2019). *Employer Brand Summit Etkinlik Notları*. <https://www.brandingturkiye.com/employer-brand-summit-notlari/> (Erişim: 09.10.2019).
- Bruce, D. ve Harvey, D. (2010). *Marka Bilmecesi*. çev. Aslı Özer, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Büyükbaykal, G. (2002). "Kurumsal Kimliğin Tanımı ve Bankacılık Sektöründe Kurumsal Kimlik ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 12, ss. 793-812.

- Capital, (2011). *Yetenek cezbeden 7 Kriter*
<https://www.capital.com.tr/capital-dergi/genc-capital-433671/yetenek-cezbeden-7-kriter> (Erişim: 21.10.2019).
- Chignell, B. (2018). *11 Simple Steps to Improve Your Employer Branding*.
<https://www.ciphr.com/advice/11-ways-improve-employer-brand/>
(Erişim: 09.10.2019).
- Chunping, Y. ve Xi, L. (2011). “The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management”, *Energy Procedia*, S. 5, ss. 2087–2091.
- Computing Technology Industry Association (Comptia). (2020). *Cyberstates 2020: The Definitive Guide to the U.S. Tech Industry and Tech Workforce*, Research report, Illinois: USA.
https://comptiacdn.azureedge.net/webcontent/docs/default-source/research-reports/comptia-cyberstates-2020.pdf?sfvrsn=39494164_0 (Erişim: 07.02.2020).
- Çakırkaya, M. (2016). *İtibar yönetimi: Perakende Sektöründe*. Konya: Eğitim Yayınevi
- Çakmak, T., Kılıç, A. ve Tunçay, A. (2012). *Teknoloji Yönetimi Kılavuzu*. İstanbul: Sanayi Odası. http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/20-teknoloji_yonetimi-208.pdf (Erişim: 12.01.2020).
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB). (2015). *Ulusal İstihdam Stratejisi 2014-2023- Mevcut Durum Raporu*, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Çetin, S. ve Tekiner, M. (2015). “Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Emniyet Teşkilatı Örnekleme İç Paydaş Anketi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 13, S. 1, ss. 418-440.
- Çiftçioğlu, A. ve Aydem, B. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Deloitte ve TÜBİSAD. (2017). *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü: 2016 Pazar Verileri*,

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/TUBISAD-2017-bit-pazar-verileri.pdf> (Erişim: 07.02.2020).

Deloitte ve TÜBİSAD. (2018). “Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü: 2017 Pazar Verileri”, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/bit-sektoru-2017-pazar-verileri.html> (Erişim: 07.02.2020).

Deloitte ve TÜBİSAD. (2019). “Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü: 2018 Pazar Verileri”, <http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad290419.pdf> (Erişim: 07.02.2020).

Demirci, R., Semiz, S. ve Gölcü, M. (2008). “İşletmelerde İleri Teknoloji Kullanımı ve Rekabet: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Politeknik Dergisi*, C. 11, S. 2, ss. 139-145.

Doğru, G. ve 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*, C. 8, S. 40, ss. 674-689.

Durmaz, T. (2018). “Sağlık Sektöründe Teknoloji Trendleri”. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Ankara: T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/content/kunye/24> (Erişim: 28.01.2020).

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

Eren, F. ve Öge, E. (2019). “İşten Ayrılma Niyetinin İşveren Markasıyla İlişkisinin İncelenmesi”, *International Social Sciences Studies Journal*, C. 5, S. 39, ss. 3537-3547.

Ertuğrul, İ. ve Deniz, G. (2018). “4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 ve Endüstri 4.0”, *BEÜ SBE Dergisi*, C. 7, S. 1, ss. 158-170.

- Esen, E. (2016). *İşveren Markasıyla Çalışanlarınızı Cezbedin*, Harvard Business Review Türkiye, Haziran 2016. <https://hbrturkiye.com/video/isveren-markasiyla-calisanlari-cezbedin> (Erişim: 23.07.2019).
- Feda, E. (2015). *İşe Alımda Oyunlaştırma Maceraları: Farklı Bir Aday Deneyimi*, LinkedIn Türkiye. <https://www.linkedin.com/pulse/i%C5%9Fe-al%C4%B1mda-oyunla%C5%9Ft%C4%B1rma-maceralar%C4%B1-farkl%C4%B1-bir-aday-deneyimi-ezgi-feda/> (Erişim: 21.10.2019).
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Forsey, C. (2019). *Everything You Need to Know About Employer Branding* <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding> (Erişim: 09.10.2019).
- Frankenfield, J. (2019). *Technology Sector* https://www.investopedia.com/terms/t/technology_sector.asp (Erişim: 22.01.2020).
- Frederiksen, L. ve öte. (2018). *How to Keep Your Employees Happy and Engaged*. <https://keap.com/business-success-blog/business-management/culture/happy-employees/> (Erişim: 13.09.2019).
- Garibaldi, A. (2014). *Employer Branding for Dummies: Glassdoor Special Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Geçikli, F., Erciş, M. S. ve Okumuş, M. (2016). “Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye’nin Öncü Kurumlarından Biri”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 20, S. 4, ss. 1549-1562.
- 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: 10.11.2019).

- Glassdoor United Kingdom. (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: 25.11.2019).
- Globaledege. (2019). Technology: Background <https://globaledege.msu.edu/industries/technology/background> (Erişim: 07.01.2020).
- Great Place to Work Birleşik Krallık. (2019). <https://www.greatplacetowork.co.uk/about/about-us/> (Erişim: 07.11.2019).
- Great Place to Work Content Portal. (2019). <http://gptwcontent.nonprofitsoapbox.com/about-us/our-history> (Erişim: 03.11.2019).
- Great Place to Work Türkiye. (2019). <https://www.greatplacetowork.com.tr/hakkimizda/great-place-to-work-kimdir/> (Erişim: 03.11.2019).
- Grbler, A. (2003). *Technology and Global Change*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Gül, H. ve Avcı, M. (2018). "Kurumsal İtibarın Kariyer Yönetimi zerindeki Etkileri: KTMÜ rneği", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 20, S. 34, ss. 53-69.
- Günay, D. ve Arıduru, A. (1999). "Bilim ve Teknolojiye Yöneliş", I. Teknoloji Kalite ve retim Sistemleri Kongresi, Sakarya Kalite Derneği, TSE, 29 Mayıs 1999, ss. 22-34, Sapanca, Adapazarı, Türkiye.
- Gzelcık, E., (1999). *Kreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Harris, L. (2017). *Reduce Employee Turnover by Keeping Managers Accountable to the Employee Value Proposition*. <https://bluivygroup.com/reduce-employee-turnover/> (Erişim: 09.09.2019).

- 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: 20.10.2019).
- Ionos. (2019). *What is corporate social responsibility (CSR)?* <https://www.ionos.com/startupguide/grow-your-business/corporate-social-responsibility/> (Erişim: 09.10 2019).
- İşman, A. (2014). “Teknolojinin Felsefi Temelleri”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S, 1.
- İşman, A. (2015). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kabakçı, I. ve Odabaşı, H. F. (2004). “Teknolojiyi Kullanmak ve Teknogerçekçi Olabilmek”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S.1, ss. 19-28.
- Kalyankar, D., Mathur, N. ve Bakshi S. (2014a). “Employer Branding and its importance in attracting job applicants?”, *Abhinav-National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce & Management*, C. 3, S. 5, ss. 83-87.
- Karataş, Z. (2015). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 62-80.
- Karatepe, S. (2008), “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 23, ss. 77-97.
- Karpat Aktuğlu, I. (2011). *Marka Yönetimi- Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaya, Z. (2006). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kılıç N. Ö., Açıdoğuran, B. ve Serhan Çalhan, H. (2017). “Information Communication Technologies Export and Economic Growth Relationship: An Analysis on Selected Countries”, *Journal of Business, Economics and Finance*, C. 6, S. 4, s. 328-335.

- Kılınç, Ş. (2019). Sırf Kaliteli Ortamı İçin Çalışmak İsteyeceğiz 15 Türk Teknoloji Şirketi <https://www.webtekno.com/sirf-kaliteli-ortami-icin-calismak-isteyecegiz-15-turk-teknoloji-sirketi-anket-h59371.html> (Erişim: 30.12.2019).
- Kiriyama, N. (2011). “Trade in Information and Communications Technology and its Contribution to Trade and Innovation”, *OECD Trade Policy Working Papers*, No. 115, OECD Publishing.
- Klimkiewicz, K. ve Oltra, V. (2017). “Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers’ Attitudes”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, C. 24, S. 5, ss. 449–463.
- Koşar, E. (2002). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Kucherov, D. ve Zavyalova, E. (2012). “HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand”. *European Journal of Training and Development*, C. 36, S. 1, ss. 86–104.
- Kutsal, S. (2018). *Dijital Çağın İşe Alım Teknikleri* <https://digitalage.com.tr/dijital-cagin-ise-alim-teknikleri/> (Erişim: 22.10.2019).
- Küçükgökdemir, A.C.ve Bal, Y. (2018). “İşveren markası ve işveren markasının işe alım üzerindeki etkisi”- *5th International Conference on Education and Social Sciences*, 5-7 February 2018, ss. 1094-1101.
- Kümbetoğlu, B. (2019). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- 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*, C. 46, S. 1, ss. 51–69.
- Lievens, F., ve Chapman, D. S. (2009). “Recruitment and Selection”. In A. Wilkinson, Redman, T. Snell, S. ve Bacon, N. (Ed.), *The SAGE*

- Handbook of Human Resource Management*, Sage Publications, ss. 133–154.
- Little, A. (2019). *Employer Brand Examples: Positioning and Taglines* <https://appcast.io/employer-brand-examples/> (Erişim: 15.09.2019).
- 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).
- McNulty, C. (2017). Industry Guide: An Introduction to Technology & Engineering <https://blog.city-internships.com/industry-guide-technology-engineering/> (Erişim: 24.01.2020).
- Mercin, L. ve Diksoy İ. (2019). “Teknoloji ve Tasarımın Temelleri”, *Teknoloji ve Tasarım: Öğretmenler İçin Kılavuzu*, ed. Melek Gökay ve Levent Mercin. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Miller, M. (2019). Information Technology Sector: Overview and Funds <https://www.valuepenguin.com/sectors/information-technology> (Erişim: 20.03.2020).
- Minchington, B. ve Thorne, K. (2007). “Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand”, *Human Resources Magazine*, C. 12, S. 4, ss. 14-16.
- Mittal, T. (2018). 5 Technology Sectors Generating the Most Jobs in 2018 <https://yourstory.com/2018/06/top-5-technology-sectors-generating-jobs-2018> (Erişim: 25.01.2020).
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons From the World's leading employers*. London: Wiley and Sons.
- Mosley, R. ve Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*, New Jersey: Wiley.
- Müslümov, A. ve Aras, G. (2002). “Dünya’da Teknoloji Sektörünün Gelişimi ve Türkiye’deki Teknoloji Sektörü Üzerine Etkisi: Finansal Bir Yaklaşım”, *Öneri Dergisi*, C. 5, S. 18, ss. 13-20.

- Nayır, B. ve Afacan Fındıklı, D. (2018). “İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, ss. 1-18.
- NTV. (2019). *Annesi ile birlikte kanseri yendi*.<https://www.ntv.com.tr/saglik/annesiyle-birlikte-kanseri-yendi-thynin-kadin-pilotu-yeniden-goklerde,iwwsTcWRU0mRVQdcWFNKMq> (Erişim: 20.10.2019).
- Okur, M. C. (2007). “Yazılım Endüstrisinin Geleceği: Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye”, *Journal of Yaşar University*, C. 2, S. 7, ss. 651-660.
- Owers, P. (2017). *Employer Branding- How Important Is Your Employer brand?* <https://insights.papirfly.com/blog/win-win-corporate-social-responsibility-employer-brand> (Erişim: 09.10.2019).
- Öksüz, B. (2012). “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”, *Selçuk İletişim*, C. 7, S. 2, ss. 14-31.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). “Marka İşveren” veya “İşveren Markası” Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirmesi”, *Kamu-İş*, C. 12, S. 3, ss. 31-52.
- Ötken, B. A. ve Yolbulan Okan, E. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özcan, B. (2012). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). “İletişim Yaklaşımlarıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. Erciyes İletişim Dergisi”, C. 2, S. 1, ss. 76-86.
- Özkan, M., Al, A. ve Yavuz, S. (2018). “Uluslararası Politik Ekonomi Açısından Dördüncü Sanayi-Endüstri Devrimi’nin Etkileri ve Türkiye”, *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 1-30.

- Öztürk, S. (2003). “Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknolojinin Gelişimi ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 209-220.
- Özutkan, H. (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 37, S. 2, ss. 79-97.
- Özüpek, M. N. (2005). *Kurum İmaji ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi.
- 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: 21.10.2019).
- Reiners, B. (2019). Creating an Employer Branding Strategy: 17 Actionable Tips <https://builtin.com/employer-branding/employer-branding-strategy> (Erişim: 09.10.2019).
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. England: Gower Publishing Ltd.
- Rosethorn, H. (2016). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. England: Gower Publishing Ltd. <https://ebookcentral.proquest.com/> (Erişim:09.09.2019).
- Sağır, M. (2016). “İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 8, S. 14, ss. 415-439.
- Schon, D. (1967). *Technology and Change*. London: Pergamon.
- Seyrek, İ. (2011). “Bulut Bilişim: İşletmeler için Fırsatlar ve Zorluklar”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 701-713.

- Simpson, M. (2019). Technology Sector <https://www.itbusiness.ca/news/canadas-top-technology-employers-based-on-canadas-top-100-employers-19/106709> (Erişim: 25.01.2020).
- Simpson, S. D. (2019). *A Primer on Investing in the Tech Industry* <https://www.investopedia.com/articles/stocks/10/primer-on-the-tech-industry.asp> (Erişim: 22.01.2020).
- Solomon, D. L. (2000). "Toward a Post-Modern Agenda in Instructional Technology", *Educational Technology Research and Development*, C. 48, S. 4, ss. 5-20.
- Spacey, J. (2019). *34 Examples of the Technology Industry* <https://simplicable.com/new/technology-industry> (Erişim: 07.01.2020).
- 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: 10.06.2019).
- şemin, S. (1999). *Sağlık Hizmetlerinde Teknoloji*. Ankara: TTB.
- şimşek, A. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2653 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1619.
- Taş, H. (2018). "Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri", *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, C. 9, S. 16, ss. 1817-1836.
- Thomas, B.J. ve Jenifer S.C. (2016). "Measurement Model of Employer Brand Personality a Scale Construction", *The Journal- Contemporary Management Research*, C. 10, S. 1, ss. 58-78.
- Türk Patent Enstitüsü. (2003). *Marka Olmak -Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Markaların Tanımı*, Ankara: Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı.

- UNCTAD (2019), “Digital Economy Report 2019: Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries,”, United Nations, Genova .
- UNCTAD. (2020). <http://unctadstat.unctad.org>, Statistical database. (Erişim: 10.01.2020).
- Uzoğlu, S. (2001). “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, *Anadolu Üniversitesi Kurgu Dergisi*, S. 18, ss. 337-353.
- Uztuğ, F. (2008). *Markan Kadar Konuş*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Uzun Kocamış, T. ve Güngör, A. (2014). "Türkiye’ de Ar-Ge Harcamaları ve Teknoloji Sektöründe Ar-Ge Giderlerinin Karlılık zerine Etkisi: Borsa İstanbul Uygulaması", *Maliye Dergisi*, ss. 127-138,
- Vardarlıer, P. (2017). “İşveren Markası ve Yetenekli alışan Etkileşimi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 9, S. 4, ss. 628-648.
- Varian, H. R. (2004). “Review of Mokyr’s “Gifts of Athena”, *Journal of Economic Literature*, C. 42, S. 3. (Sep., 2004), ss. 805-810.
- Vasantha, S. ve Vinoth, K. (2014). “The Influence of Employer Brand in deciding the Workplace, Perception of Prospective Employees”, *International Journal of Scientific and Engineering Research*, C. 5, S. 10, ss. 1401-1410.
- WTO, 2019. World Trade Statistical Review. Geneva, Switzerland. https://unctad.org/en/PublicationChapters/rmt2012ch1_en.pdf (Erişim: 07.05.2020).
- Yıldırım, A. ve şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, D. ve Bayraktar, O. (2018). “rgtsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki”, *Innovation and Global Issues in Social Sciences III, Congress Publication, At Patara: Antalya 2018*, ss. 667-685.
- Yılmaz, G. ve Yılmaz, E. G. (2010). “Personel Seçim Sürecinde İşveren Markalama ve örgütsel çekiciliğin nemi” *Yönetimde İnsan Kaynakları alışmaları*, ed. Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitapevi.

Yücel, Y. ve öte. (2018). “Bilişim Sistemlerinin Sağlık Sektörü Açısından Önemi”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 5, S. 8, ss. 147-155.

