



## Employee Satisfaction and Employer Branding Practices in Institutions\*

Assoc. Prof. Dr.Gülbeniz AKDUMAN<sup>†</sup>, Fatih Sultan Mehmet Foundation University  
Uğur NASRADDİNLER

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 29.10.2024

Received in revised form  
15.11.2024

Accepted 20.12.2024

**Key Words:** Brand, Employer Brand,  
Satisfaction, Employee Satisfaction

ORCID: 0000-0002-3256--0004--

Type of Article: Systematic  
Literature Review

### ABSTRACT (EXTENDED)

**Objectives:** This study aims to examine the concept of employer brand, which is one prominent concept for increasing enterprises' sustainable competitive power, and the concept of employee satisfaction, which increases employees' loyalty to enterprises.

**Design/methodology/approach:** In order to analyze the corporate practices of employer brand and employee satisfaction, a systematic literature review was conducted to determine, review, and summarize the most suitable studies available in the relevant literature. In the light of conceptual information and research in the literature, the concepts of employer brand and employee satisfaction were examined. After critical analysis of employer brand practices and employee satisfaction practices of national and international companies were considered, the findings were interpreted by evaluating their quality and level of evidence.

**Results:** Regardless of the sector or size, studies carried out to increase employer brand perception and employee satisfaction in institutions contribute positively to employee satisfaction levels, increasing both employee and institutional performance. In this context, institutions should plan and implement actions to increase employee satisfaction and employer brand perception in line with their corporate culture and employee expectations inspired by good practices.

**Practical implications:** This study presents practices that will increase employer brand and employee satisfaction, which will serve as an example and inspire businesses.

**Originality/value:** This research is essential in shedding light on businesses that want to improve themselves on these two issues by focusing on the employer brand and employee satisfaction practices that local and international large-scale companies focus on. The research emphasizes the importance of paying attention to these practices and prioritizing them for development so businesses can achieve their goals, increase productivity, and achieve sustainable competitive advantage.

\* Bu makale çalışması Uğur NASRADDİNLER'in "Kurumlarda Çalışan Memnuniyeti ve İşveren Markası Uygulamaları" isimli İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Uzaktan Eğitim Yüksek Lisans Programı Bitirme Projesinden türetilmiştir.

<sup>†</sup> Corresponding author. Tel.: 05065425426 , E-mail address: gakduman@fsm.edu.tr

Cite As/ Alıntı: Akduman, G. & Nasraddinler, U. (2024). Kurumlarda Çalışan Memnuniyeti ve İşveren Markası Uygulamaları, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 9(2), 75-87. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1575664>.

## **Kurumlarda Çalışan Memnuniyeti ve İşveren Markası Uygulamaları**

Assoc. Prof. Dr.Gülbeniz AKDUMAN<sup>‡</sup>, Fatih Sultan Mehmet Foundation University

Uğur NASRADDİNLER

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Tarihiçesi:*

Başvuru: 29.10.2024

Revizyon: 15.11.2024

Kabul: 20.12.2024

*Anahtar Kelimeler:* Marka, İşveren Markası, Memnuniyet, Çalışan Memnuniyeti

ORCID: 0000-0002--982X 0009-0004-0474-

Makale Türü: Sistematik Literatür Taraması

### ÖZ

*Amaç:* Bu çalışma ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmak üzere öne çıkan kavramlardan birisi olan işveren markası kavramı ve çalışanların işletmelere bağlılığını artıran çalışan memnuniyeti kavramlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

*Tasarım/Yöntem:* İşveren markası ve çalışan memnuniyetinin kurumsal uygulamalarının analiz edilmesi amacıyla ilgili alan yazından ulaşılabilir en uygun çalışmaların belirlenmesi, gözden geçirilerek özetlenmesi amacıyla sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatürde yer alan kavramsal bilgiler ve araştırmalar ışığında işveren markası ve çalışan memnuniyeti kavramları incelenmiş, hem ulusal hem de uluslararası firmaların işveren markası uygulamaları ile çalışan memnuniyeti uygulama örnekleri ele alınarak eleştirel analizi yapıldıktan sonra kalitesi ile kanıt düzeyi değerlendirilerek bulgular yorumlanmıştır.

*Sonuçlar:* Hangi sektörde ya da büyüklükte olursa olsun kurumlarda işveren marka algısını ve çalışan memnuniyetini artırma amacıyla yapılan çalışmalar çalışanların memnuniyet düzeylerine olumlu yönde katkı sağlamakta, bu da hem çalışan performansını hem de kurum performansını yükseltmektedir. Bu bağlamda kurumlar yapılan iyi uygulamalardan ilham alarak kendi kurum kültürlerine ve çalışan beklentilerine uygun çalışan memnuniyetini ve işveen marka algısını arttıracak aksiyonlar planlamalı ve uygulamalıdır.

*Uygulama Çıkarımları:* Bu çalışmada sunulan işveren markası ve çalışan memnuniyetini yükseltecek uygulamalar işletmelere örnek olabilecek ve ilham verecektir.

*Özgün Değer:* Bu araştırma yerel ve uluslararası büyük ölçekli firmaların üzerinde durduğu işveren markası ve çalışan memnuniyeti uygulamalarına odaklanarak bu iki konu üzerinde kendilerini geliştirmek isteyen işletmelere ışık tutması açısından önem arz etmektedir.

<sup>‡</sup> Corresponding author. Tel.: 05065425426 , E-mail address: gakeduman@fsm.edu.tr

Cite As/ Alıntı:

## 1. GİRİŞ

Bu sistematik literatür taraması araştırması ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmak üzere öne çıkan kavramlardan birisi olan işveren markası kavramı ve çalışanların işletmelere bağlılığını artıran çalışan memnuniyeti kavramlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

İşveren markasının derinlemesine anlaşılabilmesi adına öncelikle marka kavramı üzerinde durulmuş olup markayı oluşturan unsurlar ele alınarak kavramın anlaşılması sağlanmıştır. Literatürde işveren markasının tanımı konusunda oluşan farklı yaklaşımlar ile birlikte işveren markasının temel özellikleri ve faydaları ile birlikte işveren markasının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi adına yöntemler ele alınarak konu incelenmiştir. Çalışan memnuniyeti kavramı ile birlikte işletmelerin çalışanlarını memnun etmek için üzerinde durması gereken faktörler incelenmiştir. Son olarak hem ulusal hem de uluslararası firmaların işveren markası uygulamaları ile çalışan memnuniyeti uygulama örnekleri ele alınmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 İşveren Markası

Üretilen mal ve hizmetlerin markalanması sadece yakın dönemde değil tarihin ilk çağlarından beri süregelen bir eğilimdir. Antik çağlarda Mısırlılar, Yunanlar, Romalılar ve Çinliler gibi eski uygarlıklar çanak-çömlek ve diğer eşyaların üzerine mühürler koyarak aidiyeti ve ürün kalitesini simgelemişlerdir (Perry ve Wisnom, 2003: 11). Günümüze gelindiğinde marka, pazarlama unsurları arasında önemini giderek artırmış; örgütlerin göz ardı edemeyeceği bir konuma ulaşmıştır. Marka stratejisine odaklanan pazarlama uzmanı David Allen Aaker markayı "*Ürünleri veya satıcıların hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün ve hizmetleri rakiplerinden ayırtıran logo, ticari marka, ambalaj tasarımı gibi isim ve/veya simgeler*" olarak tanımlamıştır (Aaker, 2007: 25). Birbirine benzer ürünler üreten işletmeler arasında bu rekabet üstünlüğünü sağlamak ve tüketicinin zihninde fark yaratabilmek adına marka kavramı önem arz etmektedir.

İşveren markası kavramı son yıllarda iş dünyasında önemli bir yer edinmiş ve kurumlar tarafından odak noktasına alınmış bir kavramdır. 1990'lı yılların başlarında, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinin gelişimi ve yetenek savaşları ile ortaya çıkan işveren markası kavramı işletmeler, çalışanlar ve potansiyel adaylar için önemini artırarak günümüze kadar ulaşmıştır. İşveren markası kavramını ortaya çıkaran Barrow ve Ambler (1996: 187) işveren markasını işletmeler tarafından belirlenen ve işe alım sürecinde sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir başarısı ve büyümesi için önemli bir kavram olan işveren markası literatürde farklı yaklaşım ve açıklamalar ile ele alınarak aşağıdaki ifadeler ile tanımlanmıştır:

- İşletmenin, mevcut çalışanları ile potansiyel adaylarını cezbetmek, motivasyonunu sağlamak ve çalışanlarını elde tutmak amacı doğrultusunda uygulanan politikalar, değerler, sistem ve uygulamalar bütünüdür (Erdemli, 2007).
- İşletmeler ve işletmelerin çalışanları arasında çift taraflı bir anlaşmadır (Rosethorn, 2009: 19).
- İşveren Markası, işletmelerin insan kaynakları yönetimi alanında benimsediği bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin adayların işe alım sürecinden başlayarak çalışma süreçlerini kolay, keyifli ve verimli hale getirmeyi, şirket içindeki yetenekleri adil bir şekilde tanımlamayı ve yönetmeyi, performans değerlendirmelerini gerçekçi bir biçimde gerçekleştirmeyi, şirket için ortak zekâ oluşturmayı ve liderlik gelişimini sınıf dışı eğitimlerle destekleyerek liderlik dönüşümü yaratmayı içermektedir. Bu yönetim süreci, işletmenin işleyişi, verimliliği, performansı ve çalışan memnuniyeti gibi temel unsurları kapsamaktadır (Ayaz, 2017: 17).
- Mevcut çalışanları ve potansiyel adayları etkileyerek, işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlamanın anahtarı işveren markasıdır (Güngördü vd., 2014: 2).
- İşveren markası, özellikle markalaşma bilimi olarak adlandırılan pazarlama prensiplerinin, mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylara yönelik insan kaynakları fonksiyonlarına uygulandığı bir faaliyettir. Ürün markalaşması, bir ürünün müşterilere nasıl temsil edildiğini değerlendirirken, işveren markası mevcut çalışanları ve potansiyel adayları markalama hedefi olarak ele almaktadır (Edwards, 2009: 6).

Belirtilen tanımlamalar dikkate alındığında yetenek savaşının ön plana çıktığı günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için işveren markasının önemini kavramalarının ve hem çalışanlarına hem de potansiyel adaylarına sunduğu faydaların ön planda tutulmasının öneminden söz etmek mümkündür. İşveren markası hem işletmeler hem de çalışan ve adaylar için öne çıkan bir kavram olurken işveren marka algısını güçlendirmenin bazı temel amaçları mevcuttur. Bu temel amaçlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Karakoç, 2021: 9):

- Tutum: Çalışanların ve adayların işletmeye karşı olumsuz düşünce ve tutumlarının olumlu düşünce ve tutumlar haline getirilmesi.
- Uyum: Çalışanların ve adayların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin hizalanarak eşleştirilmesi.
- İletişim: İşletme ile çalışanlar ve adaylar arasındaki iletişimin verimli ve etkin bir hale getirilmesi.
- Hedef odaklılık: İşletmenin hedeflerinin çalışan ve adaylara doğru bir şekilde aktarılması ve çalışanların bu amaç ve hedefler ışığında çalışmalarını için teşviklerin sağlanması.
- Adanmışlık: Çalışanların işletmede hevesli bir şekilde çalışabilmeleri için çalışma ortamının düzenlenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- Müşteri Odaklılık: Çalışanların işlerini verimli ve kaliteli bir şekilde ele alması ve bunun bir sonucu olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması.

- **Bağlılık:** Çalışanların işletmeye olan bağlılığın artırılması ile sadakatlerinin güçlendirilmesi ve sonucu olarak çalışan devir oranının düşürülmesi.
- **Aidiyet:** Artan bağlılık düzeyine sahip çalışanların işletmeyi kendi iş yeri gibi benimsemesinin sağlanması.

Belirtilen hedefleri benimseyen işveren markası uygulamaları, işletmenin rakiplerinden ayırt edilmesi ve mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından tercih edilmesi adına bazı temel özellikleri barındırmaktadır. Bu temel özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Martin, 2005: 272):

- Markalama içsel ve dışsal olarak çift yönlüdür.
- Markalanan etmen işletmedir.
- Markalamanın ilgilileri mevcut çalışanlar ve potansiyel adayları, temeli ise insan kaynakları yönetimi ve pazarlamadır. İşletmenin amacı kalifiye çalışana çekmek ve çalışan bağlılığı sağlamak ve çalışan devir oranını düşürerek çalışana elde tutmaktır. Süreç sonunda işveren rakiplerine üstünlük sağlayarak yetenek savaşlarını kazanmakta, kalifiye ve yüksek performanslı işgücü yaratmaktadır.

İşveren markasının başarılı olabilmesi için üç temel özellik öne çıkmaktadır. Bu özellikler; "bilinen ve farklı olma", "doğrudan rakiplerden ayırt edilebilme" ve "ilgi çekici ve etkili olma" şeklinde ele alınmaktadır (Moroko ve Uncles, 2008: 164). Başarılı bir işveren markası için potansiyel adaylar tarafından işletmenin bilinir olması, işletmenin rakiplerinden ayırt edici özelliklere sahip olması ve mevcut çalışanlar ve potansiyel adayların çalışmak isteyecekleri bir işletme olarak ilgi çekici ve vadettikleri ile etkili olması gerekmektedir. Bu özellikleri sağlayan işletmeler güçlü ve başarılı bir işveren markası oluşturmaktadır.

İşveren markasının işletmelere ve insan kaynakları uygulamalarına sağladığı faydaları ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Arslan, 2020: 51-53):

- **Çalışanların bağlılık düzeyinde artış:** Çalışanların zihninde çalışılacak en iyi yer algısını sağlayan işletmeler çalışanlarının başka bir iş arayışına girmelerinin önüne geçmekte bu durum da mevcut çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırarak çalışan devir oranını azaltmaktadır.
- **Değerlere odaklanma:** Güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeler iş başvurularını ve aday havuzunu yönetebilme kabiliyetine sahiptir. Bu durum doğru adaylar ile eşlenebilme ve sahip olduğu değerlere odaklanan çalışanları bünyesine katma olanağı sağlamaktadır.
- **Güçlü bir örgüt kültürü:** İşletmenin tutarlı bir şekilde oluşturduğu misyon, vizyon, değer ve politikaların mevcut çalışanlara veya potansiyel adaylara doğru bir şekilde iletilmesi hedeflenen marka algısını yansıtmaktadır. Marka algısının çalışanlar ve adaylar tarafından doğru bir şekilde benimsenmesi ile örgüt kültürünün güçlenmesini sağlamaktadır.
- **İşe alım maliyetlerinde düşüş:** Çalışılmak istenen bir işletme kültürü yaratan bir işletmenin herhangi bir pozisyon açılması durumunda başvuruda bulunan adayların uygunluğu ile bu pozisyonlar hızlı bir şekilde doldurulabilmektedir. Hızlı ve etkili bir işe alım süreci ile işletmelerin işe alım konusundaki insan kaynakları harcamaları azalmaktadır.
- **Artan ve sürdürülebilir rekabet gücü:** Başarılı bir şekilde yönetilen işveren markası ile mevcut çalışanların ve potansiyel adayların işletmeye çekilmesi ve bağlılıklarının artırılması sağlanmaktadır. Bu durum ise çalışanların başka işletmelere geçmesinin önüne geçmekte ve işletmenin rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlamaktadır.

İşveren markası ile işletme tüm bu yararlar ile birlikte herkes tarafından çalışılmak istenilen yer algısının güçlenmesini sağlayacak bu durum nitelikli çalışanların işletmeye dahil edilmesini daha kolay hale gelecektir. Böylece işletmeler yetkin ve yetenekli çalışan tarafından seçilen değil seçen bir konuma gelecektir (Kara, 2013: 55-57).

### 2.1.1 İşveren Markası Yönetimi

Çekici bir işveren olma yolunda en önemli süreçlerden birisi doğru bir işveren markası yönetimi felsefesini benimsemektir. Bu süreç işletmenin en üst yönetiminden en alt kademedeki çalışanına kadar kapsayıcı bir şekilde ele alınmalı ve doğru bir şekilde yürütülmelidir. İşveren markasının yönetimi, işletmenin iç ve dış faaliyetlerini içine alan kapsamlı bir süreçtir. Bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi için güvenilir iletişim, kaynakların optimal kullanımı ve üst yönetimden tam destek alınması önem arz etmektedir (Eren, 2019: 10). İşveren markası yönetimi işletmelerin sadece insan kaynakları fonksiyonunun görev alanı olarak düşünülmemeli, şirketin pazarlama ve iletişim fonksiyonları ile koordineli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Köse, 2016: 96).

İşveren markası yönetimi süreci beş aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Baş, 2011: 54):

- **İşveren marka değerlendirmesi:** Durum tespiti olarak da ele alınabilecek bu ilk aşamada işletmenin sahip olduğu mevcut marka imajının değerlendirilmesini içermektedir. Var olan marka imajının değerlendirilmesi ile hedef kitle olarak görülen mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından markanın algılanışını netleştirmek ve güçlü bir işveren marka stratejisi geliştirebilmek amaçlanmaktadır (Kara, 2013: 62).
- **Marka kimliğinin tanımlanması:** İşverenin mevcut durum tespitini yaptığı işveren marka değerlendirmesi aşamasından sonraki aşama işveren marka kimliğinin tanımlanması aşamasıdır. İşveren marka kimliğini oluşturan işletme bir anlamda "Nasıl bir işveren olmak istediğini" tanımlamaktadır. İşveren marka kimliği; "Neyi temsil ediyoruz?" ve "Nasıl algılanmak istiyoruz?" sorularına yanıt arayarak işveren markası yönetim sürecini yürütmektedir (Dönmez, 2016: 31). İşveren marka değerlendirmesi işletmenin mevcut durumu üzerinde dururken, işveren marka

kimliği işletmenin ne olmak istediği konusuna odaklanmaktadır. Bu noktada işveren marka kimliği ile bir niyet ve tercihin temsil edildiği sonucuna varılmaktadır.

- **Çalışan değer önermesi:** İşveren marka yönetiminin üçüncü aşaması olan çalışan değer önermesi, işletmenin mevcut çalışanlarına ve potansiyel adaylara vaat ettiği duygusal ve fonksiyonel yararları kapsamaktadır (Baş, 2011: 55). İşletmenin rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi ve rakiplerinden farklı bir konuma ulaşabilmesi için yaratacağı işveren markası ile hedef kitlesi tarafından önemli görülen faydaları bir arada önermeli ve hedef kitlesini bu vaatler ile cezbetmesi gerekmektedir (Ötken ve Okan, 2015: 59).
- **Konumlandırma:** Konumlandırma, mevcut çalışanların ve potansiyel adayların zihnindeki değerler ortaya çıkarılıp farklılaştırılarak ele alınması ve bu değerler marka ile bütüncül hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kavlakoğlu, 2018: 30). Mevcut çalışanların ve potansiyel adayların işletmeyi nasıl gördüğü, işletmeye olan bakış açısı ve işletmenin zihinlerinde neleri çağrıştırdığı işveren markası yönetim sürecinin dördüncü aşaması olan konumlandırma ile ilgilidir (Öge, 2016: 32).
- **Uygulama:** İşveren markası yönetim sürecinin beşinci ve son aşaması olan uygulama aşaması ile işletme mevcut çalışanlarına ve potansiyel adaylara vadettiği unsurları uygulama aşamasını kapsamaktadır. İşletmenin insan kaynakları fonksiyonu ile birlikte pazarlama ve iletişim fonksiyonları ile ortak çalışılacak yürütülebilir uygulama aşaması ile işletme hedef kitlesine sunduğu sözleri yerine getirebilecek konuma gelebilmektedir. İşletmenin, işveren markasını uygulamaya sokabilmesi için hedef kitle tarafından bilinirliğinin yüksek olması, hedef kitle zihninde saygın bir imaja sahip olması, rakiplerinden ayrışabilecek önemli ve anlamlı farkların olması ve mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından en iyi işletme algısının güçlü olması gerekmektedir (Bayrak, 2016: 32).

## 2.2 Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde rol oynayan önemli faktörlerden birisidir. İşletmelerin her biriminde yer alan insan unsuru, iş süreçlerini etkileyen, yönlendiren veya geliştiren aynı zamanda işlerin akışında olumsuz etki de gösterebilen bir kaynak olarak görülmektedir. Çalışanların düşünceleri, yetenekleri ve katkıları, işletmenin performansını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerdeki her bir çalışan, işletmenin başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin herhangi bir alanında çalışanların işe katılımını, motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak, verimliliği artırmak için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmelerin çalışanlarını motive etme ve memnuniyetlerini sağlama stratejileri, başarılı bir işletme yönetimi için kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyeti, psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin birleşimi ile çalışanın işinden tatmin olduğunu doğru bir şekilde ifade etmesine yol açan durumdur (Ganguli, 1994: 15). Çalışan memnuniyeti, çalışanların iş arkadaşlarından, şirketine sağladığı katkılardan, maddi kazançlarından memnun olması ile birlikte aynı zamanda psikolojik ve fiziksel anlamda mutlu olmaları anlamına gelmektedir (Bakotic, 2016: 119). Başka bir ifadeye göre çalışan memnuniyeti, çalışanın yaptığı işten aldığı hoşnutluk ve işe karşı olan olumlu tutumları; çalışan memnuniyetsizliği ise çalışanın işine karşı hoşnutsuzluk ve olumsuz tutum olarak ele alınmaktadır (Tütüncü, 2000). Çalışan memnuniyeti, çalışan düzeyinde, verimliliği, performansı, işletmeye bağlılığı, işgören devrini, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini etkileyen bir olgudur (Öğler, 2009: 15).

### 2.2.1 Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler

İşletmelerin verimliliğini artırmasında çalışanlar etkin rol oynamaktadır. İç müşteri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması ile çalışanlar işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan en önemli kaynak olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin genellikle üç ana kategoride ele alındığını göstermektedir. Bu faktörler; içsel faktörler, dışsal faktörler ve bireysel faktörler olarak gruplandırılmakta ve alt başlıkları ile kapsamaları genişletilmektedir. İçsel faktörler, işin kendisi ile ilgili unsurları ifade ederken; dışsal faktörler, işletmenin yapısına bağlı olan etmenleri içermektedir. Bireysel faktörler ise çalışanın kendisine ait özellikleri nitelendiren faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörlerin etkileşimi, çalışan memnuniyeti düzeyini ve dolayısıyla işletme performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Şahin vd., 2015: 31):

- **İçsel faktörler**, işin doğasıyla ilişkilendirilen ve işin temel yapısında bulunan özelliklerdir. İşin kendisinin sahip olduğu ve çalışan memnuniyetini artıran özellikler; otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve görev geri bildirimidir (Reitz, 1987: 216).
- **Dışsal faktörler**, çalışan memnuniyetini sağlayan şirkete ve topluma dayanan durumsal etkenlerdir. Bu etkenler şirket politikasına, şirket kültürüne, toplumsal şartlara bağlı olarak belirlenmektedir. Dışsal faktörleri finansal faktörler, yönetsel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere üç ana başlıkta ele almak mümkündür.
- **Finansal faktörler**, ücret, takdir ve ödüllendirme ve iş güvenliği olmak üzere üç ana unsurdan oluşmaktadır.

### **3. YÖNTEM**

İşveren markası ve çalışan memnuniyetinin kurumsal uygulamalarının analiz edilmesi amacıyla ilgili alan yazından ulaşılabılır en uygun çalışmaların belirlenmesi, gözden geçirilerek özetlenmesi amacıyla sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatürde yer alan kavramsal bilgiler ve araştırmalar ışığında işveren markası ve çalışan memnuniyeti kavramları incelenmiş, hem ulusal hem de uluslararası firmaların işveren markası uygulamaları ile çalışan memnuniyeti uygulama örnekleri ele alınarak eleştirel analizi yapıldıktan sonra kalitesi ile kanıt düzeyi değerlendirilerek bulgular yorumlanmıştır.

Günümüzde yerel ve uluslararası birçok işletme "çalışılacak en iyi yer" algısını oluşturmak ve hem potansiyel adaylar hem de mevcut çalışanlar için marka algısını oluşturmak adına farklı yöntemler izlemektedir. İşletmelerin hem çalışanları hem de adayları için geliştirdiği programlar ve sunduğu olanaklar ile birlikte işveren markası uygulamalarını nasıl başarılı kıldıkları üzerinde durulmuştur. Diğer yandan işletmeler çalışanları işletmeye ve yaptıkları işe bağlı kılmak ve onların iş tatminini ve doyumunu üst düzeyde tutmak amacıyla farklı uygulamalar geliştirmektedir. Bu uygulamalar ile çalışanların memnuniyet düzeylerine olumlu yönde katkı sağlamakta; yaptığı işten ve bağlı bulunduğu işletmeden memnun olan çalışan performansını artırarak işletmenin verimliliğine ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu çalışma ile çalışan memnuniyetini yükseltecek uygulamalar incelenerek bu uygulamaların işletmelere katkısını göstermek amaçlanmıştır.

### **4. BULGULAR**

#### **4.1 Kurumlarda İşveren Markası Uygulamaları**

İşveren markası stratejilerini etkili bir şekilde uygulamak, en iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak için işveren markalarından yararlanmayı, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, motive oldukları ve en iyi şekilde işlerine katkıda bulunma konusunda ilham aldıkları ortamlar yaratmayı kapsamaktadır. Bu konuda dikkat çeken hem uluslararası hem de geçtiğimiz dönemde artan sayıda yerel örnekler bulunmaktadır.

##### **4.1.1 Uluslararası Örnekler**

Uluslararası şirketler üstün yetenekleri kendine çeken ve çalışanların katılımını teşvik eden, rekabetçi iş ortamındaki başarılarına katkıda bulunan güçlü işveren markaları oluşturmaktadır. Dikkat çeken örnekler aşağıda paylaşılmaktadır.

##### **Örnek 1: P&G**

Hızlı tüketim ürünleri ile dünyada en çok bilinen markalardan biri olan P&G markasının işveren markasını beslemek için farklı uygulamaları söz konusudur. Şirket, "İyiliğin gücü" sloganını benimseyerek çalışanlarına da bu hissiyatı aşılamaktadır. Yerelde ve globalde liderlik pozisyonlarına yükselen liderleri yetiştiren bir yapıya sahiptir. Şirketin başarısının temelinde, işe alımların çoğunun yeni mezunlar veya kariyerinin başında olan adaylar arasından seçilmesi ve ardından içten terfi sistemi ile liderlik yolunun açılması bulunmaktadır. P&G, çalışanların seçimine ve gelişimine büyük önem vermektedir. İK politikaları, şirketin "iyiliğin gücü" vizyonunu yansıtmakta ve çalışanların kendilerini iyi hissedebilecekleri, kariyerlerini geliştirebilecekleri bir yapıyı hedeflemektedir. Koronavirüs pandemisi nedeniyle evden çalışma sistemine geçen şirket, çalışanların sağlığını korumak için gerekli tedbirleri almış ve esnek çalışma kültürünü desteklemiştir. Evden çalışmaya uygun olmayan çalışanlar için gerekli ekipmanların temin edilmesi sağlanmıştır.

P&G, çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla "Win from Home" gibi yeni konseptlere geçiş yapmıştır. Bu kapsamda, çalışanların iş dışında da motivasyonlarını artıracak yatırımlar yapılmış ve "Boost Your Energy" programı başlatılmıştır. Ayrıca, çalışanların sosyal çevreleriyle bağlantılarını güçlendirmek amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlenmiş ve Boost Your Energy kitleri gönderilmiştir.

Şirket, çeşitliliğin gücünün farkında olup, dahil edici bir iş ortamı yaratmaya odaklanmaktadır. İrk, cinsiyet, yaş, milliyet, medeni durum, cinsel eğilim gibi tüm farklılıklara saygı duyulmakta ve herkesin eşit temsil edildiği bir yapı oluşturulmaktadır. P&G, kadın çalışan oranıyla da dikkat çekmektedir. P&G'nin babalara tanıdığı 8 haftalık ücretli babalık izni, Türkiye'deki en uzun babalık izni sürelerinden biridir. Bu uygulama, erkek çalışanların eşleriyle birlikte doğum sonrası süreçte eşit sorumluluk almasını ve güçlü bir aile birliği oluşturulmasını hedeflemektedir.

##### **Örnek 2: Starbucks**

Starbucks'ın küresel olarak tanınmış bir şirket olarak nasıl bir işveren markası oluşturduğunu ve bu markayı sosyal medya üzerinden nasıl güçlendirdiğini incelediğimizde farklı uygulamalar ile işveren markasını başarılı bir şekilde yönettiği görülmektedir. Şirket, sosyal medya varlığı ile iş kültürünü tanıtmak ve çalışanları arasında çevrimiçi bir topluluk oluşturmak amacıyla özellikle sosyal medya platformlarını kullanmaktadır. Starbucks gelecek nesil yeteneklerin iş araştırmalarını, şirket incelemelerini ve işveren önerilerini sosyal medya aracılığıyla gerçekleştirdiği ve bu nedenle şirketlerin proaktif bir şekilde sosyal medya üzerinde varlık göstermesi gerektiği belirtilmektedir. Starbucks, iş arayanlar için özel sosyal medya oluşturmuş ve bu platformlarda mevcut çalışanlara değer vermenin yanı sıra gelecekteki çalışanlarla etkileşimde bulunmuştur. Ayrıca, #sbuxjobschat hashtag'i aracılığıyla potansiyel iş adaylarının etkileşimde bulunmalarına olanak tanınmıştır.

Şirket ayrıca, sosyal medya platformlarını çalışanlarının başarılarını kutlamak ve şirket kültürünü sergilemek için kullanmaktadır. Örneğin, üniversite mezuniyetlerini tebrik etmek, Starbucks'ın ücretsiz eğitim gibi çalışan avantajlarını tanıtmak için bir fırsat olarak görülmektedir.

Starbucks'ın sosyal medyaya odaklanan işveren marka stratejisi, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin (UGC) önemli bir avantajını sağlamaktadır. Mevcut ve potansiyel çalışanları markayla etkileşime davet ederek, Starbucks, güvenilir bir marka ölçileri ekibi oluşturarak iş arayanların güvenini kazanmaktadır.

#### **4.1.1 Ulusal Örnekler**

Türk şirketleri de yabancı örneklerde olduğu gibi, üstün yetenekleri kendine çeken ve çalışanların katılımını teşvik eden, rekabetçi iş ortamındaki başarılarına katkıda bulunan güçlü işveren markaları oluşturmaktadır. Dikkat çeken yerel örnekler aşağıda paylaşılmaktadır.

##### **Örnek 1: Yemeksepeti**

Yemeksepeti işveren marka değerini artırmak amacıyla iş stratejisinde çalışan mutluluğunu merkeze alarak inovatif bir şirket kültürü oluşturmakta ve bu kültürü sürdürmeyi amaçlamaktadır. Bu kültür, çalışanların memnuniyetini artırmak için çeşitli önlemler içermektedir. Çalışan mutluluğunu kurumun en önemli hedeflerinden biri olarak belirtilmektedir. Pandemi döneminde, çalışanların sağlığına odaklanmak amacıyla çeşitli destekler sunulmuş ve iletişim kanalları güçlendirilmiştir. Ayrıca, evden çalışma sistemiyle ilgili gereksinimler karşılanmış ve psikolojik destek hizmetleri sağlanmıştır.

İşe alım süreçlerinde, adayların sadece tecrübeleri değil, potansiyelleri ve şirket kültürüne uygunlukları da dikkate alınmaktadır. Yemeksepeti, çalışanların kariyer planlamalarını bireysel potansiyellerine göre şekillendirerek gelişimlerini teşvik etmekte ve hata yapma kültürünü benimsemektedir. Şirket, sürekli öğrenme ve gelişim fırsatları sunarak dinamik bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yemeksepeti'nin insan odaklı yaklaşımı, çalışanların sürekli gelişim ve öğrenme imkanlarına erişebilecekleri, dinamik ve enerjik bir çalışma ortamını benimsemektedir. Bu yaklaşım, şirket içinde iş birliğini teşvik etmekte ve çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Sonuç olarak, Yemeksepeti, çalışanlarının mutluluğunu ve bağlılığını en üst düzeyde tutarak başarılı bir iş ortamı oluşturmayı hedeflemektedir.

##### **Örnek 2: Koçtaş**

Koç holding bünyesinde faaliyet gösteren Koçtaş, Türkiye'nin önde gelen işveren markalarından biri olma hedefi doğrultusunda uzun yıllardır süregelen bir çalışma yürütmektedir. 2015 yılında başlayan süreçte, Koçtaş'ın Türkiye'nin en iyi işveren markalarından biri olma hedefi için çeşitli çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda yapılan iç görü analizleri, odak grup çalışmaları ve üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, şirketin iş arkadaşlığı, sorumluluk alma yeteneği, Koç holding'in parçası olma avantajı ve sektör liderliği gibi güçlü yanlarının belirlendiği ve "Gücümüz Sensin" sloganı altında birleştirildiği görülmüştür. Bu süreçte, aday ve çalışanların temas ettiği her noktada bu sloganı hissettirmek ve olumlu bir deneyim yaşatmak için çeşitli iyileştirmeler yapılmıştır.

Çalışan deneyimi odaklı bir yaklaşımla, çalışanların geri bildirimlerine ve önerilerine önem verilmiş ve sürekli olarak iyileştirmeler yapılmıştır. Mağazalar ve genel merkezdeki tüm çalışanların geri bildirimleri doğrultusunda iyileştirmeler yapılmış ve personalar bazında analizler yapılarak kritik deneyim haritaları çıkarılmıştır. Ayrıca, "Çalışanın sesi" adı verilen anketler aracılığıyla çalışan bağlılığı düzenli olarak takip edilmiş ve deneyimsel içgörüler elde edilmiştir. Koronavirüs pandemisi sürecinde, Koçtaş hızla mağazalarını kapatma kararı almış ve çalışanların sürece dahil olmasını sağlayarak "Çalışan sesi" anketleri düzenli olarak uygulamıştır. Çalışan deneyimi çevik takımı, bir dizi anket, binlerce yorum ve yüzlerce çalışanla birebir görüşme gerçekleştirerek pandemi sürecine yönelik stratejiler geliştirmiştir. Mağazalar yeniden açıldığında, müşteri ve çalışan sağlığını korumak için "Sıfır tolerans" ilkeleri uygulanmıştır.

Koçtaş'ın hedefi, Türkiye'de örnek bir şirket olmaktır. Bu hedef doğrultusunda, çalışan odaklı stratejiler izlenmekte ve sürekli olarak çalışan deneyimi iyileştirilmektedir. Koçtaş, "İyi ki Koçtaş'ta çalışıyorum" sloganı altında, çalışanların tavsiye ve bağlılık oranlarını yükseltmek ve hem Koç grubu'nda hem de Türkiye'de örnek bir şirket olmak amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Pandemi dönemiyle birlikte, tüm çalışanlara dokunabilmek için ebeveynler, çevik takım üyeleri, bekarlar, ekip yönetenler ve işe yeni başlayanlar olmak üzere beş persona belirlenmiş ve çalışmalar bu beş persona bazında odaklanmıştır.

Çevik organizasyon kültürünün hayata geçirilmesiyle birlikte, çevik koçlar yetiştirilmiş ve takımlara koçluk yapmaları ve gelişimlerine destek olmaları sağlanmıştır. Yeni performans sistemleri ve oyunlaştırma projeleri gibi uygulamalarla çalışanların motivasyonu artırılmış ve iş hedeflerine ulaşmaları desteklenmiştir.

Koçtaş, yöneticiler ve çalışanlar arasında şeffaf ve açık iletişimi teşvik etmek amacıyla diyalog ortamları oluşturmuş ve belirli periyotlarda iletişimler gerçekleştirmiştir. Ayrıca, kuşaklar arası öğrenmeyi güçlendirmek için çapraz mentörlük süreçleri başlatılmış ve çalışan deneyimi üzerine persona bazlı analizler yapılarak deneyim haritaları oluşturulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda, pandemi döneminde alınan önlemler ve uygulanan stratejilerle kaygı seviyesi düşürülmüş ve çalışan bağlılığı yüzde 80'e yükseltilmiştir. Ayrıca, üniversite etkinliklerine katılımın artırılması ve yeni çalışma modellerinin benimsenmesi gibi adımlarla işveren markası imajı güçlendirilmiştir.

### **Örnek 3: LC Waikiki**

LC Waikiki'de pandeminin etkisiyle, esenlik anlayışı yeniden tanımlanmış, hibrit çalışma modelleri benimsenmiş ve sağlık öncelik haline gelmiştir. Şirketlerin, çalışanlarının sadece kişisel ihtiyaçlarına değil, toplumsal sorumluluk bilinciyle alacakları inisiyatiflere odaklanması gerektiği felsefesi güdülmüştür.

Yeni neslin iş seçimlerinde, şirket marka algısı ve çalışanlara sağladığı değer önemlidir. Yeni kuşak, kariyer gelişimlerine katkıda bulunabilecekleri, öğrenmeye devam edebilecekleri, karar alma süreçlerinde etkin olabilecekleri bir iş ortamı arzulamaktadır. LC Waikiki'nin akademi birimi, çalışanların bilgi ve becerilerine katkıda bulunan eğitim ve mentorluk programları sunarak bu ihtiyaca yanıt vermektedir. Ayrıca, şirket içi öneri sistemleri ve sosyal sorumluluk projeleriyle çalışanların şirket kültürüne aktif katılımını teşvik etmektedir.

İşveren markası stratejilerini geliştirirken, LC Waikiki çalışanlarının ihtiyaçlarını merkeze almakta ve iletişimde çalışanların geri bildirimlerine önem vermektedir. Şirket, çalışan memnuniyetini ve paylaşımını pazarlama faaliyetlerinin temelinde tutmaktadır. Ayrıca, şirket içi etkinlikler ve kurumsal indirim anlaşmaları gibi aktivitelerle çalışanları şirket kültürüne bağlı hissettirmeye özen göstermektedir.

LC Waikiki, çalışanlarından kurumsal influencerlar yaratma konusunda olumlu bir tutuma sahiptir. Şirket, içindeki potansiyeli değerlendirmekte ve çalışanların kurumsal iletişimde ve sosyal medyada aktif olmalarını teşvik etmektedir. Sonuç olarak, işveren markası stratejilerinin etkinliği, şirketlerin çalışanların ihtiyaçlarını anlaması, şirket kültürünü doğru bir şekilde iletmek ve çalışanların katılımını teşvik etmekle mümkündür. LC Waikiki'nin yaklaşımı, çalışan odaklı bir işveren markası oluşturma ve sürdürme yolunda önemli bir örnek teşkil etmektedir.

### **Örnek 4: Doğuş Holding**

Doğuş Grubu, geniş bir sektörel portföyü olan ve yaklaşık 19 bin çalışana sahip bir kuruluştur. Grup, otomotiv, inşaat, medya, yeme-içme, turizm & perakende, gayrimenkul ve enerji gibi farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. İşveren markası insan odaklı bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. Bu, farklı şirketlerin sinerjisiyle beslenen bir kültürle desteklenirken, iş hedeflerine ulaşmak için çeviklik, yenilik ve iş birliği gibi temel değerlere dayanmaktadır.

Değişim ve teknolojik ilerlemeler, günümüz iş dünyasında hızla gerçekleşmektedir. Bu değişim sürecinde, farklı jenerasyonların beklenti ve alışkanlıkları da değişmektedir. Doğuş Grubu, iş yapış biçimlerini ve işveren markası stratejilerini bu çeşitliliği göz önünde bulundurarak şekillendirir. Grup, çeşitliliği önemseyen ve herkesin özgürce fikirlerini paylaşabildiği bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.

Doğuş Grubu, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini korumak için şeffaf iletişim, uzaktan destek hizmetleri ve sağlık kurulları gibi önlemler almaktadır. Ayrıca, pandemi sonrası iş ortamında da esneklik ve uzaktan çalışma gibi yeni düzenlemelere geçiş yapmıştır.

İşveren markası çalışmalarında grup sürekli olarak esneklik, kapsayıcılık ve sürekli gelişim ilkelerine odaklanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek için geri bildirimleri dikkate almakta ve veri odaklı bir yaklaşım benimsemektedir. Sürekli ölçümlenme ve değerlendirme yaparak iş süreçlerini iyileştirmekte ve gelecek odaklı stratejiler geliştirmektedir.

Yetenek yönetimi alanında, Doğuş grubu yeni mezunlara ve uzmanlara odaklanarak uzun vadeli iş birliklerini teşvik etmektedir. Staj programları, eğitimler ve dijital platformlar aracılığıyla genç yeteneklerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, iş birliği ve paydaş ilişkileri güçlendirilerek gelecek nesillerin yeteneklerini desteklemeye yönelik çeşitli projeler yürütülmektedir.

Sonuç olarak, Doğuş Grubu, insan odaklı bir yaklaşımla işveren markası çalışmalarını sürdürerek, çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek ve gelecek için sürdürülebilir bir yapı oluşturmak için çeşitli önlemler almaktadır. Bu çerçevede, değişime hızla uyum sağlama, esneklik, sürekli gelişim ve iş birliği kültürünü teşvik etme önemli stratejik unsurlardır.

### **Örnek 5: Hepsiburada**

Hepsiburada pandemiden önemli dersler çıkarmış ve sektördeki hayati rolü daha iyi anladıklarını ifade etmiştir. Bu dönemde çalışma modellerinde önemli değişiklikler yapılmış ve şirkette farklı çalışma modellerinin uygulanmasını sağlamışlardır. Uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modelleri, iş hayatında yeni normlar haline geldi ve şirketler bu yeni çalışma düzenlerinin verimliliğini deneyimlediler. Pandemi sonrasında da, bu yeni çalışma modellerini sürdürmüşler ve iş süreçlerini geleceğe uygun şekilde tasarlamışlardır.

Yeni kuşak çalışanlar, iş seçiminde marka algısı ve çalışan değerine önem vermektedirler. Yeni kuşak çalışanlar, işlerinin şirketin amacını ve değerlerini yansıttığına inanmak istemektedirler. Ayrıca, iş deneyimlerinin kişiselleştirilmiş olmasını beklemektedirler. Şirketlerin, çalışanların beklentilerini karşılayacak esneklik, yaşam tarzına katkı sağlayan imkanlar ve toplumsal veya çevresel etki yaratan projeler sunmaları önemlidir. Bu nedenle, şirketlerin işveren markası uygulamalarında odaklanmaları gereken noktalar arasında çalışan memnuniyetini sağlamak, şirket kültürünü güçlendirmek ve çalışanların değerlerine uygun bir iş deneyimi sunmak bulunmaktadır.

Hepsiburada, kurumsal başarı için insan kaynağına ve kurum içi kültüre yatırım yapmanın önemine inanarak hareket etmiştir. İşveren markasını güçlendirmek için çeşitli projeler ve programlar geliştirilmektedir. Örneğin, Genç yetenek programı olan "GeleceğiniZburada" programıyla genç yeteneklere iş deneyimi sunmakta ve onları şirkete kazandırmaktadırlar. Ayrıca, çalışanlarını desteklemek ve şirket kültürünü güçlendirmek için çeşitli iç iletişim ve sosyal etkinlik programları düzenlemektedirler. Çalışanların, kurum ile ilgili olumlu deneyimlerini sosyal medya üzerinden paylaşmalarını teşvik etmekte



ve onları kurumsal birer influencer olarak görmektedir. Sonuç olarak, işveren markası uygulamalarında odaklanılması gereken temel noktalar arasında çalışan memnuniyeti, kurumsal kültürün güçlendirilmesi ve çalışanların şirketin değerlerini yansıtan bir iş deneyimi yaşaması bulunmaktadır. Bu noktalara odaklanan Hepsiburada işveren markasını güçlendirmekte ve yetenek çekme konusunda avantaj elde etmektedir.

#### **Örnek 6: Türk Telekom**

Türk Telekom, işveren markası stratejisini tüm çalışanlarını değerli hissettirecek bir deneyime odaklanarak şekillendirmektedir. Türk Telekom işveren markası stratejisinin üç temel önceliği "Değerli hissettirmek, insana yatırım ve dijitalleşme" olarak tanımlanmıştır. Stratejinin ilk bileşeni olan "Değerli hissettirme" misyonu, adayların ve çalışanların Türk Telekom ile olan etkileşimlerinden başlayarak, iş yaşamları boyunca kendilerini değerli hissedebilecekleri bir deneyim yaşamalarını sağlamayı hedeflemektedir. İkinci öncelikleri olan "İnsana yatırım" ise şirket içi gelişim fırsatlarıyla çalışanların becerilerini ve yeteneklerini artırmayı amaçlamaktadır. Üçüncü olarak ise "Dijitalleşme" stratejisi, pandemi dönemiyle birlikte değişen iş dünyasına uyum sağlamak için hızlı çözümler geliştirme odaklıdır.

Türk Telekom, işveren markası stratejisini desteklemek için çeşitli uygulamaları hayata geçirmiştir. Bu uygulamalar arasında, çalışanların evden çalışma düzenine geçirilmesi, dijitalleşme sürecinin genişletilmesi, çevrim içi eğitim ve gelişim programlarının sunulması ve sağlık hizmetlerinin çevrim içi olarak sunulması yer almaktadır.

Ayrıca, şirketin "Orkestra" yetenek yönetim sistemi, farklı yetenekleri bir araya getirerek organizasyondaki uyumu artırmayı ve çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemektedir. "START" programı ise genç yeteneklere yönelik işe alım ve staj programıyla genç istihdamını desteklemektedir. Sonuç olarak, Türk Telekom'un işveren markası stratejisi, şirketin değerlerine bağlılık, sürekli gelişim ve yenilikçilik gibi unsurları ön plana çıkararak çalışan memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir. Bu strateji, şirketin geleceğe yönelik güçlü bir insan kaynağı temeli oluşturmayı amaçlamaktadır.

### **4.1 Kurumlarda Çalışan Memnuniyeti Uygulamaları**

Bugün, birçok şirket çalışan memnuniyetini önemsemekte ve bu konuda çeşitli politikalar ve programlar geliştirmektedir. Çalışan memnuniyetinin artırılması, işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmanın devamında çalışan memnuniyetinin sağlanması adına uluslararası ve yerel firmaların farklı uygulama örnekleri ele alınmaktadır.

#### **4.4.1 Uluslararası Örnekler**

Çalışan memnuniyeti, modern iş dünyasında vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Küresel şirketler, verimliliği artırmak ve bağlılığı güçlendirmek için çeşitli yöntemlerle çalışanlarının mutluluğunu sağlamaya odaklanmaktadır. Aşağıda dünya çapındaki şirketlerin çalışan memnuniyetini artırmak için başvurdukları etkili stratejilere ve uygulamalara odaklanarak, bu alandaki önemli gelişmeler ve örnekler ele alınmaktadır.

#### **Örnek 1: Nike**

Nike, çalışanlarının günlük deneyimlerini anlamak ve onların düşüncelerine değer vermek için etkili bir yöntem olarak anketler kullanmaktadır. Şirket, "Katılım ve refah anketi" adı verilen bir inisiyatifle, çalışanların duygu ve deneyimlerini düzenli olarak ölçmektedir. Bu, Nike'in çalışan katılımını artırmak ve işyerindeki refahı sağlamak için attığı önemli adımlardan biridir. Ankette yer alan sorular, çalışanların iş stresi, yönetim desteği, mali refah, fabrika iyileştirmelerine yönelik öneriler ve işyerindeki adil muamele gibi konuları değerlendirmektedir. Özellikle, Nike'in vurguladığı nokta, çalışanlardan gelen geri bildirimlerin önemidir. Şirket, sonuçların olumlu veya olumsuz olması fark etmeksizin, çalışanların dürüst geri bildirimlerini alarak sorunları doğrudan ele almakta ve çözümler geliştirmektedir.

Nike'in anket inisiyatifi, şirketin çalışanlarla olan ilişkilerini güçlendirmek ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak için önemli bir araçtır. Şirket, 2025 yılına kadar bu anketin kapsamını genişleterek tüm fabrika lokasyonlarını kapsamaya çalışacak ve çalışanların katılımını daha da artırmayı hedefleyecektir. Sonuç olarak, Nike'in "Katılım ve refah anketi", şirketin çalışanlarıyla etkileşimini güçlendiren ve işyerindeki iyileştirmeler için önemli bir yol gösteren bir inisiyatiftir. Şirket, çalışanların seslerini duymak ve onların refahını artırmak için aktif bir şekilde çalışmaktadır.

#### **Örnek 2: McDonalds**

McDonald's Katar, Al Mana Restoranlar & Gıda Şirketi W.L.L. tarafından tamamen sahiplenilen ve işletilen bir kuruluş olarak, 2023 yılında "Great place to work" sertifikasını almaya hak kazanmıştır. Bu prestijli tanıma, 1500'den fazla çalışanın katıldığı kapsamlı bir anket sonucunda elde edilmiştir ve sonuçlar, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini seviyelerinde yüksek düzeyleri göstermektedir. Ankette, McDonald's Katar çalışanları, şirketlerini eğitim fırsatları, kaynaklar ve tanınma konusunda destekleyici bulmuşlardır. Ayrıca, işlerine, takımlarına ve şirketlerine olan gururlarını ifade etmişler ve performansla dayalı ödüller konusunda tüm çalışanlara adil davranıldığını belirtmişlerdir.

McDonald's Katar'ın bu başarısı, çeşitlilik, eşitlik ve dahil etmeye odaklanan çeşitli girişimlerle desteklenmektedir. Şirket, çalışma kültüründe çeşitliliği teşvik etmek ve her çalışanın kişisel ve profesyonel olarak gelişimini sağlamak için çeşitli programlar ve inisiyatifler sunmaktadır.

Özellikle, kadınların işgücündeki temsiliyetini artırmaya yönelik taahhütleri dikkat çekicidir. McDonald's Katar, kadın liderlik pozisyonlarını desteklemek ve kadın çalışanların kariyer gelişimini teşvik etmek için çeşitli programlar uygulamaktadır. Şirket ayrıca, işyerindeki tüm çalışanların eğitim ve profesyonel gelişim fırsatlarından yararlanmasını sağlamak için çaba göstermektedir.

Bu başarı, McDonald's Katar'ın sadece çalışan memnuniyeti ve iş tatmini açısından değil, aynı zamanda işyerinde çeşitliliği teşvik etme ve kapsayıcı bir ortam oluşturma konusundaki taahhütleriyle de öne çıktığını göstermektedir.

#### **4.4.1 Ulusal Örnekler**

Türk şirketleri çalışan bağlılığı sağlamak, çalışanlarının iş tatminlerini güçlendirmek ve memnuniyetlerini sağlamak adına birçok uygulama ve çalışma yapmaktadır. Dikkat çeken yerel örnekler aşağıda paylaşılmaktadır.

##### **Örnek 1: Boltas**

Kara yolu, intermodal, hava yolu, deniz yolu, proje taşımacılığı, yurt içi taşımacılık, demir yolu, taşımacılık ve depolama alanlarında faaliyet gösteren Boltas, çalışan memnuniyetini sağlamak adına farklı birçok uygulama geliştirmektedir. Boltas, lojistik sektöründe 45 yıllık bir geçmişe sahip küresel bir marka olarak, farklı kuşakların bir arada çalışmasını göz önünde bulundurarak İnsan Kaynakları stratejilerini şekillendirmektedir. Boltas her kuşağın beklentilerini karşılayan ve en iyi çalışma deneyimini sunacak İK uygulamaları geliştirdiklerini vurgulamaktadır.

Günümüzde iş hayatına katılan Z kuşağı ile birlikte farklı kuşakların iş birliği her geçen yıl artmaktadır. Bu durum, şirketlerin çalışan memnuniyetini ve verimliliği artırmak için çeşitli uygulamalar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Boltas, küresel çalışma fırsatları sunması ve dijitalleşmeyi benimsemesiyle, çalışanların beklentilerini karşılayan bir iş ortamı sunmaktadır.

Çağlar, şirketin İK stratejisinin, her kuşaktan çalışanın uyum içinde çalışabileceği bir şirket kültürü oluşturmayı hedeflediğini belirtmektedir. Bu kapsamda işletme, işe alım süreçlerinden başlayarak, çalışanların kariyerleri boyunca en iyi deneyimi yaşamalarını sağlamak için yenilikçi ve samimi bir yaklaşım benimsemektedir. Ayrıca, geri bildirim kültürünü destekleyerek çalışanların beklentilerini karşılamaya ve motivasyonu artırmaya odaklanmaktadır.

Şirketin İK stratejisinde, teknoloji temelli uygulamaların önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir. Dijital İnsan Kaynakları Uygulaması ve OKR Performans Yönetim Sistemi gibi araçlar kullanılarak, çalışanların potansiyelleri ve yetenekleri ortaya çıkarılmakta ve geliştirilmektedir.

Boltas ayrıca, çalışanların kariyer yönetimine destek olmak için çeşitli programlar sunmaktadır. Yabancı dil destek programı ve kişiye özel gelişim programları gibi uygulamalarla, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Son olarak, Boltas'ın liderlik gelişimini desteklemek amacıyla Gelişim Merkezi Uygulamaları gibi programlarla kişisel ve profesyonel gelişimi teşvik ettiğini belirtmek önemlidir. Boltas, insan odaklı bir yaklaşım benimseyerek, çalışanların memnuniyetini ve şirketin başarısını artırmayı hedefleyen bir İK stratejisi izlemektedir.

##### **Örnek 2: BD Türkiye**

BD (Becton, Dickinson and Company), dünyada giderek artan sağlık gereksinimlerinin karşılanabilmesi için birçok farklı paydaş ve müşteri ile işbirliği içinde çalışan, alanında önde gelen bir medikal teknoloji şirkettir. Şirket, her iki yılda bir düzenlenen "Health of Organization – Organizasyonun Sağlığı" anketiyle çalışanların memnuniyet düzeylerini, bağlılıklarını ve mutluluklarını ölçmeyi hedeflemektedir. Anket sonuçları tamamen gizlilik içerisinde toplanmakta ve yönetim ekibi tarafından detaylı olarak değerlendirildikten sonra şeffaf bir şekilde tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Anket sonuçlarına dayanarak, kök nedenlerin belirlenmesi ve aksiyonların oluşturulması için bir anket ekibi oluşturulmuştur. Bu ekip, her iş birimini ve fonksiyonu temsil etmek üzere on kişiden oluşmaktadır. Ayrıca, tüm çalışanların sesini duyabilmek için Anket Ekibi üyelerine mikro fokus gruplar atanmıştır. Bu yapı, şirket içi iletişimi artırarak hem reaktif hem de proaktif aksiyonların alınmasını sağlamış ve çalışan memnuniyet seviyesini artırmıştır. Aksiyon planı, gelişim, performans ve değerler odaklı kariyer basamaklandırma programının başlatılması gibi somut adımları içermektedir. Son ankette, şirket içi iletişim kanallarının açılması ve alınan somut aksiyonlar sayesinde tanıma/takdir etme ve ödüllendirme, adil performans yönetimi, etkin ekip yönetimi ve liderlik, şeffaf ve adil yönetim anlayışı, hızlı ve etkin karar alma, iş-özel yaşam dengesinin desteklenmesi, ekip içi harmoni gibi konularda yüksek memnuniyet seviyeleri elde edilmiştir. Bu başarı, insan odaklı, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışının ürünüdür.

Gelecek süreçte, Anket ekibi liderliğinde belirlenen gelişim aksiyonları devam edecek ve yönetim ekibi bu süreci desteklemeye devam edecektir. Amaç, çalışan memnuniyet seviyesini sürdürmek ve iyileştirmek için sürekli olarak aksiyon planını güncellemek ve geliştirmektir.

##### **Örnek 3: Türk Nippon Sigorta**

Türk Nippon Sigorta, çalışanlarının mutluluğuna büyük önem vererek, eğitim ve yan haklar konusunda çeşitli imkanlar sunmaktadır. Kurumda insan kaynakları, şirket için en önemli sermaye olarak görülmekte ve bu bilinçle hareket edilmektedir. Türk Nippon Sigorta, çalışan memnuniyetini en üst seviyede tutmayı hedefleyerek, sağladığı eğitimlerin yanı sıra çeşitli yan haklar sunmaktadır.

2023 yılında başlatılan ücretsiz spor kartı ve ev alışverişlerine destek sağlayan hediye çekleri, şimdi dijital ortama taşınarak "iWallet" uygulaması ile çalışanlara daha geniş bir alışveriş alanı sunmaktadır. Ayrıca, Türk Nippon Sigorta, çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemek için çeşitli fırsatlar sunmakta ve onların fikirlerine önem vermektedir.

Özellikle genç çalışanların sayısının artmasıyla, şirket içinde sinerji ve hareketlilik artmıştır. Bu nedenle, şirket genç yeteneklerin gelişimini desteklemek ve onlara fark yaratmak için çeşitli imkanlar sunmaktadır. Türk Nippon Sigorta, sporu ve sporunun gelişimine katkı sağlamayı önemseyerek, çalışanlara çeşitli spor olanakları sunmaktadır.

#### **Örnek 4: Yelloware**

Teknoloji, bankacılık, sigortacılık, hizmet ve perakende sektörlerinde yer alan ulusal ve global müşterilerinin yazılımsal, altyapısal ihtiyaçlarında destek sağlamakla beraber aynı zamanda anahtar teslim yazılım proje çalışmaları, eğitim danışmanlığı ve uzman kaynak ihtiyaçlarını karşılamak konusunda hizmet veren Yelloware, çalışan memnuniyetini sağlamak için etkili bir işyeri kültürü oluşturarak mükemmellik örneği sunmaktadır.

Çalışanlarının %94'ü şirketi "Harika bir işyeri" olarak tanımlamakta ve bu durum şirketin değer verdiği ve ihtiyaçlarına önem verdiğini göstermektedir. Yeni katılan çalışanların %97'si hoş karşılandıklarını belirtmiş, bu da şirketin oryantasyon ve entegrasyon süreçlerinin başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanların %97'si Yelloware'in cinsiyet, yaş ve etnik köken ayrımı yapmadığını vurgulamış, bu da şirketin çeşitliliğe ve kapsayıcılığa önem verdiğini göstermektedir.

Yöneticilere kolay erişim ve açık iletişim de vurgulanmaktadır bu da üst düzey yönetimin erişilebilir ve destekleyici olduğunu göstermektedir. Tüm bu unsurlar, şirketin çalışan memnuniyetini ön planda tuttuğunu ve mükemmel bir işyeri kültürü oluşturduğunu göstermektedir. Çalışanların refahına odaklanma ve açık iletişim politikaları, sadece iç başarıyı değil, aynı zamanda dış hizmetlerin kalitesini de artırmaktadır. Bu yaklaşım, Yelloware'in sektöründe örnek bir şirket olarak konumunu pekiştirmesine yardımcı olmaktadır.

#### **Örnek 5: Arçelik**

İş hayatı memnuniyetinin belirleyici faktörlerinden biri olan çalışan bağlılığını güçlendirmek amacıyla Arçelik tarafından çeşitli stratejiler ve uygulamalar geliştirilmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışan bağlılığı anketleri: Her yıl Türkiye operasyonlarında ve her iki yılda bir küresel operasyonlarda, bağımsız bir İK danışmanlık şirketi aracılığıyla çalışan bağlılığı anketleri düzenlenmektedir. Bu anketler aracılığıyla çalışanların görüşleri alınmakta, sonuçlara göre aksiyon planları oluşturulmakta ve ilgili birimlerle paylaşılarak hayata geçirilmektedir.
- Nabız tutma anketleri ve geri bildirim süreçleri: Düzenli olarak yapılan nabız tutma anketleri ve geri bildirim süreçleri ile çalışanların düşünceleri dinlenmekte ve önemsenmektedir. Anket sonuçlarına dayalı olarak aksiyon planları oluşturulmakta ve çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Ayrıca, düzenli olarak düzenlenen şehir salonları etkinlikleriyle üst yönetim ve çalışanlar bir araya gelerek iletişim sağlanmaktadır.
- Ödül programları ve teşvikler: Çalışanların başarılı projelerini ödüllendirmek ve gelecek projelere teşvik etmek amacıyla Öncü Ödül Programları düzenlenmektedir.
- Öneri sistemi: Tüm çalışanlar, şirketin hedef ve stratejileri doğrultusunda verimlilik artışı, kalite ve süreç iyileştirme önerileri sunarak yönetim ile paylaşabilmektedir.
- Geri bildirim ve gelişim diyalogları: Türkiye İK ekibi tarafından tasarlanan bu program, performansı, insan kaynakları planlamasını, geri bildirim vermeyi ve geliştirme planlama diyaloglarını çevrimiçi bir platformda entegre etmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilerin kariyer koçluğu yapmasıyla yönetici-çalışan iletişimi güçlendirilmekte ve çalışanların gelişimine destek olunmaktadır.
- Arçelik çalışanları spor kulüpleri: Farklı işletme ve lokasyonlardaki çalışanlar arasında atletizm/koşu, badminton, basketbol, bisiklet, futbol, kürek, masa tenisi, voleybol, yelken ve yüzme branşlarında spor faaliyetleri düzenlenmektedir.
- Kurumsal gönüllülük: Şirket, kurumsal gönüllülüğü kurumsal vatandaşlığının temel bir ögesi olarak görmekte ve çalışanlarını aktif ve sorumlu küresel vatandaşlar olmaya teşvik etmektedir. Sürdürülebilirlik alanlarında öncelikli eylem konuları belirlenmiş olup, bu doğrultuda programlar ve projeler yürütülmekte ve kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birlikleri yapılmaktadır.

## **5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Birbirine benzer ürünler üreten işletmeler arasında rekabet üstünlüğünü sağlamak ve tüketicinin zihninde fark yaratabilmek adına marka kavramı üzerinde durulması gereken oldukça önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Markanın hem işletmelere hem de tüketicilere sağladığı sayısız faydanın olduğu göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin başarılı bir marka yaratmak için odaklanmaları kaçınılmaz bir gerçektir.

Tüketici markasının yanında işletmeler işveren markasının da önemini son yıllarda kavramış ve bu yönde gelişim yollarının üzerinde durulmuştur. İşletmeyi çalışmak için en uygun, iyi bir yer olarak gösteren imaj olarak ifade edilebilen işveren markası ile işletmeler hem mevcut çalışanlarına hem de potansiyel adaylara sunduğu imkanlar ile

fark yaratmak için farklı yöntemler uygulamaktadır. Çalışanların ve adayların işletme ile olan algısına yönelik çalışmalar olarak toparlanabilecek işveren markası rekabetsel üstünlük sağlama konusunda da öne çıkan değerlerden biri olarak ele alınmaktadır. İşveren markasının önemini kavrayan ve bu doğrultuda aksiyonlar alan işletmeler çalışanlarına sunduğu olanaklar ile rakiplerine göre daha tercih edilen işletmeler olarak fark yaratmaktadır. İşletmeler bu noktada farklı uygulamalar geliştirerek yetenek savaşlarında üstünlük elde etmektedir. Mevcut çalışanların işveren marka değeri ile yaptıkları işten tatmin olmaları ve iş doyumuna ulaşmaları için öne çıkan kavramlardan birisi çalışan memnuniyetinin olduğu bilinmektedir. Bir kişinin günlük yaşamının üçte birinin iş ortamında geçtiği düşünüldüğünde çalışanın mutlu olması hem bireysel hayatına hem de iş hayatına katkılarının yadsınamaz olduğu ortaya çıkacaktır. Bu doğrultuda işletmeler çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin artırmanın önemini kavramakta ve geliştirdikleri uygulamalar ve yöntemler ile memnuniyet oranını en üst noktada tutmayı hedeflemektedir. Çalışan memnuniyeti sadece çalışanlara katkı sağlamadığı işletmenin verimliliğinin artmasında, rekabetsel olarak üstünlük sağlamasında oldukça önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda insan odaklı yönetim anlayışı ile çalışan memnuniyetinin önemi de kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

## **6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırma işveren markası ve çalışan memnuniyeti konularında alan yazında yer alan kavramsal bilgiler ve online ortamdaki kurum web sitelerinde paylaşılan bilgilerle sınırlıdır. Araştırma kapsamında kurum yöneticileriyle yapılacak nitel görüşmeler ve boylamsal çalışmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını destekleyecektir.

## **KAYNAKÇA**

- Aaker, D. (2007). Marka Değeri Yönetimi. Çeviren: Ender Orfanlı, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Arslan, E. (2020). İşveren Markası ve Örgütsel Çekicilik İlişkisinde Motivasyon Faktörlerinin Rolü: Google örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayaz, A. (2017). Gizli Formülleriyle İşveren Markası. Realta Danışmanlık, İstanbul.
- Bakotic, D. (2016). Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29 (1), 118-130.
- Barrow, S., & Ambler, T. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Bayrak, M. E. (2016). İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, H. (2016). İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edwards, M. R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Eren, F. (2019). İşveren Markası ve İşveren Markasının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Kozmetik Sektöründe Bir İşletme Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdemli, E. (2007). İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18(57), 26-43.
- Ganguli, H. (1994). Job Satisfaction Scales for Effective Management Manual for Managers and Social Scientists. Concept Publishing Company, New Delhi.
- Güngördü, A., Ekmekçioğlu, E. B., & Şimsek, T. (2014). An Empirical Study on Employer Branding in The Context of Internal Marketing. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(1), 1-15.
- Kara, M. (2013). İşveren MARKASI ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Karakoç, B. (2021) İşveren Markasının Örgütsel Mutluluğa, İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kavlakoglu M. (2018). Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse G. (2016). Reklam Ajanslarının Markalaşma Sürecinde İşveren Markasının Rolü: Mevcut ve Potansiyel Çalışanların İşveren Marka Algısı Üzerine bir Araştırma. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brand. *Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Öge, E. (2016). İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Öğler, C.B. (2009). İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ötken, B. A., & Okan, Y. E. (2015). Şimdi İşveren Markası Zamanı. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Perry, A., & Wisnom, D. (2004). Markanın DNA'sı, Eşsiz ve Dayanımlı Markalar Yaratmanın Kuralları. Çeviren: Zeynep Yılmaz. Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Reitz, H. J. (1987). Behavior in Organizations. Irwin Inc, USA.
- Rosethorn, H. (2009). The employer brand: Keeping faith with the deal. Farnham, England.
- Şahin, L., Bacak, B., & Güler, M. (2015). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28-44.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 169-171.
- <https://www.occupop.com/blog/5-examples-of-companies-doing-employer-branding-right>
- <https://www.oggusto.com/business/basarili-isveren-markalari-hande-ozdagdeviren-lc-waikiki>
- <https://www.oggusto.com/business/en-iyi-isveren-markalari-esra-beyzadeoglu-hepsiburada>
- <https://360matchpro.com/employee-engagement-companies/>
- <https://www.mcdonalds.com/qa/en-qa/newsroom/article/great-place-to-work-2023.html>
- <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/35713/boltas-calisan-memnuniyeti-icin-ik-uygulamalari-tasarliyor>
- <https://www.kariyer.net/ik-blog/bd-turkiyede-calisan-memnuniyeti-calismalari/>
- <https://www.haberturk.com/turk-nippon-calisanlarina-egitim-ve-yan-haklar-sagliyor-3689375-ekonomi>
- [https://tr.linkedin.com/pulse/yellowarede-calisan-memnuniyeti-bir-isyerinde-mukemmellik-ornegi-jgmef?trk=public\\_post\\_main-feed-card\\_feed-article-content](https://tr.linkedin.com/pulse/yellowarede-calisan-memnuniyeti-bir-isyerinde-mukemmellik-ornegi-jgmef?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content)
- <https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/intouch/areas/calisan-baglilik-ve-gonulluluk/>