



ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
ISSN: 1308–9196 / e-ISSN:1308-7363

Yıl: 15 Sayı: 42 Aralık 2022

Yayın Geliş Tarihi: 07.09.2021 Yayına Kabul Tarihi: 23.09.2022

DOI Numarası: <https://doi.org/10.14520/adyusbd.992366>

Makale Türü: Araştırma Makalesi/Research Article

Atıf/Citation: Gerçek, M. (2022). İşveren Markası Stratejisi İzleyen Çokuluslu İşletmelerde Ücret ve Ödüller: Fortune100 Örneği. *Adiyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 636-672.


İŞVEREN MARKASI STRATEJİSİ İZLEYEN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÜCRET VE ÖDÜLLER: FORTUNE100 ÖRNEĞİ

Merve GERÇEK*

Öz

Çokuluslu işletmeler, işgücü piyasasındaki en nitelikli adaylar tarafından tercih edilebilmek için işveren markası stratejisini izlemektedirler. Bu stratejinin bir parçası olarak ücret ve yan haklar paketleri hem adayları işletmeye çekebilmek hem de çalışanları elde tutmak için etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Her yıl dünyanın en çok tercih edilen işverenlerini belirlemek üzere yapılan araştırmalar, işveren markası anlayışına yön vermektedir. Bu araştırmanın amacı 2020 yılı "Fortune100 En İyi İşyerleri Raporu"nda yer alan 100 çokuluslu işletmenin ücret ve yan haklar paketlerinin incelenmesidir. Bu amaçla, çokuluslu işletmelerin kurumsal internet sitelerinde ücret ve yan haklar paketleri ile ilgili açıklamalar, belge incelemesi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi sonucunda altı tema oluşturulmuştur. Araştırmanın bulguları, çokuluslu işletmelerde en fazla sunulan faydaların sağlık sigortası, ücretli izin, kariyer gelişimi olanakları, finansal faydalar ve ebeveynlik izinleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçlarının, Türkiye'deki işletmelerin birer işveren markası olma sürecinde, çalışanlara sunulan ücret ve ödül paketlerinin hangi bileşenleri içereceğinin belirlenmesinde yol gösterici olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşveren markası, ücret, ödül, çokuluslu işletmeler, Fortune100.

*  Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, merve.gercek@kocaeli.edu.tr, Kocaeli, Türkiye

COMPENSATION AND REWARDS IN MULTINATIONAL ENTERPRISES FOLLOWING EMPLOYER BRANDING STRATEGY: FORTUNE100 CASE

Abstract

Multinational enterprises follow the employer branding strategy in order to be preferred by the most qualified candidates in the labor market. As part of this strategy, compensation and rewards are used as an effective tool both to attract candidates and to retain employees. The researches conducted every year to determine the most preferred employers in the world for understanding of employer branding. The purpose of this research is to examine compensation and rewards of multinational enterprises included in the 2020 "Fortune100 Best Workplaces". For this purpose, explanations about wage and benefits packages on corporate websites of multinational enterprises were analyzed by document analysis method. Six themes emerged as a result of the content analysis. The findings of the study revealed that health insurance, paid leave, career development opportunities, financial benefits and parental leaves are the most offered benefits in multinational businesses.

Keywords: *Employer branding, compensation, wages, rewards, multinational enterprises, Fortune100.*

1. GİRİŞ

Artan küreselleşmeyle birlikte giderek önem kazanan işveren markası, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve marka yönetiminin kesişim noktası olarak görülmektedir (Theurer, Tumasjan, Welpel ve Lievens, 2018). İşveren markası yoluyla işletmeler, aday havuzu oluşturma ve çalışan devamlılığı sağlama konusunda rekabet avantajı sağlamaktadır. İşveren markası faaliyetleri ve stratejileri, bir işletmenin işveren marka değerini, adayların ve çalışanların bilgisine sunmayı amaçlamaktadır (Gardner, Erhardt ve Martin-Rios, 2011). Armstrong'a (2007) göre, bir işveren markasının amacı tercih edilen bir işveren olmaktır. İşletmelerin nitelikli işgücünü kendine çekebilmesinde, işe

alabilmesinde ve elinde tutabilmesinde, işveren markasının kilit bir rol oynadığı düşünülmektedir. Ayrıca işveren markasının, çalışan üretkenliğini arttırıcı etkileri olduğu görülmüştür (Cable ve Turban, 2001).

İşveren markası işin özellikleri, örgüt kültürü ve çalışma koşullarına bağlı olarak değişmektedir (Knox ve Freeman, 2006). İşveren markasının bileşenleri arasında öne çıkanlar, ücret ve yan haklar paketleridir (Tanwar ve Prasad, 2017). İşveren markasının önemli parçalarından birisi rekabetçi ödül paketidir. Günümüzde çokuluslu işletmelerde finansal ve finansal olmayan ödüllerin birleşiminden oluşan toplam ödül paketlerinin yaygın biçimde tercih edildiği görülmüştür. Toplam ödül paketleri, işletmelerin çalışılmak istenen birer örgüt olmasında kritik role sahiptir. Çünkü bir işletmenin sunduğu ücret ve yan hakların, rakiplerinden farklı olarak adaylara ve çalışanlara cazip gelmesi işveren marka değerini arttırmaktadır.

İşveren markalaması stratejisi, işletmeler tarafından önemli düzeyde dikkate alınan bir kavram haline gelmiştir. 2010'lu yılların ortalarından başlayarak çeşitli araştırma ve danışmanlık kurumlarının işveren markasına yönelik farklı çalışmalar yürüttükleri görülmektedir (Guerrier ve Wilson, 2011). Çalışılmak için en çok tercih edilen işverenlerden oluşan listeler, adayların iş başvurularında etkili olurken aynı zamanda mevcut çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine katkıda bulunmaktadır.

Bilgi toplumunun bir parçası olan çokuluslu işletmelerin geniş kapsamlı faaliyet alanları bulunmaktadır. Bu nedenle işveren markalaması stratejilerinin yoğun şekilde kullandığı kanallardan birisi de kurumsal internet siteleridir. Potansiyel çalışanların internet kullanım oranlarının yüksek olduğu düşünüldüğünde, kapsamlı aday havuzlarının oluşturulmasında ve işveren markası değerinin adaylara iletilmesinde kurumsal internet siteleri değerli birer kanal niteliğini taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, 2020 yılı "Fortune100 En İyi İşyerleri

Raporu”nda yer alan 100 çokuluslu işletmenin ücret ve yan haklar paketlerinin incelenmesidir. Bu incelemenin, işveren markası stratejisini benimseyen çokuluslu işletmelerin ücret ve ödül/yan haklar paketlerinde hangi bileşenlerin yer aldığını ortaya çıkarması amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarının, Türkiye’deki işletmelerin birer işveren markası olma sürecinde, çalışanlara sunulan ücret ve ödül paketlerinin hangi bileşenleri içereceğinin belirlenmesinde yol gösterici olması beklenmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İşveren Markası

İşveren markası (employer brand), marka yönetimi tekniklerinin İKY alanında kullanılmasına dayalı bir kavramdır (Ambler ve Barrow, 1996). Pazarlama fonksiyonunun kapsamına giren marka yönetimi, dış müşteri olarak tanımlanabilecek tüketicileri hedeflerken, işveren markası ise iç müşterileri, yani çalışanları hedef almaktadır. Daha açık bir ifade ile işveren markasının kuramsal dayanağı, bir işletmenin marka değerinin İKY çıktıları üzerinde etkili olabileceği varsayımdır.

İKY, örgüt stratejilerinin hayata geçirilmesi için doğru sayıda ve doğru özelliklere sahip işgücünün elde edilmesi, geliştirilmesi, yönetilmesi ve elde tutulması için gerekli faaliyetleri kapsamaktadır. İKY anlayışı örgütsel hedeflere ulaşmak ve performansı arttırmak için çeşitli uygulamalarla örgüt ve çalışan amaçlarını uyumlu hale getirerek etkili insan yönetimini ifade etmektedir (Dessler, 2020). Bu bağlamda İKY’nin bir kaynak olarak insan unsurunu hedef alan üç temel amacı bulunmaktadır: Örgüte en nitelikli adayları çekebilmek; çalışanları geliştirmek ve yönlendirmek; çalışanların devamlılığını sağlamak. İşletmeler, işgücü ihtiyacının karşılanmasına ilişkin olarak açık pozisyonlar için en uygun özelliklere sahip adaylardan oluşan kapsamlı bir havuz oluşturmaya ihtiyaç

duymaktadır. Farklı kaynaklardan oluşan bu havuzun nitelikli adaylardan oluşması için işletmelerin “çalışmak için iyi bir yer” olarak algılanması gerekmektedir. İşletmelerin hem mevcut hem de gelecekteki çalışanlarına, çalışmak için tercih edilen bir yer olduğunu bildirme çabaları işveren markasının temelini oluşturmaktadır (Backhous ve Tikoo, 2004). Barrow ve Mosley’e (2011) göre işveren markası, bir kuruluşun itibarını ve çalışanlara sunduğu değer paketini ifade etmektedir. Bu tanıma göre işveren markası bir işletmenin, kurumsal marka aracılığıyla adaylara ve çalışanlara birtakım vaatlerde bulunmasıdır. Örneğin, Fortune100’de yer alan işveren markası stratejisini benimseyen işletmeler arasında dünyaca ünlü konaklama işletmesi “Hilton”, yazılım işletmesi “Cisco Systems” ve bankacılık sektöründe yer alan “American Express” yer almaktadır. Türkiye’de ise “GreatPlacestoWork”ün (2022) yaptığı araştırmada farklı sektörlerde en çok çalışılmak istenen işletmeler arasında e-ticaret işletmesi “Gittigidiyor”, sigorta sektöründen “Anadolu Sigorta” ve “Farmazon” gibi markalar yer almaktadır. Bu işletmelerin ortak özelliğinin çalışan deneyimini farklılaştırmak ve işveren markasını sağlamlaştırmak olduğu söylenebilir.

İşveren markası, adaylar ve çalışanlar için marka kapsamına giren bir değer önerisinin (value proposition) oluşturulmasına ilişkin çalışmaları kapsamaktadır. Değer önerisi; örgüt kültürü, yönetim tarzı, istihdam anlayışı ve ürünlerle ilgili kapsamlı bir model olarak düşünülebilir (Sullivan, 1999). Değer önerisi, adaylara ve çalışanlara çeşitli kaynaklardan iletilerek işletmenin tercih edilebilir bir kurum olmasını sağlar. İşveren markasının adaylar ve çalışanlar olmak üzere iki hedef kitlesi bulunmaktadır. Adaylar, işletmenin iç çevresi hakkında sınırlı bilgiye sahip oldukları için genellikle kurumsal itibara dayalı algılara sahiptirler. Buna karşılık çalışanlar, örgütteki gerçek uygulamalara tanıklık edebildikleri için işveren markası hakkında daha gerçekçi algılara sahiptirler. Ayrıca her çalışan, işveren markasının oluşturulmasında ve işletme dışına yansıtılmasında birer “marka

elçisi” rolünü üstlenmektedir (Gilani ve Jamshed, 2016). Dolayısıyla işveren markasının adaylara vereceği mesajların, işletme içindeki gerçek durumu da adaylara olduğu gibi aktarabilmesi önemlidir.

İşveren markası, ürünlere yönelik marka çalışmalarında olduğu gibi adaylarda ve çalışanlarda bir marka çağrışımı yaparak nitelikli işgücünü işletmeye çeker. Ayrıca örgütsel kimlik ve örgüt kültürü aracılığıyla işveren için marka sadakati oluşturarak çalışan performansı üzerinde olumlu etkiler bırakma potansiyeline sahiptir (Backhaus ve Tikoo, 2004). İşverenin, markası üzerinden kendisini tanıtmayı adaylara bazı vaatlerde bulunmasını sağlamaktadır. İşveren marka değeri (employer brand equity) örgütün çekicilik düzeyidir (Lievens ve Highhouse, 2003). Daha açık bir ifade ile adaylar veya çalışanlar açısından, bir örgütün çalışmak için ideal bir yer olarak görülme düzeyi işveren marka değerini oluşturmaktadır. İşveren marka değeri; marka sadakati, marka ismi farkındalığı, algılanan kalite, marka çağrışımları, markanın ayırt edilebilirliği ve marka imajıdır (Theurer, Tumasian, Welpel ve Lievens, 2018).

Bir süreç olarak işveren markalaması (employer branding); eğitim, kariyer fırsatları, ücret ve yan haklar gibi unsurları ön plana çıkararak nitelikli adayların işletmeye çekilmesi ve mevcut adayların örgütte çalışmaya devam etmesine yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu süreç, işverenin sahip olduğu marka ve arzu edilebilir özellikleriyle ilgili adaylardaki ve çalışanlardaki marka çağrışımlarını güçlendirmek ve farkındalık yaratmak üzere yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Edwards, 2010).

İşveren markalaması, işletmeler için kritik bir strateji olarak ele alınmaktadır (Chhabra ve Sharma, 2012). İşveren markası stratejisi (employer branding strategy), nitelikli adayların işletmeye çekilmesi ve/veya nitelikli çalışanların elde tutulması vasıtasıyla rekabet avantajı sağlanması ve/veya var olan avantajın

sürdürülmesini ifade etmektedir. Esasen işveren markasının bir stratejik model olarak ele alınması, insan kaynağının stratejik bir değer taşıdığı varsayımına dayanmaktadır (Sullivan, 2002). Güçlü işveren markasına sahip işletmelerin sahip olduğu avantajlardan bazıları, işe alım maliyetinin düşürülmesi, çalışan ilişkilerinin iyileştirilmesi, çalışan devamlılığının artmasıdır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005). Davies (2008), işveren markasının çalışanın algılanan sadakati, bağlılığı, memnuniyeti ve işletmenin diğer rakip markalardan farklılaşması üzerindeki olumlu etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür.

Gaddam (2008), işveren markasının istihdam deneyiminin (employment experience) içinde nasıl yer alması gerektiğini ve çalışanları elde tutmak için kariyer gelişimi, çalışma ortamı, yan haklar, sosyal ve zihinsel memnuniyet gibi bileşenlerden oluşan bir istihdam paketini (employment package) nasıl teşvik etmesi gerektiğini incelemiştir. Huczynski, Buchanan ve Huczynski (2013); işe alımdan başlayarak, eğitim, kariyer ve performans değerlendirmesine kadar bir çalışanın, organizasyon kültürü ve iç marka iletişimiyle kendisini kurumsal markaya maruz bırakan birçok aşamadan geçtiğini öne sürmüştür. Yazarlar, bu sürece istihdam döngüsü (employment cycle) adını vermişlerdir. İşveren markasının amacı, bir çalışanın üstün istihdam deneyimi yaşamasını sağlamaktır. Üstün istihdam deneyimi için kullanılan bazı araçlar arasında marka değerleri, marka iletişimi, marka yönetimi, marka bağlılığı, örgüt kültürü ile ücret ve yan haklar bulunmaktadır (Gilani ve Cunningham, 2017). Aynı zamanda işveren markası, çalışanların kendilerini örgüt veya örgütün ürünleriyle özdeşleştirmelerini de sağlamaktadır (Maxwell ve Knox, 2009). Aynı zamanda işveren markasının çalışan tutumları üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu da görülmüştür (Schlager, Bodderas, Maas ve Cachelin, 2011).

İşveren markası kapsamında rekabetçi ücret ve ödüllendirme programlarının varlığı, çalışan refahını arttırarak örgütsel performans üzerinde olumlu etkilere

yol açmaktadır. Dolayısıyla rekabetçi bir ücret stratejisinin işveren marka sadakatini arttırma olasılığının yüksek olduğu düşünülmektedir (Kuchеров ve Zavyalova, 2012).

2.2. İşveren Markalama Stratejisinde Kritik Bir Araç: Ücret ve Ödüller

İşveren markası, genel olarak adaylar ve mevcut çalışanlar için oluşturulan bir vaat setini içermektedir. Ronda, Valor ve Abril (2018), işveren markasının üç alt boyutu olduğunu belirtmektedirler:

-İşveren özellikleri (employer attributes): İşverenin çalışana sunduğu teşvikleri/özendiricileri (incentives) içermektedir (ücret, yan haklar vb.).

-Çalışan faydaları (employee benefits): Çalışanın işveren özelliklerine bağlı olarak elde ettiği faydalardır (tanınma, prestij, profesyonel gelişim vb.).

-Çalışanın algıladığı değer (employee perceived value): Çalışanın elde ettiği faydalara bağlı olarak zihninde oluşan algılardır.

İşverenin özellikleri, adaylara ve/veya çalışanlara sunulan, nesnel ve gözlemlenebilir özellikleri ifade etmektedir. Bunlar ücret, sigorta, çalışma saatleri, eğitim ve benzeri teşviklerdir. Ücret ve yan haklar, işveren markası ile en çok ilişkilendirilen özelliklerdendir (Ronda vd., 2018).

İşveren markasının bileşenleri arasında işin özerkliği, örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü, örgütün prestiji, çalışma koşulları, ücret, kariyer programları ve benzeri unsurlar yer almaktadır (Knox ve Freeman, 2009). Tanwar ve Prasad (2017) işveren markasını beş alt boyut üzerinden değerlendiren bir araç geliştirmişlerdir. Bunlar; örgüt atmosferi, eğitim ve geliştirme, iş-yaşam dengesi,

kurumsal sosyal sorumluluk ile ücret ve yan haklardır. Bir örgütün işveren markası oluştururken rekabetçi faydalar sunması gerekmektedir. Rekabetçi fayda, adaylara ve/veya çalışanlara vaat edilen teşviklerin rakiplere kıyasla daha cazip olma durumunu ifade etmektedir. İşveren markası açısından ücret ve yan hakların, rakiplere üstünlük sağlayacak şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Ayrıca, ücret ve yan hakların çalışan performansı üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir (Sokro, 2012).

Örgütlerin, çalışanları kendilerine bağlamak için yalnızca ücret bileşenlerini kullandığı günler çok gerilerde kalmıştır. Bunun yerine çalışan motivasyonunu ve bağlılığını arttırmak için kapsamlı ödül programlarının tasarlanması tercih edilmektedir. Ödül, bir çalışana sunulan maddi ve maddi olmayan faydalar bütünü olarak tanımlanabilir. Ödüller, örgütsel mesajların gönderilmesinde oldukça güçlü araçlardır (Gallus ve Frey, 2017). Günümüzde işletmelerde, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için toplam ödül stratejilerinin (total rewards strategy) kullanıldığı görülmektedir. Toplam ödül stratejisi; temel ücret, değişken ücret ve yan haklara ek olarak, iş tasarımı, kariyer olanakları ve tanınma gibi unsurları da içine alan kapsamlı bir ücret modeli olarak düşünülebilir (Dessler, 2020). Bu yapı içinde performans dayalı ücret ile iş ve yaşam dengesini sağlamak üzere sunulan bazı olanaklar da bulunmaktadır.

Ödüller ve tanınma (rewards and recognition), temel ücretten farklı olarak işin özekliği, eğitim olanakları, kariyer gelişim fırsatları, çalışanın takdir edilmesi gibi içsel motivasyon sağlayan teşviklerdir (Bhatnagar, 2014). İşveren markasının bir parçası olarak toplam ödül stratejisinin kullanılması, son zamanlarda örgütlerin kendilerini işgücü piyasalarında farklılaştırmaları için önerilen bir yaklaşımdır (Schlechter, Thompson ve Bussin, 2015). Lardner'a (2015) göre iyi bir ödül paketi, çalışan adanmışlığının artmasına da katkıda bulunmaktadır. Armstrong ve Taylor'ın (2014) toplam ödül modeli aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır:

-Finansal/İşlemsel ödüller- (Financial/Transactional rewards):

- Temel/Kök ücret (Base pay): İşin değerini belirleyen ücret miktarıdır. İşin özellikleri ve gerekliliklerine bağlıdır.
- Değişken/Durumsal ücret (Contingent pay): Performans, katkı, yetkinlik, beceri veya kıdeme göre çalışanın temel ücrete ek olarak aldığı ve değişken ücrettir. Performansa dayalı ücret (performance-based pay), kıdeme dayalı (service pay), kar paylaşımı, hisse senedi opsiyonu ve bonuslar en sık kullanılanlarıdır. Bonuslar; birey, takım ve örgütsel performansa göre verilebilir.
- Çalışan faydaları/hakları (Employee benefits): Emeklilik planları, izinler, sağlık sigortaları, esnek çalışma, vd. gibi faydalardır.

-Finansal olmayan/İlişkisel ödüller (Non-financial/Relational rewards): Tanınma (recognition), iş tasarımı, kişisel gelişim fırsatları ve çalışma koşullarıdır.

Deepa ve Baral'ın (2017) çalışmasında işveren markasının önemli bileşenlerden birisinin adaylar için çekici bir ücret ve fayda paketi olduğu görülmüştür. Toplam ödül paketi içinde temel ücret, iyi terfi olanakları, rekabetçi yan haklar paketi bulunmaktadır. Bu paketin bileşenlerinin örgüte rekabet avantajı sağlayabilmesi için piyasadaki ortalamanın üzerinde olması gerekmektedir. Daha açık bir anlatımla toplam ücret paketinin içeriği, piyasadaki rakiplerin ücret paketlerine kıyasla daha iyi olmalıdır.

Yan haklar paketi, bir işletmenin nitelikli adaylar üzerinde olumlu bir imaj bırakabilme ve çalışan ilişkilerini güçlendirmede kullanabileceği kilit unsurlardandır. Özellikle esnek yan hak paketlerinin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu bilinmektedir (Barber, Dunham, Randall, Formisano, ve Roger, 1992). Günümüzde çokuluslu işletmeler standart yan haklar paketleri tercih etmek yerine, çalışanların kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda farklı şekilde oluşturabilecekleri esnek yan haklar paketlerini kullanmaktadırlar. Özellikle teknoloji alanında çalışanlar için farklı bileşenler arasından kendi seçimlerine göre özelleştirilmiş bir “paket” oluşturma yaklaşımı oldukça yaygınlaşmıştır (Oranburg, 2018). Bu bağlamda işletmelerin her çalışan için tek bir fayda grubu sunmak yerine, çalışana bu konuda özerlik tanınmasının da tercih edilebilir bir kuruluş olmada etkili olduğu yorumu yapılabilir. Örneğin, Türkiye’de Arçelik A.Ş.’de her çalışanın fayda paketinin bileşenlerini kendisinin belirleyebileceği bir esnek fayda paketi bulunmaktadır (acelikglobal.com). Aygaz A.Ş.’de ise “İnsana Odaklanan Yıldızlar”, “Çevreye ve Topluma Değer Katan Yıldızlar” ve “İnovasyon Ödülleri” gibi teşvik temelli ödül programları yer almaktadır (aygaz.com.tr).

2.3. İşveren Markalama Sürecinde Kurumsal İnternet Sitelerinin Kullanımı

1990’lı yılların ortalarından başlayarak bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve internetin dünya çapında yaygınlaşması, örgütlerin resmi kurumsal internet siteleri oluşturmasında etkili olmuştur. İnternet siteleri, dünya genelinde erişim olanağı bulunan tüm ziyaretçilere günün her saati ulaşılabilen muazzam bir içerik ve sınırsız bir olanak sağlayarak, işletmeler için elverişli bir ortam sağlamaktadır (Pollach, 2011). Günümüzde işgücü talebinin karşılanmasında başvurulan en önemli kaynakların başında kurumsal internet siteleri ve iş arama siteleri gelmektedir. Geleneksel işe alım araçlarının (örn. basılı broşürler, videolar ve gazete reklamları) aksine kurumsal internet siteleri, bir örgüt hakkındaki bilgileri adaylara iletmek ve/veya başvuru sahiplerini taramak

amacıyla kullanılabilir bilgileri toplamak için kullanılabilir (Williamson, Lepak ve King, 2003). Bunların yanında, 2000’li yıllarda profesyonel anlamda kullanımı gittikçe yaygınlaşan sosyal medya siteleri de eklenmiştir. Adayların sosyal medya kullanımının, işveren markası için olumlu sonuçları olduğu belirlenmiştir (Carpentier, Van Hoye, Stock, Van Theemsche ve Jacobs, 2017).

İşletmeler genellikle o kurumda çalışmanın faydalarını duyurmak ve bireylere kurum hakkında bilgi sağlayarak bireyleri işe başvurmaya teşvik etmek için kurumsal internet sitelerinden faydalanmaktadır (Cappelli, 2001). Cober, Brown, Keeping ve Levy (2004), iş arayanların kurumsal internet sitelerinde yer alan bilgilerin etkisi altında kalacaklarını öne sürmüşlerdir. İşler ve işverenler hakkında bilgi toplama aşamasındaki iş arayanlar için internet siteleri önem taşımaktadır, çünkü başvuracakları işletmelerin listesini belirli özelliklere göre daraltmaya çalışırlar (Allen, Mahto ve Otondo, 2007). Bir başka deyişle adaylar, kendilerine en uygun işvereni belirleyebilmek için kurumsal internet sitelerini gözden geçirmektedirler.

Cober, Brown, Levy, Cober ve Keeping (2003) kurumsal internet sitelerinin içeriği ve stiline, örgütsel çekiciliğin önemli belirleyicileri olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre bir işletmenin kurumsal internet sitesinde ücret ve yan haklara ilişkin bilgilerin niteliği, adayın örgütü “tercih edilebilir” görmesi üzerinde belirleyici role sahiptir. Bununla birlikte kurumsal internet sitelerinin içeriği ve tasarımı, örgütün paydaşlar arasında duygusal, ahlaki ve entelektüel düzeyde nasıl anlam kazanacağı üzerinde etkilidir (Biloslavo ve Trnavčević, 2009). Danieen, Ling, Ash ve DelVeccchio’nun (2007) çalışmasında, kurumsal internet sitesinde yer alan açıklamaların, adaylar açısından örgütün çekiciliğini arttırdığı görülmüştür. Türkiye’de BrandFinance tarafından yapılan işveren markası araştırmasında yer alan işletmelerden Türk Hava yolları, Ford Otosan, Vestel, Turkcell ve LC Waikiki gibi örgütlerin kapsamlı internet siteleri

bulunmaktadır (BrandFinance, 2022). Söz konusu internet sitelerinde, işe başvuru adımları ve çalışma kültürünü tanıtan “İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Kariyer” şeklinde isimlendirilmiş sekmeler bulunmaktadır. Ayrıca Türk Hava yolları, Turkcell ve LC Waikiki'nin kurumsal internet sitelerinde satış hizmetleri bulunmasına ek olarak mobil uygulamalarının da bulunduğu ve hizmetlerini buradan da sürdürdüğü bilinmektedir.

İşveren markasının adaylara ve çalışanlara iletilmesinde tercih edilen en yaygın kanallardan birisi kurumun kendi resmi internet sitesidir. İşveren markası, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, etik ve farklılıkların yönetimi konularındaki çeşitli araştırmalarda resmi kurumsal internet sitelerinin birer veri kaynağı olarak ele alındığı birçok çalışma bulunmaktadır (Callison, 2003; Biloslavo ve Trnavčević 2009; Guerrier ve Wilson, 2011). Bu durumun ortaya çıkışında internet sitelerinin bilgiye ulaşmakta tercih edilen ilk kaynak haline gelmesi ve iş arayan internet kullanıcılarının sayısının artması etkili olmuştur. Ayrıca kurumsal internet siteleri işletmelerin toplumla daha iyi iletişim kurmasını sağlamada ve şeffaflığı arttırmada yardımcı olma potansiyeline sahiptir (Esrock ve Leichty, 1998).

İşletmelerin kendilerini iyi birer işveren olarak konumlandırabilmelerinin yollarından biri, genel olarak insan kaynakları stratejilerini destekleyen araştırma ve danışmanlık kuruluşlarından sertifikalar veya ödüller kazanmaktır. Bunlar, “İnsana Yatırım Yapanlar (Investors in People IIP) Ödülü”, “İK Mükemmellik Ödülü (HR Excellence Award)” veya “Çalışılacak En İyi Yer (Best Places To Work For)” listesi gibi çalışmaları kapsamaktadır (Guerrier ve Wilson, 2011). 2010'lu yıllardan başlayarak çeşitli danışmanlık şirketleri tarafından işveren markalaması stratejisini benimsemiş işletmeleri belirlemek için araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar genellikle belirli kriterlere sahip örgütlerdeki çalışanların, işveren marka değer önerisi kapsamına giren her türlü

uygulamaya yönelik deneyimlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Böylece dünya genelinde en çok çalışılmak istenen işletmeler ve bu işletmelerde yer alan uygulamalar belirlenmektedir. Great Place To Work® Enstitüsü araştırma ve danışmanlık şirketi her yıl düzenli olarak Fortune100 En İyi İşyeri (Fortune100 Best Companies to Work For) araştırmasını gerçekleştirmektedir. Binlerce çalışanın işyeri deneyimleriyle ilgili soruları yanıtladığı bu araştırmanın sonuçları bölge ve örgüt büyüklüğü bağlamında ele alınmaktadır. Söz konusu araştırmada en iyi ilk 100 çokuluslu şirket arasına girebilmek için kendi ülkesinde en az 1000, dünya çapında ise en az 100.000 çalışanın istihdam edilmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamına devlet kurumları dâhil edilmemektir (GreatPlacesToWork, 2021).

Çekici bir işveren imajına sahip olmak, kuruluşun en yetenekli çalışanları işe almasını sağlamaktadır. Özellikle milenyum kuşağı olarak da tanımlanan Z kuşağının tercih ettiği kanallardan birisi kurumsal internet siteleridir (Mičičk ve Mičudová, 2018). Bu bağlamda yeni nesle ulaşmak için kurumsal internet sitelerinin önemli bir güce sahip olduğu düşünülebilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dijital çağda her ölçekten işletmenin işveren markası oluşturmak için kurumsal internet sitelerinin içeriği ve tasarımına önem verdiği görülmektedir. İnternet sitesi kullanımının işveren markasının yanı sıra kurumsal itibar, sosyal sorumluluk ve kurumsal etik kodlar gibi önemli konularda tüm paydaşlara bilgi sunabilmenin etkin bir yolu olduğu görülmüştür (Patten ve Crampton, 2004). İşveren marka değer önerisinin hedef kitlelere iletilmesinde kurumsal internet

sitelerinin zengin bir içeriği olmasının yanı sıra, bu içeriğin mevcut durumu yansıtması da güvenilir bir marka oluşumu için önemlidir. Küresel dünyada internet, işletmeler için önemli bir bilgi kaynağı haline gelmiştir (Weber, 2007). Bu araştırmanın amacı işveren markalaması stratejisi izleyen çokuluslu işletmelerin internet sitelerinde işveren markası araçlarından birisi olan ödül paketlerinin içeriğini analiz etmektir. Araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- 1.Çokuluslu işletmelerin kurumsal internet sitelerinde yer alan ücret ve yan haklar paketlerine ilişkin açıklamaların içeriği nedir?
- 2.Çokuluslu işletmelerin kurumsal internet sitelerinde yer alan ücret ve yan haklar paketlerine ilişkin açıklamalarda en sık hangi unsurlar tekrar edilmektedir?

Bu soruların yanıtlarının, dünyanın önde gelen çokuluslu işletmelerinin ücret ve yan haklar uygulamalarına yönelik tercihlerini ortaya çıkarması ve tercih edilen bir işyeri olmak için adaylarla çalışanlara neler sunduklarına ilişkin bilgi sunması beklenmektedir. Genellikle çokuluslu işletmeler mevcut politikalarını yerel düzeyde farklılaştırmaktadır. Ülkemizde işveren markası ile ilgili yapılan çalışmalar birçok işletmenin bir marka değeri yaratmaya çalıştığını göstermektedir (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015). Bu araştırmanın Türkiye'deki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelere nitelikli adayları çekme ve çalışan bağlılığını arttırmak için ücret ve yan haklar stratejisi konusunda aydınlatıcı bilgiler sunacağı umulmaktadır. Ayrıca, çokuluslu işletmelerin ücret ve yan haklar paketlerinde, Türkiye'de uygulanmayan veya henüz denenmemiş bazı unsurlar, Türkiye bağlamına uyarlanarak çalışanlara sunulabilir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, GreatPlacesToWorkFor Enstitüsü Araştırma ve Danışmanlık şirketinin 2020 Yılı Fortune100 En İyi İşyeri listesine giren 100 işletme oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin Fortune100 olarak seçilmesinin nedeni, bu çalışmanın her yıl düzenli olarak gerçekleştirilmesi ve işveren markası alanında en prestijli çalışmalardan kabul edilmesidir. Kurumsal internet sitesinin oluşturulması, işletmelerin belirli bir maliyete katlanmasını da beraberinde getirmektedir (Perry ve Bodkin, 2000). Bu bağlamda çokuluslu işletmelerin geniş özelliklere sahip internet sitelerini finanse edebilecek güçte bulunması ve en iyi işveren olabilmek için gerekli araştırmalara katılmayı tercih ettikleri için Fortune100 şirketlerinin kurumsal internet sitelerinden yararlanılması tercih edilmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesi için söz konusu listede yer alan 100 işletmenin kurumsal internet sitelerine ulaşılmış, 4 işletmenin ücret ve yan haklarla ilgili açıklamasının bulunmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın örnekleme yöntemi tam sayım yöntemi olarak belirlenmiş, ancak erişilemeyen bilgiler olduğu için çalışmanın örneklemini kurumsal internet sitelerinde araştırmanın amacıyla ilgili verilere yer vermiş olan 96 işletme oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma sorularının yanıtlarına ulaşabilmek için keşfedici bir doğaya sahip olan nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin analizinde belge inceleme (doküman analizi/document analysis) tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel veri analizi, analiz birimlerine göre verilerin düzenlenerek değişkenlerin keşif edilmesini temel alan bir analiz yöntemidir (Özdemir, 2010). Belge incelemesi basılı ve/veya internet üzerinden erişilebilen belgeler üzerinden analiz yapılmasına olanak tanıyan sistematik bir veri analiz sürecidir (Bowen, 2009). Belge inceleme tekniği, genellikle ikincil veri kaynağı olarak kullanılırken (Esterby-Smith, thorpe ve Lowe, 2002) tek başına bir teknik olarak da tercih

edilebilir (Wild, McMahon, Darlington, Liu ve Culley, 2009). Belge inceleme tekniğinde içerik analizi ve tematik analiz unsurları birleştirilerek, araştırmanın sorularına yönelik veriler kategoriler halinde düzenlenmektedir (Bowen, 2008).

Bu çalışmada açıklamalarına ulaşılabilen 96 işletmenin kurumsal internet sitesinde yer alan ücret ve yan haklarla ilgili açıklamalar bir araya getirilerek 34644 kelimelik bir veri tabanı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu veri tabanındaki kelimeler ve cümleler tek tek incelenerek ücret ve yan haklar açısından anlam ifade eden kelime ve kelime grupları nitel araştırma yöntemi konusunda bilgi sahibi birbirinden bağımsız iki araştırmacı tarafından önceden oluşturulan bir kodlama şemasına göre kodlanmıştır (Bauer ve Gaskell, 2000). Bazı açıklamalarda bir kavramın birden çok tekrarlanması durumunda, geçerliliğin etkilenmemesi için her kavram bir kez kodlanmıştır. Yine iki araştırmacı birbirinden ayrı olarak bu kodlardan anlamlı temalar oluşturmuştur. Temaların oluşturulmasında Armstrong ve Taylor'ın (2014) toplam ödül modeli temel alınarak 6 tema oluşturulmuştur. Bu modelde toplam ödüller; finansal/işlemsel ödüller ve finansal olmayan/ilişkisel ödüller olarak ikiye ayrılmıştır. Finansal ödüller arasında temel ve değişken ücret ile çalışan faydaları vardır. Finansal olmayan ödüller arasında ise kişisel gelişim fırsatları ve çalışma koşulları yer almaktadır. Bu modele dayanarak oluşturulan temalar, mevcut yazınla uyumlu olacak ve kendi içinde anlam bütünlüğü taşıyacak şekilde son haline getirilmiştir.

4. BULGULAR

Verilerin analiz süreci sonunda; “Temel ve Değişken Ücret”, “Finansal Faydalar”, “Sigorta ve Sağlıkla İlgili Faydalar”, “Aile ile İlgili Faydalar”, “İş ve Yaşam Dengesine Yönelik Faydalar”, “İlişkisel Ödüller” olmak üzere 6 tema oluşturulmuştur. Temalara ve içeriğini oluşturan kodların tekrarlanma sıklıklarına sırasıyla yer verilmiştir.

4.1. Tema 1: Temel ve Değişken Ücret

“Temel ve Değişken Ücret” temasının altında temel ücreti ifade etmek için işletmelerin “rekabetçi ücret (competitive pay)” (f=15) deyimine yer verdiği, temel ücretle ilgili detaylı açıklamalarda bulunmadığı belirlenmiştir. En sık tekrarlanan kodun “hisse senedi paylaşımı” (f=29) ve “performansa bağlı ücret” (f=27) olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Tablo 1. “Temel ve Değişken Ücret” Temasına Ait Kodlar, Frekanslar ve Oranlar

Tema 1	Kod	f	%
Temel ve Değişken Ücret	Hisse senedi paylaşımı	29	23
	Performansa bağlı ücret	28	22
	Tanınma	27	21
	İkramiye/Bonus	21	17
	Rekabetçi ücret	15	12
	Çalışan önerisi/Arkadaşını öner	6	0.5
	Toplam		126

Tablo 1’de görülen tanınma (recognition) genellikle sözel takdir veya tebrik gibi uygulamalarla gerçekleşmekle birlikte, bu tema kapsamına “ücretli tanınma (paid recognition)” dâhil edilmiştir. Ayrıca 6 kuruluşun, çalışan önerisinde bulunanlara maddi karşılık verdiği yöneltik açıklamalara yer verildiği tespit edilmiştir.

4.2. Tema 2: Finansal Faydalar

Tema 2’de çalışanlara temel ve değişken ücretin bir parçası olmayan ancak çalışana maddi kazanç sağlama potansiyeli bulunan unsurlar bir araya getirilmiştir. “Finansal Faydalar” temasında en sık tekrarlanan unsurun 401(k) planı olduğu görülmüştür. İkinci en sık tekrarlanan unsurun ise emeklilik planları olduğu görülmüştür (Tablo 2). 401(k), çalışanların ücretlerinin bir kısmını

bireysel hesaplara katkıda bulunmalarına olanak tanıyan nitelikli bir kar paylaşım planının özelliğidir. Klasik emeklilik planlarında işveren ödeme yapmakla sorumluyken, 401(k) planında çalışanlar da kendi hesaplarına katkıda bulunabilirler. Örneğin, işverenin sunduğu seçenekler arasından farklı yatırım araçlarından bir kombinasyon oluşturabilirler (IRS, 2021). Çalışanlar 401(k) planına, örgütlerin plana dahil olması şartıyla katılabilirler. Bazı planlarda çalışanlar, birikimlerinden borç (loans) da alabilmektedirler (Altun, 2017). Araştırmada 47 işletmenin çalışanlarına 401(k) planını, 43 işletmenin ise standart emeklilik planlarını sunduğu belirlenmiştir. Ancak bu 43 işletme arasında 401(k) planına dâhil olup, internet sitesinde belirtmemiş olanlar da bulunabilir. Bu fayda unsurunu %15'lik paya sahip toplam ödül programı (total rewards program) takip etmektedir. Toplam ödül programı, daha önce bahsedildiği üzere temel ücret, performansa dayalı ücret, çalışan hakları, öğrenme ve geliştirme gibi bileşenlerden oluşan kapsamlı bir ödül stratejisidir.

Tablo 2. “Finansal Faydalar” Temasına Ait Kodlar, Frekanslar ve Oranlar

Tema 2	Kod	f	%
Finansal Faydalar	401(k) planı	47	20
	Emeklilik planı	43	18
	Toplam ödül programı	35	15
	Finansal danışmanlık hizmeti	32	13
	Hukuk danışmanlığı hizmeti	30	13
	Çalışan indirimleri	19	0.8
	Kredi desteği	18	0.7
	Eğitim bursu desteği	15	0.6
	Toplam	239	

“Finansal Faydalar” teması altında finansal ve hukuki danışmanlık hizmetleriyle, çalışan indirimleri ve kredi desteği sunan işletmelerin de bulunduğu belirlenmiştir.

4.3. Tema 3: Sigorta ve Sağlıkla İlgili Faydalar

Verilerin analizinde elde edilen üçüncü tema, çalışanlara sağlanan sigorta ve sağlıkla ilgili faydaları kapsamaktadır. “Sigorta ve Sağlıkla İlgili Faydalar” adı verilen bu temada en sık karşılaşılan unsurun “Göz/görme (vision) ve diş (dental) sigortası” (f=64) ile engellilik sigortası/desteği (disability insurance/benefits) (f=62) olduğu belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. “Sigorta ve Sağlıkla İlgili Faydalar” Temasına Ait Kodlar, Frekanslar ve Oranlar

Tema 3	Kod	f	%
Sigorta ve Sağlıkla İlgili Faydalar	Göz/Diş sigorta kapsamı	64	19
	Engellilik sigortası	62	18
	Genel sağlık/yaşam sigortası	51	15
	Çalışan sağlığı/iyi oluşu (Employee wellness/wellbeing)	48	14
	Fitness merkezi/indirimi	43	13
	Kaza sigortası	31	0.9
	Otomobil/Ev sigortası	16	0.5
	Uzaktan sağlık hizmeti	12	0.4
	Evcil hayvan sigortası	10	0.3
	Sigarayı bırakma desteği	1	0.0
	Toplam	338	

Tema 3'te genelde çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığını destekleyici teşviklerin bulunduğu görülmüştür. Bu teşvikler arasında kaza, otomobil, ev, evcil hayvan sigortası ile çeşitli sağlık hizmetleri bulunmaktadır. Bir kuruluşun ise çalışanlarına sigarayı bırakma desteği verdiği belirlenmiştir.

4.4. Tema 4: Aile ile İlgili Faydalar

Araştırmanın dördüncü teması, çalışan faydalarının aile ile ilgili boyutunu yansıtmaktadır. Tablo 4'te görüldüğü üzere “Aile ile İlgili Faydalar” olarak adlandırılan dördüncü temanın en sık tekrarlanan unsurunun

“Annelik/ebeveynlik izni” (f=44) olduğu belirlenmiştir. Bu kodlamada annelik (maternal) ve ebeveynlik (parental) izninin bir arada kodlanması uygun görülmüştür. Bunun nedeni, çokuluslu işletmelerde bir çalışanın doğum yoluyla ebeveyn olmasının dışında evlat edinmesi halinde de yeni aile düzenine alışması için bir ebeveyn izni hakkına kavuşmasıdır. Ayrıca bu unsuru takip eden diğer bir faydanın “evlat edinme yardımı/desteği” (f=42) olduğu görülmektedir. Çokuluslu işletmelerin çoğunda evlat edinmek isteyen çalışanlara nasıl bir yol izlemeleri gerektiğiyle ilgili bir danışmanlık hizmeti veya bu hizmetlerin karşılanmasında maddi destek verildiği belirlenmiştir.

Tablo 4. “Aile ile İlgili Faydalar” Temasına Ait Kodlar, Frekanslar ve Oranlar

Tema 4	Kod	f	%
Aile ile İlgili Faydalar	Annelik/Ebeveynlik izni (Doğum veya evlat edinme)	44	34
	Evlat edinme yardımı/desteği	42	32
	Çocuk ve yaşlı bakım desteği	18	14
	Aile desteği/danışmanlığı	16	12
	Tüp bebek tedavisi desteği	6	0.5
	Anne odası/Anne sütü saklanması	5	0.4
	Toplam	131	

Dördüncü tema altında yer alan diğer konular, aile desteği, çocuk ve yaşlı bakımı, tüp bebek tedavisi desteğidir. Ayrıca 5 adet işletmenin çocuğunu emziren anneler için sütlerini saklayabilecekleri uygun araçları ve ortamı sağladığı belirlenmiştir.

4.5. Tema 5: İş ve Yaşam Dengesi ile İlgili Faydalar

Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan beşinci tema, çalışan faydalarının iş-yaşam dengesini sağlayıcı unsurlarını yansıtan “İş ve Yaşam Dengesi ile İlgili Faydalar” olarak adlandırılmıştır. Bu temayı oluşturan kodlardan en sık tekrarlananı tatil, bayram ve hastalık iznini kapsayan “ücretli izin” (f=62) unsurudur (Tablo 5).

Tablo 5. “: İş ve Yaşam Dengesi ile İlgili Faydalar” Temasına Ait Kodlar, Frekanslar ve Oranlar

Tema 5	Kod	f	%
İş ve Yaşam Dengesi ile İlgili Faydalar	Ücretli izin (tatil, bayram, hastalık izni)	62	30
	Çalışan Yardım/Destek Programı (EAP)	34	16
	İş-yaşam dengesi desteği	33	16
	Gönüllülük çalışmaları	31	15
	Esnek zamanlı çalışma	21	10
	Uzaktan çalışma	13	0.6
	Askeri görev izni (Military leave)	5	0.2
	Dinlenme izni/Kariyer molası (Sabbatical leave)	5	0.2
	Jüri görevi izni (Jury duty)	5	0.2
	Toplam	209	

Beşinci temanın ikinci en sık tekrarlanan unsuru çokuluslu işletmelerde yaygın olarak kullanılan “Çalışan Destek Programları”dır (f=34). Çalışan Destek Programları, çalışanların iş performansını etkileyebilecek bireysel sorunların çözümüne yardımcı olabilmek için verilen hizmetler bütünüdür. Genellikle danışmanlık firmalarından alınan bu hizmet, çalışanlara mesleki stres, tükenmişlik, kaygı, aile sorunları, sağlık ve beslenme gibi konularda danışmanlık verilmesini sağlamaktadır (Çiftçi, 2010). Diğer kodlar arasında iş-yaşam dengesi desteği, gönüllülük çalışmaları, esnek zamanlı ve uzaktan çalışma, askeri görev, mahkemede jüri görevi ve dinlenme izni/kariyer molası (sabbatical leave) olduğu görülmüştür. 31 işletmenin kurumsal internet sitesinde çalışanların gönüllülük çalışmalarına katıldığı sürelerin ücretli izin kapsamında olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde 5 işletmede askeri görev ve mahkemede jüri görevi yapılan sürelerde çalışanlar ücret almaya devam etmektedirler. Ayrıca 5 işletme, çalışanlarına belirli bir kıdeme ulaştıklarında dinlenme izni vermektedir. Dinlenme izni veya kariyer molası, rutin görevlere karşılık çalışanın

rahatlamasını sağlayan bir mola olarak tanımlanmıştır (Zahorski, 1994). Dinlenme izni, ücretli veya ücretsiz olabilir. Süreleri çalışanın pozisyonuna ve kıdemine göre değişmektedir. Araştırma kapsamına alınan ve dinlenme izni veren 5 işletmeden yalnızca 1 tanesi açık olarak “5 yıl çalışanlara, 28 gün ücretli dinlenme izni” verdiğini, 1 tanesi ise “ücretli” olarak izin verdiğini belirtmiştir.

4.6. Tema 6: İlişkisel Ödüller

Altıncı tema, çalışanlara yönelik kariyer ve kişisel gelişimle ilgili finansal olmayan unsurları içinde barındırdığı için “İlişkisel Ödüller” olarak adlandırılmıştır. Bu temada en çok tekrarlanan unsurun “kariyer gelişimi/desteği/yolları” (f=57) olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Tablo 6. “İlişkisel Ödüller” Temasına Ait Kodlar, Frekanslar ve Oranlar

Tema 6	Kod	f	%
İlişkisel Ödüller	Kariyer gelişimi/desteği/yolları	57	52
	Eğitim desteği/danışmanlığı	34	31
	Üniversite koçluğu/hizmeti	11	10
	Mentorluk/Koçluk	6	0.5
	Yüksek performans kültürü	2	0.2
	Toplam	110	

Tema 6’da yer alan diğer unsurlar arasında eğitim ücreti desteği/danışmanlığı, üniversite koçluğu/hizmeti, üniversite bursu desteği, mentorluk/koçluk uygulamaları bulunmaktadır. Ayrıca kişisel gelişimi destekleyici yüksek performans kültürü bulunduğunu belirten 2 işletme olduğu belirlenmiştir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

İşveren markalama stratejisi, çokuluslu işletmeler tarafından yaygın olarak tercih edilen bir stratejidir. İşveren markası, işletmeleri rakiplerinden ayırarak

“çalışmak için en iyi işyeri” olarak adaylarda ve çalışanlarda iz bırakmak için bir değer önerisi oluşturmayı ifade etmektedir. İşveren marka değeri önerisinin en önemli bileşeni toplam ödül paketidir.

Ücret ve yan haklar, bazı işletmelerde toplam ödül paketi adı altında tek ve kapsamlı bir yapı içinde sunulmaktadır. Çalışanların en temel haklarından sayılan genel yaşam, göz, diş ve engellilik sigortası ile tatil, bayram, mazeret ve hastalık izinlerini kapsayan ücretli izinlerin en önemli yan haklar paketi parçalarından birisi olduğu bilinmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014). Bu çalışmada 2020 yılında GreatPlacesToWork Enstitüsü Fortune100 Çalışılacak En İyi 100 işletme listesinde yer alan 100 çokuluslu işletmenin kurumsal internet sitelerindeki ücret ve yan haklarla ilgili açıklamaların nitel araştırma yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 100 çokuluslu işletmeden 96’sının kurumsal internet sitesinde, ücret ve yan haklar konusunda bilgi bulunduğu belirlenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda ortaya çıkan “Temel ve Değişken Ücret” temasında ön plana çıkan unsurların, hisse senedi paylaşımı ve performansa bağlı ücret olduğu görülmüştür. Ayrıca, yazında genellikle finansal olmayan ödüller arasında bulunan “tanınma”nın bazı işletmelerde ücretli olarak sunulduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmada, kurumsal internet sitelerinde temel ücretle ilgili görece az bilgiye rastlandığı; “rekabetçi ücret” ifadesi dışında, temel ücretle ilgili detaylı bilgi verilmediği, genellikle temel ücret dışındaki faydalara ilişkin bilgilere yer verildiği görülmüştür.

İşletmelerin kurumsal internet sitelerindeki bilgilere yönelik yapılan kısıtlı sayıdaki içerik analizi çalışmalarında, bu çalışmada elde edilen bulgulara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan bir çalışmada, Fortune500 listesindeki işletmelerin en çok işe alım sürecine, en az ücretlendirme konusuna ilişkin bilgilere yer verdiği ve bu bilgilerin iş/görev tanımları ile maaş ve yan haklara ilişkin olduğu görülmüştür (Vatansever ve Yılmaz, 2015). Benzer bir çalışmada,

Türkiye’de ISO 500 listesindeki en iyi işletmelerin en çok temin ve seçim sürecine ilişkin bilgilere, en az ücrete ilişkin bilgilere yer verdiği, bununla birlikte ücrete ilişkin bilgilerin performansa dayalı ücrete ait olduğu (Demir, Doğan ve Demirbaş, 2014) belirlenmiştir. Ayrıca İsviçre’deki en iyi 30 işletmede örgüt kültürü ve örgütün değerlerine yönelik bilgilerin en fazla bulunmasına rağmen ücretlendirme ve yan menfaatlerle ilgili bilgilerin az sayıda işletme tarafından paylaşıldığı (Zamparini, Calegari ve Lurati, 2010) görülmüştür.

“Finansal faydalar” temasına bakıldığında çokuluslu işletmeler arasında 401(k), emeklilik planları ve toplam ödül programlarının oldukça popüler olduğu, çeşitli danışmanlık, eğitim, kredi ve burs desteklerinin de çalışanlara sunulduğu belirlenmiştir.

“Sigorta ve Sağlıkla İlgili Faydalar” içinde oldukça geniş kapsamlı sigorta planlarının (göz/diş, engellilik, genel sağlık, kaza, otomobil, ev sigortası) yanı sıra iyi oluş, beslenme ve fitness/spor desteğinin verildiği görülmüştür.

“Aile ile İlgili Faydalar” temasında annelik/ebeveynlik izni veya ebeveyn olmak isteyenler için çeşitli destekler sunulduğu görülmüştür. Ayrıca çocuk ve yaşlı bakımı ile ilgili de destekler verildiği belirlenmiştir. Bazı işletmelerde tüp bebek ve anne sütü ile ilgili faydalar da vardır. Bu faydaların çalışanların aile hayatını destekleyici nitelikte olduğu yorumu yapılabilir.

“İş ve Yaşam Dengesi ile İlgili Faydalar” temasında en çok tekrarlanan unsurlar “ücretli izin” ve “çalışan destek programları” olmuştur. Son dönemlerde çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığına yönelik etkili bir araç olarak kullanılan çalışan destek programlarının yaygınlaştığı söylenebilir.

Son tema olan “İlişkisel Ödüller”, finansal olmayan ödülleri içermektedir. Bu tema altında en sık karşılaşılan unsurun kariyer gelişimi ile ilgili olduğu

görülmüştür. Ayrıca birçok işletme tarafından eğitim danışmanlığı ve koçluğu verildiği belirlenmiştir. İşletmelerin mentorluk/koçluk uygulamalarına kurumsal internet sitelerinde çok fazla yer verilmediği saptanmıştır. Ancak işletmelerin bu konudaki var olan uygulamaları, internet sitelerine yansıtamış olmaları da mümkün görünmektedir.

Bu çalışmada çokuluslu işletmelerin kurumsal internet sitelerinde ücret konusunda yetersiz bilgi bulunduğu, yan haklar konusunda oldukça yeterli bilgi bulunduğu tespit edilmiştir. İşveren marka değeri stratejisini benimseyen çokuluslu şirketlerin günümüzün en önemli ihtiyaçlarına cevap veren (finansal, sigorta ve sağlık, aile, iş ve yaşam dengesi, ödüller) faydaları ön plana çıkarması, işveren markası stratejilerinin adaylara bir yansıması olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım, adayların güncel ihtiyaçlarına oldukça detaylı bir şekilde cevap veren yan hakların şirketin “çalışmak için en iyi işyeri” olduğu algısını yaratarak ücret konusundaki beklenti bağlamında bir güvence oluşturabileceği söylenebilir.

Bu araştırma, örneklem kapsamına alınan işletmelerin kurumsal internet sitelerinde yer alan açıklamalarla sınırlıdır. İnternet sitelerinde yer alan veriler, ikincil veri özelliğini taşımaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar da açıklamalardan elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca Fortune100 listesinde yer alan bazı işletmelerin ücret ve yan haklar konusunda herhangi bir açıklamada bulunmadığı görülmüştür. Araştırma kapsamına alınan işletmelerden bazılarının Türkiye’de de faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Bu işletmelerin ücret ve ödüllerle ilgili açıklamalarına bakıldığında genellikle faaliyet gösterilen tüm ülkeler için ortak bir kariyer sitesine yönlendirme olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bazı ücret ve yan haklara yönelik bilgilerin, ana ülke temelli olarak verildiği ve ülkelerarası herhangi bir karşılaştırmanın veri tekrarına yol açacağı düşünüldüğü için ülkeler arası bir kıyaslama yapılamamıştır. Araştırmada işletmeler tarafından beyan

edilen bilgilerin doğru olduğu ve gerçek uygulamaları olduğu gibi yansıttığı kabul edilmiştir.

Bir diğer sınırlılık, bazı yan hakların internet sitelerinde açıklanmamış olması olasılığıdır. Ayrıca çokuluslu işletmelerin farklı ülkelerde faaliyet gösterdikleri göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu ülkelerdeki çalışma kanunlarına göre ücret ve yan haklar paketlerinde farklılıklar olduğu düşünülebilir. Benzer şekilde ülkelerin farklı ekonomik, teknolojik, kültürel yapılarının bulunması, ücret ve yan haklar paketlerinin ana ülke tarafından benimsenen yaklaşımının her bölgede aynı olmayabileceğinin bir göstergesidir. Gelecek çalışmada, işveren markalaması stratejisini izleyen çokuluslu işletmelerle ülkeler arası kıyaslamalar yapılabilir, örneklem hacmi genişletilebilir ve kurumsal internet sitesinde yer alan bilgilerin dışında birincil veri kaynaklarının kullanılması önerilebilir. Ayrıca çokuluslu işletmelerdeki mevcut çalışanlardan veri elde edilerek, söz konusu ödül paketlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Allen, D. G., Mahto, R. V. ve Otondo, R. F. (2007). "Web-based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction". *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1696.
- Altun, T. (2017). "Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemine Sağlanan Kamusal Teşvikler Hanehalkı Tasarruflarını Artırabilir mi? Teorik Yaklaşımlar Temelinde İnceleme". *Maliye Dergisi*, 173: 301-330.
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). "The Employer Brand". *Journal of brand management*, 4(3): 185-206.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.

- Arçelik (Eylül, 2022). "Çalışma Hayatı", 19.09.2022 tarihinde <https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/insan-kaynaklari/calisma-hayati/> adresinden erişilmiştir.
- Aygaz (Eylül, 2022). "İnsan Kaynakları Uygulamaları", 19.09.2022 tarihinde <https://www.aygaz.com.tr/kurumsal/ik-uygulamalari> adresinden erişilmiştir.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding". *Career Development International*. 9(5): 501-517.
- Barber, A. E., Dunham, R. B. ve Formisano, R. A. (1992). "The Impact Of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study". *Personnel Psychology*, 45(1): 55-74.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People At Work*. John Wiley & Sons.
- Bauer, M. W. ve Gaskell, G. (2000). *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook For Social Research*. Sage.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding". *International journal of advertising*, 24(2): 151-172.
- Bhatnagar, J. (2014). "Mediator Analysis in the Management of Innovation in Indian Knowledge Workers: The Role of Perceived Supervisor Support, Psychological Contract, Reward and Recognition and Turnover Intention". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10): 1395-1416.
- Biloslavo, R. ve Trnavčević, A. (2009), "Web Sites As Tools of Communication of a "Green" Company", *Management Decision*, 47(7): 1158-1173.
- BrandFinance (Eylül, 2022). "Turkey 100 2022 Rankin" 19.09.2022 tarihinde <https://brandirectory.com/rankings/turkey/table> adresinden erişilmiştir.

- Bowen, G. A. (2009). "Document Analysis as a Qualitative Research Method". *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27-40.
- Cable, D. M. ve Turban, D. B. (2001). *Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. İçinde Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Callison, C. (2003). "Media Relations and The Internet: How Fortune 500 Company Web Sites Assist Journalists in News Gathering". *Public Relations Review*, 29(1): 29-41.
- Cappelli, P. (2001). "Making The Most of On-Line Recruiting". *Harvard Business Review*, 79(3): 139-148.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B. ve Jacobs, G. (2017). "Recruiting Nurses Through Social Media: Effects on Employer Brand and Attractiveness". *Journal of Advanced Nursing*, 73(11): 2696-2708.
- Chhabra, N. L. ve Sharma, S. (2014). "Employer Branding: Strategy For Improving Employer Attractiveness". *International Journal of Organizational Analysis*. 22(1): 48-60.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M. ve Levy, P. E. (2004). "Recruitment on The Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence". *Journal of Management*, 30(5): 623-646.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B. ve Keeping, L. M. (2003). "Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction". *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3): 158-169.
- Çiftçi, B. (2010). "İşte Var Ol(ama)ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri". *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1): 153-174.

- Davies, G. (2008). "Employer Branding and its Influence on Managers". *European Journal of Marketing*.42(5/6): 667-681.
- Deepa, R. ve Baral, R. (2017). "Importance-Fulfilment Analysis in Employer Branding". ICRBS-2017.
- Demir, R., Doğan, A. ve Demirbaş, T. (2014). "ISO 500 Listesindeki İşletmelerin İnternet Sitelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi". *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (76): 185-203.
- Dessler, G. (2020), *Human Resource Management*, Pearson.
- Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R. ve DelVecchio, D. (2007). "Aesthetic Properties and Message Customization: Navigating The Dark Side of Web Recruitment". *Journal of Applied Psychology*, 92(2): 356.
- Doğru, G. ve Yeygel Çakır, S. (2015). "İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma". *Journal of International Social Research*, 8(40): 674-689.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. ve Lowe, A. (2002): *Management Research – An Introduction*, Londra: Sage Publications.
- Edwards, M. R. (2010). "An İntegrative Review of Employer Branding and OB Theory". *Personnel Review*. 39(1): 5-23.
- Esrock, S. L. ve Leichty, G. B. (1998). "Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting?". *Public Relations Review*, 24(3): 305-319.
- Frey, B. S. ve Gallus, J. (2017). "Towards an Economics of Awards". *Journal of Economic Surveys*, 31(1): 190-200.
- Gaddam, S. (2008). "Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management". *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1): 45-55.

- Gardner, T. M., Erhardt, N. L. ve Martin-Rios, C. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. İçinde *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Gilani, H. ve Cunningham, L. (2017). "Employer Branding and its Influence on Employee Retention: A Literature Review". *The Marketing Review*, 17(2): 239-256.
- Gilani, H. ve Jamshed, S. (2016). "An Exploratory Study on The Impact of Recruitment Process Outsourcing on Employer Branding of an Organisation". *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(3): 303-323.
- GreatPlacesToWork, (2021, Nisan), Fortune 100 Best Companies to Work For® 2021, 15.05.2021 tarihinde <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2021> adresinden alınmıştır.
- GreatPlacesToWork (2022, Eylül), 19.09.2022 tarihinde <https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/3276/Farmazon> adresinden alınmıştır.
- Guerrier, Y. ve Wilson, C. (2011). "Representing Diversity on UK Company Web Sites". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 30(3): 183-195.
- Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2013). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson.
- IRS, (2021, Nisan), Internal Revenue Service 15.04.2021 tarihinde <https://www.irs.gov/> adresinden alınmıştır.
- Knox, S. ve Freeman, C. (2006). "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry". *Journal of Marketing Management*, 22: 695-716.

- Kucherov, D. ve Zavyalova, E. (2012). "HRD Practices and Talent Management In The Companies with The Employer Brand". *European Journal of Training and Development*, 36(1): 86-104.
- Lardner, S. (2015). "Effective Reward Ensures Effective Engagement". *Strategic HR Review*. 14(4): 131-134.
- Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer". *Personnel Psychology*, 56(1): 75-102.
- Maxwell, R. ve Knox, S. (2009). "Motivating Employees to "Live The Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm". *Journal of Marketing Management*, 25(9-10): 893-907.
- Mičík, M. ve Mičudová, K. (2018). "Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y". *Economics & Sociology*, 11(3): 171-189.
- Oranburg, S. C. (2018). "Unbundling Employment: Flexible Benefits for the Gig Economy". *Drexel Law Review*, 11: 1.
- Özdemir, M. (2010). "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 323-343.
- Patten, D. M. ve Crampton, W. (2003). Legitimacy and the internet: an examination of corporate web page environmental disclosures. İçinde *Advances in Environmental Accounting & Management*. Emerald Group publishing limited.
- Perry, M. ve Bodkin, C. (2000). "Content Analysis of Fortune 100 Company Web Sites", *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2): 87-97.
- Pollach, I. (2011). "Online Privacy as a Corporate Social Responsibility: An Empirical Study". *Business Ethics: A European Review*, 20(1): 88-102.

- Ronda, L., Valor, C. ve Abril, C. (2018). "Are They Willing to Work for You? An Employee-Centric View to Employer Brand Aattractiveness". *Journal of Product & Brand Management*. 27(5): 573-596.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. ve Cachelin, J. L. (2011). "The Influence of The Employer Brand on Employee Attitudes Relevant For Service Branding: An Empirical Investigation". *Journal of Services Marketing*. 25(7): 497-508.
- Schlechter, A., Thompson, N.C. ve Bussin, M. (2015). "Attractiveness of Non-Financial Rewards for Prospective Knowledge Workers: An experimental investigation", *Employee Relations*, 37(3): 274-295.
- Sokro, E. (2012). "Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention". *European Journal of Business and Management*, 4(18): 164-173.
- Sullivan, J. (2002, Kasım 25). Crafting a lofty employment brand: A costly proposition. *ER Daily*, 07.05.2021 tarihinde <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> adresinden alınmıştır.
- Sullivan, S. (1999). "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, 25: 457-75.
- Tanwar, K. ve Prasad, A. (2017). "Employer Brand Scale Development and Validation: A Second-Order Factor Approach". *Personnel Review*. 46(2): 389-409.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. ve Lievens, F. (2018). "Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 20(1): 155-179.

- Vatansever, Ç. ve Yılmaz, N. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Görünen Yüzü: Fortune 500 İşletmeleri Web İçerik Analizi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2): 210-236.
- Weber, L. (2007). *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*, New York: John Wiley & Sons.
- Wild, P. J., McMahon, C., Darlington, M., Liu, S. ve Culley, S. (2010). "A Diary Study Of Information Needs and Document Usage in the Engineering Domain". *Design Studies*, 31(1): 46-73.
- Williamson, I. O., Lepak, D. P. ve King, J. (2003). "The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals' Perceptions of Organizational Attractiveness". *Journal of Vocational Behavior*, 63(2): 242-263.
- Zahorski, K. J. (1994). *The Sabbatical Mentor: A Practical Guide to Successful Sabbaticals*. Bolton: Anker Publishing Company.
- Zamparini, A., Calegari, P. ve Lurati, F. (2010). "Message Effectiveness in Corporate Career Websites: Analysis of The Top 30 Employers in Switzerland". *Università della Svizzera italiana*, 1: 1-36.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Employer branding strategies change depending on the characteristics of the jobs, organizational culture and working conditions (Knox & Freeman, 2006). One of the prominent components of the employer brand are compensation and benefits packages (Tanwar & Prasad, 2017). Today, it has been observed that total reward packages consisting of a combination of financial and non-financial rewards are widely preferred by multinational enterprises. Total reward strategies play a critical role in making organizations a great place to work for. Because, the appeal of the compensation and benefits offered by an enterprise to candidates and employees increases the brand value of the employer.

Employer branding strategy has become a concept that has been taken into consideration by many organizations. It is seen that various research and consultancy institutions have been carrying out various studies on the employer brand starting from the mid-2010s (Guerrier & Wilson, 2011). Lists of the most preferred employers to work are effective in job applications of candidates, while at the same time contributing to the identification of existing employees with their organizations. Rewards can be defined as the sum of tangible and intangible benefits offered to an employee. Awards are powerful tools for sending organizational messages (Gallus & Frey, 2017).

Method

It has been observed that the use of the website is an effective way of providing information to all stakeholders on important issues such as corporate reputation, social responsibility and corporate ethical codes, as well as the employer brand (Patten & Crampton, 2004). In conveying the employer's brand value proposition to the target audience, it is important for corporate websites to have a rich content as well as reflect the current situation of this content for a reliable brand formation. In the global world, the Internet has become an important source of information for organizations (Weber, 2007). The aim of this research is to analyze the content of compensation and reward packages, which are one of the employer branding tools, on the websites of multinational enterprises following employer branding strategy.

The creation of a corporate website brings along a certain cost for businesses (Perry & Bodkin, 2000). In this context, it was preferred to use corporate websites of Fortune100 companies, as multinational enterprises have the power to finance large-scale websites and prefer to participate in the necessary

researches to become the best employer. In order to obtain research data, the corporate websites of 100 enterprises included in the forementioned list were accessed and it was determined that 4 companies did not have any statements about compensation and rewards therefore, the sample of the study consists of 96 enterprises that have included data related to the purpose of the research on their corporate websites.

Findings (Results)

As the result of the data analysis process six themes were created: "Base and Variable Pay", "Financial Benefits", "Insurance and Health-Related Benefits", "Family-Related Benefits", " Work and Life Balance Related Benefits", and "Relational Rewards". The themes and the frequency of repetition of the codes that make up their content are listed respectively. It has been determined that under the "Financial Benefits" theme, there are organizations offering financial and legal consultancy services, employee discounts and credit support. In Theme 3, it has been observed that there are incentives that support the physical and mental health of the employees. These incentives include accident, automobile, home, pet insurance and various health services. The issues under the fourth theme are family support, child and elderly care, IVF treatment support. In addition, it was determined that 5 enterprises provide suitable means. Theme 6 consists of tuition fee support / consultancy, university coaching / service, university scholarship support, mentoring / coaching practices. In addition, it was determined that there are 2 businesses that state that they have a high performance culture that supports personal development.

Conclusion and Discussion

Looking at the theme of "financial benefits", it is determined that 401k, pension plans and total reward programs are quite popular among multinational enterprises, and a variety of consultancy, training, loan and scholarship supports are also offered to employees. It has been observed that within the "Insurance and Health Related Benefits", quite comprehensive insurance plans (eye / dental, disability, general health, accident, automobile, home insurance) as well as well-being, nutrition and fitness support are provided. It has been observed that under the theme of "Family Benefits", various supports are offered for those who want to be a parent. It was also determined that support was given for child and elderly care. In some businesses, there are also benefits related to in vitro fertilization and breast milk. It can be interpreted that these benefits support the family life of the employees.

The most recurring elements in the theme of " Work and Life Balance Related Benefits" have been "paid leave" and "employee support programs". It can be said that employee support programs, which have been used as an effective tool for the physical and mental health of employees, have become widespread.

The final theme, "Relational Awards", includes non-financial rewards. It has been observed that the most common element under this theme is related to career development. In addition, it has been determined that many businesses provide training consultancy and coaching. It has been determined that the mentoring / coaching practices of the enterprises are not covered much on corporate websites.

This research is limited to the explanations on the corporate websites of the companies included in the sample. The data on the websites are secondary data. Therefore, the results obtained are also limited to the data obtained from the explanations. In future studies, comparisons between multinational enterprises following the employer branding strategy can be made, the sample size can be expanded, and the use of primary data sources other than the information on the corporate website may be suggested.