

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**

**ŞİRKETLERİN İŞVEREN MARKASI  
UYGULAMALARI: BANKALARIN  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**MERVE EYLÜL KAVLAKOĞLU**

**16713003**

**Doç. Dr. EMEL ESEN**

**2018**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**

**ŞİRKETLERİN İŞVEREN MARKASI  
UYGULAMALARI: BANKALARIN  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**MERVE EYLÜL KAVLAKOĞLU**

**16713003**

**Doç. Dr. EMEL ESEN**

**2018**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME  
ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**

**ŞİRKETLERİN İŞVEREN MARKASI  
UYGULAMALARI: BANKALARIN  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**MERVE EYLÜL KAVLAKOĞLU**

**16713003**

**Tezin Savunulduğu Tarih: 06.03.2018**

**Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.**

**Unvan Ad Soyad  
Tez Danışmam: Doç. Dr. Emel Esen  
Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Arzu Özsözgün Çalışkan  
Yrd. Doç. Dr. Mine Türker**

**İmza**  


**İSTANBUL  
MART, 2018**

## ÖZ

### ŞİRKETLERİN İŞVEREN MARKASI UYGULAMALARI: BANKALARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Merve Eylül Kavlakoğlu

Şubat, 2018

Dünyada yaşanan değişimin hem insan hayatına hem de işletmelerin çalışma tarzına yansımaları, çeşitli meslek kollarının ortaya çıkması, çalışanlar için çeşitli iş fırsatlarının doğması gibi faktörler işveren markası kavramının doğmasına ve popüler hale gelmesine neden olmuştur. İşveren markası kavramının, işletmenin iç ve dış paydaşlarının algısına dayanması nedeniyle işveren markası kapsamında yapılan uygulamaların net ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, işletmelerin hem iç hem de dış paydaşları ile ilişkilerine ve iletişimine aracılık eden sürdürülebilirlik raporları önem kazanmaktadır.

Bu araştırmada, 2017 yılı BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 63 şirket arasından seçilen 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarında, işveren markasını ortaya koyan uygulamalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Seçilen 7 bankanın sürdürülebilirlik raporları nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bilgilere göre, işveren markası boyutlarının tamamını karşılayan Akbank, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, Yapı ve Kredi Bankası olduğu varsayılmıştır, işveren markası boyutları ayrı ayrı ele alındığında da, bankalar arasında farklılaşmalar bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İşveren Markası, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, Sürdürülebilirlik Raporlaması, Bankacılık Sektörü

## **ABSTRACT**

### **FIRMS' EMPLOYER BRANDING PRACTICES: A RESEARCH ON BANKING ORGANIZATIONS' SUSTAINABILITY REPORTS**

**Merve Eylül Kavlakoğlu**

**Şubat, 2018**

The factors such as the changes that take place in the world reflected in both human life and degraded working style, coming up various occupational branches, arising various job opportunities for employees led to the emergence and popularity of the employer brand concept. Because the employer brand concept is based on the perception of the business's internal and external stakeholders, it is of utmost importance that the applications made under the employer brand expressed in a clear and understandable manner. At this point, sustainability reports that mediate between interfere and communicate with both internal and external stakeholders gain importance.

In this research, the sustainability reports of 7 banks selected among the 63 companies included in the BIST sustainability index of 2017 attempted to determine the applications that reveal the employer brand. Sustainability reports of the 7 selected banks were examined by content analysis, which is a qualitative research method. According to the results, it is assumed that Akbank, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, and Yapı ve Kredi Bankası meet all of the employer brand dimensions. When employer brand dimensions are handled separately, there are differences between banks.

**Key Words:** Employer Branding, BIST Sustainability Index, Sustainability Reporting, Banking Sector

## **ÖN SÖZ**

Tez çalışmamın her aşamasında tecrübesi, bilgisi, ilgisi ve desteğiyle beni daima yönlendiren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Emel Esen'e ve sevgili dayım Doç. Dr. Hakan Karataş'a, yüksek lisans eğitimim boyunca ders almış olduğum İşletme Bölümündeki tüm hocalarıma ve daima arkamda olan başta annem Çiğdem Kavlakoğlu, babam Ferhat Kavlakoğlu olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**İstanbul, Şubat 2018**

**Merve Eylül Kavlakoğlu**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>ÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. İŞVEREN MARKASI</b> .....	<b>4</b>
2.1.İşveren Markası Kavramı .....	4
2.2.İşveren Markası Kuramsal Temeli .....	11
2.3.İşveren Markası Boyutları .....	12
2.4.İşveren Markasının Ölçümü .....	20
2.5.İşveren Markası Yönetimi .....	27
2.6.İşletmelerde İşveren Markası Uygulamaları .....	30
2.7.Güçlü İşveren Markasının Önemi ve Şirketlere Sağladığı Faydalar .....	34
<b>3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK</b> .....	<b>37</b>
3.1.Sürdürülebilirlik Kavramı .....	37
3.2.Sürdürülebilirlik Raporlaması .....	40
3.3.BIST Sürdürülebilirlik Endeksi.....	47
3.4.Bankalarda Sürdürülebilirlik .....	48
<b>4. RAPORLAMADA İŞVEREN MARKASI</b> .....	<b>52</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>54</b>
5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi .....	54
5.2.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları .....	56
5.3.Örnekleme .....	56
5.4. Verilerin Analizi.....	60
<b>6. BULGULAR</b> .....	<b>62</b>
6.1. Adaletli Ödül ve İkramiye Sistemi .....	64
6.2. İstikrarlı İstihdam Garantileri.....	70
6.3. Güçlü Örgüt Kültürü .....	75
6.4. Olumlu Kişiler Arası İlişkiler.....	81
6.5. Eğitim Perspektifleri .....	86
6.6.Kariyer Gelişim Fırsatları.....	92

6.7.Şirketin Geçmişi .....	98
6.8.Tüketici Markalarının İtibarı .....	103
6.9.Üst Düzey Yöneticilerin İtibarı .....	108
6.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	111
6.11. İş-Yaşam Dengesi.....	118
6.12. Çalışanı Güçlendirme .....	123
6.13. Performans Değerlendirme.....	128
<b>7. SONUÇ.....</b>	<b>133</b>
7.1.Öneriler.....	141
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>144</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>154</b>



## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa No

<b>Tablo 1:</b> Dünya’da ve Türkiye’deki Çalışmalarda İşveren Markası Ölçümünde Kullanılan Boyutlar .....	16
<b>Tablo 2:</b> 2017 En Gözde Şirketler Sıralaması .....	20
<b>Tablo 3:</b> 2017 En Gözde Holdingler Sıralaması .....	22
<b>Tablo 4:</b> Fortune Best Companies To Work For .....	23
<b>Tablo 5:</b> Dünya’nın En Çekici İşverenleri Universum.....	25
<b>Tablo 6:</b> Great Place to Work Araştırması – 2017 yılı Türkiye’nin En İyi İşverenleri Sıralaması.....	26
<b>Tablo 7:</b> Sürdürülebilir Kalkınmanın Nitelikleri.....	39
<b>Tablo 8:</b> Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesi.....	42
<b>Tablo 9:</b> Türkiye’de KSS Raporlaması Yapan Bankalar .....	49
<b>Tablo 10:</b> Bankaların Faaliyet Yılları, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerini Raporlamaya Başlama Yılları ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Almaya Başladıkları Yıllar, İncelenen Raporların Türü ve Yılları, Bankaların Türleri, Şube Sayıları ve Çalışan Sayıları .....	58
<b>Tablo 11:</b> Adaletli Ödül ve İkramiye Sistemleri .....	63
<b>Tablo 12:</b> İstikrarlı İstihdam Garantileri .....	69
<b>Tablo 13:</b> Güçlü Örgüt Kültürü.....	74
<b>Tablo 14:</b> Olumlu Kişiler Arası İlişkiler .....	80
<b>Tablo 15:</b> Eğitim Perspektifleri .....	85
<b>Tablo 16:</b> Kariyer Gelişim Fırsatları .....	91

<b>Tablo 17:</b> Şirketin Geçmişi .....	97
<b>Tablo 18:</b> Tüketici Markalarının İtibarı .....	102
<b>Tablo 19:</b> Üst Düzey Yöneticilerin İtibarı .....	107
<b>Tablo 20:</b> Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	110
<b>Tablo 21:</b> İş-Yaşam Dengesi .....	117
<b>Tablo 22:</b> Çalışanı Güçlendirme .....	122
<b>Tablo 23:</b> Performans Değerlendirme .....	127
<b>Tablo 24:</b> Bankalara İlişkin Özet Tablo .....	132

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1:</b> İşveren Marka Yönetimi Modeli .....	28
<b>Şekil 2:</b> GRI Raporlama Çerçevesi.....	45

## **KISALTMALAR**

**BIST:** Borsa İstanbul

**EIRIS:** Ethical Investment Research Services Limited

**FTSE:** Financial Times Stock Exchange

**GRI:** Global Reporting Initiative

**KSS:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**SUCSR:** Sustainability & Corporate Social Responsibility Consulting

**TBB:** Türkiye Bankalar Birliği

**TSKB:** Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

## 1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında sürekli olarak değişen toplum yapısı, teknoloji, ekonomi, rekabet koşulları gibi faktörler etkisini her alanda göstermiş, nitelikli iş gücünün yapısını değiştirmiş ve önemini ortaya çıkarmıştır. Çalışma şeklinin değişerek tamamen insan gücüne dayalı bir hale gelmesi ve nitelikli iş gücüne olan ihtiyacın ortaya çıkması ile birlikte işletmelerde de var olan dengeler değişmiştir. İşletmelerin, pazardaki rakiplerinden farklılaşarak, mevcut çalışanlarına ve potansiyel çalışan adaylarına kendilerini olumlu algılayacakları fırsatlar sunması ve çalışanların hislerine, isteklerine ses verilmesi sonucunda en iyi işveren konumuna yükselecek ve işveren markası haline gelecektir. İşveren markası kavramının işletmelere sağladığı avantajların gün yüzüne çıkması ve son yıllarda daha da popüler bir hale gelmesiyle birlikte uygulanan stratejiler değişmiş, insan faktöründen dolayı iletişimin önemi artmış ve işletmelerin uygulamaları çeşitli araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

İşletmelerin emek yoğun ve insan gücüne dayalı işler hale gelmesi ile birlikte çeşitli iletişim araçları da geliştirmeye başlamışlar ve en doğru aracı seçmeye özen göstermişlerdir. Sürdürülebilirlik raporları bu açıdan işletmelerin iç ve dış paydaşlarına kendisini doğru ifade edebilmesi konusunda en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Son yıllarda, sürdürülebilirlik raporlaması yapan işletme sayısının artması ve raporlama sayesinde finansal olmayan bilgilerin de paylaşılma şansının yakalanması sonucunda diğer işletmeler de sürdürülebilirlik raporlaması yapar hale gelmiştir. Aynı zamanda işletmeler sürdürülebilirlik raporlaması yaparken eksikliklerini ve avantajlarını görebilmekte ve kurdukları sağlıklı iletişim doğrultusunda da markalarını ve itibarlarını güçlendirmektedirler.

İşveren markasına ve sürdürülebilirlik raporlamasına önem veren işletmelerin çevresinde olumlu bir algı yaratması, itibara sahip olması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması sebebiyle bu iki kavram günümüzün önemli uygulamaları haline gelmiştir.

Bu çalışmada, işveren markası, BIST sürdürülebilirlik endeksi ve sürdürülebilirlik raporlaması kavramları incelenmeye çalışılmış ve özellikle BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan bankaların sürdürülebilirlik raporlarında, işveren markasını ortaya koyan uygulamalar tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu kapsamda ikinci bölümde, işveren markası kavramının tanımından, kuramsal temellerinden, işveren markasını ölçmek için bu çalışmada kullanılacak boyutlardan ve Türkiye’de ve Dünya’da yapılan çalışmalarda işveren markası ölçümünde kullanılan boyutlardan bahsedilmiştir. İşveren markasının ölçülmesi kapsamında yapılan Türkiye’deki ve Dünya’daki çeşitli araştırmalar, işveren markası yönetimi aşamaları, işletmelerin uygulamış olduğu işveren markası faaliyetleri ve son olarak da güçlü bir işveren markasının işletmelere sağladığı faydalar ve önemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, sürdürülebilirlik kavramının tanımı ve öneminden, sürdürülebilirlik raporlamasının ortaya çıkışı, boyutları, avantajları, Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması yapan işletmelerin oranı, dünya çapında geçerliliği bulunan raporlama çerçeveleri ve GRI raporlama çerçevesi, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasını tercih etme ve etmeme sebeplerinden bahsedilmiştir. BIST sürdürülebilirlik endeksinin tanımı, Türkiye’de ilk hesaplanmaya başladığı tarih, amacı ve değerlendirme kriterleri, bankalarda sürdürülebilirlik raporlaması ve önemi, Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması yapan bankalar anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, raporlamada işveren markası kapsamında, işveren markasının güçlü ve sürdürülebilir kılmada iletişimin faydalarından, sürdürülebilirlik raporlarının paydaşlarla iletişim kurmadaki öneminden, örneklem olarak belirlenen 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bölümler ve çalışma kapsamında odaklanılan bölümlerden bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde, yapılan bu çalışmanın amacı, önemi, varsayımları ve araştırma kapsamında yöntem olarak belirlenen nitel araştırma ve içerik analizinden bahsedilmiş, örneklem ve verilerin analizi tablolar ile birlikte detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Altıncı bölümde, bulgular kapsamında her bir boyut bankalar ile birlikte değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Son olarak ise, araştırmanın kısıtlarından, analiz sonucu elde edilen bulguların sonuçlarından ve değerlendirmelerinden, hem akademisyenlere yönelik hem de uygulayıcılara fikir vermeye ve yol göstermeye yönelik önerilerden bahsedilmiştir.

Backhaus ve Tikoo (2004); Berthon vd.'nin (2005), güçlü işveren markasının işveren çekiciliğini artırdığını, düşük iş devir hızı ve rekabet avantajı sağlaması gibi olumlu etkilere sahip olduğunu belirtmeleri, işveren markası kavramının son 10 yıldır Türkiye'de gündeme gelmesi, akademik çalışmaların azlığı ve daha önce literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmaması sonucu bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. İŞVEREN MARKASI

### 2.1. İşveren Markası Kavramı

Günümüzün küreselleşen dünyası işletmeler arası rekabeti en üst seviyeye taşırken, işletmeleri yepyeni bir arayışa yönlendirmiş, insan kaynağını farklılaştırmış ve nitelikli, bilgili iş gücüne olan ihtiyacın önemini ortaya çıkarmıştır. Değişen insan kaynağı algıları, demografik, ekonomik, sosyo-politik ve teknolojik dinamikler ve bilgi toplumuna geçiş sonucunda “yetenek savaşları” kavramı ortaya çıkmıştır. Yeni bir kuşakında iş yaşamına girmesiyle birlikte çalışanlar sık ve daha hızlı iş değiştirmeye başlamışlar ve işletmeler daha uzun dönemli stratejilere ihtiyaç duymuşlardır. İşletmeler yetenek savaşları kapsamında, mevcut nitelikli çalışanları elde tutarken, dışarıdaki nitelikli potansiyel adayları işletmeye çekme çabasına yoğunlaşmışlardır. Nitelikli, yetenekli adayları işletmesine çekmeyi başaranlar fark yaratacak ve böylelikle niteliksiz çalışanın yaratacağı olumsuz maliyeti en aza indirgeyerek başarılı olacaklardır. Borrow ve Mosley’e göre (2005, 20) yaşanan bu değişimlerle beraber üst yönetimin de dikkate alması gereken bazı yeni özellikler vardır. Bunlar;

- Çalışanı daha çok önemseme,
- İşletmede iş-yaşam dengesinin sağlanması,
- Dengeli ve çalışanları tatmin edici ücretin sağlanması,
- Yönetimdeki ortamın daha az otoriter olması.



Her geçen gün artan şiddetli rekabette farklılaşarak aralarından sıyrılmayı başarabilen şirketler, işveren markası olarak adlandırılmaktadır. Çok sayıda işletmenin pazarda yer alması, benzer ürün üreten işletmelerin çoğunlukta olması ve artan rekabet sebebiyle ayırt edilme ve farklılaşma her işletme için zorunlu hale gelmiştir. Markalama, genel anlamda ürün veya hizmeti ayırt etmek, farklılaştırmak için kullanılırken, son yıllarda insanları, mekanları ve şirketleri ayırt etmek için de kullanılır hale gelmiştir (Backhaus ve Tikoo, 2004, 502). İşveren markası, piyasanın ve şirketin zihninde “çalışılacak en iyi yer” algısı oluşturmak, mevcut çalışanı elde tutarken, potansiyel adayları da işletmeye çekmek ve tüm bu süreç esnasında verilen sözleri tutmak, objektif ve adil olmak ile ilgilidir. Çalışanlar, sesleri yönetim tarafından duyulduğu sürece sadık kalırlar ve işyerindeki stres yaratan durumlar, iş tatminsizliği veya işverene olan bağlılığın az olması durumları ile uğraşmadıkları sürece işten ayrılma olasılıkları daha az olacaktır (Davies, 2008, 670). Çalışanların üst yönetime seslerini duyurmasında, işletme içerisinde yapılan memnuniyet anketleri, 360 derece performans değerlendirmeleri ve çeşitli konularda çalışanların görüşlerinin toplandığı platformlar oldukça etkili olmaktadır. Çalışanların işletmeyi ve üst yönetimi nasıl algıladığı oldukça önemli bir kriterdir. Güçlü bir örgüt kültürü ve başarı için en önemli paydaşlardan biri olan çalışanların, hislerine ve isteklerine maksimum düzeyde önem vermek gerekmektedir. Şüphesiz ki, çalışana verilen değer organizasyonları ideal işveren markası olma yolunda bir adım öne taşıyacaktır.

İşveren markasının işletmeler için öneminin gün yüzüne çıkmasıyla birlikte birçok araştırmaya konu olmuştur. Backhaus ve Tikoo (2004, 501) çalışmalarında, İşveren Markası Konferans Kurulu raporunda şirketlerin, etkili işveren markasının rekabette üstünlük yarattığını, çalışanların şirket değerlerini benimsemesine ve çalışanların devamlılığının sağlanmasında etkili olduğunu bulduğunu ifade etmişlerdir. İşveren markası üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, güçlü bir işveren markasının işveren çekiciliğini ve bağlılığını artırdığını gösterirken, daha düşük iş devir hızı ve küresel çapta rekabet avantajı sağlaması gibi olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Backhaus and Tikoo, 2004; Berthon vd, 2005, 168). Yapılan bu çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar karşısında kavram daha da güçlü ve popüler hale gelmiştir. Organizasyonel çekiciliği artırırken, mevcut personele yaşattığı duygu ve deneyim ile yarattığı işveren markasını sağlam temeller

üzerine inşa eder. Bu sayede, işletme içinde ve dışında olumlu bir algı yaratır, kurumsal hedeflerini gerçekleştirir, çalışan değeri arttığı için iç ve dış çalışanlarla koparılmaz bir bağ geliştirir, kaliteli başvuruların gelmesini sağlar, aynı zaman da kendisini sürdürülebilir kılar ve tercih edilme sebebi olur.

Kavram ilk kez İngiltere’de 1990 yılında Simon Barrow tarafından tanıtılmıştır ve işveren markası şeklinde adlandırılmıştır. Baş (2011, 20-21)’a göre bu kavram bütüncül bakış açısı ile insan kaynakları faaliyetlerinin koordinasyon içerisinde yürütülmesini sağlayan bir perspektif sunmaktadır. İşveren markası kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, nitelikli insan kaynağını işletmelere sağlayan insan kaynakları bambaşka bir boyut kazanmış, stratejik ortak konumuna yükselmiş ve üst yönetim ile sıkı iş birliği içerisinde olmaya başlamıştır.

İşveren markası kavramının Simon Barrow (1990) tarafından tanıtılmasından sonra gündeme gelmesi ve işletmelere sağladığı faydalar ile ön plana çıkmasıyla birlikte, kavram araştırmacıların da dikkatini çekmiştir. İşveren markası kavramının açıklanmasında çeşitli araştırmacılar kavram hakkında tanımlar geliştirmiştir. İşveren markası kavramını ilk kez Ambler ve Barrow (1996, 187) “işveren tarafından sağlanan ve işveren firma tarafından tanımlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” şeklinde tanımlamışlardır. Ambler ve Barrow yaptıkları tanımda işletme içi faydalara dikkat çekmişler ancak işveren markası ile ilgili açıklayıcı bir kuramsal yapı önermemişlerdir. Foster ve diğerleri (2010, 408) işveren markasını, mevcut ve potansiyel çalışanlara sağlanan faydalardan oluştuğu için işveren ile çalışan arasındaki "psikolojik sözleşme" olarak tanımlanmışlardır. Backhaus ve Tikoo (2004, 501), işveren markası kavramını “firmanın çalışanları, potansiyel çalışanları ve paydaşlarının firma hakkındaki farkındalığını ve algılarını yönetebilmek adına hedeflenen, uzun vadeli bir stratejiyi ifade eder” şeklinde tanımlamaktadır. Sullivan ([24.09.2017]), “işveren markası, çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir firma açısından farkındalık ve algılarını yönetmek için hedeflenmiş, uzun vadeli bir stratejidir” şeklinde kavrama açıklık getirmiştir. Baş’ a göre (2011, 29-30) ise işveren markası, şirketin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır. İşveren marka yönetiminde organizasyonun

“işveren” olarak konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır.

Backhaus ve Tikoo (2004, 503) çalışmalarında, markalaşmanın iki farklı yönünden bahsetmektedirler. İlk olarak, işveren markası istihdam sağlamaya yöneliktir ve örgütün kimliğinin iyi bir işveren olarak algılanmasını sağlamaktadır. İkinci olarak ise, işveren markası hem içerideki mevcut personele hem de dışarıdaki potansiyel hedef kitleye yönelirken, kurumsal ve ürün markalaşması ise, sadece dışarıdaki hedef kitleye yönelmektedir (Sivertzen vd, 2013, 474). Markalaşmanın bu iki yönü kısaca açıklanacak olursa, ürün veya kurum markasında hedef kitle mevcut veya potansiyel müşteriler iken, işveren markasında ise hedef kitle hem mevcut personel, hem de potansiyel çalışanlardır. İç ve dış hedef kitleye verilen önemin ve harcanan çabaların meyvesini vermesi sonucunda işveren markası, ürün markasının önüne geçmiş ve yepyeni bir anlayışın önünü açmıştır. Tüm bunların yanı sıra, ürün markasındaki mevcut müşterileri korumak ve yeni müşterileri çekmek olan amaç, işveren markasında mevcut çalışanları elde tutmak ve yeni çalışanları işletmeye çekmek olarak değişmiştir (Baş, 2011, 30).

İşveren markası genel anlamda, pazarlama paradigmasına dayanmaktadır, bu nedenle her bir organizasyonun iş piyasasında çekici işveren olarak konumlandırılması ve algılanması gerekmektedir (Kucherov ve Zamulin, 2016, 178). İnsan kaynakları yönetiminin amacı, performans ve verimliliği artırarak şirketin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu görevi üstlenirken, üst yönetim de kararlara insan kaynaklarını katıyor ve fikirlerini alıyorsa stratejik insan kaynaklarına yatırım yapıyor demektir. Bu nedenle insan kaynakları stratejilerini şirketin çıkarları doğrultusunda belirlemeli, stratejik bir ortak halinde olmalı ve üst yönetime önemli katkılar sağlamalıdır.

Universum’ın 2014 yılında 18 farklı ülkeden yaptığı 2338 röportajın sonuçlarının yayınlandığı “2020 Outlook: The Future Of Employer Branding” adlı araştırmaya göre işveren markasından kimlerin sorumlu olduğuna dair fikir birliği eksikliği vardır. Çeşitli iş kollarından katılımcıların bulunduğu bu araştırmada, katılımcıların %16’sı kendi organizasyonunda CEO, %50’si İnsan kaynakları çalışanı ve %23’ü ise 1000’den fazla çalışanı bulunan işletmeler için çalışan kişilerdir.

CEO'lar işveren markasından, %32 insan kaynakları, %60 ise CEO'lar sorumludur derken, İnsan Kaynakları sorumluları ise işveren markasından, %26 oranında CEO'lar, %58 İnsan Kaynakları sorumlu demektir.

Price Waterhouse Coopers'ın raporlarına göre, CEO'ların %93'ü yetenekleri çekmede kullandıkları stratejilerini değiştirmeleri gerektiğinin bilincinde fakat buna rağmen %61'i hala buna yönelik bir adım atmadıklarını söylemektedir. Üst düzey yönetimin katılımı hakkında yapılan araştırmada ise, CEO'ların %45'i önümüzdeki beş yıl içerisinde üst yönetimden herhangi bir değişiklik beklemediklerini ifade ederken, %26'sı ise daha fazla katılım beklediklerini söylemektedirler. Bu sonuçların yanı sıra, İşe Alım Müdürü/İnsan Kaynaklarının %46'sı, Pazarlama bölümünün %44'ü ve İşveren markası bölümünün %50'si önümüzdeki beş yıl içerisinde üst düzey yönetimden daha fazla katılım beklediklerini ve tercih ettiklerini söylemektedirler (The Employer Brand Misalignment, 2014).

Yapılan diğer bir araştırmaya göre, "Önümüzdeki beş yıl içerisinde işveren markası ve paydaşlar arasında daha yakın bir işbirliğine ihtiyaç duyuyor musunuz?" sorusuna "Evet" şeklinde verilen cevapların oranları şu şekildedir.

- İnsan Kaynakları / İşe Alım Müdürü %77,
- İşveren Markası Müdürü / Yönetici %75,
- Pazarlama Müdürü / Yönetici %64 ve
- CEO %53.

Yine Universum'un 2014 yılında yaptığı "2020 Outlook: The Future Of Employer Branding" adlı araştırmada işletmelerin %61'inin çalışan değer önermesine sahip olduğu ve geliştirdiği ortaya çıkmıştır. "Şirketiniz bir çalışan değer önermesi geliştirdi mi?" sorusuna;

- CEO %44,
- İnsan Kaynakları / İşe Alım Müdürü %61
- Pazarlama Müdürü %63 ve
- İşveren Markası Müdürü / Yönetici %81 oranında "Evet" cevabını vermişlerdir.

İşletmeler işveren markası oluşturma hedeflerinde beş yıldaki en büyük değişim, kısa vadeli düşünceye kıyasla daha fazla uzun vadeli istihdam ihtiyaçları ve küresel düzeyde bir işveren markası oluşturmak olacaktır (2020 Outlook: The Future Of Employer Branding, [30.09.2017]).

İşletmelerin işveren markası çalışmalarına ne kadar harcama yaptıkları incelendiğinde 3 anahtar performans göstergesi ön plana çıkmaktadır. Bu göstergeler;

- Ortalama olarak elde tutma oranı %46,
- Yeni işe alım nitelikleri %45 ve
- Çalışan bağlılığı seviyesi %45 şeklindedir.

İşletmelere yöneltilen diğer bir soru ise, “İşveren markasından yararlanırken önemli gördüğünüz dijital kanallar nelerdir? Şeklindedir. Buna göre sorunun cevabı aşağıdaki gibidir.

- Sosyal medya %35,
- İşveren web sitesi %29
- İş ilanları %12 ve
- Sosyal medyada işveren reklamı %9 olarak belirtilmiştir (The Employer Brand Misalignment, 2014).

İşveren markasını güçlendirirken sadece insan kaynaklarının kilit rolü yoktur, aynı zamanda kurumsal iletişim, pazarlama ve üst yönetiminde katılımı önemlidir. Hem pazarlama hem de insan kaynakları uzmanları, gerçekleştirdikleri eylemlerinin birbirlerinin marka hedefleri üzerindeki etkisinin bilincinde olmalı ve faaliyetlerini bu bilinç ile birbiriyle uyumlu hale getirmelidir (Wilden vd, 2010, 58). İşletmelerin dışarıya yansıttığı imaj, potansiyel adayları şirkete çekme ve işe alma sürecinin bir parçası olarak görülmektedir ve sonradan şirket tarafından yaratılan bu imaj bütünüyle desteklenmezse nitelikli insan kaynağını, itibarı ve güveni kaybedecektir (Ötken ve Okan, 2015, 36). Bu nedenle, işletmelerin içerideki koordinasyonunun uyumlu işleyişini sağladıktan sonra, bunu dışarıya düzgün bir şekilde yansıtması ve öyle algılanmasını sağlaması gerekmektedir. Bu aşamada önemli olan, yaratılan bu

algının sürdürülebilmesi için işletmenin tüm birimlerinin koordine halinde işleyişini devam ettirmesidir.

The Economist tarafından 2003 yılında küresel bir panelde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları incelenecek olursa; insan kaynakları yöneticileri arasındaki işveren markası farkındalık oranı % 61 iken, insan kaynakları alanı ile ilgisi olmayan kişilerin işveren markası hakkındaki farkındalık oranı ise %41 olarak belirlenmiştir. Conference Board tarafından 2001 yılında yapılan bir araştırmanın sonucuna göre ise, 138 büyük çaplı firmadan sadece %40'ı aktif olarak bir işveren markası stratejisini uyguladıklarını ifade etmişlerdir (Barrow ve Mosley, 2005, xvi). Yapılan bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde, hem insan kaynakları yöneticilerinin hem de insan kaynakları alanı ile ilgili olmayan kişilerin, işveren markası hakkındaki bilgi ve farkındalık düzeylerinin daha yüksek bir oranda olması beklenmektedir. Günümüzde hala birçok işletme, konunun öneminin ve yarattığı avantajların farkında değildir. Sadece günü kurtarma stratejisi izlemektedir ve işveren markasına dair hiç bir çaba içerisine girmemektedir. İşveren markasının önemi konusunda, daha fazla bilinçlendirici konferanslar ve araştırmaların yapılması işletmelere doğru yolu gösterecektir.

Kucherov ve Zavyalova (2012, 89)'a göre, işveren markasına sahip olan organizasyonların altı temel özelliği vardır.

- İşgücü piyasasında rakiplere karşı oluşturulan pozitif imaj (Martin ve Hetrick, 2006, Knox ve Freeman, 2006),
- Düzenli olarak hem çalışanlara verilen sözlerin tutulması ve hem de vaat edilen psikolojik sözleşmedeki ilkelere uyulması (Barrow ve Mosley, 2006),
- Hedef gruplar (mevcut ve potansiyel çalışanlar) için değerli maddi ve maddi olmayan özelliklerin uyumlu ve tek olması (Martin ve Hetrick, 2006; Barrow ve Mosley, 2006; Knox ve Freeman, 2006),
- İşveren olarak organizasyonun mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından tanınması (Sartain ve Schumann, 2007; Backhaus ve Tikoo, 2004; Berthon ve diğ., 2005; Lievens, 2007),

- İşgücü piyasasında faaliyet gösteren rakiplerden, mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından şirketin doğru bir şekilde farklılaştırılması (Backhaus ve Tikoo, 2004; Erlenkaemper ve diğ., 2003),
- İstikrarlı politika ve faaliyetler gerçekleştirerek, işletmenin işgücü piyasasında doğru bir şekilde konumlandırılması (Barrow ve Mosley, 2006; Berthon ve diğ., 2005; Erlenkaemper ve diğ., 2003).

## 2.2. İşveren Markası Kuramsal Temeli

İşveren markası kavramının günümüzde popüler hale gelmesine rağmen, literatürdeki akademik çalışmaların azlığı ve konu hakkındaki kuramsal alt yapının yetersizliği dikkat çekmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004, 503; Güler, 2015, 15). Kuramsal alt yapının eksik ve yetersiz olması nedeniyle Backhaus ve Tikoo (2004) yaptığı öneri ile işveren markası kavramının kuramsal çerçevesine yön vermekte ve alt yapı oluşturmaktadır. Çalışmalarında sundukları kaynak temelli yaklaşımın, işveren markası kavramının içselleştirilmesinde ve örgütün tamamını esas alarak örgütsel değişkenler ve aralarındaki ilişkinin tespit edilmesinde oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır (Barney, 1991, 100; Grant, 1991, 115).

Kaynak temelli yaklaşım, beşeri sermayeye (bilgi, beceri ve deneyim) yatırım yapıldığında şirketin performansının arttığını desteklerken, şirketin kaynaklarının sürdürülebilir rekabete katkıda bulunacağını belirtmektedir (Barney, 1991, 102). Şirketin rekabet avantajı sağlayabilmesi için, nadir, değerli ve taklit edilemeyen özelliklere sahip olması gerekmektedir (Barney, 1991, 106). Her işletmenin kendine özel yetenekleri ve nitelikleri bulunmaktadır. Bunun farkında olan işletmeler, özelliklerini ön plana çıkararak markalaşırlar. Böylece şirketler taklit edilemeyen ve değerli olan niteliklerini ön plana çıkardıkları zaman rekabet avantajı elde edebilecek ve rakiplerinden farklılaşacaktır.

Psikolojik sözleşme teorisi (Hendry ve Jenkins, 1997, 38) ise Backhaus ve Tikoo'nun (2004, 504) çalışmasındaki ikinci adımı oluşturmaktadır. Çalışanlar ve işverenler arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme anlayışına göre, çalışanlar işletmeden iş güvenliği sözü alırlarken, karşılığında işletmeye sadakat sözü vermektedirler (Backhaus ve Tikoo, 2004, 504).

Marka değeri konsepti (Aaker, 1991), işveren markasını anlamak ve içselleştirmek için tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. İşveren markası açısından marka değeri incelenecek olursa, marka hakkındaki bilginin firmanın potansiyel ve mevcut çalışanları üzerinde oluşturduğu etkidir. İşveren marka değeri, potansiyel adaylara işe başvurma imkânı verirken, mevcut çalışanları, organizasyona hem bağlı kalmaya, hem de şirkete tam destek vermeye teşvik etmelidir (Backhaus ve Tikoo, 2004, 504).

Son olarak işaret verme teorisi (Rynes, 1989, 66) ise, personel alımı ve seçimi sürecindeki işveren ve personel arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Çalışanın işe başlar başlamaz örgüte sağlayacağı katkı net olarak bilinemediğinden dolayı işveren mevcut çalışanların özelliklerine göre bir ücret cetveli çıkarmaktadır. Değiştirilemez sabit özellikler cinsiyet, yaş (yaş değişir ancak bireyin isteğine bağlı değildir) gibi özellikler olup, bazı özellikler ise çalışan tarafından değiştirilebilmektedir (örneğin, eğitim yatırım yapılabilir bir şeydir). Bu değiştirilebilir özellikler Spence (1973, 357) tarafından işaret olarak tanımlanmıştır (Güler, 2015, 18).

### **2.3. İşveren Markasının Boyutları**

Ambler ve Barrow'un tanımında yer alan ekonomik faydalar maaş, ödüller, çalışma programları gibi nitelikleri kapsarken, fonksiyonel nitelikler ise işin içeriği eğitim, kariyer, gelişim gibi arzu edilen nesnel nitelikleri kapsamaktadır. Fonksiyonel ve ekonomik faydalar somut özellikleri ifade ederken, psikolojik faydalar ise daha soyut olan kurum kültürü, kendini ifade edebilme, şirkette kişiler arası olumlu ilişkiler gibi nitelikleri ifade etmektedir. Örneğin insanlar bir tercih yaparken fiziksel etmenler önemlidir ancak son dönemde psikolojik kriterler daha da ön plana çıkabilmektedir (Baş, 2011, 31).

Günümüzde Y kuşağının da çalışma hayatına girmesiyle birlikte dengeler değişmiş, kısa süreli çalışmalar ve sık işten ayrılmalar artmış ve sadece fiziksel özelliklere verilen önem değil aynı zamanda psikolojik özelliklere (kurum kültürü, saygınlık, kalite, takım çalışması, işin objektif değerlendirilmesi vb.) verilen önem de oldukça artmıştır. Günümüzde insanlar çalıştıkları işletmeden gururla bahsetmek ve övünmek istemektedirler. Bu nedenle güçlü bir işveren markasına sahip olmak



isteyen işletmelerin çalışanlarda ve potansiyel adaylarda yarattığı algı oldukça önemlidir. Olumlu algı yönetimini başarabilen şirketler nitelikli mevcut personeli ellerinde tutarak ve potansiyel adayları da cezbederek güçlü işveren markası olma yolunda temelleri atacaktırlar. İşveren marka değeri güçlü olan işveren, nitelikli çalışan tarafından daha çekici bir işveren olarak algılanmakta ve tercih edilmektedir (Berthon vd, 2005, 151). Dell ve Ainspan (2001), "İşveren markasının firmanın kimliğini bir işveren olarak belirlediğini" iddia etmektedir. Bu, firmanın değerlerini, sistemlerini, politikalarını ve firmanın mevcut ve potansiyel çalışanlarını çekme, motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik davranışlarını kapsamaktadır" (Edwards, 2010, 7).

Berthon ve diğerleri (2005, 166) işveren markası kavramını, gelişim, ilgi, uygulama, sosyal ve ekonomik olarak 5 boyutta incelemişlerdir. Ortaya çıkarılan bu beş boyut Ambler ve Barrow (1996)'un bahsettiği ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel boyutların devamıdır. Berthon vd. (2005)'un ilgi ve sosyal değeri Ambler ve Barrow'un psikolojik fayda boyutuna denk gelmektedir. Sosyal değer çalışma ortamı, kişiler arası ilişkiler, üstler ile iyi ilişkiler gibi faktörleri kapsamaktadır. Gelişim değeri kariyer ve gelişim olanakları, çalışanın bilgi ve yeteneklerinin artmasını ifade etmektedir. Ekonomik değer maaş, iş güvencesi, eşit ödül sistemi ve çalışma programı gibi faktörleri kapsamaktadır. Son olarak ilgi değeri ise, işletme tarafından yapılan yenilikleri, üretilen ürünleri ve çalışanın yetenek, becerilerini kullanmayı ifade etmektedir.

Kucherov ve Zavyalova (2012, 88-93), çalışmalarında işveren markasını dört boyutta incelemişlerdir. Bunlar;

**1. Ekonomik nitelikler:** Ekonomik nitelikler, bir şirkette maddi ya da parasal bir sistem ile ilgilidir ve her çalışanın refah durumunu etkilemektedir.

*Yüksek maaş:* Çalışanların kişisel performansının belirlenmesi sonucunda motive etmek amacı ile ödenen ücrettir. İşletmeler ücretlerini belirlerken adil olmasına özen göstermek için piyasa araştırması yaparak, iş analizi verilerini ve iş tanımlarını kullanmaktadır (Sadullah vd, 2013, 56).

*Adaletli ödül ve ikramiye sistemi:* Ödül, çalışanların başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmadan verilen maddi ve manevi yararlarıdır

(Sadullah, vd, 2013, 359). İşletmeler tarafından mevcut adayları elde tutmak ve motive etmek için kullanılmaktadır. İkramiye ve ödüllendirmenin adaletli bir sistem içerisinde işletilmesi gerekmektedir.

*İstikrarlı istihdam garantileri:* İşletmenin nitelikli potansiyel adaylara çeşitli yollarla sunduğu işe alma garantisidir.

*Çalışma takvimi:* Çalışma takvimi, çalışma günlerini ve tatilleri belli bir düzen içerisinde önceden belirleyerek çalışanları bilgilendirmektir.

*İş devir hızı:* Belli bir dönemdeki, bir işletme veya bölümde meydana gelen iş gören işe giriş-çıkış hareketleridir (Sadullah vd, 2013, 105). İşten ayrılan personel sayısı fazla ise iş devir hızı yüksek demektir.

- 2. Psikolojik nitelikler:** Psikolojik nitelikler, bir çalışanın çalıştığı kuruluştaki tanınma ve aidiyet duygusunu etkilemektedir.

*Güçlü örgüt kültürü:* Belli bir grubun kendi içerisinde geliştirdiği nispeten ortak olan değer ve inançlardır. Örgüt kültürünün güçlü olması durumunda mevcut personelin motivasyonu ve başarısı da kaçınılmaz olacaktır.

*Şirkette kişiler arası olumlu ilişkiler:* Örgüt kültürünün güçlü olması sonucu çalışanlar arasında oluşan olumlu ilişkilerdir. Bu ilişkilerin sonucu işletmenin hem içine ve hem de dışına yansiyacaktır.

*Takım çalışması:* Farklı özelliklerden oluşan kişilerin bir araya gelerek verilen sorumluluğu takım halinde başarılı bir şekilde gerçekleştirmesidir.

*İşin objektif değerlendirilmesi:* İş analizleri ile her bir görev için iş tanımları belirlenmektedir. Daha sonra iş değerlendirmeleriyle yapılacak işin zorluk ve kolaylık dereceleri belirlenmektedir. Tüm bu aşamalar ve hangi iş tanımına ne kadar ücret ödeneceği mutlaka işin uzmanları tarafından objektif bir şekilde değerlendirilmelidir (Ünsar, 2009, 51-52).

- 3. Fonksiyonel nitelikler:** Fonksiyonel nitelikler, belirli işyeri, işin içeriği ve mesleki ve kariyer büyümesinin perspektifleri ile ilgilidir.

*İşin içeriği:* İşin dört özelliği vardır. Bu özellikler; işin sağladığı güvence, verilen işin sorumluluğu, ortamı ve koşulları, görev kapsamıdır (Sadullah vd, 2013a, 30). İşletmelerde işlerin yapısal nitelikleri ve içerikleri çalışanların performanslarında ve motivasyonlarında önemli olduğu çeşitli araştırmalar ile daha da iyi anlaşılmasına sebep olmuştur (Sadullah vd, 2013b, 49).

*Eğitim perspektifleri:* Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda iş tanımları, kim, ne zaman, hangi konuda, ne kapsamda, ne süre ile ve hangi yöntemle, hangi eğitime ihtiyacının olduğunu belirleme sürecidir (Sadullah vd, 2013, 55).

*Kariyer gelişim fırsatları:* Kariyer geliştirme iki boyutta gerçekleşmektedir. Bireysel boyut olan kariyer planlama ve orgazinasyonel boyut olan kariyer yönetimidir. Çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerinde yönetimin vereceği fırsatlar verimliliği de etkileyecektir (Sadullah vd, 2013, 275-276).

*Tam zamanlı çalışanların bilgi ve becerilerini gerçekleştirmek için fırsatlar:* İşletmelerin mevcut çalışanlarına kendilerini geliştirebilmeleri için sunduğu olanaklardır. Çalışanların gelişime ve ilerleme olanaklarına önem vermesi sonucunda bu tür fırsatlar da önem kazanmıştır.

- 4. Örgütsel nitelikler:** rgtsel nitelikler ise farklı paydaş grupları tarafından dış pazardaki şirket algısı ile ilgilidir.

*Pazar segmentinde liderlik:* İşletmenin sektörde lider konumda olması paydaşları ve potansiyel adaylar tarafından cazip görülmesini sağlamaktadır.

*Uluslararası faaliyet alanı:* Uluslararası iş alanının geniş olması çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından istihdam olanakları ve kariyer gelişimleri için faydalı görülmektedir.

*şirket geçmişi:* şirketin geçmişinin sağlam olması ve başarılarla dolu olması da bir diğer önemli niteliktir. Geçmişi sağlam olan şirketler genellikle potansiyel adaylarda iyi bir algı yaratmaktadır.

*Tüketicici markalarının itibarı:* İşletmelerin tüketicilere sunmuş oldukları hizmetlerin, işletmeye sağladığı itibar ve katkı ile ilgilidir.

*st düzey yöneticilerin itibarı:* İşletmenin st düzey yöneticilerinin iş çevresindeki itibarı ve algılanış şekilleri ile ilgilidir. İtibar kavramı en önemli niteliklerden bir tanesidir.

*Yönetim stili:* Günümüzde en önemli niteliklerden biri de yönetim stilidir. Çalışanlar daha esnek, katılımcı, iletişim kuran yönetim stillerini tercih etmektedirler.

Kucherov ve Zavyalova (2012)'nın çalışmasında bahsettiği ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel nitelikler, işveren markasının i nitelikleri olarak

nitelendirilebilmektedir. Örgütsel nitelikler ise daha çok paydaşların şirketi algılayış biçimi ile ilgilidir.

İşveren markasının boyutları arasında ortak bir görüş olmadığından dolayı Dünya’da ve Türkiye’de birçok araştırmacı çalışmalarında işveren markasını incelemek için çeşitli boyutlar kullanmışlardır. Bu çalışmalar, boyutları ve araştırmacıları ile birlikte Tablo 1’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Dünya’da ve Türkiye’deki Çalışmalarda İşveren Markası Ölçümünde Kullanılan Boyutlar

Araştırma	Boyutlar
Ramlall (2003, 66)	Şirketin konumu, tazminat, işin kendisi, şirketin itibarı, kariyer geliştirme, iş güvenliği, meydan okuma, eğitim ve geliştirme, güçlendirme, cazip avantajlar.
Kimpakom ve Dimmitt (2007, 57)	Marka hakkında bilgi, organizasyon hakkında bilgi, iş hakkında bilgi, müşteriler hakkında bilgi, müşteri olarak çalışanların hizmet deneyimi, marka imajı, marka itibarı.
Maxwell ve Knox (2009, 900-901)	İstihdam (çalışanların ödülleri, yönetim stili, yönetim-işgücü ilişkileri, işin türü, iş çevresi, iş gücünün nitelikleri), örgütsel başarı, ürün veya hizmet, yorumlanmış dış imaj.
Srivastava ve Bhatnagar (2010, 30)	Önemseme, etik ve esneklik, olanak tanıma, pozitif işveren imajı, kariyer geliştirme, ürün ve hizmet marka imajı, güvenilirlik ve aidiyet, küresel olarak tanınma/görülme.
Gomes ve Neves (2010, 226)	Kurumsal sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti, örgüt iklimi, çalışanların iş dışı sorumlulukları, iş-aile dengesi ve paydaşların sorumlulukları ve boyutu.
Oğuz (2012, 11-12)	Görsel kimlik, sosyal sorumluluk, çalışma şartları, kurum kültürü, rekabetçi konum, kariyer imkanı, iş güvencesi, ürün-hizmetler, kişisel gelişim, ücret.
Öksüz (2012, 73)	Maaş, kariyer fırsatları/gelişimi, çalışma ortamı, iş-yaşam dengesi, işletme özellikleri.
Lievens & Highhouse (2003, 85-86)	Fonksiyonel imaj (maaş, güvenlik, ilerleme, görev talepleri, konum, müşteriler ile çalışma koşulları) ve sembolik imaj (samimiyet, yenilikçilik, yetkinlik, prestij, sağlamlık).

Das ve Baruah (2013, 10)	Tazminat, tanınma ve ödüllendirme, büyüme için teşvik ve fırsat, iş-yaşam dengesi, karar verme sürecine katılma, iş çevresi, eğitim ve geliştirme, liderlik ve iş güvenliği.
Kara (2013, 102-104)	Ücret, yöneticilerin tutumu, çalışan ilişkileri, müşteri kitlesi, misyon, geçmiş, vizyon, etik değerler, yöneticilerin/çalışanların temel değerleri, şube/bina tasarımı, iyi bir referans, çevre politikası, sosyal sorumluluk uygulamaları, fiziksel çalışma ortamı, yönetici niteliği, eğitim/gelişim imkanı, topluma sağladığı ekonomik katkı, görsel kimlik, hizmet çeşitliliği, sosyal ortam, yurt dışında çalışma imkanı, farklı projelerde çalışma imkanı, işyerinin bulunduğu bölge, çalışma saatleri, yükselme imkanı, çalışan niteliği, yenilikçi düşünceleri harekete geçirme imkanı, internet sitesinin tasarımı, rekabetçi konum, yenilikçi anlayış, iş güvencesi, finansal güç, yetenekleri kullanma imkanı, yan ödemeler, sunduğu hizmet, ürün hizmet kalitesi, büyüme hızı.
Lievens ve diğerleri (2005, 558)	Samimiyet, heyecan, yapmacıklık, sağlamlık ve yeterlilik.
Chhabra ve Sharma (2014, 53)	Örgüt kültürü, marka ismi, tazminat, iş profili, kariyer beklentisi ve geliştirme, çalışanı güçlendirme, eğitim ve geliştirme.
Arachchige ve Robertson (2011, 39)	Hoşlanma, iş yapısı, sosyal çevre, kurumsal çevre, örgütsel dinamizm, sosyal bağlılık, kişisel gelişim, ilişkiler.
Näppä ve diğerleri (2014, 139)	Kurumsal markalama ve işveren markası arasındaki ilişki için fonksiyonel nitelikler (maaş, konum, gelecekteki gelişmeler) ve sembolik nitelikleri (değerler ve öz saygı), İç pazarlama ve işveren markası arasındaki ilişki için etkileşimli pazarlama (empati, somutluk, katılım, karşılıklı anlamlı etkileşim), kurumsal markalama ve iç pazarlama arasındaki ilişkiyi belirlemek için eğitim, rol model/yönetim, yapısal destek, bilgilendirme ve toplantılar, ödüllendirme boyutlarını kullanmışlardır.
Rampl (2014, 1494)	Maaş, ilerleme/gelişme, yer/konum, itibar, işin içeriği, iş kültürü.
Jain ve Bhatt (2015, 639-640)	Sabit tazminat, zamanında tazminat, liderlik yeteneği: liderin vizyonu, etik uygulamalar, şirketin itibarı: geçmiş tarih, pazar lideri, istikrar, maaş politikaları, geliştirme olanakları: kariyer gelişimi fırsatları, eğitim fırsatları, hareket kolaylığı: konum, transfer politikaları, çalışma ortamı: güven ortamı, esnek çalışma koşulları, izin ve maaş karşılığı, iş güvenliği, iş-yaşam dengesi ve küresel görevlendirme fırsatları.

Bellou vd (2015)	Kişisel gelişim, kurumsal imaj, sosyal imaj, tanınma, ilişkiler (meslektaşları / yöneticileri ile), ücretlendirme, maaş.
Xie ve diğerleri (2015, 128-131)	Sembolik nitelikler (şirket itibarı, örgütsel kimlik) fonksiyonel nitelikler (işin nitelikleri ve iş bulma niyetleri).
Dönmez (2016, 18-53)	Fonksiyonel faydalar (ücret, kariyer olanağı, iş güvencesi, çalışma şartları, gelişim imkanı), sembolik faydalar (şirket itibarı, kurum kültürü, firmanın ürün ve hizmetleri, rekabetçi konumu) ve psikolojik faydalar (öz kimliği koruma, imaj geliştirme, kendini özgürce ifade edebilme, kurumun değeri, kaliteye verdiği önem ve işin sağladığı saygınlık).
Tanwar ve Prasad (2016, 859)	İtibar, örgüt kültürü, farklılık, iş-yaşam dengesi, kurumsal sosyal sorumluluk, eğitim ve geliştirme.
Tanwar ve Prasad (2016, 196)	İş çevresi, kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi, eğitim ve geliştirme.
Carpentier ve diğerleri (2017, 6)	Fonksiyonel nitelikler (maaş, ilerleme olanakları, görev çeşitliliği, atmosfer, anlamlılık, iş-yaşam dengesi) ve sembolik nitelikler (yetkinlik, yenilikçilik, prestij, sağlamlık, samimiyet, demografik özellikler).
Dabirian ve diğerleri (2017, 200-201)	Sosyal, ilgi, uygulama, geliştirme, ekonomik, yönetim ve iş-yaşam dengesi.

Bu çalışmada, Kucherov ve Zavyalova (2012, 88-93) ve Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) çalışmalarında incelemiş oldukları işveren markası boyutları kullanılmıştır. İşveren markasını ölçmede kullanılan boyutların çok fazla olması ve bilgilerin birbirleriyle karışmasını engellemek amacıyla boyutlarda azaltmaya gidilmiştir. Kucherov ve Zavyalova (2012, 88-93) ve Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) kullanmış oldukları boyutlardan, bu çalışma için en uygun olduğu düşünülen 13 boyut seçilmiştir. Çalışmada kullanılacak boyutlar aşağıdaki gibidir.

- 1. Adaletli ödül ve ikramiye sistemi:** İşletmelerin çalışanlarını motive etmek ve performanslarını artırmak için sunduğu yan haklardır. Bu hakların çalışanlara sunulmasında adil olacak ve fırsat eşitliğini gözetecek uygulamaların yer alması en önemli faktörlerdendir.
- 2. İstikrarlı istihdam garantileri:** İşletmelerin hem mevcut çalışanlarına hem de potansiyel çalışan adaylarına çeşitli alanlarda sunmuş olduğu istihdam olanaklarıdır.

- 3. Güçlü örgüt kültürü:** Yöneticilerin ve çalışanların şirket içerisinde ortak değer ve inançlar geliştirebileceği uygulamalar düzenlenmesi, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların görüşlerine ve şikayetlerine önem verilmesi ile ilgilidir.
- 4. Olumlu kişiler arası ilişkiler:** İşletme içerisindeki yöneticilerin ve çalışanların birbirleri ile kaynaşmaları ve olumlu ilişkiler geliştirmeleri açısından düzenlenen çeşitli uygulamalar, aktiviteler ve toplantılardır.
- 5. Eğitim perspektifleri:** İşletmelerin eğitime verdiği önem, hem çalışanlarına hem de yöneticilerine çeşitli konularda uyguladığı eğitimler ve eksik olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir.
- 6. Kariyer gelişim fırsatları:** İşletmelerin çalışanlarına kariyer yolculuklarında daha iyi fırsatlar yakalayabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için sunmuş oldukları çeşitli eğitim, seminer, kurslar ve eğitici gelişim faaliyetleridir.
- 7. Şirketin geçmişi:** İşletmelerin kuruluş yılları ve amacı, faaliyet gösterdikleri bölgeler, şube sayıları, başarıları gibi faktörleri içermektedir.
- 8. Tüketici markalarının itibarı:** Şirketlerin çevrelerindeki yatırımcılara ve müşterilerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetler (kredi, finansman vs.) ile ilgilidir.
- 9. Üst düzey yöneticilerin itibarı:** İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin iş çevresinde itibarlı ve güvenilir olarak algılanması, bu kapsamda da önemli faaliyetlerde yer almaları ile ilgilidir (Kucherov ve Zavyalova, 2012, 88-93).
- 10. Kurumsal sosyal sorumluluk:** İşletmelerin genel olarak faaliyet gösterdikleri çevrelerde toplumun yararına eğitim, kültür-sanat ve spor gibi alanlarda projeler gerçekleştirmesidir.
- 11. İş-yaşam dengesi:** Yoğun iş temposunda bulunan çalışanlara hayatlarındaki dengeyi sağlayabilmek ve birbirinin yerine geçmesini engellemek amacıyla iş dışında da vakit geçirebilecekleri olanaklar sunmaktır. Doğum izinleri, çalışanlara sunulan sağlık hizmeti olanakları, çalışanlara özel telefon uygulamaları, doğum öncesi ve sonrası için sunulan eğitimler veya psikolojik destek hatları bu kapsamdadır.

**12. Çalışanı güçlendirme:** Çalışanlara önceden belirlenmiş olan iş tanımlarının haricinde başka görevlerle karar, yetki ve sorumluluk verilmesidir (Tanwar ve Prasad, 2016, 196).

**13. Performans değerlendirme:** Çalışanların performanslarının belirli kriterler baz alınarak, aylık, haftalık veya günlük olarak değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi yapılırken adil olması önemli bir kriterdir.

#### 2.4. İşveren Markası Ölçümü

İşveren markasının zamanla önemli ve popüler hale gelmesiyle birlikte çeşitli araştırma platformları şirketlerin çekicilik düzeylerini, üniversite öğrencilerinin hangi şirketleri neden tercih ettiklerini araştırmış, bu bilgileri çeşitli kategorilere ayırmış ve yayınlamışlardır. Yapılan bu araştırmalar, son dönemlerde oldukça popüler hale gelmiş ve işletmeler açısından ilgi çekmeyi başarmıştır. Araştırmaların özellikleri ve sonuçları, işletmeleri teşvik edici, yol gösterici ve bilgilendirici niteliktedir.

Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık'ın ortaklaşa gerçekleştirdiği gençlerin gözünden 2017 “En Gözde Şirketler” araştırmasının sonuçları Tablo 2’de şirketler, Tablo 3’te ise holdingler olarak gösterilmiştir. Şirketlerin çalışanları için sağladığı kariyer inşaları, gelişim ve eğitim olanaklarına oldukça önem veren günümüzün gençleri kendi potansiyellerinin fark edileceği, performanslarının geliştirileceği ve yeterliklerinin belirlenerek doğru kariyere yönlendirilecekleri bir çalışma ortamı arayışında oldukları bilinmektedir.

**Tablo 2.** 2017 En Gözde Şirketler Sıralaması

1	Unilever
2	Mercedes Benz
3	Türk Hava Yolları
4	Aselsan
5	Google
6	T.C. Merkez Bankası

7	Microsoft
8	Turkcell
9	Coca Cola
10	Bosch
11	TAI
12	P&G



13	Arçelik
14	Ford Otosan
15	L'Oreal
16	PwC
17	İş Bankası
18	IBM
19	PMI
20	QNB Finansbank
21	Deloitte
22	Nike
23	Samsung
24	İstanbul Borsası
25	Türk Telekom Grubu
26	TAV
27	Bayer
28	SPK
29	Siemens
30	Red Bull
31	Garanti Bankası

32	ETİ Gıda
33	Şişecam
34	Pfizer
35	B/S/H
36	Nestle
37	Migros
38	KPMG
39	Ülker
40	Tübitak
41	Havelsan
42	Vodafone
43	Eczacıbaşı Baxter
44	Tüpraş
45	EY
46	Colgate Palmolive
47	Enerjisa
48	Toyota
49	SAP
50	İntel

**Kaynak:** 2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!. [26.09.2017].  
<http://www.businews.eu/2017/05/23/en-gozde-50-sirket-belirlendi/>.

Yapılan bu araştırmaya, 80 üniversiteden yaklaşık 30.000 öğrenci katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonuçları incelenecek olursa, yaklaşık 30.000 öğrencinin gözde şirketlerde çalışmak istemesindeki en büyük etkenler; kariyer olanaklarının çok çeşitli olması, yurt dışında çalışabilme konusunda fırsatlar tanınması, uzun vadeli programlar dahilinde burs hakkı, yan haklar, evrensel bir isme sahip olmaları, eğitim ve diğer ihtiyaçların karşılanması, inovatif fikir geliştirici birliktelikler oluşturabilme imkanları şeklindedir (2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!, [26.09.2017]).

**Tablo 3.** 2017 En Gözde Holdingler Sıralaması

<b>1</b>	Koç Holding
<b>2</b>	Sabancı Holding
<b>3</b>	Eczacıbaşı Holding
<b>4</b>	Borusan Holding
<b>5</b>	Acıbadem Holding
<b>6</b>	Zorlu Holding
<b>7</b>	Doğan Holding
<b>8</b>	Doğuş Holding
<b>9</b>	Anadolu Grubu
<b>10</b>	Enka Holding
<b>11</b>	Alarko Holding
<b>12</b>	Akkök Holding
<b>13</b>	Nurol Holding
<b>14</b>	Sanko Holding
<b>15</b>	Fiba Holding
<b>16</b>	Çukurova Holding
<b>17</b>	Hayat Holding
<b>18</b>	Eren Holding
<b>19</b>	Çalık Holding
<b>20</b>	Esas Holding

**Kaynak:** 2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!. [26.09.2017].  
<http://www.businews.eu/2017/05/23/en-gozde-50-sirket-belirlendi/>.

“Fortune Best Companies To Work For” adlı bir diğer araştırma ise çalışanların işyerindeki doyumunu, yönetime beslediği inanç ve samimiyet, eğitim ve geliştirme, işe alımdaki uygulamalar, fiziksel olanaklar, tanınma programları, ödüllendirme ve iç iletişimdeki uygulamalar gibi konuları esas almıştır. Tablo 4’te ise bu araştırmada yer alan işletmelerin 2017 yılındaki sıralaması gösterilmiştir.

**Table 4.** Fortune Best Companies To Work For

1	Google	35	USAA
2	Wegmans Food Markets	36	St. Jude Children's Research Hospital
3	The Boston Consulting Group	37	NuStar Energy
4	Baird	38	ARI
5	Edward Jones	39	Nvidia
6	Genentech	40	World Wide Technology
7	Ultimate Software	41	Hilcorp
8	Salesforce	42	VMware
9	Acuity	43	Credit Acceptance
10	Quicken Loans	44	TDIndustries
11	Kimley-Horn	45	Scripps Health
12	KPMG	46	Atlantic Health System
13	Intuit	47	Navy Federal Credit Union
14	Kimpton Hotels & Restaurants	48	The Cheesecake Factory
15	SAS	49	The Container Store
16	Burns & McDonnell	50	Mars
17	Capital One	51	Plante & Moran
18	Workday	52	W. L. Gore & Associates
19	Stryker	53	Perkins Coie
20	CHG Healthcare Services	54	Nationwide
21	Publix Super Markets	55	JM Family Enterprises
22	Camden Property Trust	56	Children's Healthcare of Atlanta
23	PwC	57	Encompass Home Health And Hospice
24	David Weekley Homes	58	Whole Foods Market
25	Cooley	59	SAP
26	Hilton	60	Adobe Systems
27	Veterans United Home Loans	61	Southern Ohio Medical Center
28	REI	62	Goldman Sachs
29	EY	63	Delta Air Lines
30	Nugget Market	64	Deloitte
31	Texas Health Resources	65	Alston & Bird
32	Hyatt	66	Activision Blizzard
33	Marriott International		
34	Pinnacle Financial Partners		

67	Cisco
68	QuikTrip
69	American Express
70	Roche Diagnostics
71	Autodesk
72	IKEA Holding U.S.
73	Novo Nordisk
74	Rackspace
75	Hyland
76	Build-A-Bear Workshop
77	CarMax
78	Slalom
79	Four Seasons Hotels & Resorts
80	Protiviti
81	Cadence
82	First American Financial Corporation
83	TEKsystems

84	Mayo Clinic
85	Regeneron Pharmaceuticals
86	OhioHealth
87	Sheetz
88	Accenture
89	American Fidelity Assurance
90	Bright Horizons Family Solutions
91	Aflac
92	Methodist Le Bonheur Healthcare
93	AT&T
94	Nordstrom
95	Baker Donelson
96	Orrick, Herrington & Sutcliffe
97	Baptist Health South Florida
98	PCL Construction
99	FedEx
100	Allianz Life Insurance Company of North America

**Kaynak:** The 100 Best Companies To Work For. [26.09.2017]. <http://fortune.com/best-companies/> .

Fortune Best Companies To Work For araştırmasında Google, 11 yıl boyunca toplam 8 kez birinci sırada yer almıştır. Google birçok çalışanın isteyebileceği, dinlenme ve oyun odaları, ücretsiz yemekleri, kuaförleri, evcil hayvanlar için alanları ve çamaşırhane hizmetleri ile ünlüdür. 100 şirketin bulunduğu liste 20 yılı aşkın bir süredir Great Place To Work ve Fortune işbirliği ile oluşturulmaktadır. Bu listede yer alan şirketler yetenek yönetimine göre sıralanmaktadır ve sadece Amerika’da istihdam edilen kişilerin verdiği cevaplar ile hazırlanmaktadır.

Universum Global, işveren markası hakkında önemli araştırmalara imzasını atmaktadır. Yıllık olarak “Dünyanın En Çekici İşverenleri” raporunu yayınlamaktadır. Raporda, mevcut iş gücüyle çatışma halinde olan küresel işveren marka taktikleri ve işletmelerin kendi işveren marka stratejisi taktiklerini uygulamasına imkan sağlayan bilgi ve karşılaştırmalara yer verilmektedir. (Universum The World’s Most Attractive Employers 2017, [26.09.2017]). Tablo 5’te Dünyanın En Çekici İşverenleri sıralanmıştır.

**Tablo 5.** Dünya'nın En Çekici İşverenleri Universum

1	Google	26	Amazon
2	Goldman Sachs	27	Nestlé
3	Apple	28	Deutsche Bank
4	EY (Ernst & Young)	29	Facebook
5	PwC (PricewaterhouseCoopers)	30	Accenture
6	Deloitte	31	PepsiCo
7	Microsoft	32	LVMH Moët Hennessey Louis Vuitton
8	L'Oréal Group	33	Citi
9	KPMG	34	Barclays
10	J.P. Morgan	35	Grant Thomson
11	McKinsey & Company	36	Heineken
12	The Boston Consulting Group (BCG)	37	HSBC
13	Procter & Gamble (P&G)	38	Daimler/Mercedes-Benz
14	Morgan Stanley	39	General Electric (GE)
15	Nike	40	Volkswagen Group
16	BMW Group	41	Credit Suisse
17	Adidas Group	42	Ford Motor Company
18	The Coca-Cola Co.	43	AB InBev
19	Sony	44	Intel
20	Unilever	45	UBS
21	Johnson & Johnson	46	Toyota
22	IKEA	47	General Motors (GM)
23	Bank of America Merrill Lynch	48	Dell
24	Bain & Company	49	Samsung
25	IBM	50	3M

**Kaynak:** Universum The World's Most Attractive Employers 2017. [26.09.2017]. <http://www2.universumglobal.com/most-attractive-employers-rankings-release-2017>.

Son olarak Great Place to Work araştırması, benzer araştırmalarda da olduğu gibi incelemeleri sonucunda en iyi işverenleri açıklamaktadır. Gazeteci olan Robert Levering ve Milton Moscowitz'in "100 Best Companies To Work For in America"

adlı kitabı yazmak için araştırmalara başlamaları sonucunda elde edilen veriler ve içgörüler sonucunda Great Place to Work Enstitüsü kurulmuştur. Türkiye’deki faaliyetlerine 2012 yılı itibariyle başlamıştır ve Capital dergisi ve Kariyer.net işbirliğiyle 2013 yılında ilk benchmark araştırmasını yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda Türkiye’nin En İyi İşverenleri 2013 listesini yayınlamıştır. Enstitü hala Türkiye’deki faaliyetlerine devam etmekte olup, her yıl düzenli olarak en iyi işverenleri açıklamaktadır (Tarihçemiz, [02.12.2017]). Great Place to Work Enstitüsünün yürüttüğü çalışma kapsamında 2017 yılı Türkiye’nin en iyi işverenleri listesi açıklanmıştır. 2017 Türkiye en iyi işverenlerini Great Place to Work Enstitüsü yaptığı çeşitli araştırmalar sonucunda belirlemiştir ve sonuçları Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Great Place to Work Araştırması - 2017 yılı Türkiye’nin En İyi İşverenleri Sıralaması

<b>Best Small Workplaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İndus Eğitim &amp; Yönetim Danışmanlık</li> <li>• Canpa</li> <li>• Udeemy</li> <li>• Hasbro Oyuncak</li> </ul>
<b>50-250 Çalışan Sayısı Kategorisi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Young Guru Academy</li> <li>• Gittigidiyor / Ebay</li> <li>• Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.ř.</li> <li>• La Lorraine Bakery Group Türkiye</li> <li>• Daiichi Sankyo</li> <li>• Johnson Wax</li> <li>• Adecco</li> <li>• Doğuş Müşteri Sistemleri</li> <li>• AGDAş Adapazarı Gaz Dağıtım A.ř.</li> <li>• Doğuş İnşaat ve Ticaret A.ř.</li> <li>• Doğuş Holding</li> </ul>
<b>250-500</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Türkiye</li> </ul>

<b>Çalışan Sayısı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AbbVie</li> <li>• Novartis</li> </ul>
<b>Kategorisi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roche</li> <li>• Fevzi Gandur Lojistik</li> </ul>
<b>500-2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glaxo Smith Kline</li> </ul>
<b>Çalışan Sayısı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axa Sigorta A.Ş.</li> <li>• 3M</li> </ul>
<b>Kategorisi</b>	
<b>2000+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilton</li> </ul>
<b>Çalışan Sayısı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H&amp;M Hennes &amp; Mauritz Tekstil Ltd. Şti</li> <li>• Turkcell Global Bilgi</li> </ul>
<b>Kategorisi</b>	

**Kaynak:** Türkiye'nin En İyi İşverenleri. [02.12.2017].

[http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Türkiyenin\\_En\\_İyi\\_İşvenleri\\_2017\\_Liste.pdf](http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Türkiyenin_En_İyi_İşvenleri_2017_Liste.pdf)

## 2.5. İşveren Markası Yönetimi

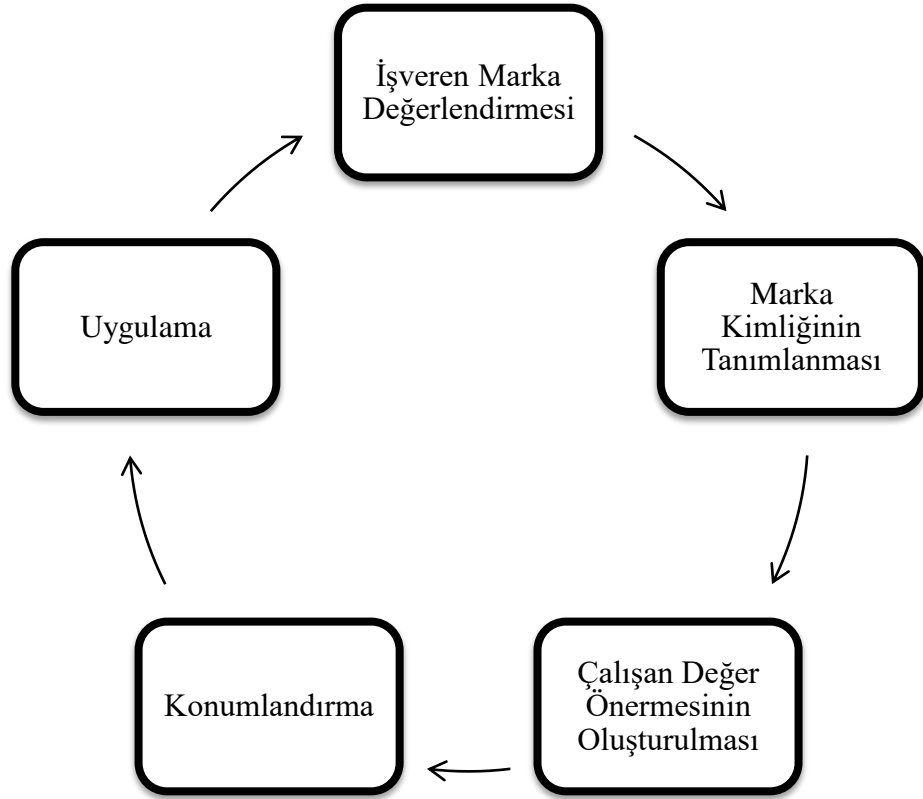
İşveren markası yönetimi, işe alımdan üst yönetime kadar şirketin iç ve dış tüm faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. Organizasyonda arzu edilen değişikliği sağlamak için en önemli süreçlerden biridir ve bu süreci gerçekleştirirken iletişimin kuvvetli olması, sahip olunan kaynakların doğru bir şekilde kullanılması ve üst yönetimin tam katılım göstermesi gerekmektedir. İşveren markasının gündeme gelmesi ile birlikte şirketlerdeki mevcut yönetim anlayışı değişiklik göstermiş, insan kaynakları, üst yönetim ve pazarlama departmanlarının önemli bir parçası olmuştur.

Baş (2011, 53) işveren marka sürecini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

- İşveren markasının sahip olduğu içeriği tanımlamak,
- İşletmenin mevcut çalışanlarına neler vaat ettiğini ve neler beklediğini açık bir şekilde ifade etmek,
- Bir işveren olarak işletmeyi çevresindeki rakiplerinden farklılaştırarak, nitelikli ve itibarlı bir şekilde algılanmasını ve konumlanmasını sağlamak için adım adım yürütülen kapsamlı bir süreçtir.

Hewitt Associates insan kaynakları danışmanlarına göre, güçlü bir işveren markası geliştirmek için beş adım vardır.

- Kuruluşunuzu her yönüyle anlamak,
- Müşteriler için yaratılan marka vaadini yansıtmak,
- Yaratılan marka vaadini etkileyici kılmak,
- Marka vaadinin ölçütlerini geliştirmek,
- Ortaya çıkan marka vaadini desteklemek ve güçlendirmek için uyumlaştırma çalışmaları yapmak,
- Gerçekleştirilen tüm bu adımları sağlıklı bir şekilde yürütmek ve ölçmek (Berthon vd, 2005, 154).



**Şekil1.** İşveren Marka Yönetimi Modeli

**Kaynak:** Baş, Türker. 2011. “İşveren Markası”. 1.bs. İstanbul: Optimist Yayınları.



Şekil 1’de görüldüğü üzere İşveren Marka Yönetimi Modeli beş basamakta incelenmiştir (Baş, 2011, 54).

- 1. İşveren Marka Değerlendirmesi:** İlk aşamada, hedef kitlenin algısındaki işveren marka imajı tanımlanmaktadır. İşletmenin yürütmüş olduğu işveren marka yönetimi faaliyetleri ile zaten var olan faaliyetlerinin işveren markası imajı üzerindeki etkileri ve uyumu araştırmaktadır. İşveren markası değerlendirme basamağı, diğer aşamalara temel oluştururken, yürütülen faaliyetlerin sizi nereye ulaştırdığını görmenizi sağlamaktadır. Böylelikle, mevcut durumun tespiti yapılmaktadır (Baş, 2011, 54). İlk aşamada yapılan değerlendirme sonuçları, işletmenin seçmiş olduğu stratejinin doğruluğunun ve faaliyetlere olan uyumunun belirlenmesi yani mevcut durumun tespit edilmesi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.
- 2. Marka Kimliğinin Tanımlanması:** İşletmenin ne olmak istediği ile ilgilidir ve niyeti, tercihi temsil etmektedir. “Neyi temsil ediyoruz?”, “Nasıl algılanmak istiyoruz?” gibi işletmeler için hayati önem taşıyan sorulara cevap verirken aynı zamanda işveren markasının güçlenmesine yardımcı olmakta ve yol göstermektedir (Baş, 2011, 55). Bu aşamada işletme nasıl bir işveren olmak istediğine, tercihine karar vermektedir.
- 3. Çalışan Değer Önermesi:** Şirketin mevcut çalışanlarına sunmuş olduğu hem duygusal hem de fonksiyonel faydaları kapsamaktadır. Marka anlayışının içeriğinde basit ve net olma gibi kriterler yer aldığından dolayı işletmenin çalışanlarına hangi yararları sunduğu ve bunun karşılığında ne gibi bir beklenti içerisine girdiğini çalışan değer önermesiyle birlikte açık bir şekilde tanımlanmaktadır (Baş, 2011, 55-56). Organizasyonun ifade etmek istediği imajı politika ve uygulamalarına yansıtırken, aynı zamanda karlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Bali ve Dixit, 2016, 186). Her organizasyon farklı kültüre sahiptir, bu nedenle ayrıcalıklı ve cazip olmak için kendi çalışan değer önermesi oluşturmalı ve çalışanların benimsemesini sağlamalıdır. Farklı sektörlerdeki şirketlerin ya da kendileri ile aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin çalışan değer önermesini kendi şirketine adapte eden yöneticiler için başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. İş pazarındaki iki farklı şirketin birleşmesi ya da devralınması, bu markalardan en az birinin mutlaka

değiştirilmesini gerektirmektedir (Backhaus, 2016, 197). Bu değişimi gerçekleştirirken mevcut ve potansiyel çalışanlar için fonksiyonel faydaların gerekli olduğu ancak tam anlamıyla yeterli olmadığı bilincinde olunmalıdır. Duygusal yararlar üzerinde yoğunlaşan işletmeler çalışanların motivasyonunu ve performansını artırarak gerçek anlamda tecrübe edinmelerini sağlamaktadır.

- 4. Konumlandırma:** Bu aşamada rakiplerinizden farklılaşmak çok önemlidir. Konumlandırma, potansiyel ve mevcut çalışanların algılarında ortaya çıkarılan değer farklılaştırılarak yaratılması ve marka ile uyumlu hale getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yaratılan bu değer ile birlikte şirketi diğer işverenlerden ayıracak temel özellikler belirlenmektedir. İşletmeyi rakiplerden ayıran özellikleri ön plana çıkartırken bu niteliklerin ayrıcalıklı ve ikame edilemez olmasına dikkat etmek gerekmektedir (Baş, 2011, 56).
- 5. Uygulama:** Bu aşamada ise çalışan değer önermesinde vaat edilen sözlerin tutulması yer almaktadır. Tüm bu aşamalarda vaat edilen sözlerin tutulmasının büyük bir kısmından üst yönetim sorumludur. İşletmenin özelliklerine uygun şekilde yapılacak düzenleme ile işveren markasının oluşturulması şirketin büyüklüğüne bağlı olarak 4-6 ay içerisinde tamamlanabilmektedir (Baş, 2011, 56-57).

## 2.6. İşletmelerde İşveren Markası Uygulamaları

Günümüzde işveren markası kavramının ön plana çıkması, farklılaşmaya duyulan ihtiyaç, nitelikli personel arayışı ve rekabette lider konumda olma isteği ile birlikte şirketler bu konudaki çalışmalarına önem vermiş ve hız kazandırmıştır. İşletmeler uyguladıkları farklılıkları ve vaat edilen sözleri, mevcut ve potansiyel çalışanlarla çeşitli yollarla iletişime geçerek bildirmektedirler. Aşağıda bazı şirketlerin bu kapsamda yaptıkları uygulamalara yer verilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Southwest Airlines, en iyi şirketlerden biri şeklinde tanınmaktadır. Bu şirketin başarısı ise tüketicilerinin algılarındaki başarılı bir işletme olarak konumlanmaları ve insan ilişkileri uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar arası güçlü iletişim, kurum içi sinerji ve bunların

müşteriye yansması işletmenin misyonunu oluştururken, kurumsal anlamda ifade ettiği mesajında birinci sırada çalışanlar yer almaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011, 84).

Küresel telekomünikasyon grubunun üyesi olan T-Systems, bilişim teknolojileri (IT) alanında oldukça kapsamlı bir hizmet sunmaktadır. Şirket, markasını geliştirebilmek adına sürekli olarak öğrenciler ve mezunlar ile aktif bir şekilde işbirliği yapmaktadır. Örneğin, T-Systems, bilişim teknolojileri alanında bir staj programı geliştirerek Java School ile pratik beceriler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu program teknik üniversitelerden mezun olduktan sonra haftada 40 saat çalışabilecek üst düzey öğrencileri hedeflemekte ve başarılı olanlara ise iş teklifleri etmektedir. Test Okulu ise, teknik üniversitelerden mezun, Almanca dil yeterliklerine sahip, bilişim teknolojileri alanında gelişmeyi arzulayan ve haftada 40 saat çalışabilecek adaylara odaklanmıştır. Sonuçları iyi olanlar için ise, Junior Test Engineer pozisyonunda şirkette istihdam olanağı sağlanmaktadır (Kucherov ve Zamulin, 2016, 182-183).

JetBrains, son teknolojileri destekleyen profesyonel yazılım geliştirme araçları üretmekte ve şu anda dört ülkede faaliyette ve yaklaşık 500 kişiye istihdam sağlamaktadır. Aktif olarak öğrencilerle işbirliği yaparak, üniversitelere ücretsiz sınıf lisansları sağlamaktadır. Şirket, bilim ve eğitimi genç insanlar için daha erişilebilir hale getiren projeleri desteklemektedir. Çeşitli eğitim programları bulunmakta, ayrıca şirket tarafından da staj programı olanakları sağlanmaktadır. Akademik Üniversite, yükseköğrenim görmek isteyenler için, master veya uzman olanlar için tasarlanmıştır ve eğitim ücretsizdir (Kucherov ve Zamulin, 2016, 183-184).

Google, şirket kültürü, inovasyon, yaratıcılık ve farklı yaşam tarzını yansıtmaktadır. Günümüzde de çalışanlarına sağladığı uyku odası, evcil hayvan bakım odaları, havuz ve 24 saat açık masaj odaları gibi olanaklar ile popüler hale gelmiştir. Bloomberg Businessweek Türkiye ve Realta Danışmanlık'ın ortaklaşa gerçekleştirdiği "En Gözde Şirketler 2017" araştırmasında beşinci sırada yer almaktadır (2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!, [26.09.2017]). Sosyal medyanın herkes tarafından bilinmesi ve sıkça kullanılması sonucu şirketlerde gözlerini sosyal medya hesaplarına çevirmişlerdir. Sodexo, Starbucks ve Best Buy

gibi şirketler yetenekleri elde etmek için aktif bir şekilde sosyal medyayı kullanmaktadır (Oğuz, 2012, 16-17). Böylelikle daha çok ve hızlı bir şekilde ulaşmak istedikleri hedef kitleye ulaşabilmişler ve takipçilerini arttırmışlardır.

Türkiye'nin en önemli iletişim sağlayıcısı olan Turkcell ise "Daha Fazla Kariyer" başlığı altında çalışanlarına sunduğu kariyer süreçleri, performans ve yetenek yönetimi, ücret ve çalışma ortamında teknolojiden yararlanma gibi olanaklardan bahsetmektedir. Yeni mezun öğrencilere, iş deneyimi olmayanlara "GNÇYTNK" adı altında özgür, yaratıcı ve inovatif bir program deneyimi sunmaktadır (Turkcell'de Çalışmak, [26.09.2017]). "En Gözde Şirketler 2017" araştırmasında sekizinci sırada yer almaktadır (2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!, [26.09.2017]).

Unilever, 400'ün üzerinde markaya sahip geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır ve Türkiye'de işveren markasına sahip, önde gelen çok uluslu şirketlerdendir. Nitelikli potansiyel adaylara ulaşabilmek ve işe alım süreçlerini daha cazip hale getirmek için tüm süreçlerini dijitalleştirerek, video mülakat ve online oyun uygulamalarına gitmiştir. Bu kapsamda online başvurusu geçerli sayılan adaylara 12 tane kısa online oyun oynatılmakta, daha sonra cevaplarını kaydedebilecekleri video mülakata geçmeleri istenmektedir. Böylece tüm bu uygulamaların sonucunda sürecin daha samimi hale gelmesi sağlanmaktadır (Unilever, Y Kuşağının Sesini Duydu, İşe Alım Süreçlerini Tamamen Dijitalleştirdi, [16.12.2017]). Unilever ayrıca, yeni mezun ve öğrencilere çalışarak öğrenme imkanı sunmakta ve yarının liderlerini yetiştirmek üzere 3 yıllık "Geleceğin Liderleri Programı" nı uygulamaktadır (Kariyer Olanakları, [26.09.2017]). "Lamplighter" canlılık programı ile çalışanlarına ücret ve sosyal hakların dışında, beslenme, sağlık ve yaşam tarzlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Canlılık programı tüm çalışanlara sunulmaktadır ve fiziksel aktiviteler, sağlık, beslenme, yoga, pilates ve doğru nefes teknikleri gibi uygulamalar konusunda uzman olan bir grup ile yürütülmektedir (Aydın, [16.12.2017]). Unilever aynı zamanda, "En Gözde Şirketler 2017" araştırmasında birinci sırada yer almaktadır (2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!, [16.12.2017]).

Denetim, vergi danışmanlığı ve kurumsal finans alanlarında hizmet vermekte olan Deloitte, nitelikli potansiyel adayları işletmeye çekebilmek adına işveren markası reklamlarından yararlanarak, farklı kültürlerden ve ülkelerden gelen çalışanlarını reklamlarında oynatmakta ve böylece kurumunu çekici hale getirmektedir (Özgen ve Akbayır, 2011, 82). Kurum içi memnuniyeti oldukça önemseyen Deloitte, uyguladığı memnuniyet anketi sonucunda şirketin genel atmosferi, üst yöneticilerle iletişim, ücret ve ödüllendirme, kişisel gelişim konularında çalışanlarından %97'nin üzerinde oy almayı başarmıştır. Çalışanlarına sunduğu olanaklar ise, emeklilik olanakları, yaşlı ve çocuk bakımı, sağlık sigortası, esnek çalışma saatleri, diyetisyen, ücretsiz sunulan atıştırmalıklar, banka olanakları, fitness ve etkinliklerde indirimli biletler şeklindedir (Çalık, [16.12.2017]). Ayrıca çalışanlarına istedikleri yerde çalışma olanaklarını sağlayarak kişiye özel masa anlayışından uzaklaşmıştır. Rahat, sessiz ya da grup halinde çalışabilecekleri, toplantılarını diledikleri şekilde gerçekleştirebilecekleri özgün mekanlar sunulmaktadır (Taşçı, [16.12.2017]). Yaş ortalaması 28 olan Deloitte, işe alımlarda farklılıklar gerçekleştirerek, iş oyunları ve vakalar uygulamaktadırlar. Yine işe alımlarda adaylara yurt dışı eğitim olanakları sunmakta ve bunu International Student Business Forum (ISBF) projesi ile gerçekleştirmektedirler (Nogay, [16.12.2017]). Ayrıca Deloitte, “En Gözde Şirketler 2017” araştırmasında yirmi birinci sırada yer almaktadır (2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!, [16.12.2017]).

Türkiye ve Dünya'nın birçok pazarında distribütörlük, çelik, lojistik ve enerji gibi sektörlerde faaliyet göstermekte olan Borusan Holding, nitelikli çalışanlarının kişisel gelişimlerine son derece önem vermekte ve bu kapsamda seminer, kurs ve online eğitim olanakları sağlamaktadır. İş monotonluğundan kurtulmak ve var olan bilgi, beceriyi artırmak için şirketler ve pozisyonlar arası rotasyon uygulaması gerçekleştirilmektedir. “Kariyer Planlama” programı ile performans değerlendirme sonucunda sürekli olarak yüksek performans gösteren çalışanlar yönetici adayları olarak yetiştirilmektedir. Ayrıca yüksek başarı gösteren çalışanlara performans zammı ve teşvik primleri verilmektedir (Yetenek Göçünü Önleme Dönemi, [17.12.2017]). Borusan Holding tüm çalışanlarına, eşleri ve çocuklarının da yararlanabilecekleri bireysel emeklilik, kapsamlı bir sağlık sigortası, ulaşım ve yemek gibi olanaklar da sunmaktadır (Ücret Yönetimi ve Yan Haklar, [17.12.2017]). Tüm bu uygulamaların

yanı sıra çalışanların yoğun iş stresinden kurtulabilmeleri ve birlikte zaman geçirebilmeleri için birçok etkinlik düzenlenmektedir. Bunlardan ilki, Okay Yelken Kulübü'dür ve bu etkinliğe Borusan Grubu şirketleri arasından yelken takımı olanlar katılım göstermektedir. Bir diğer etkinlik olan Art'a Kalan Zaman kapsamında ise holding bünyesinde çalışanların ayda bir kez bir araya gelmeleri sağlanmaktadır. Böylelikle çalışanların kültür ve sanat etkinliklerine katılarak hem bilgilenmeleri hem de stres atmaları sağlanmaktadır. Son olarak Fotoğraf Kulübü etkinliği ile İğne Ada, Kıyıköy, Yedi Göller, Abant ve Göynük gibi birçok yer gezilmiştir. Fotoğraf Kulübünün Twitter ve Facebook gibi sosyal medya mecralarda da yaklaşık olarak 350 destekçisi bulunmaktadır (Bu Şirketlerde Çalışanlar Çok Şanslı!, [17.12.2017]). Borusan Holding, "En Gözde Holdingler 2017" sıralamasında dördüncü sırada yer almaktadır (2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!, [17.12.2017]).

## **2.7. Güçlü İşveren Markasının Önemi ve Şirketlere Sağladığı Faydalar**

Güçlü bir işveren markası, itibar, güven ve en çok çalışılmak istenilen organizasyonlar arasında firmaların yer almasını sağlarken, iş devir hızı oranlarını, işe alım maliyetlerini düşürmektedir. Bu organizasyonlarda markaya önem verildiği için eğitim, zaman ve maliyet kaybı olarak görülmemekte, eğitime verilen önem ve yatırımlar da artmaktadır. Bununla birlikte, çalışan bağlılığı artarken, kişi-iş uyumu da ortaya çıkacaktır. Güçlü işveren markası ile şirketler inovasyon yaratarak rekabet avantajını artırmak, yüksek nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak istemektedirler. Bununla birlikte, artık firmaların yeniliği takip ediyor ve uyguluyor olması yeterli değildir; aksine, bu işletmeler yenilikçi olmakla tanınmaktadır ve bu genel anlamda işveren markalarında ve ürün markalarında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Martin vd, 2011, 3620). Bu tür organizasyonlarda çalışan kişiler, şirketin sözlerini daha güvenilir bulmakta ve şirketle özdeşleşmektedir. Burada önemli olan şirketin oluşturduğu işveren markası imajını tutarlı ve açık bir şekilde sürdürebilmesidir. Oluşturduğu imaj ile yaptıklarının tutarlı olması hem potansiyel adaylar için hem de mevcut çalışanlar için oldukça önemlidir. Günümüzde özellikle yeni nesilde marka bilinci oldukça fazla olduğundan dolayı, istihdamı artırmak için tutarlı imaj sergilemek önemlidir. İş arayan her potansiyel aday için gördüğü, duyduğu her ipucu önemlidir. Aslında sosyalizasyon süreci bu aşamadan

itibaren başlamaktadır. Barrow ve Mosley (2005)'e göre etkili işe alma süreci çalışanların elde tutulması ve katılımı için oldukça önemli bir araç olmaktadır. Aksi halde oluşturulan imajı olumsuzla çevirirken, çalışanlarını ve adaylarını da kaybedecektir.

İşveren markasının bir diğer önemi ise, işveren markasının etkilerinin büyüklüğü ve öneminin, farklı sektörler (bankacılık veya askeriye) veya farklı kültürel geçmişler (batı veya doğu kültürel geçmişleri) arasında değişik etkiler gösterdiğinin belirlenmiş olmasıdır. Ayrıca, işverenin marka çekiciliği ile ilgili iş özelliklerinin farklı sektörler arasında farklılık gösterebileceği de söylenebilmektedir (Rampl, 2014, 1489). Bu nedenle işveren markası oluşturulurken ve yönetilirken mutlaka işgücü piyasası, rekabet, kültürel farklılıklar dikkate alınmalı ve bu özelliklere göre adapte edilip, uyum sağlanmalıdır.

Baş (2011, 43-47)'a göre güçlü işveren markasının sağlayacakları şu şekildedir.

- Çalışılan işletmeye karşı bağlılık düzeyinde artış,
- Çalışanlarda ve işletmelerde performans, motivasyon artışı,
- Potansiyel çalışan adaylarının başvurularının sayısı ve niteliğinde artış olması,
- İşletmelere uzun dönemli etki sağlaması,
- İşletmede odaklanma sağlaması,
- İşletmedeki teklif kabul oranlarında artış sağlaması,
- İşletmedeki çalışan referanslarında artış sağlaması,
- Yöneticilerin işletmeye olan memnuniyetinde artış sağlaması,
- İşletmede istenilen güçlü bir örgüt kültürü yaratması,
- Personelin işe alımında ortaya çıkan maliyetlerde düşüş yaşanması,
- Pazardaki rekabet gücünün artması.

Barrow ve Mosley (2005, 69) ise, işveren markasının faydalarını şu şekilde açıklamıştır.

- **Maliyet Azaltma:** Çalışanın işi bırakması ve yerine yeni personel alımı sektördeki en büyük maliyeti oluşturduğundan maliyetin düşürülebileceği en

önemli alan işe alımdır. Hewitt Associates ve Vanderbilt Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırmada, güçlü işveren markaları ile yüksek orandaki elde tutma seviyeleri arasındaki ilişki doğrulanmıştır (Barrow ve Mosley, 2005, 70). Şirketler de bu gibi maliyetleri azaltmak ve sürdürülebilir başarı kazanmak için daha nitelikli ve kalıcı personelleri hedeflemektedir.

- **Müşteri Memnuniyeti:** Müşteri memnuniyetinin işveren markasında önemli olmasının sebebi, iş gücü piyasasında farklılaşmanın ve ön plana çıkmanın genel anlamda hizmet kalitesinden geçmesidir. Standard Chartered Bank'ın kendi çalışanlarının katılımı ve performansları üzerine yaptığı çalışmalar, yüksek oranda bağlılık gösteren çalışanlara sahip perakende şubelerin ortalamanın üzerinde müşteri memnuniyeti elde etme olasılığının 1.7 kat fazla olduğunu ortaya koymuştur (Barrow ve Mosley, 2005, 72).
- **Finansal Performans:** İşveren markasına daha fazla dikkat etmek için maliyetleri düşürmek ve müşteri memnuniyetini artırmak önemlidir. İşveren markasının gücü, yüksek düzeyde çalışan katılımı ve finansal anlamda performans arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. ISR perakende banka çalışması, çalışanların tutum ve davranışlarında % 10'luk bir iyileşmenin yılda şube ağındaki satış değerine % 2,5 oranında katkı sağlayacağını belirtmiştir (Barrow ve Mosley, 2005, 73).



### **3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

#### **3.1. Sürdürülebilirlik Tanım**

İngiltere’de 18. Yüzyılda ortaya çıkan sanayi devriminin insan hayatına girmesi ile birlikte tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmiş, makine üretimi ve endüstrileşme başlamış, fabrikalarda toplu şekilde çalışma sistemi ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler karşısında insanların istekleri ve ihtiyaçları farklılaşmış, dünyadaki nüfus sayısı artmış ve sonsuz bir tüketim döngüsü ortaya çıkmıştır. Nüfusun ve tüketimin hızla artması ile birlikte sahip olunan kaynaklarda büyük bir tahribat meydana gelmiştir. Oluşan tahribatın farkına varılması ve sınırlı olan kaynakların bitme tehlikesi karşısında uluslararası platformlarda görüşmeler ve toplantılar yapılmaya başlamıştır.

1970’li yıllardan sonra ortaya çıkan ozon tabakasındaki incelme, iklimdeki değişiklikler, çölleşmenin artması, topraktaki aşınma, su kaynaklarının her geçen gün daha çok kirlenmesi, biyolojik çeşitlilikteki azalma vs. çevre problemlerinin dünyada büyük bir yankı uyandırması ve tartışılmaya başlanmasıyla birlikte, zaten var olan sürdürülebilirlik kavramı önem kazanır hale gelmiştir (Onay, 2015, 105). Sürdürülebilirlik kavramı oldukça eskiye dayanmaktadır ancak literatürde ön plana çıkması 19. Yüzyılın başlarını bulmuştur. 1992 yılında sürdürülebilirlik için ilk resmi adım Rio şehrinde Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansında 178 ülkenin kabul etmesiyle gerçekleştirilmiştir. İkinci adım ise Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonunun kurulması olmuştur (Agenda 21, 1994, 3).

1980'lerden sonra daha geniş anlamda ele alınmaya başlanan ve popüler hale gelen sürdürülebilirlik kavramını Gladwin vd. (1995, 877), "toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tümünün kullanılmasını sağlayan ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış oluşturan katılımcı süreç" olarak tanımlamışlardır. Hawkins (2006, 3)'e göre sürdürülebilirlik kavramı, "kesintisiz sürekliliği sağlamak ve sürekliliği sağlamak için kaynakları verimli kullanmak" olarak tanımlanabilmektedir. Toplumun, doğal kaynakların sınırsız olmadığı konusunda bilinçlenmesi, çevreye ve kaynaklara verilen önemin artması, kaynakların sürdürülebilirliğine ve gelecek nesillere aktarımı konusunda yaşanan endişeler sonucunda, hem işletmeler hem de toplum açısından 21. Yüzyılın en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Bir yandan insanlar kaynakların sürdürülebilirliğine önem verirken, diğer yandan işletmeler de sürdürülebilir karlılık amaçlamaktadırlar. Bu nedenle işletmeler açısından sürdürülebilirlik kavramı ise, "firmaların gelecekte ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeksizin kısa vadeli finansal ihtiyaçlarına cevap verebilme kabiliyeti" olarak tanımlanabilmektedir (Gönen ve Solak, 2016, 397).

Sürdürülebilirlik kavramı, çok geniş bir alanı kapsamakta ve toplumun tamamını ilgilendirmektedir. Sürdürülebilirliğin boyutları genel olarak üçe ayrılmaktadır. Bu boyutlar, çevresel, ekonomik ve sosyal unsurlar şeklindedir. Sosyal boyut sürdürülebilirlik kavramının amacı iken, ekonomik boyut sürdürülebilirlik için bir araçtır. İşletmeler hem iç hem de dış paydaşlarına karşı sorumlu ve aydınlatıcı davranıyor ise sosyal sürdürülebilirliktir. Çevresindeki faaliyetlerinin, hem ulusal hem de uluslararası anlamdaki ekonomik faaliyetler üzerinde gösterdiği etkiler ise ekonomik sürdürülebilirlik olarak açıklanabilmektedir. Çevre boyutu ise sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için temel olarak görülmektedir. (Straková, 2012, 226). İşletme faaliyetlerini gerçekleştirirken, oluşan çevresel etkilere karşı duyarlı ise çevresel sürdürülebilirlik ortaya çıkmaktadır (Aracı ve Yüksel, 2016, 788).

Sürdürülebilirlik kavramının üç boyutunun kapsadığı nitelikler (Soubbotina, 2004, 10) Tablo 7'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Sürdürülebilir Kalkınmanın Nitelikleri

<b>Sosyal Nitelikler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İstihdam olanakları</li><li>• Eşitliğin sağlanması</li><li>• Güvenlik olanakları</li><li>• Eğitim fırsatları</li><li>• Sağlık olanakları</li><li>• Katılımın sağlanması</li><li>• Kültürel kimliğin varlığı</li></ul>
<b>Ekonomik Nitelikler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verimliliğin sağlanması</li><li>• Büyümenin sağlanması</li><li>• İstikrarın sağlanması</li></ul>
<b>Çevresel Nitelikler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsanlara sağlıklı çevre sağlanması</li><li>• Yenilenebilir doğal kaynakların akıllı bir şekilde kullanılması</li><li>• Yenilenemeyen doğal kaynakların doğru bir şekilde korunması</li></ul>

**Kaynak:** Soubbotina, Tatyana P. 2004. “Beyond Economic Growth An Introduction to Sustainable Development”. 2. bs. Washington, D.C: The World Bank.

Tablo 7’de de görüldüğü üzere, sosyal nitelikler, sürdürülebilirlik kavramının amacını ortaya koyan istihdam, eşitlik, güvenlik, eğitim, sağlık vb. gibi önemli ve her insanın ihtiyaç duyduğu kavramları barındırmaktadır. İşletmelerin faaliyet göstermiş oldukları toplum ve o toplumsal sistemler üzerindeki etkilerini içermektedir (Sustainability Reporting Guideliness, 2011, 29). Toplumun refahını yükseltecek ürünleri sunmak, gereksinimlerini karşılamak ve destek olmak bu boyut kapsamındadır. Ekonomik nitelikler kapsamında, verimlilik, karlılık, büyüme ve istikrar kavramları işletmeler için sürdürülebilirliğin sağlanması ve korunmasında en önemli araçtır. Ekonomik boyut aynı zamanda, işletmelerin tüm paydaşlarının ekonomik sistemler yani ekonomik koşullar, yerel, ulusal ve küresel düzeydeki etkisi ile ilgilidir. Ekonomik sistem üzerindeki etkiyi ve finansal performansı anlamak, işletmeyi ve o işletmenin sürdürülebilirliğini anlamak için oldukça önemlidir (Sustainability Reporting Guideliness, 2011, 25). Son olarak çevresel nitelikler ise, işletmelerin arazi, hava, su, ekosistemler, canlı ve canlı olmayan tüm doğal sistemler üzerindeki etkileridir. Malzemeler, enerji, su gibi girdiler ve emisyonlar, atıklar, maddeler gibi çıktılar çevresel göstergeler kapsamındadır (Sustainability Reporting Guideliness, 2011, 27). Üretilen ürünlerin olumsuz etkilerini en aza indirgeyerek toplum için sağlıklı bir çevre sunulması, doğal kaynakların akıllı bir şekilde

tüketilmeden kullanılması, yasalara uyulması ve yenilemeyen doğal kaynakların korunarak tüketilmemesi gibi nitelikleri barındırarak sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için temel oluşturmaktadır.

Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlar, sürdürülebilirlik ile ilgili sorunları tanımlamada oldukça güçlü araçlardır ve sürdürülebilirlik sisteminin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesi için üç boyutun da eşit şekilde güçlü olması gerekmektedir. Örnek olarak, Birleşmiş Milletler Çevre Programı'nın ve ülkelerin sivil toplum kuruluşlarının sadece çevre boyutuna odaklanması, Dünya Ticaret Örgütü ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün çoğunlukla ekonomik boyuta yoğunlaşması verilebilir. Birleşmiş milletler üç boyuta da odaklanmaya çalışıyor ancak çoğunlukla ekonomik boyuta yoğunlaşmaktadır (The Three Pillars Of Sustainability, [13.12.2017]).

### **3.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması**

Son yıllarda tüketicilerin bilinçlenmesi ve kaynakların tüketilmesi korkusuyla sürdürülebilirliğinin ön plana çıkması ile birlikte işletmeler, gerçekleştirdiği günlük faaliyetlerinin finansal ve finansal olmayan bilgilerinin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini sürdürülebilirlik raporları ile yayınlamaya toplumun ve paydaşlarının bilgisine sunmaktadırlar (Borsa İstanbul, 2014, 33). İşletmelerin hem iç hem de dış paydaşları tarafından güvenilir, şeffaf ve hesap verilebilir olarak algılanmasında, tüketiciler ile marka bağımlı güçlendirmesinde sürdürülebilirlik raporları önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlamasına önem veren şirketler tüketicilerin nezdinde olumlu algı yaratmayı başarırken, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı da elde etmektedir. İşletmelerin yayınladığı finansal raporların paydaşlara bilgi vermede yetersiz kalmasından ve sürdürülebilirlik kavramının geniş bir alanı kapsamasından dolayı, temel amacı işletmelerin sosyal etki ve verimliliğini yansıtmak olan sürdürülebilirlik raporları ortaya çıkmıştır.

Dünyanın en çok kabul gören ve yaygın olarak kullanılan Küresel Raporlama Girişimi (GRI - Global Reporting Initiative), sürdürülebilirlik raporlamasını 'ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim performans bilgilerinin açıklandığı bir rapor' olarak tanımlamaktadır (About Sustainability Reporting, [13.10.2017]).

Şirketler raporlama süreci içerisinde, faaliyetleri için uzun vadeli hedefler geliştirirken, gelecekteki sürdürülebilirlik faaliyetleri kapsamında yönetimin uygulayacağı yöntemler, politikalarını ve iş planı için hazırlanan raporları şekillendirmektedirler (Borsa İstanbul, 2014, 33).

İşletmeler neden hedefleri ile ilgili finansal olmayan bilgileri paydaşlarına bildirmektedir? İlk nedeni, uzun vadede ulaşılabilecek finansal sonuçları tahmin etmede, performansı doğru bir şekilde yükseltme ve geliştirmede önemli bir araç olduğunun bilincine varılmasıdır. Diğer bir önemli neden ise, kurumsal anlamdaki risk yönetim süreçlerinin işletmeler için ne derece etkili ve önemli olduğunu dış paydaşlarına göstermektir (Ballou ve Heitger, 2005, 3-4). Özellikle şirketler sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak ve devam ettirebilmek için sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Sürekli olarak değişen ve küreselleşen dünyada değişimin kaçınılmaz olması sebebiyle işletmeler, stratejilerini ve özelliklerini yeniliklere adapte etmek ve uyumlaştırmak durumundadırlar. Tüm bunların sonucunda paydaşlar işletmelerin faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirebilecektir ve şirketlerde itibarına katkı sağlayacaktır. Yapılan analizler ve çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bilgiler, üst düzey yöneticilere uzun vadeli bakış açısı sağlarken, objektif bilgi elde etmelerini, fırsat ve tehditleri görmelerini de sağlayacaktır.

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu'na göre, Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketlerin oranı %25,5'tir. Firmaların yaklaşık %65'i ilk raporunu 2009 yılı ve sonrasında yayınlamıştır (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu, 2016, 26). Sürdürülebilirliğin, güvenilir olma, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin öneminin ön plana çıktığı günümüzde, işletmelerde her geçen gün sürdürülebilirlik raporlarına önem vererek iç ve dış paydaşlarına ulaşmıştır.

Brown, Jong ve Levy (2009, 574)'nin çalışmasında şirketlerle yaptığı röportajlardan edinilen bilgiler şu şekildedir. Raporlarını kendileri hazırlamayı seçen şirketlerden ABN-AMRO ve Green Mountain Coffee Roasters, ilk raporlarını hazırlaması 4 yıl sürmüştür. İlk raporları, 150 kişi ile 16 ay sürmüştür ve bu süreç hem çalışanların hem de üst düzey yöneticilerin oldukça ilgisini çekmiştir. Office

Depot'tan bir yönetici, "Yaptığımız her şeyi ilk defa koyduk, güçlü bir duygusal katılım vardı ve çalışanlar gurur duyuyordu" demiştir. Nike yöneticisi ise, "Rapor şirkette büyük bir değişim gerçekleştirdi" demiştir.

Dünya genelinde geçerlilik sahibi, işletmelerin iç ve dış paydaşlarına bilgi sağlamada kullandığı ve amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olan raporlama çerçeveleri bulunmaktadır. Bu çerçeveler, Tablo 8'de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 8. Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçeveleri**

Yıl	Raporlama Adı	Açıklama
1997	Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI)	Sürdürülebilirlik raporu ilkelerini standart haline getiren ve uyumlaştıran GRI, dünyada en yaygın olarak kabul görülen ve kullanılan raporlamadır. Sürdürülebilirliğin boyutları olan ekonomik, sosyal ve çevresel performansa dair standart ve göstergeler belirlemektedir. Bu üç boyutu bir bütün olarak ele almakta ve kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.
1999	AA1000 (Accountability 1000)	Accountability, işletmelerin sorumluluklarını yerine getirebilmesi, performanslarını yükseltebilmeleri ve hesap verilebilir olmaları açısından genel standartlar sağlamaktadır. Şirketlerin günlük olarak gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerine tüm paydaşlarının katılımının zorunlu olduğunu vurgulamak amacı ile ortaya çıkarılmıştır.
2000	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact - UNGC)	Şirketlerin çalışma ilkeleri, çevre, yolsuzluk ve insan hakları gibi kriterleri kabul ederek, desteklemeleri ve uygulamalarına yönelik standartları içeren, yenilikçi bir yaklaşımdır.
2000	İlerleme Bildirimi Raporlaması	UN Global Compact'ın esas aldığı çalışma ilkeleri, çevre, insan hakları politikası ve yolsuzluğa dair olan 10 prensibini

	(Communication on Progress - COP)	referans almaktadır.
2000	OECD Çok Uluslu Şirketler Genel İlkeleri (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises)	Devletlerin çok uluslu işletmelere yapmış olduğu önerilerdir. Türkiye'nin de aralarında yer aldığı 46 tane ülke tarafından geçerli olarak kabul edilen ve bu 46 ülkede faaliyet göstermekte olan çok uluslu şirketlerin sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerine faydalarının artırılmasını amaçlamaktadır.
2006	IFC Performans Standartları (IFC Performance Standards)	Risklerin yönetilmesinde, sosyal ve çevresel kriterlerin değerlendirilmesine yönelik ilkelerdir.
2008	Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project - CDP)	İklimdeki değişiklikler, ormanlara verilen tahribat ve su kullanımı gibi çevresel faktörler bu raporlamanın ana başlıklarını oluşturmaktadır.
2010	Entegre Raporlama (Integrated Reporting - IR)	İşletmenin finansal performansı, hedeflerine ulaşmak için belirlediği yöntemler ve üst yöneticilerin performansı ile birlikte faaliyet göstermiş olduğu bölgedeki sosyal, ekonomik ve çevresel kriterler arasındaki bağı tanımlamaktadır.
2010	ISO 26000	Sivil toplum örgütleri, şirketler ve kamu kurumlarına avantaj sağlayacak, yol gösterecek ilkeler ve sürdürülebilir kalkınmaya fayda sağlayacak sosyal sorumluluğun tamamlayıcısı şeklindedir.

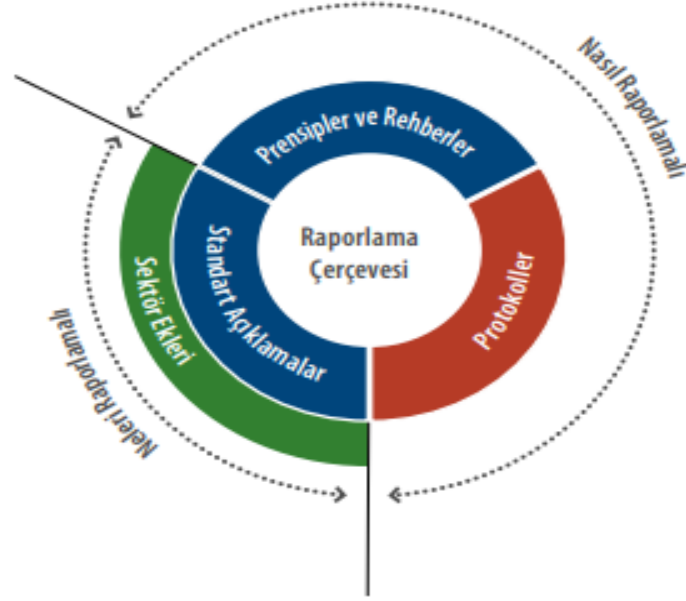
**Kaynak:** Önce, Onay ve Gül Çelebi. 2015. "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye'deki Durum". *Journal of Economics, Finance and Accounting*. c.2. s.2: 2148-6697.

Dünya'da ve ülkemizde yaygın bir şekilde kullanılan ve Tablo 8'de gösterilen Küresel Raporlama Girişimi – GRI ilk kez 2000 yılında yayınlanmıştır ve yıllar

içerisinde çerçevesini geliştirerek son rehberini G4 olarak yayınlamıştır. GRI, işletmelerin kullanmaları gereken ilkeleri ve göstergeleri belirleyerek sürdürülebilirlik raporlamasını standart bir uygulama haline getirmektedir ve kullanılan raporlama sistemlerini uyumlaştırmaktır. Raporlama sisteminin kullanımı tamamen gönüllü olup, şirketlere yol gösterici rehber niteliğini taşımaktadır. 1997’de ABD Boston’da kurulan GRI, “Sürdürülebilirlik raporlamasının kalitesini, titizliğini ve faydasını artırmak amacıyla” Birleşmiş Milletler Çevre Programı (Sivil Toplum Kuruluşu) ve Çevreye Duyarlı Ekonomiler Koalisyonu (ABD hükümet dışı kuruluşlar) arasında ortak bir girişim olarak başlatılmıştır (Ballou ve Heitger, 2005, 5).

Standartlaştırılmış ve uyumlaştırılmış raporlama sayesinde şeffaflık ve hesap verilebilirlik eksikliğinin önüne geçilmede ve güven kazanmada büyük bir adım olmuştur. Bu raporlama sisteminin özelliklerinden biri, uluslararası işletmelerin yanı sıra orta ve küçük ölçekli her sektördeki işletmelerin kullanabilmesidir. Dünya çapındaki paydaşlar ve devletler tarafından kabul edilmiş, birçok dile çevrilmiştir. GRI raporlama ilkelerine uygun olarak hazırlanan sürdürülebilirlik raporları, raporlama dönemi, stratejisi, hedefleri ve yönetimi kapsamında şirketlere verdikleri sözlerin sonuçlarını göstermektedir (Ergüden ve Çatlıoğlu, 2016, 206). Ayrıca bu sürdürülebilirlik raporları, paydaşlarla iletişim kurmada tam bir aracı niteliğinde olmalıdır.





**Şekil 2.** GRI Raporlama Çerçevesi

**Kaynak:** Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri, 2006, Versiyon 3.0. [14.10.2017]. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>.

Şekil 2’de gösterilen GRI Raporlama Çerçevesi, “nasıl raporlamalı ve neleri raporlamalı” şeklinde iki ana bölümden oluşmaktadır. Raporlamanın gerekliliği, ilke kuralları, belirlenmiş kurallar ve protokollerden oluşmaktadır. Raporlanacakların başlığı, standart açıklamalar ve sektörün ekleri de bulmaktadır. Gösterge protokolleri, rapor hazırlayacak işletmelere yardımcı olarak yol göstermek, ortaya çıkan performans göstergelerinin yorumlanmasında objektif ve tutarlı olmak açısından tanımları vb. bilgileri içermektedir. Sektör ekleri, hangi sektörde hangi ilkeler, nasıl uygulanır sorularının cevabını vermekte, rehber ve yorumları içermektedir. Sektörlere özel performans göstergelerini yorumlayarak, tanımlamaktadır. Teknik protokoller ise, işletmeler raporlamalarını yaparken, yol göstererek raporlar için sınır oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması aşamasının üç ögesinden raporlama ilkeleri ve rehberi detaylı bir şekilde bahsetmektedir. Raporlama prensipleri, işletmelere hangi konuda rapor hazırlayacağı konusunda yardımcı olmak üzere, öncelik sırasını belirleme, tüm paydaşların dahil olması, sürdürülebilirlik çerçevesi ve bütünlük adımlarıyla birlikte her ilke için ayrı bir şekilde geliştirilmiş kısa testleri içermektedir. Prensiplerle birlikte açıklamaların gerçekleştirilmesi sonucunda raporlanması gereken konular ve işaretler ortaya

çıkılmaktadır. Son olarak, standart açıklamaların her sürdürülebilirlik raporuna dahil edilmesi gerekmektedir. Strateji ve profil, yönetim yaklaşımı ve performans göstergeleri adı altında üç tür standart açıklama vardır ve bunlar raporlama bilgilerini belirlemektedirler. Standart açıklamalar, paydaşların ve işletmelerin çoğunu alakadar etmektedir (Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri, 2006, 3-4).

Toplumsal bilincin kazanılması ve en çokta yatırımcıların talepleri üzerine işletmeler şeffaflık ve hesap verilebilirliklerini göstermek adına sürdürülebilirlik raporlarını yayınlamaktadırlar. Kolk (2004, 54), araştırmasında işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasını tercih etme ve etmeme nedenlerini sıralamıştır. İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasını tercih etme nedenleri aşağıdaki gibidir.

- Önceden belirlenmiş hedeflere göre ilerleyebilme olanağının olması,
- Çevresel faaliyetler için geliştirilen stratejilerin uygulanabilmesinin kolaylaşması,
- İşletme kapsamındaki çevresel konular hakkında daha fazla bilinç sağlanması,
- Verilmek istenen mesajların işletmenin içerisinde ve dışarısında açıkça ifade edilebilmesi,
- Şeffaf olmasından dolayı her yönden güvenilir olması,
- İşletmeye itibar avantajının sağlanması ve verimliliğin artması, maliyetle ilgili tasarrufların belirlenebilmesi, iş geliştirme fırsatlarının ve personel motivasyonunun artması.

İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasını tercih etmeme nedenleri ise şu şekildedir.

- İşletmeye sağlayabileceği faydalar konusunda şüphe duyulması,
- Pazardaki rakip şirketlerin sürdürülebilirlik raporu yayınlamaması,
- İşletmelerin müşterilerinin ve toplumun ilgilenmiyor sürdürülebilirlik raporlaması ile ilgilenmiyor olması, raporlamanın satışları arttırmaması,
- İşletmenin çevresel faaliyet performansının iyi bir itibara sahip olması,
- İşletmenin çevresel konular hakkında paydaşları ile iletişim kurabilmesinde birçok seçeneğin bulunması,

- Sürdürülebilirlik raporlaması yapmanın işletmelere çok maliyetli olması nedeniyle,
- Tüm bölümlerden doğru verileri ve güvenilir göstergeleri ayırt edebilmenin zor olması,
- Yapılan sürdürülebilirlik raporlamasının işletmenin itibarını zedeleyebilmesi ve yasal sonuçlar meydana getirebilmesi.

### **3.3. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi**

Sürdürülebilirlik raporlarının şirketler tarafından hazırlanmasını teşvik etme, paydaşları bilgilendirme konusunda sürdürülebilirlik endekslerinin yeri oldukça önemlidir ve geçmişi 1990'lara kadar dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik endeksleri, sorumlu yatırımlar kapsamında geliştirilen en önemli uygulamalardan biridir. 1999 ve 2001 senelerinde Dow Jones ve FTSE (Financial Times Stock Exchange) tarafından ilk sürdürülebilirlik endeksleri geliştirilmiştir (Borsa İstanbul 2014, 36). Gelişmiş pek çok ülkeden önce Brezilya'da 2005 yılında, Güney Afrika'da ise 2004 yılında sürdürülebilirlik endeksi hesaplanmaya başlamıştır. Daha sonra 2008 yılından sonra hızlanmış ve Çin, Hindistan, Hong Kong, Endonezya, Kore, Mısır ve Meksika'da da hesaplanmaya başlamıştır. Türkiye'de ise BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren hesaplanmaya başlamıştır.

2013 yılında Türkiye'de BIST Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplaması EIRIS ve Borsa İstanbul'un ön ayak olmasıyla birlikte gerçekleştirilmiş ve kote işletmelerin borsadaki sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim performanslarını esas almaktadır (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu, 2016, 24). Bu hesaplama göre EIRIS, Borsa İstanbul'da yer alan şirketleri belirlenen uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerine göre değerlendirecek ve yalnızca işletmelerin yayınlanmış olan açık bilgileri kullanacaktır (BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, [15.10.2017]). BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2014 yılından itibaren hesaplanmaya başlamış ve sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen ve sürdürülebilir yatırımlar gerçekleştirmek isteyen işletmeler için önemli bir adım olmuştur. BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin amacı, Borsa İstanbul şirketleri arasındaki

sürdürülebilirlik uygulamalarını ve anlayışını en üst seviyeye taşıırken, üst düzey performans gösteren şirketlerin olduğu bir endeks oluşturulmasıdır.

İlk olarak 2014 yılında BİST 30 Endeksi'ne daha sonra 2015 yılında BIST 50 Endeksi'nde yer alan şirketlerin yalnızca kamuya açmış olduğu bilgileri kullanılmaktadır. 2016 yılından itibaren de BIST 100 Endekslerine (BIST 50 şirketlerine ek olarak gönüllü olan şirketler eklenmiştir) dahil şirketleri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. İşletmeleri değerlendirme sürecinde, insan hakları, çevre kriterleri, biyolojik çeşitlilik, iklimde meydana gelen değişiklikler, güvenlik koşulları, şirketteki üst yönetimin yapısı ve sağlık koşulları gibi kriterler dikkate alınmıştır (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu, 2016, 24). Endeksten elde edilen bilgiler dikkate alınarak şirketler sürdürülebilirlik performanslarını karşılaştırabilmekte ve objektif bilgi edinebilmektedir. Endeks sayesinde şirketler şeffaflık ve hesap verilebilirliklerini geliştirerek itibar kazanırlar, yeni hedefler belirlerler ve sistemlerindeki eksiklikleri giderirler. Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda şirketler iç ve dış paydaşlarının nezdinde güvenilir ve itibarlı kabul edilmektedir.

### **3.4. Bankalarda Sürdürülebilirlik**

Genel olarak toplum tarafından bankalar, çevreye zarar vermeyen işletmeler olarak görülseler de talep ettikleri bir takım kaynaklar aracılığı ile çevreye etki etmektedirler. Bouma, Jeucken ve Klinkers (2001)'e göre sürdürülebilir bankacılık, gerçekleştirdiği faaliyetlerin çevreye ve sosyal hayata olan etkilerini dikkate alan müşterilerine ürün ve hizmetini sunmasıdır. Yatırım yapılan projelerin hem sosyal hem de çevresel faaliyetlerinin tesirini belirlerken yönetebilmek ve azaltmak sürdürülebilir bankacılığın en önemli faaliyetlerindedir. Bankaların tüm fonksiyonlarının sürdürülebilir olması paydaşları ve müşterileri tarafından güvenilir olarak algılanmasına sebep olacaktır.

Sürdürülebilirlik raporlaması uygulamalarının yayınlanma oranı ülkeler arasında farklılık gösterebildiği gibi sektörler arasında da farklılık gösterebilmektedir. Finansal hizmetler alanında faaliyet gösteren bankalar finansal olarak aracılık yapmakta ve yatırımlar için kaynak sağlamaktadır. Bu nedenle

bankalar çevresindeki tüm paydaşlarına karşı itibarlı, güven veren ve duyarlı bir görüntü sergilemek zorundadır. Banka sektörü, finansal ürünlerini ve yatırımlarını sunarken hem çevrenin hem de toplumun etkilendiğini fark etmiş ve sürdürülebilirlik çalışmalarına önem vermiş, çalışma alanlarını genişletmiştir. 2006 yılında Türkiye Bankalar Birliği'nin belirlediği 5411 sayılı "Bankacılık Etik İlkeleri" ve yapılan çalışmalar sonucunda bankalar, itibarlarına olumlu katkıda bulunacağını düşünerek sürdürülebilirlik çalışmalarına hız vermiştir (Ada ve Kılıç, 2014, 207). Türkiye'de 2000'li yıllardan sonra çevresel projelere verilen önem artmış ve bankacılık sektöründe sürdürülebilirlik konusunda en çok kurumsal sosyal sorumluluk alanına odaklanıldığı gözlemlenmiştir (Aras vd, 2016). Özellikle 2009 yılından sonra birçok işletme sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlamaya başlamış ve her geçen yıl içerisinde katkıda bulunarak devam ettirmiştir. Bankacılık sektörünün son yıllarda, dünya çapında meydana gelen küreselleşme etkilerini daha çok hissetmesi sonucunda daha çok güven verici ve gerçek verileri içeren raporların yer aldığı görülmektedir (Parlakkaya vd. 2016, 892).

Parlakkaya ve diğerlerinin (2016, 892) yaptığı araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluk raporu (büyük çaplı işletmelerde sosyal sorumluluk etkinliklerinin gelecek nesillere aktarılabilmesini desteklemesi nedeniyle sürdürülebilirlik raporlaması olarak da adlandırılmaktadır) yayınlayan bankaları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

**Tablo 9.** Türkiye'de KSS Raporlaması Yapan Bankalar

KSS Raporlaması Yapan Bankalar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Türkiye İş Bankası</li> <li>• Garanti Bankası</li> <li>• Akbank</li> <li>• Türkiye Sınai</li> <li>• Kalkınma Bankası</li> <li>• Yapı ve Kredi Bankası</li> <li>• Deutsche Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citibank</li> <li>• Standard Chartered</li> <li>• Yatırım Bankası</li> <li>• Türkiye Halk Bankası</li> <li>• Türkiye Finans Katılım Bankası</li> <li>• Şekerbank</li> <li>• Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası</li> </ul>

**Kaynak:** Parlakkaya, Akmeşe ve Kadriye Akmeşe. 2016. "Türk Bankacılık Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması Farkındalık Düzeyi". **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**. c.18. s.1: 881-896.

Tablo 9’da gösterilen bankaların sürdürülebilirlik raporları incelendiğinde bunlardan 10 tanesinin GRI standartlarına uyduğu ve belgesini aldığı saptanmıştır (Parlakkaya vd, 2016, 893).

“Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu”nda (2016, 26-27) yayımlanan ve SUCSR’ın yaptığı “Türkiye’de Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları” araştırmasında, iş kollarına göre işletmelerin sürdürülebilirlik raporu yayımlama dağılımı incelenmiştir. Bankalar, finans kuruluşları adı altında incelenmiştir. Sektör bazında bakıldığında ise finans kuruluşlarının sürdürülebilirlik raporu yayımlama oranı %35,3’tür. Diğer sektörlerin sürdürülebilirlik raporu yayımlama oranlarına bakıldığında, finans kuruluşlarının yayımlama oranı ortalama düzeydedir.

“Kurumsal Sürdürülebilirlik” sitesinde finansal hizmetler sektörünü baz alarak arama yapıldığında bankaların Küresel Raporlama Girişimi’nin hangi türünü kullandığı gösterilmektedir (Kurumsal Sürdürülebilirlik, [16.10.2017]).

- GRI – G4: Akbank, Garanti, TSKB, Yapı Kredi.
- GRI – G3.1: Şekerbank, Türkiye İş Bankası, Ziraat Bankası.
- GRI – G3: Türkiye Finans.

Ada ve Kılıç (2014, 207-208)’ın yaptığı çalışmada ise bankaların sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yılları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

- Türkiye İş Bankası, 2000 yılında sürdürülebilirlik faaliyetlerine başlamış ve 2012 yılından itibaren de her yıl sürdürülebilirlik raporu yayımlamaktadır.
- Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, 1980’li yıllardan beri sürdürülebilirlik çalışmalarını sürdürmüş ve 2008 yılından itibaren de rapor olarak yayımlamaya başlamıştır.
- Şekerbank, sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilgili bilgileri faaliyet raporunda yayımlamaktadır.
- Garanti Bankası, 2010 yılından itibaren sürdürülebilirlik faaliyetlerini rapor olarak yayımlamaya başlamıştır.
- Son olarak Yapı Kredi Bankası ise, 2010 yılından beri her yıl sürdürülebilirlik faaliyetlerini rapor olarak yayımlamaktadır.

Tüm bu faktörler dikkate alındığında özellikle bankacılık sektörü için iç ve dış paydaşlar tarafından güvenilir olarak algılanmak oldukça önemlidir. Bankalarda bunu göz önünde bulundurarak sürdürülebilirlik raporlamasına daha çok önem vermeli ve çalışanlarını da bu konuda bilgilendirmeli, eğitmelidir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için sürdürülebilirlik faaliyetlerinin önemli olması kadar işveren markası faaliyetleri de son derece önemlidir. Ancak yeni neslin iş değiştirme sıklığı, güvenilir olma, kariyer fırsatları ve eğitim olanakları gibi faktörlerin ortaya çıkması ile birlikte tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılıkta da önemli bir sorun haline gelmiştir. Kariyer sitelerine bakıldığında en çok başvurunun bankacılık sektörüne yapılması işveren markası çalışmalarının araştırılmasına neden olmuştur (Narcıkara vd, 2016, 45). Türkiye’de bankacılık sektöründe iş olanağı oldukça fazladır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun aralık ayı verilerine göre bankacılık sektörü Türkiye’de oldukça önemli bir oranda istihdam kaynağı sağlamaktadır. 2014 Aralık ayı itibariyle bankacılık sektöründe 12.210 adet şube ve 216.880 tane çalışan bulunmaktadır (Narcıkara vd, 2016, 50). Özellikle, bankalar potansiyel ve mevcut adaylar tarafından kurumsal bir işletme olarak algılanmaktadır. Bankalar, iş olanağının fazla olmasını ve giderek büyümesini avantaja çevirerek nitelikli personelleri bünyelerine katabilirlerse işveren markalarını güçlendirmek adına önemli olan faaliyetlerden birini gerçekleştirmiş olacaklardır. Değer üretmek ve sektörde lider konumda olmak isteyen, global bir marka olmayı hedefleyen tüm bankalar işveren markası olma yolunda kritik olan faktörleri değerlendirerek önemli adımlar atmak durumundadırlar.

#### 4. RAPORLAMADA İŞVEREN MARKASI

Nitelikli iş gücü, itibar, yüksek performans, tercih edilir olmak ve pazardaki konum gibi nedenlerden dolayı işletmeler için işveren markası yaratmak ve bunu sürdürebilmek önemli hale gelmiştir. İşletmelerin nitelikli iş gücünü çekebilmesi, mevcut çalışanını elde tutabilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalaması ve devam ettirebilmesi, itibarlı ve güvenilir olarak algılanması ancak iç ve dış paydaşlarıyla doğru bir şekilde iletişim kurması halinde sağlanacaktır. Bu bilince sahip olan işletmeler, sahip oldukları işveren markasını sürdürülebilir kılmak ve güçlendirmek adına iletişim faaliyetlerine gereken önemi vererek, hem mevcut ve potansiyel çalışanlarıyla hem de tüm paydaşları ile etkin ve iyi ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadırlar.

Güçlü bir işveren markası yaratma ve yönetme sürecinin tüm aşamalarında iletişim en önemli görevi üstlenmektedir (Öksüz, 2012, 15). Etkin kurulan iletişim sayesinde işletmeler, paydaşların işveren markası sürecine katılımını sağlarken, iç ve dış faaliyetlerin entegrasyonunu artırarak aralarındaki iyi ilişkilerin temelini kuvvetlendirecektir. İletişimin kilit rolünün farkında olan işletmeler çeşitli kurum içi ve dışı iletişim araçları geliştirmiştir. İletişim aracı seçilirken işletmeler için önemli olan doğru ve paydaşların beklentilerini karşılayacak aracın seçilmesidir.

İşletmelerin tüm paydaşları ve çalışanları ile iletişime geçme yöntemlerinden biri olarak sürdürülebilirlik raporları, finansal olmayan bilgileri paylaşma ve faaliyetlerin çevreye etkisi hakkında bilgilendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. İşveren markası iletişiminde paydaşların elde edecekleri faydaları tutarlı, açık ve net bir şekilde ifade etmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra, paydaşlarla iletişime geçilmesinin en önemli nedenlerden biri olası hata ve eksikliklerin önüne geçmek ve işveren markasını güçlendirmektir.



Son zamanlarda işletmeler tarafından oldukça popüler hale gelen sürdürülebilirlik raporlarında, dışsal iletişime önem verildiği kadar içsel iletişime de önem verilmektedir. Bu raporlarda verilen mesajların tutarlı ve açık bir şekilde ifade edilmesi tam paydaş katılımı sağlarken, hem iç hem de dış farkındalığı en yüksek seviyeye taşımaktadır. Bunların yanı sıra, sürdürülebilirlik raporu sayesinde işletmeler belirlenen hedeflerinin ne derece gerçekleştiğini görmekte ve gelecekteki amaçlarını bu doğrultuda belirlemektedirler.

Paydaşlar ile iletişimi sürdürülebilir kılma, istenilen hedefleri gerçekleştirme, zayıf yanları ve gelecek ile ilgili fırsatları görme konusunda sürdürülebilirlik raporlarının önemli olduğunun bilincinde olan işletmeler oldukça detaylı ve kapsamlı sürdürülebilirlik raporları hazırlayarak çeşitli bilgilere yer vermektedirler. Araştırma kapsamında örneklem olarak belirlenen ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan 7 bankanın sürdürülebilirlik raporları incelendiğinde, CEO, genel müdür ve yönetici mesajları, işletme ve rapor bilgileri, sürdürülebilirlik yaklaşımı, kurumsal yönetim, ülke ekonomisi, finansman, iklim ve çevre, müşteri odaklılık, çalışanlara yapılan yatırım ve topluma yapılan katkılar vb. çeşitli bilgilerin yer aldığı bölümler bulunmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik raporları incelenirken raporların tümü baştan sona okunmuştur ancak araştırmaya uygunluğu açısından çalışanlara ve topluma ayrılan bölümler işveren markası ile ilişkilendirildiğinden dolayı bu bölümlere ağırlıklı olarak odaklanılmıştır. İşveren markası kapsamında, fırsat eşitliği tanımak, adil ve objektif olmak, hem çalışanların hem de yöneticilerin verilen sözleri tutması, işletme değerlerinin ve kültürünün benimsenmesi, eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanması, iş-yaşam dengesinin sağlanması, mevcut çalışanları elde tutmak, potansiyel nitelikli çalışanları işletmeye çekmek gibi faktörler yer almaktadır. Aynı zamanda işletmenin, kurumsal hedeflerini gerçekleştirme, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması ve tercih edilme nedeni olması gibi faydalar sağlanması sebebiyle sürdürülebilirlik raporları incelenirken ağırlıklı olarak çalışanlara yapılan yatırım ve topluma katkı bölümlerine odaklanılmış ve işveren markası ile ilişkilendirilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Yapılan bu çalışmada, işveren markası, BIST sürdürülebilirlik endeksi ve sürdürülebilirlik raporlaması kavramları incelenmeye çalışılmış ve özellikle BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan bankaların sürdürülebilirlik raporlarında, işveren markasını ortaya koyan uygulamaları tespit etmek amaçlanmıştır.

Backhaus ve Tikoo (2004); Berthon vd.'nin (2005), güçlü işveren markasının işveren çekiciliğini artırdığını, düşük iş devir hızı ve rekabet avantajı sağlaması gibi olumlu etkilere sahip olduğunu belirtmeleri, işveren markası kavramının son 10 yıldır Türkiye'de gündeme gelmesi, akademik çalışmaların azlığı ve daha önce literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmaması sonucu bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında belirlenen işveren markası boyutlarının (adaletli ödül ve ikramiye sistemi, istikrarlı istihdam garantileri, güçlü örgüt kültürü, olumlu kişiler arası ilişkiler, eğitim perspektifleri, kariyer gelişim fırsatları, şirketin geçmişi, tüketici markalarının itibarı, üst düzey yöneticilerin itibarı, kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi, çalışanı güçlendirme, performans değerlendirme) şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında işveren markasını ortaya koyan uygulamalarını bütünsel bir bakış açısıyla görebilmek ve yorumlayabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırmaların amacı, olguların “niçin, ne şekilde ve nasıl”ını anlamaya çalışmaktır. Sosyal bilimlerin araştırma konuları her zaman anlaşılır, gözlemlenebilir ve ölçülebilir değildir bu nedenle, her durumun kendine ait özellikleri bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, 400).

Yıldırım ve Şimşek (2008, 39) nitel araştırmayı “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamaktadırlar. Nitel araştırma paradigmasına göre, insanı algılama ve kavrama süreci ayrı düşünülmemeyeceği gibi araştırmacı araştırma sürecinde de tarafsız kalamayacaktır (Özdemir, 2010, 326). Böylelikle araştırmacı konuya katılım göstermekte, bütününe odaklanmakta ve yorumlayıcı bir yaklaşım sergilemektedir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında işveren markasını ortaya koyan uygulamalarını belirlemek, toplanan verileri açıklığa kavuşturabilecek yeni ilişki ve kavramlara ulaşabilmek açısından ve araştırmaya olan uygunluğu nedeniyle içerik analizi yöntemi seçilmiştir. Klaus Krippendorff (1980, 18-19) tarafından içerik analizi, “metinlerden (ya da diğer anlamlı konular) onların bağlamlarına kadar yinelenebilir ve geçerli çıkarımlarda bulunmak için kullanılan bir araştırma tekniği” olarak tanımlanmaktadır.

İçerik analizinde araştırma için gözlem, görüşme ya da doküman yolu ile elde edilen veriler; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 228-239) şeklinde kavramsallaştırılmakta, düzenlenmekte ve aynı zamanda bu verileri açıklayan temalar belirlenmektedir. İçerik analizi yöntemi tüm disiplinlerde kullanılabilir çünkü esnek bir yapıya sahiptir. Bu analiz yönteminin farklı disiplinlerde de kullanılabilir olması sosyal bilimlerdeki yerini garantilemiş ve yöntem açısından zenginleşmesini sağlamıştır (Yıldırım, 2015, 115). Ayrıca içerik analizi yöntemi, istatistikî veriler üzerinden yorumlamayı sağlarken, araştırmacının sistematik ve objektif olmasını da sağlamaktadır (Koçak ve Arun, 2006, 24).

İçerik analizi kapsamında benzer kavramların açık ifade edilebilmesi amacıyla incelenmekte ve düzenlenerek, yorumlanmaktadır (Karataş, 2015, 74). İçerik analizi, bilimsel yöntemin 3 ana ilkesine uygun olmak durumundadır. Bunlar (Prasad, 2008, 3);

- **Nesnellik:** Farklı araştırmacının aynı doküman üzerinde aynı sonuçları gözleyebilmesidir.

- **Sistemlilik:** Yalnızca araştırmacının fikirlerini destekleyen bulguların eklenme olasılığını ortadan kaldırarak sürekli uygulanan kurallara göre yapılmasını sağlamaktadır.
- **Genellik:** Araştırmacının elde ettiği bulguların sonuçlarının benzer durumlarda da uygulanabilir olmasıdır.

## 5.2.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Bu alışmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan bankaların sürdürülebilirlik raporlarında, işveren markasını ortaya koyan uygulamaların işveren markası boyutlarına uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan 2017 yılı BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki 63 şirketin sürdürülebilirlik ve entegre raporlarının tümünün 2016 yılına ait olmaması ve değerlendirme yapılırken zaman açısından zorluklar yaşanabileceğinden dolayı örneklem olarak 7 banka kuruluşu seçilmiştir. Bununla birlikte anlamlı sonuçlar elde edilmesi açısından da endekste sayıca fazla olduğu için bankalar seçilmiştir.

Kucherov ve Zavyalova (2012, 88-93) ve Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) alışmalarında kullandıkları işveren markası boyutları arasından araştırma için uygun olduğu düşünülen boyutlar seçilerek kısıt getirilmiştir.

Araştırmada kullanılmak üzere seçilmiş olan 13 işveren markası boyutunun incelemesi ve yorumlanması tamamen araştırmacının algısı dahilinde yapılmış olup, bir başka araştırmacının daha farklı sonuçlar çıkarabileceği ne sürülebilir.

## 5.3. Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017 yılında BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde değerlemeye tabi tutulan 63 şirket oluşturmaktadır. Araştırmanın rneklemine ise 2017 yılında BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde değerlemeye tabi tutulan şirketler arasından seçilen Akbank, Türkiye Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası olmak üzere 7 banka kuruluşu oluşturmaktadır.

Bankacılık sektörünün çekici olması, iş olanaklarının çok çeşitli olması, iç ve dış paydaşlarına karşı güvenilir bir imaj sergilemek durumunda olması ve kariyer sitelerinde en çok bankalara başvuru yapılıyor olması nedeniyle çalışma için bu sektör seçilmiştir. Tablo 10'da araştırmanın örneklemini oluşturan bankaların faaliyete başlama yılları, sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlama yılları, BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer almaya başladıkları yıllar, incelenen raporların türleri ve yılları, bankaların türleri, şube sayıları ve çalışan sayıları gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Bankaların Faaliyet Yılları, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerini Raporlamaya Başlama Yılları ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Almaya Başladıkları Yıllar, İncelenen Raporların Türü ve Yılları, Bankaların Türleri, Şube Sayıları ve Çalışan Sayıları

	<b>Banka Adı</b>	<b>Faaliyete Başlama Yılları</b>	<b>Sürdürülebilirlik Faaliyetlerini Raporlamaya Başlama Yılları</b>	<b>BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yere Almaya Başladıkları Yıllar</b>	<b>İncelenen Raporların Türü</b>	<b>İncelenen Raporların Yılları</b>	<b>Bankaların Türleri</b>	<b>Şube Sayıları</b>	<b>Çalışan Sayıları</b>
1	Akbank T.A.Ş	1948	2009	2014	Sürdürülebilirlik Raporu	2016	Özel Sermayeli Banka	826	13,898
2	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1946	2010	2014	Sürdürülebilirlik Raporu	2016	Yabancı Sermayeli Banka	950	19,111
3	Türkiye İş Bankası A.Ş.	1924	2012	2015	Sürdürülebilirlik Raporu	2016	Özel Sermayeli Banka	1,370	24,718
4	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1933	2013	2016	Sürdürülebilirlik Raporu	2016	Kamu Sermayeli Banka	969	17,618
5	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	1950	2008	2015	Entegre Rapor	2016	Kalkınma ve Yatırım Bankası	3	377
6	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O	1954	2014	2014	Sürdürülebilirlik Raporu	2016	Kamu Sermayeli Banka	926	16,154
7	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1944	2010	2014	Sürdürülebilirlik Raporu	2016	Özel Sermayeli Banka	888	18,195

Tablo 10’da verilen bilgiler detaylı bir şekilde incelenecek olursa, Akbank 1948 yılında Adana’da faaliyete başlamıştır ve özel sermayeli bir bankadır. Zaten sürdürmüş olduğu sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetlerini 2009 yılında raporlamaya başlamıştır. 2014 yılında BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer almaya başlamıştır. Türkiye Bankalar Birliği 2017 verilerine göre, 826 tane şubesi ve 13,898 çalışanı vardır. Bu çalışmada, Akbank’ın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir (TBB, 30.11.2017).

Türkiye Garanti Bankası, 1946 yılında Ankara’da faaliyet göstermeye başlamıştır ve yabancı sermayeli bir bankadır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerini 2010 yılında rapor halinde yayınlamaya başlamıştır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde ise 2014 yılında yer almaya başlamıştır. Türkiye Bankalar Birliğinden alınan 2017 yılı verilere göre, 950 şubesi ve 19,111 çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye Garanti Bankası’nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik rapor incelenmiştir (TBB, 30.11.2017).

Türkiye İş Bankası 1924 yılında faaliyete başlamış olup, 2016 yılından itibaren Türkiye’nin en büyük özel sermayeli bankadır. 2012 yılında sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlamaya başlamıştır. 2015 yılından beri BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer almaktadır. Türkiye Bankalar Birliği 2017 yılı verilerine göre 1,370 tane şubesi ve 24,718 çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye İş Bankası’nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir (TBB, 30.11.2017).

Türkiye Halk Bankası, 1933 yılında faaliyete başlamıştır ve kamu sermayeli bir bankadır. Sürdürmüş olduğu sürdürülebilirlik faaliyetlerini 2013 yılında rapor olarak yayınlamaya başlamıştır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde 2016 yılında yer almaya başlamıştır. Türkiye Bankalar Birliği 2017 yılı verilerine göre, 969 tane şubesi ve 17,618 çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye Halk Bankası’nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir (TBB, 30.11.2017).

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, İstanbul’da 1950 senesinde faaliyete başlamış olup, Türkiye’deki ilk kalkınma ve yatırım bankasıdır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerini 2008 yılında rapor olarak yayınlamaya başlamıştır. 2015 yılında ise

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer almaya başlamıştır. Türkiye Bankalar Birliği'nin 2017 yılı verilerine göre, 3 tane şubesi ve 377 çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir (TBB, 30.11.2017).

Türkiye Vakıflar Bankası, 1954 yılında faaliyet göstermeye başlamıştır ve kamu sermayeli bankadır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerini 2010 yılında rapor olarak yayınlamaya başlamıştır. 2014 yılında ise BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer almaya başlamıştır. Türkiye Bankalar Birliğinden alınan 2017 yılı verilerine göre, 926 tane şubesi ve 16,154 çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye Vakıflar Bankası'nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir (TBB, 30.11.2017).

Son olarak, Yapı ve Kredi Bankası 1944 yılında faaliyet göstermeye başlamış olup, Türkiye'nin 4. en büyük özel sermayeli bankasıdır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerini ilk olarak 2010 yılında yayınlamıştır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde ise 2014 yılında yer almaya başlamıştır. Türkiye Bankalar Birliği 2017 yılı verilerine göre, 888 tane şubesi ve 18,195 çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışmada, Yapı ve Kredi Bankası'nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir (TBB, 30.11.2017).

#### **5.4. Verilerin Analizi**

Veri toplama yöntemi olarak, örneklem olarak belirlenen şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını incelemek üzere doküman analizi seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarına, her bankanın kendi internet sitesi üzerinden ulaşılmıştır. Elde edilen 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarının analizi dört aşamada gerçekleşmiştir.

İlk aşamada, çalışma için kullanılacak işveren markası boyutları belirlenmiştir. Kucherov ve Zavyalova (2012, 88-93) ve Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) çalışmalarında incelenen işveren markası boyutlarının fazla olması ve bilgilerin birbirine karışmasını önlemek amacıyla danışman ile birlikte bu boyutlar azaltılmış ve çalışma için en uygun olan boyutlar seçilmiştir. Verilerin analizinde Kucherov ve Zavyalova'nın (2012, 88-93) adaletli ödül ve ikramiye sistemi, istikrarlı istihdam



garantileri, güçlü örgüt kültürü, olumlu kişiler arası ilişkiler, eğitim perspektifleri, kariyer gelişim fırsatları, şirketin geçmişi, tüketici markalarının itibarı, üst düzey yöneticilerin itibarı boyutları, Tanwar ve Prasad'ın (2016, 196) kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi, çalışanı güçlendirme, performans değerlendirme boyutları kullanılmıştır. Örnekleme oluşturan bankaların her bir boyut ile birlikte değerlendirilmesi açısından tablolar oluşturulmuş ve her bir bankanın sürdürülebilirlik raporları internet sitelerinden indirilmiş ve danışman ile birlikte baştan sona analiz edilmiştir. Ancak çalışmanın amacına uygunluğu açısından ağırlıklı olarak çalışanlara ayrılan bölümler incelenmiştir. Güvenilirliği artırmak açısından, okunan raporlar tekrar okunmuştur.

İkinci aşamada, bu analizler sonucunda işveren markası boyutlarını ortaya koyduğu varsayılan cümleler ve ifadeler belirlenmiş ve tablolara yerleştirilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan tablolar, danışman ile birlikte düzenlenmiş ve incelenmiştir. Seçilen boyutlar ile birlikte bankaların uygulamaları sürdürülebilirlik raporlarından alıntılanarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Üçüncü aşamada, analiz için oluşturulan tüm tablolar incelenerek, işveren markasını ortaya koyan temalar tespit edilmiştir. Açıklayıcı olması açısından, direk olarak belirlenen boyutları çağrıştıracak kelimeler seçilerek tüm bankaların bulunduğu özet bir tablo hazırlanmıştır.

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

## 6. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmada kullanılan işveren markası boyutları ile birlikte örnekleme oluşturan her bir bankanın sürdürülebilirlik raporlarında belirtmiş oldukları uygulamalar, doğrudan alıntılar yapılarak yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada sırası ile adaletli ödül ve ikramiye sistemi, istikrarlı istihdam garantileri, güçlü örgüt kültürü, olumlu kişiler arası ilişkiler, eğitim perspektifleri, kariyer gelişim fırsatları, şirketin geçmişi, tüketici markalarının itibarı, üst düzey yöneticilerin itibarı, kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi, çalışanı güçlendirme ve performans değerlendirme boyutları analizde ele alınmıştır.

**Tablo 11. Adaletli Ödül ve İkramiye Sistemleri**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Başarı düzeyinin üzerinde performans gösteren çalışanların, daha yüksek ücret artışı ve daha yüksek prim alması sağlanmaktadır. Yabancı dil bilen çalışanlara ek ücret sağlanmaktadır.	Rekabetçi, piyasaya duyarlı ve çalışanın hayat kalitesini geliştirmeyi öngören bir ücretlendirme politikası uyguluyoruz. Ücretlendirme temel olarak performansa dayalı ve cinsiyetten tamamen bağımsız. Bankamızda ücret paketi maaş, her yıl prim ve ikramiye, yemek fişi, yabancı dil tazminatı ve kıdeme veya işin kapsamına ve hizmet lokasyonuna göre değişebilen diğer yan ödemelerden oluşuyor. Periyodik bazda ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilen kişisel ödüllendirmeler çalışanların kendisi ve yöneticileriyle paylaşılıyor.	Banka tüm süreçlerinde her türlü ayrımcılığa karşı olup, bu konuya ilişkin tüm inisiyatifleri desteklemektedir. İş Bankası, eşit işe eşit ücret ve haklar prensipleri kapsamında çalışanları kıdem ve performanslarına göre ücretlendirmektedir.	Çalışanların ücretlendirilmesinde cinsiyet hiçbir şekilde belirleyici unsur değildir. Performans değerlendirme sonucunda performans primi almaya hak kazanan çalışanlar üç ayda bir ödüllendirilmektedir.	Performans değerlendirme sistemi ile eşgüdümlü, piyasaya duyarlı ve eşitlikçi bir “Ücretlendirme Politikası” uygulamaktadır. Çalışanlarla ilgili tüm değerlendirmelerini her türlü farklılıktan (cinsiyet, zihinsel / bedensel engel, yaş, ırk, din, dil, mezhep, inanış, kültürel veya sosyal sınıf) bağımsız olarak yapan TSKB, bu yaklaşımını ücretlendirme ve ödüllendirme mekanizmasına da yansıtmaktadır.	İş ortamında fırsat eşitliğini ve insan kaynağında çeşitliliği önemsiyor, çalışanlarımıza eşit fırsat ve haklar sunuyoruz. İşe başlayacak personelimizin ücretlerinin belirlenmesinde mevcut şartlar ve sektör ücretleri dikkate alınırken, mevcut çalışanlarımızın ücretleri ve tazminatlarındaki artışlar ise Banka Finans ve Sigorta İşçileri Sendikası ile yapılan Toplu İş sözleşmesi ile belirleniyor. İkramiye, performans primi, temettü, çeşitli tazminat ve yardımlar, sağlık, hayat sigortası, bireysel emeklilik, izinler, tatil olanağı, başarının değerlendirilmesi, örgütlenme ve toplu sözleşme hakları gibi yan haklar sağlanmaktadır.	“Fırsat eşitliği” ve “İstihdam eşit fırsatlar sağlama” ilkelerimiz İK uygulama aramızın temelini oluşturuyor. İrk, dil, renk, yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel tercih, engel, kıdem durumu ve diğer ayrımcılık yaratacak unsurlar gözetilmek sizin ücretlendirme sistemi uyguluyoruz. Tüm çalışanlarımıza yıllık yaşam sigortası ve sağlık sigortası sağlıyoruz.

## 6.1. Adaletli Ödül ve İkramiye Sistemleri

Akbank, adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Başarı düzeyinin üzerinde performans gösteren çalışanların, daha yüksek ücret artışı ve daha yüksek prim alması sağlanmaktadır. Yabancı dil bilen çalışanlara ek ücret sağlanmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Tablo 11’de Akbank’ın adaletli ödül ve ikramiye sistemleri kapsamında yaptığı uygulamalar incelendiğinde, ücret artışı ve daha yüksek prim uygulamasının normalin üzerinde başarı gösteren çalışanlara uygulanması ve yabancı dil bilen çalışanlara ek ücret sağlanması örgütte adaletli ve motive edici bir sistemin işlediğini gösterdiği düşünülmektedir. İşletmelerde uygulanan ödül sistemlerinin adil olması çalışanlar tarafından arzulanan bir durum olduğu ve çalışanların adil olmayı bilen, eşit davranan, fırsat eşitliğini tüm uygulamalarına yayan ve uygun politikaları olan işletmeleri tercih ettiği varsayılmaktadır. Ödüllendirme konusunun günümüzde şirketler tarafından popüler hale gelmesinin nedeninin, çalışanların performansını ve motivasyonunu artırdığından dolayı olduğu düşünülmektedir. Ödül ve ikramiye sistemlerinde yapılacak olan bir hatanın bile işveren markasına büyük ölçüde zarar vereceği ve bu zararın da işletmeye ve yöneticilere olan bağlılığı azaltacağı, güven ve itibarda da kayıplar yaratacağı ön görülmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı şirketlerin, hem mevcut çalışanları elde tutmak hem de nitelikli potansiyel adayları işletmeye çekmek için uygulamalarını adalet ve eşitlik üzerine kurmaları gerektiği düşünülmektedir. Ödül ve ikramiye sistemini uygularken, mutlaka işletme yöneticilerinin çalışanlarını iyi tanıyor olması ve kuşak farklılıklarının farkında olması gerektiği görülmektedir. Akbank’ın da tüm bu faktörleri dikkate alan bir işveren olduğu, çalışanlarının motivasyonunu ve performansını artırmak amacıyla adaletli bir şekilde ödül ve ikramiye sistemi uyguladığı düşünülmektedir. Akbank 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda adaletli ödül ve ikramiye sistemi boyutuna “Fark Yaratan Ekibimiz” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutu kapsamındaki uygulamaları “Bankamızda ücret paketi maaş, her yıl prim ve ikramiye, yemek fişi, yabancı dil tazminatı ve kıdeme veya işin kapsamına ve hizmet lokasyonuna göre değişebilen diğer yan ödemelerden oluşuyor. Periyodik bazda ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilen kişisel ödüllendirmeler çalışanların kendisi ve yöneticileriyle paylaşılıyor” şeklinde belirtilmektedir.

Türkiye Garanti Bankası'nın, fırsat eşitliğine dayalı, objektif bir değerlendirme ile çalışanlarını kişisel bazda ve periyodik olarak ödüllendirmesinin mevcut çalışanları ve potansiyel çalışan adayları açısından öncelikli ve önemli olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, bu kişisel ödüllendirmelerin yöneticilerle ve çalışanların kendisi ile paylaşılmasının da işletmedeki ilişkileri ve örgütün kültürünü güçlendirdiği düşünülmektedir. Çalışanlarına sadece maaş ödemeyip, bunun yanı sıra teşvik edici ve performans artırıcı yan haklar (yabancı dil tazminatı, yemek fişi, prim ve ikramiye vb.) sunmasının da işletmeyi çekici hale getirdiği varsayılmaktadır. Çalışanların işletmelerde aradığı önemli özelliklerden biri olan adaletli ödül sistemlerinin, adaletli ve fırsat eşitliğine dayalı olarak gerçekleştiriliyor olmasının işletmelere itibar kazandırdığı görülmektedir. Garanti Bankası'nın, ödül ve ikramiye sistemlerini mevcut çalışanlarını elde tutacak şekilde objektif bir sistem üzerine kurduğu ve bu kurulan sistemde çalışanlar açısından motive edici olduğu düşünülmektedir. Garanti Bankası'nın 2016 yılında yayınladığı sürdürülebilirlik raporunda adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutuna "Çalışanlara Yatırım Yapmak" bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını "Banka tüm süreçlerinde her türlü ayrımcılığa karşı olup, bu konuya ilişkin tüm inisiyatifleri desteklemektedir. İş Bankası, eşit işe eşit ücret ve haklar prensipleri kapsamında çalışanları kıdem ve performanslarına göre ücretlendirmektedir" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanların, işletmelerin en önemli pazarlama araçlarından biri olduğu bilinmektedir. Uygulanan sistemlerin başarısı, başarısızlığı ve eksikliğinin genel olarak çalışanlar tarafından çevrelere anlatıldığı görülmektedir. Türkiye İş Bankası'nın, çevresinde ve çalışanlarının gözünde itibar kazanmak adına fırsat eşitliğini gözettiği ve desteklediği düşünülmektedir. Yine bu kapsamda, çalışanların yapmış oldukları işlerin hakkı kadar ödül ve ücret alması sebebiyle adil, motive edici ve performans artırıcı bir sistem uygulandığı varsayılmaktadır. Mevcut çalışanlarının işletmedeki çalışma süresi ve göstermiş olduğu performans gibi kriterleri baz alarak ücretlendirme uygulaması da yine adaletli bir sistemin işlediğini gösterdiği düşünülmektedir. İş Bankası'nın ikramiye sistemlerini, çalışanlarını teşvik edecek, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirecek ve aidiyet duygusu kazandıracak şekilde düzenlendiği varsayılmaktadır. İş Bankası 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda

adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutuna “Çalışanlarımız İçin” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanların ücretlendirilmesinde cinsiyet hiçbir şekilde belirleyici unsur değildir. Performans değerlendirme sonucunda performans primi almaya hak kazanan çalışanlar üç ayda bir ödüllendirilmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmiştir. Çalışanlara işletme içerisinde sunulan ücret ve yan haklar kapsamında istenmeyen, cinsiyetçi ve eşit olmayan uygulamaların yer alması sonucunda işletmelerin hem iç hem de dış paydaşlarının algılarında itibar ve güven kaybı yaşadığı bilinmektedir. Türkiye Halk Bankası’nın belirtilen ifadelerine dayanılarak, mevcut çalışanlarına eşit, adil ve cinsiyet faktörünü baz almadan ücretlendirme yaptığını ifade etmesi sebebi ile fırsat eşitliğinin esas alındığı adil bir sistem uygulandığı varsayılmaktadır. Yine, çalışanların işletme içerisinde göstermiş oldukları performans sonuçlarına göre performans primleri ile 3 ayda bir ödüllendirilmesi nedeniyle teşvik ve motive edici bir uygulamanın devam ettirildiği düşünülmektedir. Halk Bankası’nda uygulanan bu sistem dolayısıyla, çalışanlara performanslarını yükseltecek eşit haklar tanındığı varsayılırken, aynı zamanda çalışanların da örgütü benimsedikleri düşünülmektedir. Halk Bankası’nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutuna “Çalışanları İçin Halkbank” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Performans değerlendirme sistemi ile eşgüdümlü, piyasaya duyarlı ve eşitlikçi bir ‘Ücretlendirme Politikası’ uygulamaktadır. Çalışanlarla ilgili tüm değerlendirmelerini her türlü farklılıktan bağımsız olarak yapan TSKB, bu yaklaşımını ücretlendirme ve ödüllendirme mekanizmasına da yansıtmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’nın ifade edilen uygulamaları incelenecek olursa, çalışanlarına yönelik ücretlendirme politikası uygularken performans değerlendirme sonuçlarını ve piyasa ücretlerini de dikkate alması, eşit ve hakkaniyetli bir sistemi esas aldığı, çeşitli kriterleri değerlendirerek ücretleri belirlemeye gayret gösterdiği düşünülmektedir. Mevcut çalışanlarının ödül, ikramiye ve ücretlerini belirlerken cinsiyet, dil, din, inanış vb. kriterleri baz almadan tamamen piyasaya ve performansa dayalı bir şekilde gerçekleştirmesi sebebiyle uygulanan sistemin objektif ve eşit

olduğu varsayılmaktadır. Çalışanları objektif olarak değerlendirerek ödüllendirme sağlayan Sınai Kalkınma Bankası'nın aynı zamanda, çalışanlarını da kazandığı düşünülmektedir. Sınai Kalkınma Bankası'nın 2016 yılında yayınladığı sürdürülebilirlik raporunda adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutuna "İnsan Sermayesi" bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını "İş ortamında fırsat eşitliğini ve insan kaynağında çeşitliliği önemsiyor, çalışanlarımıza eşit fırsat ve haklar sunuyoruz. İkramiye, performans primi, temettü, çeşitli tazminat ve yardımlar, sağlık, hayat sigortası, bireysel emeklilik, izinler, tatil olanağı, başarının değerlendirilmesi, örgütlenme ve toplu sözleşme hakları gibi yan haklar sağlanmaktadır" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanlara sunulan hak ve ücretlendirmelerin eşit şartlar altında yerine getiriliyor olmasının öneminin ve gerekliliğinin bilindiği varsayılarak, Vakıflar Bankası'nın mevcut çalışanlarına eşit olanaklar sunduğu düşünülmektedir. İşletmelerde sunulan iş ortamında çalışanlara eşit şekilde değer veriliyor olmasının, eşit haklar tanınmasının ve başarılarının eşit şekilde değerlendiriliyor olmasının gerekliliği ve işletmelerin bu konularda aktif uygulamalar geliştiriyor olmalarının zorunluluğu bilinmektedir. Türkiye Vakıflar Bankası'nın, sabit olarak yapılan ücretlendirme dışında çalışanlarına motive ve teşvik edici prim, izin, tatil fırsatları, sağlık sigortası vs. olanaklar sunmasının çalışanlar tarafından istenilen uygulamalardan olduğu ve bu tanınan haklar sayesinde ise kurum içi performansın daha üst seviyelere taşınacağı ve motivasyonun artacağı varsayılmaktadır. Bankanın 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutuna "Geliştirmek" adlı bölümde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, adaletli ödül ve ikramiye sistemleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını "İrk, dil, renk, yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel tercih, engel, kıdem durumu ve diğer ayrımcılık yaratacak unsurlar gözetilmek sizin ücretlendirme sistemi uyguluyoruz. Tüm çalışanlarımıza yıllık yaşam sigortası ve sağlık sigortası sağlıyoruz" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanlarını tanıyan ve ne istediklerini bilen tüm organizasyonların belli bir seviyedeki başarıyı yakaladıkları bilinmektedir, bu nedenle işletmelerin çalışanlarına istedikleri olanakları sağlamaları ve bunu yaparken de eşitliğe yer vermeleri gerektiği söylenebilmektedir. Yapılan adaletsizliklerin ve eşit olmayan uygulamaların işletmelerin markalarına zarar verdiği bilincine sahip

olduđu dűşűnűlen Yapı ve Kredi Bankası'nın, çalıřanlarına dil, inanç, cinsiyet vb. hiçbir ayırım gűzetmeksizin eřit ve adil bir řekilde űcretlendirme uygulamasının çalıřanlar tarafından olumlu karřılandığı ve istenilen bir sistem olduđu varsayılmaktadır. İřletme olarak, her kademedeki tűm çalıřanlarına eřit řekilde, ayırım gűzetmeden yıllık yařam sigortası ve sađlık sigortası gibi olanaklar tanınmasının da gűven ve itibar artırıcı űzelliklerinden olduđu dűřűnűlmektedir. alıřanlarına gűzel fırsatlar sunduđu dűřűnűlen Yapı ve Kredi Bankası'nın dolayısıyla, çalıřanlarını iřletmeye bađladığı ve verimliliklerini artırdığı varsayılmaktadır. Yapı ve Kredi Bankası'nın 2016 yılında yayınlamıř olduđu sűrdűrűlebilirlik raporunda adaletli űdűl ve ikramiye sistemleri boyutuna "İnsan Sermayemiz" bűlűműnde rastlanmıřtır.



**Tablo 12. İstikrarlı İstihdam Garantileri**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Nitelikli ve iyi eğitilmiş, sürekli öğrenmeye ve gelişime açık, paydaşlara ve değer katmaya hevesli, yenilikçi kişileri ırk, dil, din, cinsiyet ve yaş dahil hiçbir ayırım yapmaksızın bünyesine katmaktadır. İşe alım ölçütlerini kullanarak adil ve fırsat eşitliğine odaklı bir istihdam politikası izlenmektedir. Açılan pozisyonlar, öncelikle bankamız çalışanlarına ilan edilmektedir.	Türkiye'nin her bölgesine yayılan şube ağıyla insana yakışır iş uygulamaları ve fırsat eşitliği gözetilen İK politikalarımızla ülke genelinde istihdama katkıda bulunuyoruz. Açık pozisyonlar için önceliği çalışanlarımıza tanıyoruz.	İş Bankası, yetkin, yetenekli ve etik değerlere bağlı bankacılar yetiştirerek sektörün insan kaynağına katkıda bulunmaktadır. Kadın istihdamının sosyal adaletin sağlanması açısından önemli olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler kurum içerisinde yetişmektedir. Uzun süreli istihdam anlayışı sunan kariyer yapısı ile bütün yöneticilerini kendi bünyesinde yetiştirmektedir.	Bankamızın raporlama döneminde yaklaşık 5.000 kişilik istihdam yaratıldığı/korunduğu hesaplanmıştır.	Çalışma ortamında cinsiyet eşitliğini gözeterek, kadın istihdamını destekleyen firmaların yapacağı yatırımlara finansman sağlamak amacıyla Fransız Kalkınma Ajansı'ndan 100 milyon Euro tutarında kredi temin etmiş bulunmaktayız. Kadın çalışan oranı %55 seviyesindedir. Önümüzdeki dönemde özellikle reel sektörde kadınların ekonomiye katılımı yönünde farkındalığı artırmak için adımlar atılacaktır. İstihdam edeceği yönetici adaylarını özel olarak yapılandırılmış eğitim programları ile görevlerine hazırlamaktadır. Kadının Güçlenmesi Prensiplerini İmzalamıştır.	Her kademedeki kadın çalışan sayımızı arttırmaya yönelik çalışmalar yürütüyor ve kadın çalışanların işgücüne katılımını destekliyoruz. Fırsat eşitliğini hizmet verdiğimiz tüm bölgelerde sağlamaya ve aynı zamanda şubelerin personel ihtiyacında yerel adayların alımlarına öncelik veriyoruz. Personel ihtiyacı bulunan illerde ikamet eden yerel adayların bankamız bölgelerinde bulunan birimlerimizde veya şubelerimizde istihdamına imkan tanıyarak, küçük illerde yaşanan işsizlik sorununun çözülmesine ve yerel ekonomik kalkınmaya destek oluyoruz.	Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzaladık. Kadınların iş hayatına katılımına destek veriyoruz. Ülkemizin kadın istihdam oranı en yüksek şirketleri arasında yer alıyoruz. Kadın çalışan oranımız 2016'da %63 oldu. Engelli istihdamına önem veriyoruz. 2016 yılında engelli çalışan sayımız 2015 yılına göre %12 oranında arttı. Heroes Club programını başarılı bir şekilde tamamlayan öğrencilere iş imkanı sağlıyoruz.

## 6.2. İstikrarlı İstihdam Garantileri

İkinci olarak, işveren markasının ikinci boyutu olan istihdam garantileri adı altında 7 bankanın yapmış oldukları varsayılan ve Tablo 12’de gösterilen uygulamalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, istikrarlı istihdam garantileri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Nitelikli ve iyi eğitilmiş, sürekli öğrenmeye ve gelişime açık, paydaşlara ve değer katmaya hevesli, yenilikçi kişileri ırk, dil, din, cinsiyet ve yaş dahil hiçbir ayırım yapmaksızın bünyesine katmaktır. İşe alım ölçütlerini kullanarak adil ve fırsat eşitliğine odaklı bir istihdam politikası izlenmektedir. Açılan pozisyonlar, öncelikle bankamız çalışanlarına ilan edilmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Yapılan uygulamalara bakıldığında, dil, din, ırk ve cinsiyet gibi farklılıklar göz önünde bulundurulmadan fırsat eşitliğine odaklanıldığı ve sadece potansiyel adaylarda gelişime ve eğitime açık olma, yenilikçi olma ve sürekli öğrenme gibi kriterler arandığı düşünülmektedir. Akbank’ın genel anlamda, istihdam konularında fırsat eşitliğine önem verdiği, herhangi bir ayırım yapılmadığı ve öncelikli olarak banka içi istihdama önem verdiği varsayılmaktadır. Günümüzde pazardaki şirket sayılarının artması, artan iş gücü sayısı ve bu şirketlerin çalışanlara çeşitli olanaklar sunması sonucu istihdam yaratmayı garanti edebilmenin önemli bir kriter haline geldiği görülmektedir. Yapılan tüm bu uygulamalar neticesinde Akbank’ın, hem mevcut çalışanlarına hem de potansiyel çalışan adaylarına ihtiyaca göre istikrarlı iş olanakları sunduğu düşünülmektedir. Sürdürülebilirlik raporunda istikrarlı istihdam garantileri boyutuna “Fark Yaratan Ekibimiz” adlı bölümde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, istikrarlı istihdam garantileri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Türkiye’nin her bölgesine yayılan şube ağımla insana yakışır iş uygulamaları ve fırsat eşitliği gözetilen İK politikalarımızla ülke genelinde istihdama katkıda bulunuyoruz. Açık pozisyonlar için önceliği çalışanlarımıza tanıyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin, hem potansiyel çalışan adaylarına faaliyet göstermiş oldukları alanlarda ve kendi bünyelerinde istihdam olanağı sunması hem de mevcut çalışanlarına işletme içerisinde terfi olanakları sağlaması günümüzde istenen kriterler arasındadır. Türkiye Garanti Bankası’nın potansiyel çalışan adaylarına, fırsat eşitliğini esas alarak şubelerinde ve ülke genelinde istihdam

olanakları sunmasının önemli bir tercih edilme nedeni olduğu düşünülmektedir. Bunların yanı sıra, mevcut nitelikli çalışanlarına açık pozisyonlar kapsamında öncelik vermesinin de hali hazırda çalışan personeli açısından teşvik edici bir sistem olarak görüldüğü düşünülmektedir. 2016 yılında yayınlanmış olan sürdürülebilirlik raporunda istikrarlı istihdam garantileri boyutuna “Ekonomik ve Toplumsal Gelişime Destek” adlı bölümde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, istikrarlı istihdam garantileri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Yetkin, yetenekli ve etik değerlere bağlı bankacılar yetiştirerek sektörün insan kaynağına katkıda bulunmaktadır. Kadın istihdamının sosyal adaletin sağlanması açısından önemli olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler kurum içerisinden yetişmektedir. Uzun süreli istihdam anlayışı sunan kariyer yapısı ile bütün yöneticilerini kendi bünyesinde yetiştirmektedir” şeklinde ifade etmektedir. Günümüz koşullarında işletmeler, işveren markalarına katkıda bulunmak, yetkin personelle iş yapmak ve itibarlı hale gelmek için nitelikli ve yetenekli bireyleri bünyelerine katma gereklilikleri bilinmektedir. Türkiye İş Bankası’nın, yetenekli çalışanları bünyesine katmaya özen göstermesi sebebiyle potansiyel çalışan adaylarına istihdam fırsatları yarattığı ve bu sayede hem işletmenin kendisine hem de banka sektörüne katkıda bulunduğu varsayılmaktadır. Banka olarak, özellikle sektörde kadın istihdamına önem verilmesi ve bu inanın kurum içerisine yayılması nedeniyle istihdam fırsatlarının ağırlıklı olarak kadın çalışanlara tanındığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, kurum içerisinde de istihdam fırsatları yarattığı ve çalışanlarına terfi olanakları sağlayarak kariyer yollarında yardımcı olduğu ve çeşitli yöneticilik pozisyonlarına hazırladığı varsayılmaktadır. İş Bankası’nın yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda istikrarlı istihdam garantileri boyutuna “Çalışanlarımız İçin” ve “İş Bankasında Sürdürülebilirlik” adlı bölümlerde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, istikrarlı istihdam garantileri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Bankanın raporlama döneminde yaklaşık 5.000 kişilik istihdam yaratıldığı/korunduğu hesaplanmıştır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye Halk Bankası’nın sürdürülebilirlik raporlaması yaptığı Ocak-Aralık 2016 dönemi boyunca hemen hemen 5.000 kişi için istihdam olanaklarının korunduğunu/yaratıldığını ifade etmesi sebebiyle işletme olarak istihdam fırsatlarına önem gösterildiği ve bankacılık sektörüne büyük oranda katkı sağlandığı

varsayılmaktadır. Bankacılık sektörünün cazip iş olanaklarına sahip olduğunun bilinmesi nedeniyle Türkiye Halk Bankası'nın bu fırsatları kolaylıkla avantaja çevirebildiği düşünülmektedir. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda istikrarlı istihdam garantileri boyutuna “Ülke Ekonomisi İçin Halkbank” adlı bölümde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, istikrarlı istihdam garantileri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Kadın çalışan oranı %55 seviyesindedir. Önümüzdeki dönemde özellikle reel sektörde kadınların ekonomiye katılımı yönünde farkındalığı artırmak için adımlar atılacaktır. İstihdam edeceği yönetici adaylarını özel olarak yapılandırılmış eğitim programları ile görevlerine hazırlamaktadır. Kadının Güçlenmesi Prensiplerini İmzalamıştır” şeklinde belirtmektedir. Kadın çalışan oranının %55 gibi bir seviyede olması, Kadının Güçlenmesi Prensipleri projesine destek verilmesi, kadınların iş hayatına atılmasının, ekonomiye katkı sağlamasının öneminin farkındalığı ve bu konuda çeşitli projeler geliştirileceğinin taahhüt edilmesi sebebiyle Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın sektörde istihdam olanakları yarattığı ve bu konuya destek olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, işletmelerin kendi içinde yöneticiler yetiştirerek, tanıdığı, bildiği, nitelikli personele terfi olanakları sağladığı görülmektedir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın da kendi bünyesinde yarattığı istihdam fırsatları ile yönetici adaylarına eğitimler vererek onları bu pozisyonlar için doğru bir şekilde hazırladığı ve terfi ettiği varsayılmaktadır. Mevcut çalışanlarına kendi bünyesinde istihdam olanakları yaratması ve yöneticiliğe hazırlamasının, çalışanlar tarafından cazip olarak algılandığı ve performansı artırdığı düşünülmektedir. Sınai Kalkınma Bankası'nın yayınladığı sürdürülebilirlik raporunda istikrarlı istihdam garantileri boyutuna “Genel Müdürün Mesajı” ve “İnsan Sermayesi” adlı bölümlerde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, istikrarlı istihdam garantileri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Fırsat eşitliliğini hizmet verdiğimiz tüm bölgelerde sağlamaya ve aynı zamanda şubelerin personel ihtiyacında yerel adayların alımlarına öncelik veriyoruz. Personel ihtiyacı bulunan illerde ikamet eden yerel adayların bankamız bölgelerinde bulunan birimlerimizde veya şubelerimizde istihdamına imkan tanıyarak, küçük illerde yaşanan işsizlik sorununun çözülmesine ve yerel ekonomik kalkınmaya destek oluyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin hem mevcut çalışanlarına hem de potansiyel çalışan adaylarına sağlayacakları istihdam olanaklarının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi ve eşit fırsatlar tanınmasının

iş çevresinde ve çalışan nezdindeki önemi bilinmektedir. Türkiye Vakıflar Bankası'nın bu kapsamda belirtilen uygulamalarına bakıldığında, istihdam yaratmada tüm bölgelere adil bir şekilde fırsat tanındığını ve bölgelerdeki şubelerin çalışan ihtiyaçlarını gözeterek yerel potansiyel çalışanlara öncelik verdiğini belirtmesi sebebiyle çevresindeki çalışan adaylarına sürekli olarak çalışma fırsatları sunduğu varsayılmaktadır. Sadece büyük şehirlerde istihdam fırsatları tanımayarak, küçük şehirlerde de buna yönelik çalışmalar yapıldığı ve bölgedeki çalışan ihtiyacına göre istihdam sağlandığının belirtilmesi sebebiyle küçük bölgelerdeki ekonomiye katkı sağlanırken potansiyel çalışan adaylarına da oldukça güzel iş fırsatlarının sunulduğu düşünülmektedir. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda istikrarlı istihdam garantileri boyutuna “Geliştirmek” ve “İşimizi Nasıl Yapıyoruz?” bölümlerinde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, istikrarlı istihdam garantileri boyutu kapsamındaki uygulamaları “Kadınların iş hayatına katılımına destek veriyoruz. Ülkemizin kadın istihdam oranı en yüksek şirketleri arasında yer alıyoruz. Engelli istihdamına önem veriyoruz. Heroes Club programını başarılı bir şekilde tamamlayan öğrencilere iş imkanı sağlıyoruz” şeklinde belirtilmektedir. Çoğu işletmenin ekonomik kalkınmaya ve kadınların istihdamına öncelik verdiği gibi Yapı ve Kredi Bankası'nın da bu kapsamda kadın çalışan sayısının en yüksek şirketlerden biri olması nedeniyle çevresi tarafından itibarlı ve cazip bir işletme olarak algılandığı düşünülmektedir. Kadın çalışanlara tanınan olanakların yanı sıra engelli istihdamına da oldukça önem verilmesi sebebiyle Yapı ve Kredi Bankası'nın bu konuya dikkat çektiği, diğer işletmelere örnek olduğu ve itibar kazandığı varsayılmaktadır. Bunların yanı sıra, yürütülen programlar aracılığı ile başarılı sayılan öğrencilere çeşitli iş fırsatlarının tanınması da güzel ve örnek teşkil eden uygulamalardan olduğu düşünülmektedir. Bu sayede Yapı ve Kredi Bankası'na birçok nitelikli öğrencinin iş bulma umudu ile başvuracağı ve genç, yetenekli insan kaynağının artacağı düşünülmektedir. Yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda istikrarlı istihdam garantileri boyutuna “CEO Mesajı”, “Finansal Sermaye” ve “İnsan Sermayemiz” bölümlerinde rastlanmıştır.

**Tablo 13. Güçlü Örgüt Kültürü**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>Bankamız, çalışanlarımızın görüş ve beklentilerini düzenli şekilde alarak, hayata geçirmeye önem vermektedir. Kurum kültürünün benimsenmesi için eğitimler ve etkinlikler düzenlenmektedir. “Kendi liderlerini yaratan” bir kurum kültürü oluşturmayı hedeflemektedir. Çalışanların bilgiye etkin erişimlerini sağlamak ve iletişimi kuvvetlendirmek için kurum içi intranet sistemi kullanılmaktadır. Yıllık yapılan Çalışan Bağlılığı Araştırması 2016 sonuçları; kariyer olanakları, ödüllendirme ve takdir, altyapı olanaklarında gelişim fırsatlarının olduğunu göstermiştir.</p>	<p>Tüm paydaşlarla iletişimde şeffaf, açık ve sorumlu bankacılarız. Kurumsal yönetim değerlerine, etik ve kurumsal değerlere bağlı kalırız. İyi işi ve örnek davranışları fark eder, takdir etmeyi önemseriz. Tüm değişiklikler ve düzeltmeler banka içinde duyurulmaktadır. Paydaşlarımızla düzenli iletişim halindeyiz. Çalışanlarımızı bilgilendiriyor, gelişim alanlarına yönelik eğitimler tasarlıyor ve onların geri bildirimlerini alıyoruz. Çalışanlarımıza çağdaş ve insan haklarına saygılı, fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu, güvenli bir iş ortamı sunuyoruz. Anketlerimizle her yıl çalışanlarımızın görüşlerini alıyor, talep ve beklentilerini öğreniyoruz.</p>	<p>Çalışanların, yöre halkının ve diğer paydaşların görüşlerini dikkate almak amacıyla, paydaş katılım planı ve şikayet mekanizması oluşturulmuştur. İş Bankası, çalışanlarımızın bağlılığını, memnuniyetini ve çalışanlar nezdindeki yönetici memnuniyetini 2009 yılından beri anket çalışmalarıyla düzenli olarak ölçmektedir. Çalışanlar ile banka arasında en önemli iletişim kanallarından biri Olumsuz Haber Hattıdır. Kurum içinde gerçekleştirilen İnovatif Fikirler Yarışması ile aidiyet ve bağlılık duygularının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.</p>	<p>Mevzuattaki değişiklikler hakkında personelin en kısa sürede bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. Halkbank'ta çalışma hayatının ortak paydasını özverili çalışma, hoşgörü, insana saygı, güven ve paylaşım oluşturmaktadır. Çalışanlarımıza işe alım sürecinden başlamak üzere çalışma hayatlarının tüm süreçlerinde birçok farklı olanaklar, yetkinliklerini ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için modern eğitim imkanları ve çalışmaktan mutluluk duyacakları üretken bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Çalışanların işe alım, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde; dil, din, ırk, mezhep, köken, cinsiyet, kişisel tercih, bedensel engel gibi farklar gözetilmeksizin adayların ilgili göreve ilişkin mesleki yetenekleri ve yeterliliklerini temel olarak fırsat eşitliğine olanak sağlanmaktadır. Süreçlerin iyileştirilmesi ve hizmetlerini geliştirmek amacıyla, çalışanlarımızın önerilerini aktif bir şekilde değerlendirebilmek için “Çalışan Öneri Sistemi” oluşturulmuştur.</p>	<p>Her bir paydaş grubu için farklı iletişim platformları geliştirir, paydaşlarıyla sürekli diyalog içinde olmaya büyük önem vermektedir. Geleceğe yönelik hedef ve stratejilerini kurum kültürünün ve iş yapma biçiminin doğal bir parçası olan entegre bakış açısıyla belirlemektedir. Son 4 yılda %13 çalışan bağlılığında artış olmuştur. Kurum kültürü olarak toplumsal cinsiyet eşitliği desteklenmektedir. TSKB’de yapılan memnuniyet anketine katılım oranı %95’tir. Çalışanlarımıza, insan haklarına saygılı, fırsat eşitliğine dayanan bir örgüt ortamı sunmaktadır.</p>	<p>Çalışanlarımız şikayet ve taleplerini telefon, faks, e-posta gibi iletişim kanalları aracılığıyla İnsan Kaynakları Başkanlığı’na doğrudan iletebiliyor. Çalışanlarımızın İlgilerle ilgili en güncel gelişmelere ulaşabilmesi amacıyla İlgiler, çalışanlarımızın sürekli erişim sahibi olduğu intranet ağımız Banka Bilgi Sistemi ekranında yer alıyor. “İnsanı odağına alan” bir yönetim anlayışı benimsiyoruz. Çalışan memnuniyetini ön planda tutarak, çalışanlarımızın bireysel ve mesleki gelişimlerini verilen eğitimlerle destekliyor, onlara güvenli bir iş ortamı sunmak için çalışıyoruz. Her düzeyde iletişime açık iş ortamı. 2016 yılında, çalışanlarımızın %83’ü İç Müşteri Memnuniyeti Anketi’ne katılmıştır.</p>	<p>Kurum içinde her çalışanın risk yönetimine katılımı benimsenir. Çalışanlarımıza kurumumuzun misyonu ile örtüşmeyen eylemlerin bildirimini konusunda ifade özgürlüğü yarattık. Paydaş iletişimi için geliştirdiğimiz çeşitli kanallar ile paydaşlarımızla güvene dayalı bir ilişki kurmayı hedefliyoruz. Paydaş beklenti, görüş ve şikâyetlerini başlıca veri olarak değerlendiriyoruz. Katılımcı ve çoğulcu bir iş yeri, farklılıklara saygılı, yaratıcı bir çalışma ortamı, güvenli, çalışan sağlığını önemseyen, toplumsal refaha katkı sağlayan, uzun soluklu paydaş ilişkilerine sahip bir banka.</p>

### 6.3. Güçlü Örgüt Kültürü

İşveren markasının üçüncü boyutu olan güçlü örgüt kültürü kapsamında, 7 bankanın yapmış olduğu varsayılan ve Tablo 13’de gösterilen çalışmalar değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamındaki görüşlerini ve uygulamalarını “Çalışanlarının görüş ve beklentilerini düzenli şekilde alarak, hayata geçirmeye önem vermektedir. Kurum kültürünün benimsenmesi için eğitimler ve etkinlikler düzenlemektedir. ‘Kendi liderlerini yaratan’ bir kurum kültürü oluşturmayı hedeflemektedir. Çalışanların bilgiye etkin erişimlerini sağlamak ve iletişimi kuvvetlendirmek için kurum içi intranet sistemi kullanılmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerde oluşturulan güçlü örgüt kültürünün, faaliyetlerde başarıya ulaşabilme ve ihtiyaç duyulan nitelikli potansiyel adayların işe alımlarını gerçekleştirmede öneminin büyük olduğu görülmektedir. Akbank’ın bu boyut kapsamında, kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi için eğitimler ve etkinlikler düzenlemesi, sürekli olarak çalışanlarının isteklerini ve görüşlerini dikkate alması gibi yapmış olduğu düzenlemelerin örgütün kültürünün güçlenmesine ve benimsenmesine yardımcı olduğu düşünülmektedir. Çalışanlarının gelişimlerine ve birbirleri ile iletişimlerine önem vererek, bilgiye her an ulaşabilmeleri amacıyla kurum içerisinde oluşturmuş oldukları sistemler ile çift yönlü diyalogu güçlendirdikleri varsayılmaktadır. Akbank’ın, güçlü örgüt kültürünün sağlayacağı fayda ve olanaklar hakkında bilgi sahibi olduğu ve bu nedenle hem bu konu hakkında çalışanlarını bilgilendirecek hem de kurum içi iletişimi güçlendirecek çalışmalar gerçekleştirdiği düşünülmektedir. Güçlü örgüt kültürü boyutuna sürdürülebilirlik raporunda “Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız” ve “Fark Yaratan Ekibimiz” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamındaki uygulamalarını “İyi işi ve örnek davranışları fark eder, takdir etmeyi önemseriz. Çalışanlarımızı bilgilendiriyor, gelişim alanlarına yönelik eğitimler tasarlıyor ve onların geri bildirimlerini alıyoruz. Çalışanlarımıza çağdaş ve insan haklarına saygılı, fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu, güvenli bir iş ortamı sunuyoruz. Anketlerimizle her yıl çalışanlarımızın görüşlerini alıyor, talep ve beklentilerini öğreniyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri, verimliliklerinin artması ve olumlu ilişkilerin kurulması gibi kriterlerin gerçekleşmesindeki en büyük faktörün örgüt kültürü olduğu

bilinmektedir. Türkiye Garanti Bankası'nın bu kapsamda yapmış olduğu uygulamaları incelenecek olursa, yönetimin çalışanlarını başarılarında takdir etmeyi bilmesi, politika ve prosedürlerde yapılan düzeltme ve değişikliklerin tüm çalışanlara bildirilmesi gibi uygulamaların işletme içerisinde yapılıyor olması nedeniyle örgütte ilişkilerin olumlu, paylaşımın sürekli ve iletişimin güçlü olduğu düşünülmektedir. Çalışanların görüş ve beklentilerinin her yıl anketler aracılığı ile toplanması sebebiyle katılımcı ve iletişimin kuvvetli olduğu bir yönetim anlayışının hakim olduğu varsayılırken, eşitliğin ve insana saygının olduğu, güvenli bir iş ortamının sağlandığının ifade edilmesi nedeniyle de olumlu bir örgüt ikliminin olduğu düşünülmektedir. Güçlü örgüt kültürü boyutuna 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda "Vazgeçilmez Değerlerimiz" bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamındaki uygulamalarını "Çalışanların, yöre halkının ve diğer paydaşların görüşlerini dikkate almak amacıyla, paydaş katılım planı ve şikayet mekanizması oluşturulmuştur. Çalışanlar ile banka arasında en önemli iletişim kanallarından biri Olumsuz Haber Hattıdır. Kurum içinde gerçekleştirilen İnovatif Fikirler Yarışması ile aidiyet ve bağlılık duygularının güçlendirilmesi hedeflenmektedir" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye İş Bankası'nın belirttiği uygulamalara bakıldığında, sadece çalışanlarının görüşlerini değil aynı zamanda faaliyet gösterdiği bölgedeki halkın ve iş çevresindeki paydaşlarının da görüşlerini alarak değerlendirmesinin sebebi örgüt kültürünü güçlü hale getirerek, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürünü etkin hale getirmede önemli kriterlerden biri olan çalışanlar ile çift yönlü diyalog kurabilme konusunda Olumsuz Haber Hattı sisteminin oluşturulmasının katılımcı bir yönetim anlayışının olduğunu ve çalışana değer verildiğini gösterdiği varsayılmaktadır. İşletmelerde sağlanan güçlü örgüt kültürünün çalışanların davranışlarına sınır getirdiği, kurum içi sinerjiyi düzenlediği, basit krizleri atlatmada kolaylık sağladığı ve belirli düzeydeki başarıyı yakalamaya yardımcı olduğu bilinmektedir. İşletme içerisinde gerçekleştirilen yarışma sayesinde çalışanlar arası iletişimin kuvvetlendirildiği, bireyler arası paylaşımın sağlandığı ve işletmeye olan bağlarının daha da kuvvetlendirildiği varsayılmaktadır. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda güçlü örgüt kültürü boyutuna "Dünyamız İçin" ve "Çalışanlarımız İçin" adlı bölümlerde rastlanmıştır.



Türkiye Halk Bankası, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışma hayatının ortak paydasını özverili çalışma, hoşgörü, insana saygı, güven ve paylaşım oluşturmaktadır. Çalışanlarına işe alım sürecinden başlamak üzere çalışma hayatlarının tüm süreçlerinde birçok farklı olanaklar, yetkinliklerini ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için modern eğitim imkanları ve çalışmaktan mutluluk duyacakları üretken bir çalışma ortamı sağlamaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye Halk Bankası’nın çalışma ortamında çalışanların birbirine saygılı ve tolerans göstererek davrandığını, itimat ettiğini belirtmesi sebebi ile örgüt kültürünün güçlü olduğu ve çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusunun yüksek olduğu varsayılmaktadır. İşletmeye yeni giren adayların örgütün kültürünü tanıma ve uyum sağlama aşamasına sosyalizasyon süreci denildiği bilinmektedir. Türkiye Halk Bankası’nın bu kapsamda, çalışanların işi, kültürü öğrenebilmesi ve uyum sağlayabilmesi amacıyla işe alım aşaması ile birlikte çeşitli eğitimler ve fırsatlar sağlaması sebebiyle örgüt kültürünü etkin ve güçlü hale getirdiği düşünülmektedir. Çalışanlarının verimli ve huzurlu çalışabilecekleri bir ortam sağladıklarını belirtmelerinin de yine var olan kültürü ve işletme-çalışan bağlılığını daha da kuvvetlendireceği varsayılmaktadır. 2016 yılında yayınlanmış olan sürdürülebilirlik raporunda güçlü örgüt kültürü boyutuna “Halkbank ve Kurumsal Yönetişim” ve “Çalışanlar İçin Halkbank” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Her bir paydaş grubu için farklı iletişim platformları geliştirir, paydaşlarıyla sürekli diyalog içinde olmaya büyük önem vermektedir. Son 4 yılda %13 çalışan bağlılığında artış olmuştur. Kurum kültürü olarak toplumsal cinsiyet eşitliği desteklenmektedir. Çalışanlarına, insan haklarına saygılı, fırsat eşitliğine dayanan bir örgüt ortamı sunmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’nın iletişimde bulunduğu her paydaş ile diyalog kanalları geliştirmesi ve bunu sürekli hale getirmesinin örgüt kültürünü güçlendirme ve aktif olmasını sağlama açısından önemli ve örnek teşkil eden bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Hem iç hem de dış paydaşları ile sürekli ve çift yönlü diyalog halinde olan ve geri bildirim alan işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde ettiği ve paydaşları ile güçlü bir bağ oluşturduğu bilinmektedir. Nitekim Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’nın sürdürülebilirlik raporunda mevcut çalışan personel sayısında artış olduğunu belirtmesi sebebiyle işletmede güçlü bağ oluşturulduğunun bir göstergesi olarak varsayılmaktadır. Bunların yanı sıra, çalışma ortamında fırsat eşitliği ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin gözetilmesi, saygı ve

hoşgörünün benimsenmesinin de örgüt kültürünü güçlendirdiği ve işletmeyi cazip hale getirdiği düşünülmektedir. Sınai Kalkınma Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunda güçlü örgüt kültürü boyutuna “İş modeli”, “Sermaye Ögeleri” ve “İnsan Sermayesi” adlı bölümlerde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanlarımız şikayet ve taleplerini telefon, faks, e-posta gibi iletişim kanalları aracılığıyla İnsan Kaynakları Başkanlığı'na doğrudan iletebiliyor. ‘İnsanı odağına alan’ bir yönetim anlayışı benimsiyoruz. Çalışan memnuniyetini ön planda tutarak, çalışanlarımızın bireysel ve mesleki gelişimlerini verilen eğitimlerle destekliyor, onlara güvenli bir iş ortamı sunmak için çalışıyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Vakıflar Bankası'nın ifadelerine bakıldığında, çalışanlarının görüşlerini, isteklerini ve memnuniyetsizliklerini rahatlıkla belirtebildikleri bir ortam sağlaması sebebiyle örgütte katılımcı bir yönetim anlayışının hakim olduğu, iletişim kanallarının kuvvetli olduğu, düşünce özgürlüğüne önem verildiği ve çalışan görüşlerinin, isteklerinin son derece değerli olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürünün, işe yeni giren çalışandan, kıdemli çalışana kadar benimsetilmesinde eğitim faaliyetlerinin son derece önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Türkiye Vakıflar Bankası'nın da bu bilince sahip olduğu ve bu nedenle de çalışanlarına hem kişisel hem de mesleki gelişimlerini sağlamada eğitimler verdiği, çalışan mutluluğunu son derece önemseydiği ve istedikleri çalışma ortamını sağladığı varsayılmaktadır. Sürdürülebilirlik raporunda güçlü örgüt kültürü boyutuna “İşimizi Nasıl Yapıyoruz?” ve “Geliştirmek” bölümlerinde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanlarımıza kurumumuzun misyonu ile örtüşmeyen eylemlerin bildirimini konusunda ifade özgürlüğü yarattık. Katılımcı ve çoğulcu bir iş yeri, farklılıklara saygılı, yaratıcı bir çalışma ortamı, güvenli, çalışan sağlığını önemseyen, toplumsal refaha katkı sağlayan, uzun soluklu paydaş ilişkilerine sahip bir banka” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin güçlü ve etkin bir örgüt kültürü yaratarak sürdürebilmelerinde, yönetim-çalışan ilişkilerinin en önemli kriter olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda Yapı ve Kredi Bankası'nın mevcut çalışanlarına düşüncelerini, isteklerini ve memnuniyetsizliklerini diledikleri gibi ifade edebilecekleri bir ortam sunmasının var olan kültürü güçlendirdiği ve çekici hale getirdiği varsayılmaktadır. Farklı değer ve inançlara saygı duyulduğu, inovatif bir iş ortamı oluşturulduğu, çalışan-yönetim ilişkilerinin

aktif ve olumlu olduğu, yapılan faaliyetlerin ülke ekonomisine katkı sağladığı ve çalışanlarının sağlığının düşünüldüğü bir örgüt ortamını sunduğunu belirtmesi nedeniyle arzu edilen ve her çalışanın parçası olmak isteyeceği bir örgüt kültürünün hakim olduğu düşünülmektedir. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda güçlü örgüt kültürü boyutuna “Yapı Kredi’de Sürdürülebilirlik Yönetimi” ve “İnsan Sermayemiz” bölümlerinde rastlanmıştır.

**Tablo 14. Olumlu Kişiler Arası İlişkiler**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>“Yeni Nesil Akbank Toplantıları” ile yönetim mesajları ve çeyrek dönem performans sonuçları birinci ağızdan paylaşılmaktadır. Genel Müdürümüz ile düzenlenen kahvaltılarda, bankamızın farklı bölümlerinden katılımcılar görüş alışverişinde bulunma fırsatı yakalamaktadır. Çalışanlar, “1001 Fikir Öneri Sistemi” adlı uygulama ile öneriler sunabilmektedir. Kurum içi iletişim portalı, mobil uygulama, kurumsal TV, e-posta gönderimi ve çeyrek dönem performans canlı yayın toplantıları, Genel Müdür ile kahvaltı sohbetleri ve müdürler toplantısı; bankamız bünyesinde en sık kullanılan iç iletişim kanallarıdır.</p>	<p>Yüksek enerjiliyiz, birbirimize destek oluruz, bilgi ve deneyimi paylaşıyoruz. Çalışanlarımızın karar mekanizmalarında aktif olmalarını sağlamak ve yenilikçi fikirlerden beslenmek üzere diyalog kanallarımızı çift yönlü tutuyoruz. Üst yönetimin çalışanlarımızla bir önceki yılın değerlendirmesini yapıp, yeni dönem stratejilerini tartışmalarını sağlayan Gelecek Toplantıları’nı düzenliyoruz. Garanti Yöneticiler Zirvesi, özel bir paylaşım ve birlikte öğrenme platformu oluşturuyor.</p>	<p>Paydaşlardan farklı iletişim kanalları aracılığıyla toplanan fikir, görüş ve öneriler, farklı iç süreçlerle değerlendirmekte ve yeni projelere alt yapı oluşturmaktadır. İşe alım, performans ve kariyer yönetimi, özlük hakları yönetimi, ve işten ayrılma gibi temel süreçleri açık, anlaşılır ve güncel şekilde çalışanlarla paylaşmaktadır. Çalışanlarının aidiyet duygusunu ve takım ruhunu güçlendirmek amacıyla Gönüllü çalışanlar tarafından sürdürülen İş Oyuncuları Tiyatro Topluluğu faaliyetlerini 2016’da sürdürmüştür. “İş’te Turnuva” çalışan spor etkinliklerine 2016’da yaklaşık 1.000 çalışan katılmıştır. İş Bankası Hobi Atölyeleri ve İş Bankası Türk Halk Müziği korusu da faaliyetlerine devam etmiştir.</p>	<p>Halkbank, iletişim kanallarına iletilen görüş ve önerileri, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için önemli bir kaynak olarak değerlendirmektedir.</p>	<p>Tüm paydaş gruplarıyla farklı iletişim platformları kurgulayarak sürdürülebilir bir diyalog içinde bulunmaya önem vermektedir. Çalışanlara yönelik olarak, departman buluşmaları, yönetici toplantıları, odak grup toplantıları, MT Geliştirme Programı, Gelişim Atölyesi, İtranet sitesi ve düzenleyici dökümanlar platformu gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Geleceğe Bakış buluşmaları, sürdürülebilirlik sohbetleri, yöneticiler toplantısı, kuruluş kokteyli, yılbaşı yemeği, her yıl sponsor olunan İKSV Müzik Festivali konseri gibi pek çok farklı platformda çalışanların bir araya gelmesi sağlanmaktadır. Fotoğraf atölyesi, maraton, kürek takımı ve masa tenisi gibi etkinliklerde düzenlenmektedir.</p>	<p>Sürekli diyalog kurmamızı sağlayacak e-posta, telefon gibi kanalların yanı sıra farklı iletişim mekanizmalarıyla ilişkilerimizi devamlı tutuyoruz.</p>	<p>Sürdürülebilirlik alanındaki önceliklerimizi belirlerken müşterilerimizin, STK temsilcilerinin, akademisyenlerin ve üniversite öğrencilerinin görüşlerine başvurduk. Tüm paydaş gruplarıyla değişen sıklıklarla bir araya geliyoruz. Aylık olarak CEO mesajları ile çalışanlarımızın performansımız hakkında bilgilendirilmelerini sağlıyoruz. Bizler Plus sayesinde bilginin kurum içi akışını sağlıyoruz. “AloİK” destek merkezi ile çalışanlarımıza destek oluyoruz. Çalışan deneyimini izlemek için araştırmalar gerçekleştiriyoruz.</p>

#### 6.4. Olumlu Kişilerarası İlişkiler

İşveren markasının dördüncü boyutu olan olumlu kişiler arası ilişkiler dahilinde 7 bankanın yapmış olduğu varsayılan ve Tablo 14’de gösterilen uygulamalar yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Akbank, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Genel Müdürümüz ile düzenlenen kahvaltılarda, bankamızın farklı bölümlerinden katılımcılar görüş alışverişinde bulunma fırsatı yakalamaktadır. Kurum içi iletişim portalı, mobil uygulama, kurumsal TV, e-posta gönderimi ve çeyrek dönem performans canlı yayın toplantıları, Genel Müdür ile kahvaltı sohbetleri ve müdürler toplantısı; bankamız bünyesinde en sık kullanılan iç iletişim kanallarıdır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin, çalışanlar arası güveni artırmak, birbirlerine destek olmalarını ve dolayısıyla iş tatmininin artmasını sağlamak amacıyla olumlu kişiler arası ilişkileri sağlayacak uygulamalara önem verdiği görülmektedir. Ayrıca yapılan tüm bu uygulamaların, işletmelerdeki mevcut nitelikli çalışanların elde tutulmasını sağlarken, potansiyel adayları da işletmeye çekmede oldukça yararlı olduğu bilinmektedir. Akbank’ın belirtilen ifadelerine bakıldığında, genel müdür ile kahvaltı organizasyonu düzenlemesi, çalışanlar için geliştirilen fikir öneri sistemi ile çalışanların görüşlerini ve önerilerini alması, çalışan – yönetici ilişkilerinin kuvvetli olduğu ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsediği düşünülmektedir. Akbank’ın çalışanlar ile iletişimi sürekli hale getirmek ve olumlu ilişkiler kurmak için toplantılar, kahvaltılar, kurum içi iletişim platformları, mobil uygulama vb. çeşitli uygulamaları kullanması sebebiyle işletmede olumlu kişiler arası ilişkilerin yüksek seviyede olduğu varsayılmaktadır. Yapılan tüm bu uygulamalara ve etkinliklere bakıldığında Akbank’ın, olumlu kişiler arası ilişkilerin, işletme ve çalışanlar için öneminin farkında olduğu ve buna yönelik uygulamalar geliştirdiği düşünülmektedir. Olumlu kişiler arası ilişkiler boyutuna 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda “Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız” ve “Fark Yaratan Ekibimiz” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanlarımızın karar mekanizmalarında aktif olmalarını sağlamak ve yenilikçi fikirlerden beslenmek üzere diyalog kanallarımızı çift yönlü tutuyoruz. Üst yönetimin çalışanlarımızla bir önceki yılın değerlendirmesini yapıp, yeni dönem stratejilerini tartışmalarını sağlayan Gelecek Toplantıları’nı düzenliyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerde örgüt

ikliminin olumlu yönde değiştirilmesinde ve performans verimliliğinin artırılmasında çalışanlar arası ilişkilerin öneminin farkında olduğu düşünülen Türkiye Garanti Bankası'nın bu kapsamda, çalışanlar ile iletişim kanallarını çift taraflı olarak sürdürdüğü ve karar ve öneri alma gibi sistemlere dahil ettikleri varsayılmaktadır. Üst yönetim ile çalışan ilişkilerinin olumlu ve sürdürülebilir olması amacıyla düzenlenen Gelecek Toplantıları'nda önceki yılın değerlendirmeleri ve yeni yılın stratejilerinin tartışılması sebebiyle katılımcı bir yönetim anlayışının benimsendiği ve çalışan görüşlerinin işletme için önem arz ettiği düşünülmektedir. Yapılan bu uygulamalar ile çalışanlar arasındaki iletişimin olumlu hale getirildiği ve kurum içi sinerjinin yükseltildiği varsayılmaktadır. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda olumlu kişiler arası ilişkiler boyutuna "Çalışanlara Yatırım Yapmak" bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutu kapsamındaki uygulamalarını "Çalışanlarının aidiyet duygusunu ve takım ruhunu güçlendirmek amacıyla Gönüllü çalışanlar tarafından sürdürülen İş Oyuncuları Tiyatro Topluluğu faaliyetlerini 2016'da da sürdürmüştür. 'İş'te Turnuva' çalışan spor etkinliklerine 2016'da yaklaşık 1.000 çalışan katılmıştır. İş Bankası Hobi Atölyeleri ve İş Bankası Türk Halk Müziği korusu da faaliyetlerine devam etmiştir" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin nitelikli ve yetenekli çalışanlarını ellerinde tutabilmek için öncelikle onlarla olumlu iletişim kurabilmesi ve bunu sağlayacak uygulamalar geliştirmesi gerektiği bilinmektedir. Türkiye İş Bankası'nın, mevcut çalışanlarına yönelik olarak geliştirmiş olduğu gönüllü personellerden oluşan tiyatro topluluğu uygulaması ve turnuva etkinliklerinin, çalışanların kaynaşması ve paylaşımlarda bulunması açısından önemli bir adım olarak varsayılmaktadır. Bu faaliyetlerin yanı sıra, çalışanlar için oluşturulan hobi atölyeleri ve müzik korusu da mevcut ilişkilerin güçlendirilmesi, motivasyonun artırılması bakımından örnek uygulamalar olarak görülmektedir. Gerçekleştirilen bu etkinliklere bakıldığında, çalışanların büyük bir çoğunluğunun katılım sağlaması ve ortak bir paylaşımda bulunuyor olmalarının sonucunda çalışanlar arası ilişkilerin olumlu düzeyde olduğu ve işletmeye bağlılığın da yüksek olduğu varsayılmaktadır. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda olumlu kişiler arası ilişkiler boyutuna "İş Bankası'nda Sürdürülebilirlik" ve "Çalışanlarımız İçin" bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Halkbank, iletişim kanallarına iletilen görüş ve önerileri, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için önemli bir kaynak olarak değerlendirmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanların ve yönetimin iletişimini güçlendirmek, aradaki güveni ve samimi ilişkileri sağlamak bakımından, çalışan görüş ve isteklerine önem vermenin ve gerçekleştirilmesi mümkün olanları yapmanın hem ilişkileri olumlu yönde etkileyeceği hem de itibar ve güven kazandıracağı bilinmektedir. Halk Bankası’nın uygulamalarına bakıldığında, çalışanlarının isteklerine ve önerilerine önem vermesi, fikirlerini hizmetlerinde kullanması sebebi ile ilişkilerin olumlu yönde olduğu ve katılımcı yönetim sisteminin hakim olduğu düşünülmektedir. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda olumlu kişiler arası ilişkiler boyutuna “Halkbank ve Sürdürülebilirlik” adlı bölümde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanlara yönelik olarak, departman buluşmaları, yönetici toplantıları, odak grup toplantıları, MT Geliştirme Programı, Gelişim Atölyesi, İtranet sitesi ve düzenleyici dökümanlar platformu gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Geleceğe Bakış buluşmaları, sürdürülebilirlik sohbetleri, yöneticiler toplantısı, kuruluş kokteyli, yılbaşı yemeği, her yıl sponsor olunan İKSV Müzik Festivali konseri gibi pek çok farklı platformda çalışanların bir araya gelmesi sağlanmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’nın çalışanlarının ilişkilerini güçlendirmek adına yapmış olduğu çeşitli buluşmalar, toplantılar, gelişim programları ve platformların faydalı, motive edici ve birçok paylaşımın sağlandığı uygulamalar olarak düşünülmektedir. Çalışanların iletişimini güçlendirirken aynı zamanda bilgilendirmeyi de hedeflediği düşünülen Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’nın, sürdürülebilirlik sohbetleri, toplantılar ve buluşmalar düzenleyerek amacına ulaştığı varsayılmaktadır. Bu uygulamaların yanı sıra, çalışanların motivasyonunu artırıcı kutlamalar, yemekler ve konserler ile de çalışanların paylaşımlarda bulunmaları sağlandığı düşünülmektedir. Tüm bu uygulamalar değerlendirildiğinde, işletme içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyecek, paylaşımı artıracak ve örnek teşkil edecek çalışmalar gerçekleştirildiği varsayılmaktadır. Olumlu kişiler arası ilişkiler boyutuna 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda “İnsan Sermayesi” adlı bölümde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Sürekli diyalog kurmamızı sağlayacak e-posta, telefon gibi kanalların yanı sıra farklı iletişim mekanizmalarıyla ilişkilerimizi devamlı tutuyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin mevcut çalışanları ile ilişkilerini devamlı olarak sürdürmeye yönelik yapmış olduğu faaliyetlerin ve çalışanlar ile kesintisiz iletişim kurmanın günümüz iş yaşamında ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Türkiye Vakıflar Bankası’nın ifade edilen uygulamalarına bakıldığında, örgüt içerisindeki iletişimi akıcı ve sürekli hale getirebilmek için çeşitli haberleşme kanallarını kullanmasının yanı sıra başka uygulamalara da başvuruyor olması sebebi ile kurum içerisindeki ilişkilerin olumlu hale geldiği, yönetim sisteminin katılımcı ve paylaşımcı olduğu varsayılmaktadır. Kurumun içerisindeki sinerjinin artırılmasının sonucunda, işletmenin örgüt kültürünün güçlendiği düşünülmekte ve tüm bunların örgüt iklimine olumlu şekilde yansıdığı varsayılmaktadır. Olumlu kişiler arası ilişkiler boyutuna sürdürülebilirlik raporunda “İşimizi Nasıl Yapıyoruz?” adlı bölümde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Tüm paydaş gruplarıyla değişen sıklıklarla bir araya geliyoruz. Bizler Plus sayesinde bilginin kurum içi akışını sağlıyoruz. ‘Alo İK’ destek merkezi ile çalışanlarımıza destek oluyoruz. Çalışan deneyimini izlemek için araştırmalar gerçekleştiriyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Yapı ve Kredi Bankası’nın uygulamalarına bakıldığında, sadece mevcut çalışanları ile değil aynı zaman da diğer paydaşları ile de bir araya gelmesinin iletişimi ve ilişkileri güçlendirmede önemli bir uygulama olduğu düşünülmektedir. İşletme içerisindeki iletişime yönelik ayrı bir uygulama platformu oluşturulması ve çalışanların isteklerine, şikayetlerine eğilmek için destek faaliyetlerin geliştirilmiş olmasının çalışanlar açısından olumlu karşılandığı ve iletişimi sürekli hale getirdiği varsayılmaktadır. Tüm bu uygulamaların yanı sıra, çalışanların kazanmış olduğu olumlu ve olumsuz deneyimlerin araştırılmasının, söz konusu istek, şikayet ve eksikliklere daha fazla odaklanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yapı ve Kredi Bankası’nın yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda olumlu kişiler arası ilişkiler boyutuna “İnsan Sermayemiz” bölümünde rastlanmıştır.



**Tablo 15. Eğitim Perspektifleri**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>2016 yılında toplamda 867.785 saat eğitim alan Akbank çalışanlarının, kişi başı ortalama eğitim süresi 9 gündür. Çalışanlara yönelik kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamayı amaçlayan eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Bankamız eğitimleri, kurumsal hedef ve stratejiler, sektörün ihtiyaçları ile çalışanın potansiyeli ve tercihi doğrultusunda belirlenen gelişim alanlarına göre tasarlanmaktadır. Müşteri odaklı hizmet, telefonla iletişim, sunum teknikleri, müzakere teknikleri, inovasyon, yaratıcı düşünme teknikleri ve yönetim becerileri gibi kişisel gelişim odaklı sınıf içi eğitimleri verilmektedir.</p>	<p>Çalışan başına ortalama 36 saat eğitim gerçekleştirilmektedir. Çevresel ve Sosyal Risk Yönetimi hakkında bir e-öğrenme programı başlattık. Bütün banka personeline açılan Sürdürülebilirlik E-Öğrenme Programı'nı devreye aldık. Nitelikli eğitimi desteklemekteyiz. Web tabanlı bir işaret dili eğitimini çalışanların erişimine sunduk. Finansal okuryazarlığı geliştirme amaçlı eğitimler düzenliyoruz. Çalışanlarımıza, uzmanlıklarını pekiştirecek, yetkinliklerini artıracak eğitimler veriyor, koçluk, deneyim paylaşım projeleri ve yaşayarak öğrenme programları uyguluyoruz. Yüz yüze ve uzaktan eğitim seanslarıyla gerçekleştirilen İSG eğitimleri ve diğer özellikli eğitimlerle toplamda 21.811 saat eğitim verdik.</p>	<p>Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konusunda çalışanların farkındalığını artırıcı eğitimler düzenlenmektedir. İşe yeni alınanlara, "Kariyerime Başlarken" eğitimleri verilmektedir. "Bankamızı Tanıyalım" ve "5 Yıldızlı Hizmet Kültürü Standartları" eğitimleri de verilmektedir. İş Bankası'nda 2016 yılında kişi başı eğitim saati 15,83 olarak gerçekleşmiştir. 2016'da 16.418 kişi eğitim faaliyetlerine katılmıştır. 2016'da 2.513 çalışana toplam 10.312 saat sınıf içi iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmiştir.</p>	<p>Banka'nın rüşvet ve yolsuzlukla mücadele politika ve uygulamalarını anlatan eğitimine 2016'da 7064 kişi katılmıştır. Banka'nın Yolsuzlukla Mücadele Politikası 2016 yılında eğitim haline getirilmiştir. Etik İlkeler konusunda farkındalığın artırılması için bir eğitim programı düzenlenmiştir. Sürekli eğitim yaklaşımı esastır. İnsan Hakları Politikası e-eğitim haline getirilmiştir. Halkbank'ta çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini en üst seviyede tutmak ve kariyer gelişimlerine destek olmak amacıyla, bankacılık mesleğinin gerektirdiği mesleki, teknik ve kişisel gelişim konularında eğitim programları düzenlenmektedir.</p>	<p>Çalışanlara yönelik eğitim atölyeleri düzenlenmektedir. Kişi başı ortalama eğitim saati 55,9'dur. Yenilikçi eğitim programları sunulmaktadır. Yeni katılan çalışanların kuruma en kısa sürede uyum sağlaması için oryantasyon ve koçluk sistemi süreçleri uygulanmaktadır.</p>	<p>Yeni işe başlayan çalışanlarımızın oryantasyon eğitimlerine yer verirken mevcut çalışanlarımıza yönelik olarak sınıf içi ve online eğitimler düzenliyoruz. "Eğitim İhtiyaç Analizi" doğrultusunda toplam 499 farklı konuda gerçekleştirilen 2.306 adet sınıf içi eğitimden 49.225 katılımcı faydalandı ve toplam 434.370 saat eğitim verildi. 2016 yılında çalışanlarımızın %72'si farklı eğitimler aldı ve 2014 yılından bu yana eğitim alan çalışan sayımız %5,2 arttı.</p>	<p>Etik, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele hakkında düzenli eğitimler gerçekleştiriyoruz. Sürdürülebilirlik alanında çalışanların farkındalığının artırılması için uzaktan ve sınıf içi eğitimler hazırlandı. Çalışanlarımızın temel insan haklarından ve kurumsal politikalarımızdan haberdar olmaları için eğitimler düzenliyoruz. 2016 yılında 6.377 çalışana toplam 1.913 saat insan hakları eğitimi verdik. Mesleki ve kişisel gelişim alanlarında yapılandırdığımız eğitimlere 2016 yılında 20.363 kişi katıldı. "Yaratıcı Düşünme Teknikleri" ve "Fikri Haklar" eğitimleri sağlıyoruz.</p>

## 6.5. Eğitim Perspektifleri

İşveren markasının beşinci boyutu olan eğitim perspektifleri kapsamında, 7 bankanın yapmış olduğu varsayılan ve Tablo 15’de gösterilen çalışmalar, eğitimler yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Akbank, eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “2016 yılında toplamda 867.785 saat eğitim alan Akbank çalışanlarının, kişi başı ortalama eğitim süresi 9 gündür. Çalışanlara yönelik kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamayı amaçlayan eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Müşteri odaklı hizmet, telefonla iletişim, sunum teknikleri, müzakere teknikleri, inovasyon, yaratıcı düşünme teknikleri ve yönetim becerileri gibi kişisel gelişim odaklı sınıf içi eğitimleri verilmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin, çalışan verimliliğini artırma, gelişimlerini ve sürekli öğrenmelerini sağlama ve değişimlere adapte olmalarında yardımcı olma, küçük çaplı krizleri eğitimler ile en aza indirme gibi nedenlerle eğitim faaliyetlerini son derece önemsedikleri ve bu konuda ciddi yatırımlarda buldukları bilinmektedir. Akbank çalışanlarının 2016 yılı bazında çeşitli konularda 867.785 saat eğitim alması, çalışanların hem kişisel hem de mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimlerin sağlanması vb. sebeplerden dolayı işletmede eğitime önem verildiği ve yatırımlar yapıldığı varsayılmaktadır. Akbank’ın, çalışanlarına, öğrenmeye, gelişime ve başarıya son derece önem verdiği varsayılarak, çeşitli sunum teknikleri, müşterilere yönelik hizmet, telefon ile iletişim, inovatif düşünme teknikleri, yönetim becerileri ve kişisel gelişim odaklı uygulamalar yaptığı düşünülmektedir. Akbank’ın, eğitimi bir yatırım olarak gördüğü, sürekli gelişen kadroyla devam etme ve çalışan performansını ve bağlılığını artırma isteğinin bulunduğu varsayılmaktadır. Akbank’ın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda eğitim perspektifleri boyutuna “Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız” ve “Fark Yaratan Ekibimiz” adlı bölümlerde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Nitelikli eğitimi desteklemekteyiz. Web tabanlı bir işaret dili eğitimini çalışanların erişimine sunduk. Finansal okuryazarlığı geliştirme amaçlı eğitimler düzenliyoruz. Çalışanlarımıza, uzmanlıklarını pekiştirecek, yetkinliklerini artıracak eğitimler veriyor, koçluk, deneyim paylaşım projeleri ve yaşayarak öğrenme programları uyguluyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye Garanti Bankası’nın çalışanlarına internet üzerinden işaret dili eğitimi, finansal okuryazarlık eğitimi vb. eğitimleri nitelikli, gelişim odaklı ve güncel

eğitimi desteklediğini göstermek amacı ile düzenlendiği düşünülmektedir. Çalışanları geliştirmek, verimliliklerini, performanslarını ve motivasyonlarını artıracak, katkı sağlayacak eğitimlerin sunulmasının hem çalışanlar açısından hem de işletmeler açısından en önemli yatırımlardan biri olduğu bilinmektedir. Türkiye Garanti Bankası'nın bu bilinç ile çalışanlarına mesleki bilgi ve becerilerini artıracak eğitimler verdiği, hedeflere ve amaçlara ulaşmada yol gösteren koçluk olanaklarını tanınması, deneyimlerini ve bilgilerini paylaşabildikleri projeler ve öğrenmeyi gerçek hayata taşıyan programlar geliştirdikleri varsayılmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlara nitelikli ve sürekli eğitim yapılması ile Garanti Bankası'nın sürdürülebilir rekabet avantajını yakaladığı düşünülmektedir. 2016 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda eğitim perspektifleri boyutuna “Kısaca Akbank” ve “Sürdürülebilir Bankacılıkta Liderlik” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konusunda çalışanların farkındalığını artırıcı eğitimler düzenlemektedir. İşe yeni alınanlara, ‘Kariyerime Başlarken’ eğimleri verilmektedir. ‘Bankamızı Tanıyalım’ ve ‘5 Yıldızlı Hizmet Kültürü Standartları’ eğimleri de verilmektedir. 2016’da 16.418 kişi eğitim faaliyetlerine katılmıştır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amacının, çalışanları çeşitli yenilikler, politikalar hakkında bilgilendirmek, değişime adapte etmek, aynı zamanda öğrenme sürecini hızlandırmak olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda İş Bankası'nın ifade edilen uygulamalarına bakıldığında, çalışanlarına, banka içerisinde rüşvet, yolsuzluk gibi olumsuz durumlara yol açacak konular hakkında bilgilendirme sağlaması nedeniyle bu tarz olayların önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Eğitim verilmeyen çalışanın yaptığı hataların işletmeye maliyetinin büyük olacağı bilindiğinden, işletmelerin eğitim faaliyetlerine daha çok önem ve öncelik vermesi gerektiği düşünülmektedir. İşe yeni başlayacak çalışanların işletmenin kuralları, politikaları ve uygulamaları konusunda bilgilendirilmesinin birçok hatanın yapılmasını önleyeceği bilinmektedir. İş Bankası'nın da bu bilinç ile işe yeni alınan çalışanlarına bankayı tanıtan, hizmet standartlarını anlatan ve kariyer başlangıçları hakkında ipuçları veren eğitimler sağlamasının oldukça yararlı olduğu ve hata payını azalttığı varsayılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, 2016 yılında işletme içerisinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine 16.418 kişinin katılım gerçekleştirmesinin

önemli ve motive edici bir rakam olduğu düşünülmektedir. Eğitim perspektifleri boyutuna 2016 yılında yayınlanmış olan sürdürülebilirlik raporunda “İş Bankasında Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele” ve “Çalışanlarımız İçin” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Sürekli eğitim yaklaşımı esastır. İnsan Hakları Politikası e-egitim haline getirilmiştir. Halkbank'ta çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini en üst seviyede tutmak ve kariyer gelişimlerine destek olmak amacıyla, bankacılık mesleğinin gerektirdiği mesleki, teknik ve kişisel gelişim konularında eğitim programları düzenlenmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanların, eğitim veren şirketlere bağlılığının arttığı ve geleceklerini daha net görebildikleri için aidiyet duygularının oluştuğu bilinmektedir. Bu kapsamda Halk Bankası'nın uygulamalarına bakıldığında, eğitimi sürdürülebilir hale getirmeyi esas aldığı belirtilmesi nedeniyle çalışanlarının işletmeye karşı bağlarının ve aidiyet duygularının güçlü olduğu varsayılmaktadır. İşletmenin İnsan Hakları Politikası gibi önemli ve güncel bir konuyu internet üzerinden çalışanları için sürekli erişilebilir hale getirmesi de önemli ve örnek bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, çalışanların bankacılık mesleği hakkında bilgileri ve çeşitli konularda kişisel gelişimleri için gerekli olan eğitimleri sağlıyor olmaları nedeniyle Halk Bankası'nın çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimlerine, bilgilenmelerine ve kariyerlerine yatırım yapmaya önem verdiği düşünülmektedir. Eğitim perspektifleri boyutuna sürdürülebilirlik raporunda “Müşterileri İçin Halkbank” ve “Çalışanları İçin Halkbank” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanlara yönelik eğitim atölyeleri düzenlenmektedir. Kişi başı ortalama eğitim saati 55,9'dur. Yenilikçi eğitim programları sunulmaktadır. Yeni katılan çalışanların kuruma en kısa sürede uyum sağlaması için oryantasyon ve koçluk sistemi süreçleri uygulanmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın uygulamaları incelendiğinde, çalışanlarının gelişimlerini önemseyerek, kendilerini çeşitli konularda geliştirebilecekleri eğitim atölye faaliyetlerinin düzenlenmesinin çalışanlar açısından motive edici ve verimlilik artırıcı olduğu düşünülmektedir. Çalışan başına düşen ortalama eğitim saatinin 55,9 oranında olması nedeniyle eğitime yapılan yatırımın iyi bir düzeyde olduğu varsayılmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına yönelik

çeşitli konularda vermiş olduğu eğitim faaliyetlerinin sürekli olarak yenilenmesi ve değişime adapte edilmesi gerektiği bilinmektedir. Bankanın, eğitimde yeniliğin öneminin farkında olduğu ve eğitim programlarını sürekli olarak yenilediği düşünülmektedir. İşletmeye yeni dahil edilen çalışanlara, hızlı bir şekilde öğrenebilmesi ve uyum sağlayabilmesi için koçluk ve oryantasyon programlarının uygulamasının çalışanların değişime ayak uydurabilmesinde oldukça faydalı olduğu varsayılmaktadır. Bankanın yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda eğitim perspektifleri boyutuna “Önsöz”, “Yönetim Kurulu Başkanının Mesajı” ve “Kurumsal Yönetim” adlı bölümlerde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Yeni işe başlayan çalışanlarımızın oryantasyon eğitimlerine yer verirken mevcut çalışanlarımıza yönelik olarak sınıf içi ve online eğitimler düzenliyoruz. ‘Eğitim İhtiyaç Analizi’ doğrultusunda toplam 499 farklı konuda gerçekleştirilen 2.306 adet sınıf içi eğitimden 49.225 katılımcı faydalandı ve toplam 434.370 saat eğitim verildi. 2016 yılında çalışanlarımızın %72’si farklı eğitimler aldı ve 2014 yılından bu yana eğitim alan çalışan sayımız %5,2 arttı” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlara işletmeyi tanıtan ve çalışanlarının bilmek isteyeceği tüm bilgileri anlatan oryantasyon eğitimlerinin verilmesinin yanı sıra internet üzerinden erişilebilen ve sınıf içi eğitimler de verilmesi sebebi ile çalışanların hemen hemen işletme hakkındaki tüm bilgilere ulaşması sağlandığı varsayılmaktadır. İşletmenin eğitime olan ihtiyaç analizi gerçekleştirilmesi sonucunda, birçok konuda sınıf içi eğitimler sağlanması ve birçok çalışanın bu eğitimlere katılım göstermiş olması nedeniyle Vakıflar Bankası’nın eğitime yapmış olduğu yatırımlarının faydalı ve geliştirici olduğu düşünülmektedir. 2016 yılı kapsamında bakıldığında, çalışanların %72’sinin farklı konularda eğitimler almış olması ve 2014-2016 yılları arasında eğitim alan çalışan sayısının %5,2 oranında artması sebebiyle Vakıflar Bankası’nda eğitime ciddi yatırımlar yapıldığı varsayılmaktadır. Vakıflar Bankası’nın 2016 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda eğitim perspektifleri boyutuna “İşimizi Nasıl Yapıyoruz?” bölümünde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Sürdürülebilirlik alanında çalışanların farkındalığının artırılması için uzaktan ve sınıf içi eğitimler hazırlandı. 2016 yılında 6.377 çalışanımıza toplam 1.913 saat insan hakları eğitimi

verdik. Mesleki ve kişisel gelişim alanlarında yapılandığımız eğitimlere 2016 yılında 20.363 kişi katıldı. ‘Yaratıcı Düşünme Teknikleri’ ve ‘Fikri Haklar’ eğitimleri sağlıyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Son yıllarda sürdürülebilirlik kavramının hem toplumlarda hem de işletmelerde önem kazandığı ve buna yönelik çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Yapı ve Kredi Bankası’nın uygulamalarına bakıldığında, kaynaklarının sürdürülebilir olması amacıyla çalışmalar yapması ve buna yönelik çalışanlarının bilinçlendirilmesi için çeşitli eğitimler düzenlemesinin örnek bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Yine önemli konular arasında yer alan insan hakları eğitimini 6.377 çalışanına vermesi sonucunda çalışanlarının davranış, gelişim ve bilgilerine katkı sağlandığı varsayılmaktadır. Çalışanlarının her konudaki gelişimlerini ve bilgilendirilmelerini sağladığı düşünülen Yapı ve Kredi Bankası’nın bu kapsamda, çeşitli kişisel ve mesleki gelişim eğitimleri sağlamanın yanı sıra, yaratıcı düşünme teknikleri ve fikri haklar gibi geliştirici eğitimler de sağladığı varsayılmaktadır. Sürdürülebilirlik raporunda eğitim perspektifleri boyutu kapsamındaki uygulamalara “Yapı Kredi’de Sürdürülebilirlik Yönetimi”, “İnsan Sermayemiz” ve “Entelektüel Sermayemiz” bölümlerinde rastlanmıştır.

**Tablo 16. Kariyer Gelişim Fırsatları**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>Çalışanların gelişim göstermeleri gereken alanlar tespit edilmekte ve çeşitli eğitim ve gelişim fırsatları düzenlenerek kariyer gelişimleri desteklenmektedir. Kariyer adımlarını içeren “kariyer haritaları” kurumsal portalda yayınlanmaktadır. Yurt dışı ve yurt içi zirve, konferans ve seminerlere katılım sağlanarak çalışanların gelişmeleri takip etmeleri sağlanmıştır. Akademi portalı, çalışanların gelişimini destekleyen, eğitim planlamalarını yönetebilecekleri bir platformdur.</p>	<p>Çalışanlarımızın yetkin insan kaynağının yetkinliklerini artırmasını sağlayacak iş fırsatlarıyla desteklenmesine katkı sağlıyoruz. Garanti Empati ile çalışanlarımızın kendini geliştirmek istediği veya aldığımız müşteri geri bildirimlerinde gelişim alanımız olarak ortaya çıkan konularda bilgi kaynaklarına ve eğitimlere kolayca ulaşabilmesini sağlıyoruz. Yöneticiler her yıl ortak yönetim kültürüyle, yönetim becerilerini geliştirmek amacıyla kurulan Garanti Yönetim Akademisi’ne katılıyor.</p>	<p>“Yaşam boyu öğrenme” perspektifiyle çalışanlarına öğrenme ve gelişim imkânları sunmaktadır. Çalışanlar, “Eğitim Kataloğu”, “Gelişim Kampüsü”, “İştube” ve “İşpedia” gibi uygulamalarla kurumsal bilgiye erişebilmektedir. Bankacılık ve strateji oyunu “İşVille” hayata geçirilmiştir. Çalışanlara teknik bilgi ve becerilerin sağlanması amacıyla “Veri Analitiği Akademisi” hayata geçirilmiştir. Bölüm ve Şube Müdürleri’nin, Harvard Business School Advanced Management Programına katılımı sağlanmaktadır. “İş Bankası Yönetim Gelişimi Seminerleri Dizisi” ile Genel Müdürlük yöneticilerine şube perspektifi kazandırılması amaçlanmaktadır. Yönetici adayı çalışanlar için “Gelecek için Yönetim Gelişimi Programı” hayata geçirilmiştir.</p>	<p>Finansçı olmayan çalışanların finansal okuryazarlığının artırılması için Varlıklı Geleceğin Sırrı, Finansçı Olmayanlar için Finans, Herkesin Bilmesi Gereken Temel Finans Kavramları e öğrenme modülleri oluşturulmuştur. Sunulan eğitim imkanlarıyla yetkinlik ve becerilerinin artırılması sağlanmaktadır. Sürdürülebilirlik konularının banka içerisindeki farkındalığının artırılması, işleştirilmesi ve çalışanların bu yöndeki bilgi ve kapasitelerini yeni gelişmeler doğrultusunda güçlendirilmesi için yeni proje ve eğitimlere devam edilmektedir.</p>	<p>Atölyelerde 450 öğrenci ile know-how paylaşmıştır. Gelişim Atölyesi programıyla yöneticilere hem kişisel gelişim hem de yönetim becerileri ve yetkinlikler alanında eğitim programları sunulmaktadır. Departman müdürlerine yönelik Yönetim Gelişim Programı kapsamında birebir koçluk ve yurt dışı eğitim programı düzenlenmektedir. Performans ve başarı öncelikli olmak üzere, tüm çalışanların üst pozisyonlara hazırlanması ve gelişim yolculukları üzerine sürekli çalışılmaktadır.</p>	<p>“Kendi yöneticisini yetiştiren banka olma” stratejimizle, Banka içinden gelecek vaat eden ve kendini geliştiren çalışanlarımıza yükselme olanağı tanıyoruz. Çalışanlarımıza sağladığımız kariyer planlama ve unvanı yükselme süreçleri kapsamında, yeni sorumluluklarla beraber çalışanlarımızın yöneticilik ve liderlik vasıflarının gelişmesine katkıda bulunduk. Çeşitli eğitim programlarıyla çalışanlarımıza, kariyer planlarına uygun olarak görevlerinin gerektirdiği teknik ve kişisel gelişim eğitimleri sunuyoruz. Genel Müdürlük personelimiz Finansal Planlamacı Sertifikası alımına yönelik, bir yıllık Finansal Planlama Sertifika Eğitim Programı’na katıldılar.</p>	<p>Tüm çalışanlarımızın bireysel ve mesleki becerilerini geliştirmek, kariyerlerine doğru yön vermelerine destek olmak adına yetenek yönetimi programları hayata geçiriyoruz. Çeşitli eğitimler düzenliyor, çalışanlarımızın yetenek yönetimi süreçlerinde aktif rol almalarını sağlıyoruz. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi’ni 2009 yılında çalışanlarımızın mesleki bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla kurduk. Koç Holding ve UniCredit ile liderlik ve yetenek gelişim programları yürütüyoruz. Heroes Club Programı ile üniversite 3. Sınıf öğrencilerinin kariyer planlamalarına yardımcı olmayı ve finans sektörüne nitelikli bireyler yetiştirmeyi hedefliyoruz.</p>

## 6.6. Kariyer Gelişim Fırsatları

İşveren markasının altıncı boyutu olan kariyer gelişim fırsatları dahilinde, 7 bankanın yapmış olduğu varsayılan ve Tablo 16’da gösterilen uygulamalar yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Akbank, kariyer gelişim fırsatları boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Kariyer adımlarını içeren ‘kariyer haritaları’ kurumsal portalda yayınlanmaktadır. Yurt dışı ve yurt içi zirve, konferans ve seminerlere katılım sağlanarak çalışanların gelişmeleri takip etmeleri sağlanmıştır. Akademi portalı, çalışanların gelişimini destekleyen, eğitim planlamalarını yönetebilecekleri bir platformdur” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Son yıllarda özellikle çalışanların, kariyer gelişimlerini destekleyecek eğitim ve faaliyetlerde bulunan, bunlara imkan sağlayacak projeler geliştiren, kariyer basamaklarını ve yollarını görebildikleri işletmeleri tercih ettikleri bilinmektedir. Akbank’ın bu boyut kapsamındaki ifadeleri incelendiğinde, çalışanların kariyer gelişimleri için eğitim faaliyetleri düzenlemesi ve kariyerlerinde yol alırken izleyeceği basamakları görmelerini sağlayan bir takım sistemler geliştirmesi nedeniyle kariyerlerindeki gelişim olanaklarını desteklediği ve buna yönelik projeler gerçekleştirdiği varsayılmaktadır. Çalışanlarına sadece yurt içerisinde veya şirket bünyesinde eğitim faaliyetleri sağlamak yerine, yurt dışında da konferans, seminer vb. çeşitli kariyer geliştirme olanakları sağlaması, son derece önemli bir proje olarak görülmekte ve çalışan verimliliğini artıracığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlarına şirket bünyesinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin takibini ve planlamasını yapabilecekleri sistemler sunulmasının da mevcut çalışanlar için oldukça yararlı ve cazip olacağı varsayılmaktadır. Kariyer geliştirme boyutuna sürdürülebilirlik raporunda “Fark Yaratan Ekibimiz” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, kariyer gelişim fırsatları boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Garanti Empati ile çalışanlarımızın kendini geliştirmek istediği veya aldığımız müşteri geri bildirimlerinde gelişim alanımız olarak ortaya çıkan konularda bilgi kaynaklarına ve eğitimlere kolayca ulaşabilmesini sağlıyoruz. Yöneticiler her yıl ortak yönetim kültürüyle, yönetim becerilerini geliştirmek amacıyla kurulan Garanti Yönetim Akademisi’ne katılıyor” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanların, geleceğini belirsiz gördüğü, yükselme olanakları ve kariyeri ile ilgili gelişim olanaklarının olmadığı işletmeleri tercih etmedikleri bilinmektedir. Türkiye Garanti Bankası’nın ifadelerine bakıldığında,



çalışanlarına bilgi ve becerilerini artıracak çeşitli iş olanakları sunması, hazırladığı sistemler ile birlikte çalışanlarından aldığı geri bildirimleri toplayarak kendilerini geliştirmek istedikleri alanları tespit etmesi gibi sunduğu bir takım fırsatların mevcut nitelikli çalışanlarını elde tutmak ve motive etmek adına yapıldığı varsayılmaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerin de elde tutulması, her türlü gelişimlerinin sağlanması ve verimliliklerinin artırılması kapsamında, mesleki ve kişisel bilgi, becerilerini geliştirebilecekleri akademi olanaklarının sunulduğu düşünülmektedir. Yapılan bu uygulamalar sonucunda, çalışanlara sürekli yatırım yapıldığı varsayılırken, çalışanların da örgüte olan aidiyet duygularının arttığı düşünülmektedir. Garanti Bankası'nın yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda kariyer gelişim fırsatları boyutu "Vazgeçilmez Değerlerimiz" ve "Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Garanti Bankası" bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, kariyer gelişim fırsatları boyutu kapsamındaki uygulamalarını "Çalışanlar, 'Eğitim Kataloğu', 'Gelişim Kampüsü', 'İştube' ve 'İşpedia' gibi uygulamalarla kurumsal bilgiye erişebilmektedir. 'İş Bankası Yönetim Gelişimi Seminerleri Dizisi' ile Genel Müdürlük yöneticilerine şube perspektifi kazandırılması amaçlanmaktadır. Yönetici adayı çalışanlar için 'Gelecek için Yönetim Gelişimi Programı' hayata geçirilmiştir" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin mevcut çalışanlarına yönelik kariyer geliştirme olanakları sağlamanın nedeninin çalışanlarının şirkette kalmasını sağlamak ve performansını yükseltmek olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda belirtilen ifadelerde İş Bankası'nın, çalışanlarına kurumsal bilgilere ulaşım çeşitli konularda gelişimlerini sağlayacak programlar sunması sebebi ile çalışanlara çokça gelişim fırsatları sunulduğu düşünülmektedir. İş Bankası'nın, genel müdürlüklerinde yöneticilik yapan çalışanlarına şubelerdeki işleyiş hakkında bilgi sağlanması için gelişim seminerleri düzenlenmesinin örnek uygulamalardan olduğu varsayılmaktadır ve bu gelişim seminerleri sayesinde yöneticilerin sadece kendi alanındaki işleyişler hakkında değil şubeler hakkında da bilgi sahibi olması sağlanarak, şubelere destek olduğu düşünülmektedir. Bunların yanı sıra, yöneticiliğe terfi edecek olan çalışanlarına yönetim gelişim programının sunulmasının da bir diğer geliştirici faaliyetler kapsamında olduğu varsayılmaktadır. Bu program kapsamında, yöneticiliğe hazırlanan çalışanlara gelişim ve bilgi olanaklarının sağlamanın çalışanlar açısından olumlu ve motive edici olarak karşılandığı varsayılmaktadır. İncelenen

sürdürülebilirlik raporunda kariyer gelişim fırsatları boyutuna “Çalışanlarımız İçin” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, kariyer gelişim fırsatları boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Finansçı olmayan çalışanların finansal okuryazarlığının artırılması için Varlıklı Geleceğin Sırrı, Finansçı Olmayanlar için Finans, Herkesin Bilmesi Gereken Temel Finans Kavramları e-öğrenme modülleri oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik konularının banka içerisindeki farkındalığının artırılması, içselleştirilmesi ve çalışanların bu yöndeki bilgi ve kapasitelerini yeni gelişmeler doğrultusunda güçlendirilmesi için yeni proje ve eğitimlere devam edilmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Günümüz çalışma koşullarında, çalışanların sadece kendi yapmış oldukları işleri hakkında bilgi sahibi olmalarının yeterli gelmediği, aksine yaptıkları işin dışında da çeşitli konularda bilgi sahibi olmak istedikleri bilinmektedir. Halk Bankası’nın personellerinin işleri dışında çeşitli konularda bilgilendirilmesi kapsamında, finans biriminde çalışmayan, bu konu hakkında bilgisi olmayan çalışanlarına finansal bilgilerin okunması hakkında çok çeşitli programlar ve e-öğrenme olanakları sunması sebebiyle çalışanlarına farklı alanlarda çeşitli gelişim olanakları sunduğu ve önem verdiği varsayılmaktadır. İşletmeler için önemli ve güncel bir konu haline gelen sürdürülebilirlik kavramı bilincini çalışanlarda oluşturabilme, konu hakkında daha derin bilgi sahibi olmalarını ve benimseyebilmelerini sağlayabilme kapsamında çeşitli eğitici ve öğretici programların gerçekleştirilmesi sonucunda çalışanların hem kariyerlerine hem de işletme içerisindeki performanslarına yatırım yapıldığı düşünülmektedir. Halk Bankası’nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda kariyer gelişim fırsatları boyutu “Çevre İçin Halkbank” ve “Müşterileri İçin Halkbank” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, kariyer gelişim fırsatları boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Gelişim Atölyesi programıyla yöneticilere hem kişisel gelişim hem de yönetim becerileri ve yetkinlikler alanında eğitim programları sunulmaktadır. Departman müdürlerine yönelik Yönelik Yönelim Programı kapsamında birebir koçluk ve yurt dışı eğitim programı düzenlenmektedir. Performans ve başarı öncelikli olmak üzere, tüm çalışanların üst pozisyonlara hazırlanması ve gelişim yolculukları üzerine sürekli çalışılmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanlarının sadece mesleki anlamda değil kişisel gelişim anlamında da gelişimlerini düşünerek gelişim atölyesi programı ile eğitimler sunmasının sonucunda, çalışanların hem kariyer gelişimlerine hem de kişisel gelişimlerine yatırım yapıldığı ve destek gösterildiği düşünülmektedir. Departman

yöneticilerine yönelik geliştirilen program dahilinde sunulan koçluk ve yurt dışı eğitim fırsatları sonucunda çalışanların deneyim, bilgi kazandıkları ve kariyerlerinde ilerleme kaydettikleri varsayılmaktadır. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın, örgüt içerisindeki tüm çalışanlarına odaklanarak onları geliştirmek ve kariyerlerine katkıda bulunmak için sürekli çalışmalar yapıldığını belirtmesi nedeniyle bu işletme içerisinde kariyer gelişimini sağlayacak çeşitli fırsatlar sağlandığı ve çalışanların bu olanaklardan memnun olduğu düşünülmektedir. Sınai Kalkınma Bankası'nın 2016 yılındaki sürdürülebilirlik raporu incelendiğinde kariyer gelişim fırsatları boyutuna "İş Modeli" ve "İnsan Sermayesi" bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, kariyer gelişim fırsatları boyutu kapsamındaki uygulamalarını "Çalışanlarımıza sağladığımız kariyer planlama ve unvanında yükselme süreçleri kapsamında, yeni sorumluluklarla beraber çalışanlarımızın yöneticilik ve liderlik vasıflarının gelişmesine katkıda bulduk. Çeşitli eğitim programlarıyla çalışanlarımıza, kariyer planlarına uygun olarak görevlerinin gerektirdiği teknik ve kişisel gelişim eğitimleri sunuyoruz" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Günümüz çalışanlarının, kendilerine ve kariyerlerine yatırım yapacak, destek sağlayacak işletmeleri tercih ettikleri bilinmektedir. Vakıflar Bankası'nın bu kapsamda belirtilen uygulamaları incelendiğinde, çalışanlarına yeni sorumluluklar yükleyerek hem liderlik hem de yöneticilik deneyim ve bilgilerinin artmasını sağlaması nedeniyle örnek bir uygulamada buldukları ve çalışanlarının gelişimlerine yatırım yaptıkları varsayılmaktadır. Mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri sunulurken çalışanların kariyer planlarının göz önünde bulunması ve eğitimlerin buna göre şekillendirilmesi sonucunda çalışanların performanslarının arttığı ve motive oldukları düşünülmektedir. Tüm bunların yanı sıra, Vakıflar Bankası'nın genel müdürlük binalarında çalışanlara finansal planlama gibi konularda sertifika programları sağlanması da gelişim fırsatları arasında görülmekte ve kariyerleri için önemli bir yatırım olduğu varsayılmaktadır. Vakıflar Bankası'nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda kariyer gelişim fırsatları boyutuna "Geliştirmek" adlı bölümde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, kariyer gelişim fırsatları boyutu kapsamındaki uygulamalarını "Yapı Kredi Bankacılık Akademisi'ni 2009 yılında çalışanlarımızın mesleki bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla kurduk. Koç Holding ve UniCredit ile liderlik ve yetenek gelişim programları yürütüyoruz. Heroes Club Programı ile üniversite 3. Sınıf öğrencilerinin kariyer

planlamalarına yardımcı olmayı ve finans sektörüne nitelikli bireyler yetiştirmeyi hedefliyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Yapı ve Kredi Bankası’nın, tüm çalışanlarının iş hayatlarına yönelik bilgi ve yeteneklerini artırmak için bankacılık akademisini kurması ve aynı zamanda Koç Holding, UniCredit gibi kuruluşlar ile ortak liderlik ve gelişim programlarını yürütüyor olması nedeniyle bu işletmede kariyer gelişimi için oldukça güzel olanaklar tanındığı ve çalışanların performanslarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin sadece mevcut çalışanlarının kariyerlerindeki gelişimleri için fırsat sağlaması yeterli olmadığı gibi potansiyel çalışan adaylarına yönelik de çalışmalar gerçekleştirmesi gerektiği bilinmektedir. Yapı ve Kredi Bankası’nın bu bilince sahip olarak, potansiyel çalışan adaylarından olan üniversite öğrencilerinin kariyerler planlamalarına yönelik fırsatlar tanınması ve hem sektöre hem de kendi bünyelerine katabilecekleri yetenekli bireyler yetiştirmeye yardımcı olmasının örnek teşkil eden bir uygulama olduğu düşünülürken, mevcut ve potansiyel çalışanlara çok güzel fırsatlar tanındığı düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda kariyer gelişim fırsatları boyutuna “İnsan Sermayemiz” bölümünde rastlanmıştır.

**Tablo 17. Şirketin Geçmişi**

<b>Akbank T.A.Ş.</b>	<b>Türkiye Garanti Bankası A.Ş.</b>	<b>Türkiye İş Bankası A.Ş.</b>	<b>Türkiye Halk Bankası A.Ş.</b>	<b>Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.</b>	<b>Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.</b>	<b>Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</b>
<p>1948'de Adana'da, bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamak amacı ile kuruldu. Kurulduğu günden bu yana sürdürülebilir değer yaratma hedefiyle faaliyet gösteren 2016'da da Türkiye'nin gelişim ve kalkınma sürecini desteklemeye devam etmiştir. Türk özel sektörünün değerli markaları arasındadır.</p>	<p>1946 yılında Ankara'da kurulmuştur. Yurt içinde 959 şube, Kıbrıs'ta 7, Lüksemburg ve Malta'da birer tane yurt dışında 9 şube, Londra, Düsseldorf ve Şangay'da birer temsilciliği bulunmaktadır. 20 bine yakın çalışanı ile 14,6 milyonu aşan müşterisinin her türlü finansal ihtiyacına cevap veriyor.</p>	<p>1924 yılında kurulan İş Bankası, 2016 yılsonu itibarıyla Türkiye'nin en büyük özel bankasıdır. 2016 yılsonu itibarıyla 24.756 çalışanıyla yaklaşık 15 milyon müşteriye hizmet vermektedir. 2016 yılında The Banker dergisinin "Dünyanın En Büyük 1.000 Bankası" listesinde en üst sırada yer almıştır. 92 yıllık geçmişe sahip, ilk milli bankadır.</p>	<p>1938 yılında esnaf ve sanatkarları desteklemek ve kalıcı ekonomik kalkınmayı hızlandırmak amacıyla kurulmuştur. 2016 yılında açılan 15 yurtiçi şube ve Singapur Temsilcilik Ofisi ile 959, yurt dışında 5 şubesi, 3 yurt dışı temsilciliği, 3.741 ATM'si, telefon ve internet bankacılığı mobil bankacılık uygulamalarıyla, yenilikçi küresel bir vizyonla hizmet vermektedir.</p>	<p>TSKB 1950 yılında, Dünya Bankası ve T.C. Merkez Bankası'nın desteği ve ticari bankaların pay sahipliği ile Türkiye'nin ilk özel kalkınma ve yatırım bankası olarak İstanbul'da kurulmuştur. Ankara ve İzmir'de şubeleri bulunmaktadır. Kurumsal Bankacılık, Yatırım 1950 yılından bu yana, şartlar ne olursa olsun daima Türkiye'nin büyümesine destek verme sorumluluğu ve bilinciyle hareket etmiştir.</p>	<p>1954 yılında kurulduğumuz günden bu yana, 63 yıldır toplum için değer yaratmaya devam ediyoruz. Vakıf kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesi, modern bankacılığın gerektirdiği yönetim ve çalışma anlayışıyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak için kurulmuştur. Tarihimizden miras aldığımız köklü vakıf kültürünün etkisiyle, müşterilerimize, paydaşlarımıza ve ülkemize hizmet etmeye bugün de devam ediyoruz.</p>	<p>1944 yılında, Türkiye'nin ilk perakende bankacılık odaklı ulusal özel bankası olarak kurulmuştur. Türkiye'nin 4. büyük özel bankasıdır. Köklü ortakları, güçlü bilanço yapısı, sağlam öz kaynakları ve profesyonel yönetimiyle Türk finans sektöründe güçlü bir konuma sahiptir.</p>

## 6.7. Şirketin Geçmişi

İşveren markasının yedinci boyutu olan şirketin geçmişi kapsamında, 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarında ifade ettiği varsayılan ve Tablo 17’de gösterilen cümleler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, şirketin geçmişi boyutu kapsamındaki ifadelerini “1948’de Adana’da, bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamak amacı ile kuruldu. Kurulduğu günden bu yana sürdürülebilir değer yaratma hedefiyle faaliyet gösteren 2016’da da Türkiye’nin gelişim ve kalkınma sürecini desteklemeye devam etmiştir. Türk özel sektörünün değerli markaları arasındadır” şeklinde belirtmektedir. İşletmelerin kuruldukları günden bu yana yapmış oldukları faaliyetlerin, sundukları ürün/hizmetlerin ve elde etmiş oldukları başarıların, hem iç hem de dış paydaşları tarafından itibarlı ve güvenilir olarak algılanmalarında büyük rol oynadığı bilinmektedir. Akbank’ın kuruluş amacından, faaliyetlerini sürdürülebilir değer yaratma ilkesini esas olarak devam ettirdiğinden ve Türkiye’nin gelişimine fayda sağlayacak desteklerde bulunduğu bahsetmesi nedeniyle paydaşları tarafından güvenilir olarak algılandığı varsayılmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik raporunda, Türkiye özel sektöründe değerli markalar arasında bulduklarını ifade etmesi sebebiyle, çevresi tarafından itibarlı olarak algılanmasına neden olacağı düşünülmektedir. Akbank’ın incelenen sürdürülebilirlik raporunda şirketin geçmişi boyutuna “Yönetim Kurulu Başkan Mesajı”, “Kısaca Akbank” ve “Dünden Bugüne Akbank ve Sürdürülebilirlik” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, şirketin geçmişi boyutu kapsamındaki ifadelerini “1946 yılında Ankara’da kurulmuştur. Yurt içinde 959 şube, Kıbrıs’ta 7, Lüksemburg ve Malta’da birer tane yurt dışında 9 şube, Londra, Düsseldorf ve Şangay’da birer temsilciliği bulunmaktadır. 20 bine yakın çalışanı ile 14,6 milyonu aşan müşterisinin her türlü finansal ihtiyacına cevap veriyor” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Şirketlerin hem iç hem de dış paydaşları tarafından itibarlı algılanmasında şirketin geçmişindeki başarılarını, kuruluş nedenini ve faaliyetlerini açık bir şekilde ifade etmesi gerektiği bilinmektedir. Türkiye Garanti Bankası’nın bu kapsamda belirtilen ifadeleri incelendiğinde, sürdürülebilirlik raporu aracılığı ile açık, şeffaf bir iletişim kurmak, markasının itibarını gösterebilmek amacı ile iç ve dış paydaşlarına kuruluş yılını, yurt içindeki ve yurt dışındaki şubelerini belirttiği varsayılmaktadır. Kurulduğu zamandan bu yana hem çalışanlarının hem de müşterilerinin tüm istek ve ihtiyaçlarına cevap vererek itibar elde ettiği ve başarıları

ile şirketinin geçmişini güçlendirdiği düşünülmektedir. Garanti Bankası'nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda şirketin geçmişi boyutuna “ Kurumsal Profil” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, şirketin geçmişi boyutu kapsamındaki ifadelerini “1924 yılında kurulan İş Bankası, 2016 yılsonu itibarıyla Türkiye'nin en büyük özel bankasıdır. 2016 yılsonu itibarıyla 24.756 çalışanıyla yaklaşık 15 milyon müşteriye hizmet vermektedir. 2016 yılında The Banker dergisinin ‘Dünyanın En Büyük 1.000 Bankası’ listesinde en üst sırada yer almıştır. 92 yıllık geçmişe sahip, ilk milli bankadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin çevrelerinde itibarlı ve güvenilir olarak bahsedilmeleri ve algılanmalarında geçmişlerindeki başarılarının önemli olduğunun bilindiği daha önce de belirtilmiştir. İş Bankası'nın bu kapsamda ülkemizin en büyük özel ve ilk milli bankası olduğunu belirtmesi sebebiyle kurulduğu günden bu yana önemli ve başarılı işlere imza attığı düşünülmektedir. 2016 yılında da bu önemli başarılarına devam ettiği ve dünya çapında önemli listelerde üst sıralarda bulunmaya hak kazandığı varsayılmaktadır. Yine 2016 yılsonu sonuçlarına göre 15 milyon müşterisine ürün ve hizmetlerini sunduğunu belirtmesi nedeniyle gösterdiği başarılarının sonucunda geniş çaplı hedef kitleye ulaşmayı başardığı ve bu hedef kitleyi sunduğu hizmetler sonucunda memnun ettiği düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda şirket geçmişi boyutuna “İş Bankası Hakkında” ve “İş Bankası'nda Kurumsal Yönetim” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, şirketin geçmişi boyutu kapsamındaki ifadelerini “1938 yılında esnaf ve sanatkârları desteklemek ve kalıcı ekonomik kalkınmayı hızlandırmak amacıyla kurulmuştur. 2016 yılında açılan 15 yurtiçi şube ve Singapur Temsilcilik Ofisi ile 959, yurt dışında 5 şubesi, 3 yurt dışı temsilciliği, 3.741 ATM'si, telefon ve internet bankacılığı mobil bankacılık uygulamalarıyla, yenilikçi küresel bir vizyonla hizmet vermektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Halk Bankası'nın kuruluş amacını, esnafı desteklemek ve ülkemizin ekonomik kalkınmasına yardımcı olmak şeklinde belirtmesinin sonucunda paydaşları tarafından itibarlı ve ülke ekonomisine destek çıkan bir banka olarak algılanmasını sağladığı düşünülmektedir. Bankanın yurt içinde ve yurt dışında birçok temsilciliği olduğunu belirtmesi, çok sayıdaki ATM ve mobil uygulama olanakları bulunması sebebiyle 2016 yılında da büyümeye devam ettiği ve müşterilerine geniş yelpazede ürün ve hizmet seçenekleri sunduğu varsayılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra

yenilikçi bir vizyona sahip olduklarını belirtmesi nedeniyle de ürün ve hizmetlerini sürekli olarak yeniliklere adapte ederek tüketicilere sunduğu ve böylelikle güven kazandığı düşünülmektedir. Halk Bankası'nın 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda şirketin geçmişi boyutuna "Halkbank Hakkında" ve "Halkbank ve Sürdürülebilirlik" bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, şirketin geçmişi boyutu kapsamındaki ifadelerini "TSKB 1950 yılında, Dünya Bankası ve T.C. Merkez Bankası'nın desteği ve ticari bankaların pay sahipliği ile Türkiye'nin ilk özel kalkınma ve yatırım bankası olarak İstanbul'da kurulmuştur. Kurumsal Bankacılık, Yatırım 1950 yılından bu yana, şartlar ne olursa olsun daima Türkiye'nin büyümesine destek verme sorumluluğu ve bilinciyle hareket etmiştir" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Ülkemizin ilk kurulan özel yatırım ve kalkınma bankası olan Sınai Kalkınma Bankası'nın bu kapsamda yapmış olduğu çeşitli projeler, yatırımlar ve sağladığı finansmanlar sonucunda ülkemizde bir marka haline geldiği ve sürdürülebilir rekabet avantajını yakaladığı düşünülmektedir. Kurulduğu günden bu yana, sürekli olarak ülkemizin ekonomik büyümesine destek verdiğini belirtmesi nedeniyle yerine getirmiş olduğu bu sorumluluğunun bankanın geçmişini güçlendirdiği ve başarılı projelere imza atmasına neden olduğu varsayılmaktadır. Geçmişinin güçlenmesi, başarılı işler gerçekleştirmesi, ülkenin ekonomisine destek olması ve sağladığı finansmanlar sonucunda iş çevresinden itibarlı ve güvenilir şekilde bahsedildiği düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda şirketin geçmişi boyutuna "Bir Bakışta TSKB" bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, şirketin geçmişi boyutu kapsamındaki ifadelerini "1954 yılında kurulduğumuz günden bu yana, 63 yıldır toplum için değer yaratmaya devam ediyoruz. Vakıf kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesi, modern bankacılığın gerektirdiği yönetim ve çalışma anlayışıyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak için kurulmuştur" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Vakıflar Bankası'nın kurulduğu tarihten bu zamana kadar ülkemiz için değer yaratma gayesini ifade etmesi sonucunda ülkemizin gelişmesi ve kalkınması için hizmetlerde bulunduğu ve markalaştığı düşünülmektedir. Değişimin getirdiği yenilikleri ürün/hizmetlerine, yönetim ve iş tarzına yansıtması nedeniyle değişimi yakından takip eden ve modern bakış açısına sahip olan bir banka olduğu varsayılırken, ülkemizin ekonomisine katkıda bulunması sonucunda da iç ve dış paydaşları tarafından ülkesine önem veren ve itibarlı bir banka olarak algılandığı



düşünülmektedir. Vakıflar Bankası'nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda şirketin geçmişi boyutuna “Yönetim Mesajı” ve “Vakıfbank Hakkında” bölümlerinde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, şirketin geçmişi boyutu kapsamındaki ifadelerini “1944 yılında, Türkiye'nin ilk perakende bankacılık odaklı ulusal özel bankası olarak kurulmuştur. Türkiye'nin 4. büyük özel bankasıdır. Köklü ortakları, güçlü bilanço yapısı, sağlam öz kaynakları ve profesyonel yönetimiyle Türk finans sektöründe güçlü bir konuma sahiptir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Yapı ve Kredi Bankası'nın ifadeleri incelendiğinde, ülkemizdeki dördüncü büyük özel banka ve ilk perakende odaklı ulusal özel banka olduğunu belirtmesi sebebiyle ülke çapında markalaştığı, başarılı ürün/hizmet ve projelere adını yazdırdığı ve itibar kazandığı düşünülmektedir. Yapı ve Kredi Bankası'nın Koç Holding bünyesinde bulunması, güçlü ortaklar ile iş yapıyor olması ve deneyimli yönetim ekibine sahip olması sonucunda ülkemizdeki finans sektöründe önemli bir konuma sahip olarak topluma değer kazandırdığı, ülke ekonomisine destek olduğu ve güvenilir bir imaja sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu gibi avantajlara sahip olması neticesinde iç ve dış paydaşları tarafından cazip bir işletme olarak görüldüğü düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda şirketin geçmişi boyutuna “Yapı Kredi Hakkında” bölümünde rastlanmıştır.

**Tablo 18. Tüketici Markalarının İtibarı**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>“Olduğunda Öde Kredisi” esnafa kredi geri ödemelerini kazançlarına göre yapma esnekliği sağladı. Axess KOBİ, Gönllüne Göre Öde Esnafım, Üye İşyeri Kampanyaları, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu iş birliği anlaşması, Esnaf Stajı, Esnaf Şenliği gibi çalışmalarla esnafa yönelik ürün ve hizmetler sunmaya devam etti. KOBİ’lerin bütçelerine uygun tarifelerle, paket limitlerine göre aylık sabit ücret ödeyecekleri Eko POS tarifelerini hayata geçirdi. Her segmentten müşteriye yönelik kredi kartları sağlamaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet yürüten müşterilerine geniş bir alanda kredilendirme seçenekleri sunmaktadır. Akbank Mevduat Birikim Hesabı ile yaklaşık 130 bin Akbank müşterisi düzenli birikim yapmaktadır. 1e1 Bankacılık müşterilerine atanmış 1e1 Bankacılık Yöneticisi ve 1e1 Uzman Hattı ile ayrıcalıklı hizmet sunulmaktadır.</p>	<p>Kadın girişimcilere 3,2 milyar TL finansman desteği sağlanmaktadır. Yenilenebilir enerji projelerine sağlanan kredi 4,8 milyar ABD Dolarıdır. KOBİ’lere 13 milyar TL yeni taksitli ticari kredi sağladık. KOBİ’lere bilgi ve danışmanlık hizmetleri sunuyoruz. 2016 yılın içinde toplumsal yatırım projelerine 20,8 milyon TL yatırım yaptık. Türkiye’deki iş kadınlarına 60 milyon ABD Doları kredi limiti sağladık.</p>	<p>Kredi anlaşmasıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman ihtiyaçlarını karşıladık. KOBİ’lere sağladığımız kredilerin toplam büyüklüğü 2016 yılsonunda 44.3 milyar TL’ye ulaştı. “Müşteriye en yakın banka” olma anlayışıyla müşterilerine akılcı ürün ve hizmetler sunmaktadır. Toplumda tasarruf bilincini geliştirmek amacıyla küçük müşterilerine kumbara dağıtma uygulamasını halen sürdürmektedir. Ürün ve hizmetlerini tasarlarken toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Müze kart ile ülkenin kültürel varlıklarının korunması ve tanıtılmasına katkı sağlanmıştır.</p>	<p>KOBİ’lerin ekonomik ve çevresel performanslarını iyileştirecek destek programlarını sürdürmüş, yerel ekonomiye önemli kaynaklar aktarmıştır. Toplam kredilerinin %36,8’ini KOBİ’lere aktarmıştır. Sanayi-ticaret ve esnaf yoğun bölgelere konumlanmış olan banka, esnaf ve KOBİ’lerin finansman ihtiyaçlarını en uygun koşullarla karşılamaktadır. Esnaf ve sanatkârlara kullanılan Sıfır Faizli Esnaf Kredisi uygulamasına devam edilmiştir. Yeni iş kurmak isteyenlere Genç, Cesur, Usta ve Mucit Girişimci Kredileri sağlamaktadır. Diyarbakır’da yaşanan terör olayları nedeniyle işleri zarar gören ilçe esnaf ve sanatkârlarına yönelik olarak, finansman ihtiyaçlarının düşük maliyet ve uygun vade olanakları ile karşılanabilmesi amacıyla sıfır faizli TESKOMB Faiz Destekli ESKKK Kredisi oluşturulmuştur.</p>	<p>İlk Türk otobüsü, ilk Türk otomobili, otomobil lastiği, LPG gaz tüpü, yüksek gerilim kablosu, pil, karton, plastik ve akrilik elyaf gibi çok sayıda ürünün üretimine kredi desteği sağlamıştır. Ülkemiz özel sektöründe kaynak verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmaları orta ve uzun vadeli fonlama imkanları sunarak desteklemektedir.</p>	<p>Vakıf Bank olarak bireylerin farklı ihtiyaçlarına yanıt veren, kadın girişimciliğini, Anadolu’nun ekonomik büyümesini, sürdürülebilir enerji dönüşümünü destekleyen finansman araçları geliştirerek ülkemizin sosyo-ekonomik kalkınmasına katkıda bulunuyoruz. Finansman sağlayıcı olarak portfolyomuzdaki ürünlerle farklı sektörlerin gelişimine destek oluyoruz. KOSGEB programları ile KOBİ’lere yaklaşık 35 milyon TL kredi desteği sağlanmıştır. Çevre dostu konut kredisi ve doğa dostu araba kredilerine destek verdik.</p>	<p>Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’nın Türkiye Sürdürülebilir Enerji Verimliliği Programı kapsamında 40 milyon TL kredi kullandık. KOBİ müşterilerimizin yatırım ve işletme sermayesi ihtiyaçlarına özel farklı kredi ürünleri geliştiriyoruz. KOBİ’leri desteklemek amacıyla İmalat Destek Programı’nı hayata geçirdik ve KOBİ’leri çeşitli konularda bilgilendirdiğimiz OSB seminerleri düzenledik. Hasat vadeli kredilerde özel fiyatlama ile üreticiye destek oluyoruz.</p>

## 6.8. Tüketici Markalarının İtibarı

İşveren markasının sekizinci boyutu olan tüketici markalarının itibarı kapsamında, 7 bankanın yapmış olduğu varsayılan ve Tablo 18’de gösterilen çalışmalar, projeler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Olduğunda Öde Kredisi esnafa kredi geri ödemelerini kazançlarına göre yapma esnekliği sağladı. Axess KOBİ, Gönlüne Göre Öde Esnafım, Üye İşyeri Kampanyaları, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu iş birliği anlaşması, Esnaf Stajı, Esnaf Şenliği gibi çalışmalarla esnafa yönelik ürün ve hizmetler sunmaya devam etti. KOBİ’lerin bütçelerine uygun tarifelerle, paket limitlerine göre aylık sabit ücret ödeyecekleri Eko POS tarifelerini hayata geçirdi. Farklı sektörlerde faaliyet yürüten müşterilerine geniş bir alanda kredilendirme seçenekleri sunmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Her geçen gün artan rekabet sonucunda, günümüzde toplumun yararına ve ihtiyacına yönelik ürün/hizmet ve ödeme koşulları sunan işletmelerin önemli hale geldiği görülmektedir. Akbank’ın tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamında yapmış olduğu uygulamalar incelendiğinde, çeşitli işbirlikleri ile esnafa yönelik ürün veya hizmet sunarken aynı zamanda çeşitli ödeme kolaylıkları sunması, KOBİ’lerin bütçelerine uyan tarifeler sunması vb. uygulamalarının işletmeye itibar kazandırdığı ve cazip bir işletme haline getirdiği varsayılmaktadır. Bunların yanı sıra, farklı müşteri profillerine uygun kredi kartları ve kredilendirme seçenekleri sunması sebebiyle tüketiciler tarafından çekici olarak algılanmasına neden olduğu düşünülmektedir. Akbank’ın esnafa ve KOBİ’lere yönelik uygulamalarının, bankanın ve sundukları hizmetin kalitesine katkıda bulunduğu varsayılmaktadır. Akbank’ın incelenen sürdürülebilirlik raporunda tüketici markalarının itibarı boyutuna “Dünden Bugüne Birebir Bankacılık”, “Akbank ve Sürdürülebilirlik” ve “Müşterilerimize Kattığımız Değer” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Kadın girişimcilere 3,2 milyar TL finansman desteği sağlanmaktadır. Yenilenebilir enerji projelerine sağlanan kredi 4,8 milyar ABD Dolarıdır. KOBİ’lere 13 milyar TL yeni taksitli ticari kredi sağladık. KOBİ’lere bilgi ve danışmanlık hizmetleri sunuyoruz. 2016 yılın içinde toplumsal yatırım projelerine 20,8 milyon TL yatırım yaptık. Türkiye’deki iş kadınlarına 60 milyon ABD Doları kredi limiti sağladık” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerin faydalı ve itibar kazanmasına neden olacak

şekilde tüketicilere sunulmasının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Türkiye Garanti Bankası'nın bu kapsamda belirtilen uygulamaları incelendiğinde, toplumdaki kadın girişimcileri destekleyici yatırımlarda bulunması, toplum için yapılan projelere finansman sağlaması, çevreye fayda sağlayacak enerji projelerine ve KOBİ'lere kredi desteği sağlaması nedeni ile sunduğu ürün ve hizmetleri aracılığı ile itibar ve güven kazandığı varsayılmaktadır. Aynı zamanda, KOBİ'lere destek olmak ve yol göstermek amacıyla danışmanlık hizmetlerini sağlaması ve ülkemizde çalışmakta olan kadın çalışanlara kredi sağlaması faaliyetlerinin de Garanti Bankası'nın tüketici markalarına itibar kazandırdığı düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda tüketici markalarının itibarı boyutuna “2016 Gelişmeleri”, “Ekonomik ve Toplumsal Gelişime Destek” ve “Sorumlu Finansman” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamındaki uygulamalarını “KOBİ'lere sağladığımız kredilerin toplam büyüklüğü 2016 yılsonunda 44.3 milyar TL'ye ulaştı. “Müşteriye en yakın banka” olma anlayışıyla müşterilerine akılcı ürün ve hizmetler sunmaktadır. Ürün ve hizmetlerini tasarlarken toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Müze kart ile ülkenin kültürel varlıklarının korunması ve tanıtılmasına katkı sağlanmıştır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Günümüzde tüketicilerin kendilerine ödemede kolaylıklar sağlayan, çevre dostu ve çok çeşitli ürün/hizmet üreten işletmeleri tercih ettikleri bilinmektedir. İş Bankası'nın bu kapsamda yapmış olduğu uygulamalar incelendiğinde, KOBİ'lere büyük oranda krediler sağlaması, ürün/hizmetleri tüketicilere sunarken çevre dostu olmasına özen göstermesi ve toplumsal sorumluluk farkındalığı ile hareket etmesi nedeniyle çevresindeki tüketicileri tarafından çekici ve tercih edilebilir olarak algılandığı düşünülmektedir. Müze kart uygulaması ile birçok müzeye giriş olanağı sağlaması ve ülkemizin kültürel, tarihi varlıklarının topluma tanıtılmasına yardımcı olması gibi nedenlerden dolayı toplum nezdinde itibar kazandığı varsayılmaktadır. İş Bankası'nın yayınladığı sürdürülebilirlik raporunda tüketici markalarının itibarı boyutuna “Rakamlarla İş Bankası”, Genel Müdürün Mesajı” ve “İş Bankası'nda Sürdürülebilirlik” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Sanayi-ticaret ve esnaf yoğun bölgelere konumlanmış olan banka, esnaf ve KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarını en uygun koşullarla karşılamaktadır. Esnaf ve sanatkârlara kullanılan Sıfır Faizli Esnaf Kredisi uygulamasına devam edilmiştir. Yeni iş kurmak isteyenlere

Genç, Cesur, Usta ve Mucit Girişimci Kredileri sağlamaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Halk Bankası’nın, sanayi ve esnafların çoğunlukta olduğu bölgelerde bulunduğunu ve böylelikle KOBİ’lere gereksinimlerine göre ürün/hizmetler sunduğunu belirtmesi sonucunda esnaf tarafından cazip ve tercih edilebilir olarak görüldüğü düşünülmektedir. Yine esnaflara uygun çeşitli kredi seçenekleri sunması sebebiyle de esnaf dostu olarak algılandığı ve güvenilirliğini artırdığı varsayılmaktadır. Sadece esnaf ve KOBİ’leri düşünmek yerine aynı zamanda iş kurmak isteyenlere uygun kredi seçenekleri sunmasının da örnek teşkil eden uygulamalardan olduğu ve itibar kazandırdığı düşünülmektedir. Yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda yapılan incelemeler sonucunda tüketici markalarının itibarı boyutuna “Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı”, “Halkbank Hakkında” ve “Ülke Ekonomisi için Halkbank” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamındaki uygulamalarını “İlk Türk otobüsü, ilk Türk otomobili, otomobil lastiği, LPG gaz tüpü, yüksek gerilim kablosu, pil, karton, plastik ve akrilik elyaf gibi çok sayıda ürünün üretimine kredi desteği sağlamıştır. Ülkemiz özel sektöründe kaynak verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmaları orta ve uzun vadeli fonlama imkanları sunarak desteklemektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Sınai Kalkınma Bankası’nın ifadeleri incelendiğinde, ilk Türk otobüsü ve otomobili başta olmak üzere pil, gaz tüpü vb. gibi önem arz eden üretilere kredi desteği sağlamış olmasının sonucunda itibar kazandığı ve markasına fayda sağladığı düşünülmektedir. Sağladığı bu faydaların yanı sıra, Türkiye’nin kaynak verimliliğinin artırılmasına yardımcı olmak adına olanaklar sunması ve projeler geliştirmesi de örnek uygulamalar arasında değerlendirilirken, çevresindeki paydaşları tarafından olumlu karşılandığı ve sürdürülebilir rekabet avantajını yakaladığı varsayılmaktadır. İncelenen sürdürülebilirlik raporu kapsamında tüketici markalarının itibarı boyutuna “Türkiye Ekonomisinin Gelişim Yolculuğunda TSKB’nin Rolü” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Bireylerin farklı ihtiyaçlarına yanıt veren, kadın girişimciliğini, Anadolu’nun ekonomik büyümesini, sürdürülebilir enerji dönüşümünü destekleyen finansman araçları geliştirerek ülkemizin sosyoekonomik kalkınmasına katkıda bulunuyoruz. KOSGEB programları ile KOBİ’lere yaklaşık 35 milyon TL kredi desteği sağlanmıştır. Çevre dostu konut kredisi ve doğa dostu araba

kredilerine destek verdik” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Vakıflar Bankası’nın, tüketicilerinin her türlü ihtiyacına uygun ürün/hizmet sunması, Anadolu bölgesinin ekonomik anlamda kalkınması, kadınların girişimciliğe teşvik edilmesi ve sürdürülebilirliği teşvik eden uygulamalara destek olması sebebiyle işletmeye itibar ve güven kazandıracak örnek uygulamalar geliştirdiği varsayılmaktadır. Bu uygulamaların yanı sıra, KOBİ’lere yüksek miktarlarda kredi desteği sağlaması, tüketicilerine doğa dostu araba kredileri ve çevre dostu konut kredi seçenekleri sunması da yine itibar kazandıran ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayan uygulamalardan olduğu düşünülmektedir. Sunulan bu seçeneklerin, Vakıflar Bankası’nın tüketici markalarının itibarını koruduğu ve artırdığı varsayılmaktadır. Vakıflar Bankası’nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda tüketici markalarının itibarı boyutuna “Katkıda Bulunmak” bölümünde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, tüketici markalarının itibarı boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’nın Türkiye Sürdürülebilir Enerji Verimliliği Programı kapsamında 40 milyon TL kredi kullandırdık. KOBİ’leri desteklemek amacıyla İmalat Destek Programı’nı hayata geçirdik ve KOBİ’leri çeşitli konularda bilgilendirdiğimiz OSB seminerleri düzenledik. Hasat vadeli kredilerde özel fiyatlama ile üreticiye destek oluyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Ülkemiz için faydalı olacak proje ve programlara destek sağlanması, kredi seçenekleri sunulması örnek uygulamalar arasında değerlendirilirken, KOBİ’lere ve üreticilere çeşitli programlar kapsamında destek olunması, özel krediler, fiyatlar sunulması ve bilgilendirmelerin sağlanması sebebiyle Yapı ve Kredi Bankası’nın güven ve itibar kazandığı, tercih edilmek için cazip bir işletme olarak görüldüğü düşünülmektedir. Yapı Kredi Bankası’nın sunmuş olduğu ürün/hizmetler incelendiğinde, işletmenin markasını koruyacak ve bilinirliğini artıracak çalışmalar yapıldığı varsayılmaktadır. Yapı ve Kredi Bankası’nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda tüketici markalarının itibarı boyutuna tüketici markalarının itibarı boyutuna “CEO Mesajı” ve “Finansal Sermaye” bölümlerinde rastlanmıştır.

**Tablo 19. Üst Düzey Yöneticilerin İtibarı**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Akbank'ın Üst Yönetimi, lider iletişimi kapsamında Cumhurbaşkanlığı ve Hükümet seviyesinde ekonomi ve finans gibi konularda görüşmelerde bulunabilmektedir.				TSKB yönetimi, yönetim kuruluna paydaş ilişkileri konusunda düzenli raporlama yapmakta, ve yönetim kurulunun üst yönetimin önerilerini bu birikimin getirdiği bir bakış açısıyla değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Yönetim Kurulu, Genel Müdür, üst düzey yönetim ve komiteler kurumsal yönetim yapılanmasının ana bileşenlerini oluşturmaktadır.		Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevleri farklı kişilerce yürütülmektedir. Çalışmalarımızı üyesi olduğumuz TÜSİAD İnovasyon ve Teknoloji Çalışma Grubu ve Koç Holding Teknoloji ve İnovasyon Kurulu ile yürütüyoruz.

## 6.9. Üst Düzey Yöneticilerin İtibarı

İşveren markasının dokuzuncu boyutu olan üst düzey yöneticilerin itibarı kapsamında 7 bankanın belirtmiş oldukları varsayılan ve Tablo 19’da gösterilen ifadeler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, üst düzey yöneticilerin itibarı boyutu kapsamındaki ifadelerini “Akbank’ın Üst Yönetimi, lider iletişimi kapsamında Cumhurbaşkanlığı ve Hükümet seviyesinde ekonomi ve finans gibi konularda görüşmelerde bulunabilmektedir” şeklinde belirtmektedir. Bir işletmenin çekici hale gelmesinde sunduğu olanaklar, örgüt kültürü, sosyal sorumluluk projeleri vb. kadar yöneticilerinin çevredeki itibarı da oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Günümüzde işletmelerin, başarılı ve çeşitli konularda aktif olabilmesinde üst düzey yöneticilerin paydaşları ile ilişkileri ve irtibatlarının kritik rol oynadığı görülmektedir. Akbank yönetiminin, Cumhurbaşkanlığı ve Hükümet seviyesi ile çeşitli konularda bilgi alışverişi ve görüşmeler yapabilmesinin şirketin ve yöneticilerinin itibarı açısından oldukça önemli olduğu düşünülürken, yapılan bu görüşmeler sayesinde de itibar kazandığı varsayılmaktadır. Akbank’ın yayınladığı sürdürülebilirlik raporunda yapılan incelemeler doğrultusunda üst düzey yöneticilerin itibarı boyutuna “Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası’nın yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda yapılan analizler sonucunda, üst düzey yöneticilerin itibarı boyutu kapsamında herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

Türkiye İş Bankası’nın, üst düzey yöneticilerin itibarı boyutu kapsamındaki ifadeleri sürdürülebilirlik raporunda incelendiğinde ve yapılan analizler sonucunda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Türkiye Halk Bankası’nın, sürdürülebilirlik raporunda üst düzey yöneticilerin itibarı boyutu kapsamındaki ifadeleri incelendiğinde herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, üst düzey yöneticilerin itibarı boyutu kapsamındaki ifadelerini “Yönetim kuruluna paydaş ilişkileri konusunda düzenli raporlama yapmakta ve yönetim kurulunun üst yönetimin önerilerini bu birikimin getirdiği bir bakış açısıyla



değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Yönetim Kurulu, Genel Müdür, üst düzey yönetim ve komiteler kurumsal yönetim yapılanmasının ana bileşenlerini oluşturmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Sınai Kalkınma Bankası yönetim kurulunun, üst düzey yöneticilerinin düzenli olarak fikir ve önerilerini değerlendirmesi sebebiyle yöneticilerinin bilgilerine değer verdiği ve önemseydiği düşünülmektedir. Aynı zamanda, Sınai Kalkınma Bankası üst yönetim kademesinde bulunan çalışanların kurumsal yönetimin bir parçasını oluşturması sonucunda da bu yöneticilerin işletme içerisinde itibarlı olarak algılandığı ve kritik rolünün olduğu varsayılmaktadır. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda üst düzey yöneticilerin itibarı boyutuna “Önsöz”, “Yönetim Kurulu Başkanının Mesajı” ve “Kurumsal Yönetim” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası’nın, yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporunda üst düzey yöneticilerin itibarı boyutu kapsamındaki ifadeleri incelendiğinde herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, üst düzey yöneticilerin itibarı boyutu kapsamındaki ifadelerini “Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevleri farklı kişilerce yürütülmektedir. Çalışmalarımızı üyesi olduğumuz TÜSİAD İnovasyon ve Teknoloji Çalışma Grubu ve Koç Holding Teknoloji ve İnovasyon Kurulu ile yürütüyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerde bulunan üst yöneticilerin çevresindeki paydaşları ile kurduğu iletişimlerin işlerini kolaylaştırdığı ve gerektiğinde itibarlı olarak da algılanmalarına yardımcı olduğu bilinmektedir. Yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürlük yöneticileri yapmış oldukları çalışmaları TÜSİAD, Koç Holding gibi çevrelerinde önemli, itibarlı ve güvenilir olarak bilinen işletmelerle işbirliği yaparak yürütmesinin sonucunda Yapı ve Kredi markasına değer kattığı ve üst düzey yöneticilere itibar kazandırdığı varsayılmaktadır. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda üst düzey yöneticilerin itibarı boyuta “Yapı Kredi’de Yönetişim” ve “Entelektüel Sermayemiz” bölümlerinde rastlanmıştır.

**Tablo 20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>Akbank Sanat tarafından 700'ün üzerinde etkinlik gerçekleştirilmiştir. Contemporary İstanbul, Çağdaş Sanat Haritası, Center of Excellence in Finance kapsamında Türkiye'nin birçok şehrinde de etkinlikler gerçekleştirilmiştir.</p> <p>"Akbank Ekonominin Kahramanı Çocuklar" Projesi hayata geçirilmiştir. "Akbank Düşünce Kulübü" yaratıcı düşünceler üretmektedir. "Aile Şirketleri Akademisi" katılımcılara profesyonel bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemektedir. Endeavor ile finansal ve finansal olmayan farklı projeler geliştirmektedir.</p> <p>CaseCampus, inovatif bir eğitim hedeflenmektedir. "Akbank Girişimci Geliştirme Programı", "İyi Girişim Kentler" "Şehrin İyi Hali" projeleri başlamıştır. Akbank ve STK örgütlerinin ortak çalışması ile 500 üniversiteli gönüllü etkinlikler düzenlemiştir.</p>	<p>Kadın Girişimci Yönetici Okulu, sürdürülebilir şirket yönetimi eğitimlerini sürdürdü. "Matematik Fen Eğlence Öğren" projesiyle 100 bin çocuğa, temel bilgi ve beceri kazandırmayı hedefliyoruz. Finansal okuryazarlık ipuçlarını paylaştığımız KALP-Kadınlar Platformu sayfasıyla, kadınların güçlenmesine destek veriyoruz. SALT çatısı altında 75 sergiye ev sahipliği yaparken, "Garanti Caz Yeşili" ile 30 binin üzerinde müzikseveri ağırladık. Engelli bireylerin iş yaşamına katılımını artırmayı hedefleyen "İşe Katıl Hayata Atıl" projesini başlattık. "Ben de Varım" projesine 2014 yılından beri destek veriyoruz. Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki öğretmen ve öğrencilerin istihdamını artırmayı hedefleyen proje ile 27 lise ve 2.000 öğrenciyi ulaştık. Gönüllü Yoncalar Kulübü, kıyafet, vb. hazırlayarak ilgili ildeki Gönüllü Yoncalar gönderiliyor.</p>	<p>Türkiye Satranç Federasyonu ve Kuzey Kıbrıs Satranç Federasyonuna sponsorluk yapılmıştır. İlkokul ve ortaokullarda İş Bankası satranç sınıfları açılmış, satranç lisans kartı verilmiştir. Playchess.com kapsamında 8.000'den fazla satranç oyuncusu ücretsiz oyun oynayabilmektedir. 8 yaş altı minikler satranç şenliği, Küçükler ve yıldızlar satranç şampiyonası ve satranç ligi düzenlenmiştir. "81 İlden 81 Öğrenci" projesi ile öğrencilerle buluşulmaktadır. Karneni göster, kitabını al projesi düzenlenmiş, okullara kitap yardımı yapılmıştır. Altın gençler ödülü ve "Kadına Yönelik Şiddete Karşı Birleşin" kampanyası düzenlenmiştir. İş Kültür Yayınları tarafından 3 milyondan fazla kitap basılmıştır. İş Sanat'ta 27 konser ve dans gösterisi, 6 çocuk etkinliği ve 6 şiir dinletisi gerçekleştirilmiştir. İş Sanat galerilerinde usta sanatçıların eserlerine yer verilmektedir. Sanat Eserleri Konservasyonu ve Restorasyonu lisans programı 2016-2017 eğitim öğretim yılında ilk mezunlarını verecektir. İş Bankası Müzesi'nde çocuklara yönelik Bütçe Tutum Tasarruf, Dünyanın Parası, Müze Hatıram, Fiyat Keşif Laboratuvarı, Yazarlarla Okuma gibi çeşitli atölyeler düzenlenmektedir. "Venedik Barok Orkestrası &amp; Patricia Petibon" konserine sponsor olmuştur. "Muzalar Evi" ve "Patara Antik Kenti" kazı sponsorluğu, üstlenilmiştir. 81 İde 81 Orman Projesi kapsamında 1.500 hektar alana 2.205.000 adet ve KKTC'de 22 hektar alana 35.200 adet fidan dikilmiştir. "Earth Hour" küresel eyleme İş Bankası tüm binalarındaki ışıkları kapatarak destek vermiştir.</p>	<p>Barış Manço Müzesi Etkinlikleri, 27. Ankara Uluslararası Film Festivali, 2. Anadolu Medya Ödülleri, Kırşehir 29. Ahilik Haftası Kutlamaları, Hilye-i Şerif ve Tesbih Müzesi, 6. Uluslararası Balkan Konferansı, Resim Yarışması, Fotoğraf Yarışması, Fotoğraf Atölyesi, Türk Halk Müziği Korosu, Türk Sanat Müziği Korosu ve Halkbank'ta Beraber Dergisi etkinlikleri düzenlenmiştir. Global Eğitim Zirvesi, Kırşehir Kitap Fuarı, Eğitime Destek Kampanyası Gazi Üniversitesi İş Fikri Yarışması ve Türkçe Bayramı düzenlendi. Erzurum Bisiklet Gençlik Spor Kulübü bünyesinde otistik ikiz sporculara sponsor olmuştur. 15 Temmuz şehitlerine bağış toplanmıştır. Şehit çocuklarına bilgisayarlar hediye edilmiştir.</p>	<p>Çevreciyiz portalı ile sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. İKSV tarafından düzenlenen Müzik Festivali kapsamında konserlere 1990 yılından beri destek vermektedir. Konserlerde sanatçılar ve sanatseverlerin ulaşımından doğan karbon emisyonunun tamamını temiz enerji yatırımı yapan bir kuruluşun temin ettiği Gold Standard Karbon Kredisi ile sıfırlayarak yeni bir ilke imza atmaktadır. Tüm dünyada küresel iklim değişikliğine dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilen Dünya Saati uygulamasına katılmaktadır. Patara Antik Kenti'nde yapılan kazı çalışmalarını desteklemektedir.</p> <p>Sürdürülebilirlik alanındaki ilk okuryazarlık programı olan Sürdürülebilirlik Atölyeleri'ni düzenlemektedir. "Güçlü İşveren Markası" çalışmaları kapsamında öğrenci kulüpleri, üniversitelerin kariyer merkezleri gibi kanallarla kariyer fuarları, ekonomi sohbetleri gibi etkinliklerle genç yeteneklere ulaşılmaktadır. 12.000 kitaplık bir arşivi bulunan TSKB Kütüphanesi, 1971 yılından beri kamuya açık olarak faaliyet göstermektedir.</p>	<p>30 yılı aşkın süredir kadın voleyboluna destek veriyoruz. Vakıf Bank Spor Kulübü, yetenekli gençleri tespit edip eğitim dahil olmak üzere gerekli masraflarını karşılayarak geleceğin voleybolcularını yetiştiriyor. Spora olan ilgiyi arttırmak, bu alanda kariyer yapmak isteyen sporculara daha fazla olanak tanımak amacıyla 60 milyon TL'nin üzerinde yatırım yaparak Vakıf Bank Spor Sarayı'nı kullanıma açtık. VakıfBank Umut Çocukları İlköğretim Okulu, 10 yıldır ihmal ve istismara uğramış, barınma yeri olmayan çocuklara sekiz yıllık temel eğitim verilmesini sağlıyor. Manisa'da Zihinsel Yetersiz Çocukları Yetiştirme ve Koruma Vakfı ile birlikte Vakıf Bank ZİÇEV Zihinsel Yetersiz Çocuklar Yatılı Bakımevi ve Rehabilitasyon Merkezi'nde bir proje geliştirdik. Ankara Sergi Salonu'nda 10, İstanbul Sergi Salonu ise 15 olmak üzere toplamda 25 sergiyi ağırladık. Banka personelinin oluşan Türk Halk Müziği ve Türk Sanat Müziği korolarının verdiği konserlerle de kültür-sanat hayatına katkı sağlamayı sürdürüyoruz. "VakıfBank Hatıra Ormanları"nda toplam 75.000 adet fidan diktik.</p>	<p>"Home Agent" ile engelsiz ATM, engelsiz şube ve engelli vatandaşlarımıza iş imkanları sunuyoruz. "Konuşmak Elimizde" projemizle gönüllü şube çalışanlarımıza işaret dili eğitimleri verdik. Finansal okuryazarlığı arttırmaya yönelik olan Paramı Yönetebiliyorum'a destek olduk. 150 okul etkinliği ile öğrenci, öğretmen, kütüphaneci, yazar ve editörü bir araya getirdik. Yapı Kredi Kültür Merkezi yıl içerisinde düzenlediği 90 etkinlik ve 5 sergi ile çok sayıda sanatsevere ulaştık. 238 eserle görme engellilerin kitaplara erişimine katkıda bulunduk. "Okuyorum oynuyorum" projesine destek veriyoruz. Vadaa oyuncaklarından elde edilen gelir eğitim için kullanıldı. "Babalar Değişiyor Toplum Değişiyor" projesi ile 5 üniversite öğrencisine burs vermeye başladık. Yapı Kredi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde 500'ün üzerinde öğrenci eğitim görmektedir. 1997'den beri Çatalhöyük kazılarına sponsoruz. Yapı Kredi Afife Tiyatro Ödülleri'ni 1997 yılından bu yana sürdürmekteyiz.</p>

## 6.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşveren markasının onuncu boyutu olan kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında, 7 bankanın yaptığı varsayılan ve Tablo 20’de gösterilen projeler yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

Akbank, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki projelerini “Contemporary İstanbul, Çağdaş Sanat Haritası, Center of Excellence in Finance kapsamında Türkiye’nin birçok şehrinde etkinlikler gerçekleştirmektedir. ‘Akbank Düşünce Kulübü’ yaratıcı düşünceler üretmektedir. ‘Aile Şirketleri Akademisi’ katılımcılara profesyonel bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemektedir. CaseCampus, inovatif bir eğitim hedeflenmektedir. ‘Akbank Girişimci Geliştirme Programı’, ‘İyi Girişim Kentler’, ‘Şehrin İyi Hali’ projeleri başlamıştır. Akbank ve STK örgütlerinin ortak çalışması ile 500 üniversiteli gönüllü etkinlikler düzenlemiştir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesi ile birlikte şirketlerin gösterdiği faaliyetlerinin etkileri yanı sıra topluma yaptıkları yatırımların önem kazandığı ve popüler hale geldiği bilinmektedir. Bunun yanı sıra, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kapsamının ve başarısının, işletmelerin tercih edilmelerinde ve markalarının itibar kazanmasında doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Akbank’ın bu kapsamda yapmış olduğu kurumsal sosyal sorumluluk projeleri incelendiğinde, Türkiye’nin birçok şehrinde sanata yönelik çok sayıda çalışmalar gerçekleştirmesi, yaratıcı düşüncelerin üretilmesine olanak sağlaması, aile şirketi sahiplerine profesyonel bir bakış açısı kazandırmayı hedefleyen akademi oluşturması sonucunda çalışanlarının aidiyet duygularının arttığı ve paydaşları tarafından da tercih edilir hale geldiği varsayılmaktadır. Yine, inovatif eğitim olanakları sağlaması, girişimcilere yönelik projeler başlatması ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yaparak 500 üniversitelinin gönüllü etkinlikler düzenlemesi gibi projelerin işletmenin bilinirliğine ve tercih edilmesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Akbank’ın incelenen sürdürülebilirlik raporunda kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna “Kısaca Genel Müdür’ün Mesajı”, “Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız” ve “Kültür-Sanat” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki uygulamalarını “ ‘Matematik Fen Eğlenerek Öğren’ projesiyle 100 bin çocuğa, temel bilgi ve beceri kazandırmayı hedefliyoruz. Engelli bireylerin iş yaşamına katılımını artırmayı hedefleyen ‘İşe Katıl Hayata Atıl’ projesini başlattık. Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki öğretmen ve öğrencilerin

istihdamını artırmayı hedefleyen proje ile 27 lise ve 2.000 öğrenciye ulaştık. Gönüllü Yoncalar Kulübü, kıyafet, vb. hazırlayarak ilgili ildeki Gönüllü Yoncalara gönderiliyor” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Günümüzde işletmelerin, faaliyetlerini gerçekleştirirken aynı zamanda topluma ve çevreye fayda sağlayacak projelerde yer almasının önemli ve istenilen bir durum olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda belirtilen uygulamalara bakıldığında Türkiye Garanti Bankası, çocuklara matematik ve fen bilgisi dersleri konusunda bilgi ve beceriler kazandırmak, eğlenerek öğrenmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği bu uygulamaların topluma yatırım konusunda önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Sadece sağlıklı kişilerin değil, engelli bireylerin de iş hayatına katılımının önem arz ettiği günümüz koşullarına uyum sağlamak ve destek olmak amacıyla projeler düzenlemesi, çeşitli projelerle meslek liselerinde öğrenim gören öğrencilerin ve öğretmenlerin iş olanaklarının artırılması gibi uygulamalarla işletmenin engelli bireylerin, öğrenci ve öğretmenlerin istihdamına büyük oranda katkıda bulunduğu varsayılmaktadır. Şirket çalışanları tarafından oluşturulan gönüllü yoncalar kulübü aracılığı ile ihtiyaç sahipleri için erzak, kıyafet ve kırtasiye vb. hazırlanarak çeşitli illerde bulunan çalışanlarına gönderilmesiyle işbirliği ve yardımseverlik açısından örnek teşkil ettiği ve bu uygulamanın çalışanları sosyal sorumluluğa teşvik ettiği düşünülmektedir. İncelenen 2016 yılı sürdürülebilir raporunda kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna “Ekonomik ve Toplumsal Gelişime Destek”, “Genel Müdürün Mesajı” ve “Sürdürülebilir Bankacılıkta Liderlik” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki projeleri “İlkokul ve ortaokullarda İş Bankası satranç sınıfları açılmış, satranç lisans kartı verilmiştir. İş Sanat’ta 27 konser ve dans gösterisi, 6 çocuk etkinliği ve 6 şiir dinletisi gerçekleştirilmiştir. İş Bankası Müzesi’nde çocuklara yönelik Bütçe Tutum Tasarruf, Dünyanın Parası, Müze Hatıram, Fiyat Keşif Laboratuvarı, Yazarlarla Okuma gibi çeşitli atölyeler düzenlenmektedir. 81 İlde 81 Orman Projesi kapsamında 1.500 hektar alana 2.205.000 adet ve KKTC’de 22 hektar alana 35.200 adet fidan dikilmiştir. ‘Earth Hour’ küresel eyleme İş Bankası tüm binalarındaki ışıkları kapatarak destek vermiştir” şeklinde belirtilmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde yaşan halkın ve diğer tüketicilerin işletmelerden topluma fayda sağlayacak projeler gerçekleştirmesini beklediği bilinmektedir. İş Bankası’nın sosyal sorumluluk projeleri kapsamında, okul çağındaki çocuklar için çeşitli etkinlikler düzenleyerek satranç bilinci kazandırması, İş Bankası Müzesi ile

çocuklara kendilerini geliştirebilecekleri, paylaşımlar yapabilecekleri birçok atölye imkanlarının sağlanması gibi uygulamaların yapılması sebebiyle ülkemiz çocuklarına değer verildiği ve onların gelişimleri için çeşitli projelere yatırım yapıldığı, böylelikle de toplum tarafından takdir edildiği düşünülmektedir. İş Sanat bünyesinde konserler, çocuklara uygun etkinlikler, danslar ve şiir dinletileri yapılması, ülkemizde ve Kuzey Kıbrıs'ta çok sayıda fidan dikiminin gerçekleştirilmesi ve dünya çapında yapılan ışıkları kapatma eylemine destek vermesi nedeniyle sanat etkinliklerine, doğaya ve çevreye son derece önem verildiği, çalışmalar gerçekleştirildiği varsayılmaktadır. Bu gibi uygulamaların sonucunda da toplumun algısında itibar kazandığı ve işletme olarak değerini yükselttiği düşünülmektedir. İş Bankası'nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna "Toplum İçin" bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki projelerini "Barış Manço Müzesi Etkinlikleri, 27. Ankara Uluslararası Film Festivali, 2. Anadolu Medya Ödülleri, Kırşehir 29. Ahilik Haftası Kutlamaları, Hilye-i Şerif ve Tesbih Müzesi, 6. Uluslararası Balkan Konferansı, Resim Yarışması, Fotoğraf Yarışması, Fotoğraf Atölyesi, Türk Halk Müziği Korosu, Türk Sanat Müziği Korosu ve Halkbank'ta Beraber Dergisi etkinlikleri düzenlenmiştir. Global Eğitim Zirvesi, Kırşehir Kitap Fuarı, Eğitime Destek Kampanyası Gazi Üniversitesi İş Fikri Yarışması ve Türkçe Bayramı düzenlenmiştir. Erzurum Bisiklet Gençlik ve Spor Kulübü bünyesinde otistik ikiz sporculara sponsor olmuştur. 15 Temmuz şehitlerine bağış toplanmıştır. Şehit çocuklarına bilgisayarlar hediye edilmiştir" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk projeleri geliştirirken genel anlamda eğitim, kültür, sanat ve spor faaliyetlerine eşit derecede önem vermeleri ve projeler geliştirmeleri gerektiği bilinmektedir. Halk Bankası'nın belirtilen sosyal sorumluluk projeleri kapsamında müze etkinlikleri, festivaller, ödül törenleri, kutlamalar, konferanslar, yarışmalar, korolar ve dergi etkinlikleri düzenlemesi sonucunda kültür ve sanat etkinliklerine önem verdiği, topluma sağlayacağı faydaların farkında olduğu ve işletmenin prestijini yükselttiği düşünülmektedir. Eğitim faaliyetleri kapsamında, kitap fuarları, eğitim zirveleri, yarışmalar ve Türkçe bayramı gibi çeşitli çalışmaların gerçekleştirilmesinin topluma yarar sağladığı ve örnek teşkil eden uygulamalardan olduğu varsayılmaktadır. Otistik ikiz sporculara destek olmak ve teşvik etmek adına sponsor olunması, 15 Temmuz şehitlerine yardım toplanması ve bu şehitlerin çocuklarına bilgisayarlar armağan edilmesi sonucunda da işletmenin itibar kazandığı

ve takdir görecek uygulamalar gerçekleştirdiği düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna “Toplum için Halkbank” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki projelerini “İKSV tarafından düzenlenen Müzik Festivali kapsamındaki konserlere 1990 yılından beri destek vermektedir. Tüm dünyada küresel iklim değişikliğine dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilen Dünya Saati uygulamasına katılmaktadır. Patara Antik Kenti’nde yapılan kazı çalışmalarını desteklemektedir. Sürdürülebilirlik alanındaki ilk okuryazarlık programı olan Sürdürülebilirlik Atölyeleri’ni düzenlemektedir. ‘Güçlü İşveren Markası’ çalışmaları kapsamında öğrenci kulüpleri, üniversitelerin kariyer merkezleri gibi kanallarla kariyer fuarları, ekonomi sohbetleri gibi etkinliklerle genç yeteneklere ulaşılmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Uzun süredir konserlere destek verilmesi, Patara Kenti bölgesinde yapılan çalışmalara destek olunması gibi kültür-sanat etkinlikleri kapsamında çeşitli projeler gerçekleştirilmesi, çevreyi ve doğayı koruma kapsamında, dünya saati uygulamasına katılması ve sürdürülebilirliğe yönelik atölye faaliyetleri düzenlemesi sonucunda örnek teşkil eden uygulamalar gerçekleştirildiği ve toplumun gözünde güven kazanıldığı düşünülmektedir. Sınai Kalkınma Bankası’nın, kariyer merkezi ve fuarlarına, ekonomik sohbetlere ve üniversitelerin kariyer merkezlerine katılması sonucunda buralardaki nitelikli ve yetenekli öğrencilere ulaştığı, çeşitli yollarla bünyesine kattığı ve işveren markasını hem iç paydaşları hem de dış paydaşlarının algısında güçlendirdiği ve sürdürülebilir rekabet avantajını yakaladığı varsayılmaktadır. Sınai Kalkınma Bankası’nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna “Sosyal Sermaye” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki projelerini “Vakıf Bank Spor Kulübü, yetenekli gençleri tespit edip eğitim dahil olmak üzere gerekli masraflarını karşılayarak geleceğin voleybolcularını yetiştiriyor. Vakıf Bank Umut Çocukları İlköğretim Okulu, 10 yıldır ihmal ve istismara uğramış, barınma yeri olmayan çocuklara sekiz yıllık temel eğitim verilmesini sağlıyor. Manisa’da Zihinsel Yetersiz Çocukları Yetiştirme ve Koruma Vakfı ile birlikte Vakıf Bank ZİÇEV Zihinsel Yetersiz Çocuklar Yatılı Bakımevi ve Rehabilitasyon Merkezi’nde bir proje geliştirdik. Banka personelinden oluşan Türk Halk Müziği ve Türk Sanat Müziği korolarının verdiği konserlerle de kültür-sanat hayatına katkı sağlamayı sürdürüyoruz. ‘Vakıf Bank Hatıra Ormanları’nda toplam 75.000 adet fidan diktik” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Vakıflar Bankası’nın sosyal sorumluluk projeleri kapsamında

gerçekleştirmiş olduğu projeler incelendiğinde, spor kulübü aracılığı ile voleybolcu yetiştirmesi, Vakıf Bank İlköğretim okulu ile zarar görmüş çocuklara temel eğitimin verilmesi gibi eğitim çalışmalarına ağırlık vermesi neticesinde markasını güçlendirdiği düşünülmektedir. Kendi hatıra ormanlarında fidan dikimine katkı sağlaması ve çalışanlarından oluşan müzik koroları ile konserler verilmesini sağlaması gibi güzel projeleri gerçekleştirmesi ve topluma fayda sağlaması sonucunda çalışanlarının aidiyet duygularının güçlendiği ve toplumdan da tam destek gördüğü varsayılmaktadır. Bu uygulamaların yanı sıra, zihinsel engelli çocuklarımıza uygun evler ve rehabilitasyon merkezlerinin hayata geçirilmesi gibi hassas konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi neticesinde itibar kazandığı ve tercih edilir duruma geldiği düşünülmektedir. Vakıflar Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunda kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna "Katkıda Bulunmak" bölümünde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, kurumsal sosyal sorumluluk boyutu kapsamındaki projelerini " 'Home Agent' ile engelsiz ATM, engelsiz şube ve engelli vatandaşlarımıza iş imkanları sunuyoruz. 'Konuşmak Elimizde' projemizle gönüllü şube çalışanlarımıza işaret dili eğitimleri verdik. 238 eserle görme engellilerin kitaplara erişimine katkıda bulduk. 'Babalar Değişiyor Toplum Değişiyor' projesi ile 5 üniversite öğrencisine burs vermeye başladık. Yapı Kredi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde 500'ün üzerinde öğrenci eğitim görmektedir. 1997'den beri Çatalhöyük kazılarına sponsoruz. Yapı Kredi Afife Tiyatro Ödülleri'ni 1997 yılından bu yana sürdürmekteyiz" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Yapı ve Kredi Bankası'nın sağlıklı çalışan istihdamı kadar engelli çalışan istihdamına da önem vererek engelli vatandaşlarımız için istihdam olanakları yaratması, engelsiz şubeler geliştirmesi ve çalışanlarına işaret dili eğitimi vermesi gibi çalışmalarını neticesinde paydaşları ve toplum tarafından güvenilirlik kazandığı, markasını güçlendirecek projelere imza attığı düşünülmektedir. Bu güzel çalışmaların yanı sıra, görme engelli vatandaşlarımızın hizmetine okuyabilecekleri çeşitli eserler sunması da örnek teşkil eden uygulamalar olarak varsayılmaktadır. Projeler kapsamında üniversite öğrencilerine burs olanakları tanınması, Yapı ve Kredi Bankası'nın açmış olduğu meslek lisesinde birçok öğrencinin öğrenim görmesine fırsat tanınması gibi gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin toplumun takdirinin kazanılmasına neden olduğu düşünülmektedir. Kültür-sanat etkinlikleri kapsamında, Çatalhöyük kazılarına süreç boyunca destek olunması ve Afife tiyatro ödülleri günümüzde hala sürdürülüyor olması gibi gerçekleştirilen çeşitli projelerin işletmeye prestij ve itibar katacak çalışmalardan

olduğu varsayılmaktadır. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda kurumsal sosyal sorumluluk boyutuna “Sosyal Sermayemiz” bölümünde rastlanmıştır.



**Tablo 21. İş-Yaşam Dengesi**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>Çalışanların, istekleri doğrultusunda Aksandık tarafından emekli aylığı bağlanmaktadır. Aksandık sağlık hizmetleri kapsamında çalışanlar, bazı illerdeki sağlık merkezlerinden yararlanma hakkına sahiptir. Kadın çalışanlar doğum öncesi ve sonrasında sekizer hafta olmak üzere toplam 16 hafta ücretli doğum izni alabilmektedirler. Eşi doğum yapanların beş gün ücretli izin imkânı bulunmaktadır. Aksandık tarafından çalışanların doğum masrafları karşılanmakta ve çeşitli yardımlar sunulmaktadır.</p>	<p>Özel sağlık sigortası ve hayat sigortasına sahip çalışanlar özel sağlık sigortası kapsamında olmayan sağlık harcamaları için özel Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'nın hizmetlerinden yararlanabiliyor. Zincirlikuyu ve Güneşli'de bulunan genel müdürlük binalarında spor salonları ve kurum içi diyetisyen hizmeti sunuluyor. Genel Müdürlük binaları ve şubeler için dinlenme odaları ve oyun alanlarının geliştirilmesini hedefliyoruz. Hamilelikten doğum sonrasına kadar geçen süreci iyileştirmek amacıyla, "Annelik Deneyimi" projesini tasarladık. Emziren çalışanlarımıza, emzirme için esnek zaman tanıyor, doğumdan sonraki bir yıl boyunca her gün iki saat izin kullanma hakkı tanıyoruz. Doğum masrafları için ek sigorta teminatları sunuyoruz. Motivasyon toplantıları, üst yönetim ile sohbet toplantıları, sürpriz ikramlar, kültürel ve spor etkinlikleri için davetiyeler, hobi ya da kişisel gelişim içerikli kurslar sunmaktayız. "Hasta Randevu Sistemi" ile çalışanlarımızın muayene randevularını sistem üzerinden almalarını sağladık.</p>	<p>Banka'da doğum iznine ayrılan kadın çalışanların işe dönüşlerini kolaylaştıracak sistemler bulunmaktadır. Toplu İş Sözleşmesi kapsamında çalışanlar, Türkiye İş Bankası A.Ş. Sağlık Yardımı Uygulama Yönetmeliği'ndeki esaslar uyarınca sağlık yardımından yararlanmaktadır.</p>	<p>Aile ve kişisel yaşamı desteklemek amacıyla, Çocuk-Sağlık, Kadınlar Kahvesi, Kültür-Sanat-Tiyatro, Seyahat-Gezi, Sinema, Kitap Kulübü gibi sosyal alanlar ve forumlar oluşturulmuştur. Genel Müdürlük çalışanları için "Başarı Odaklılık", "Bütünsel Beslenme", "Dinamik Hatırlama Teknikleri", "İş Yeri Mutluluk Bilimi", "Kaygılarla Başa Çıkmak", "Kazanan Takımın Aranan Oyuncusu Olmak", "Profesyonel İmaj Yönetimi", "Stres Yönetimi ve Bireysel Farkındalık", "Yaratıcılık ve İnovasyon Geliştirme" ve "Zihni Yenileme" konularında eğitimler düzenlenmiştir.</p>	<p>Çalışanlara yönelik 1965 yılında "TSKB Memur ve Müstahdemleri Yardım ve Emekli Sandığı" kurulmuştur. TSKB Vakıfları, üyeleri ve üyelerinin yakınlarıyla birlikte yaklaşık 1.400 kişinin sağlık ve emeklilikle ilgili tüm taahhütlerini yerine getirmektedir. TSKB Vakıfları yaşamları boyunca üyelerine, vefatları halinde de bakmakla yükümlü oldukları yakınlarına emekli aylığı ve emekli ikramiyesi ürünleri ile hizmet vermektedir.</p>	<p>Doğum izninin bitişinden sonra ya bir yıla kadar ücretsiz izin ya da kaçınıcı doğum olduğuna bağlı olarak 60-120-180 günlük sürelerle yarı zamanlı ücretsiz izin talep edilebilir. Anne-baba olan çalışanlarımız için 12-18 yaş ergen gelişimi, 6-12 yaş çocuk gelişimi, çocuk yetiştirmenin püf noktaları gibi konu başlıklarında online eğitimler veriyoruz. 2016 yılında doğum izninden yararlanan kadın çalışan sayısı 834'tür.</p>	<p>2016 yılında doğum iznine ayrılan kadın çalışanlarımızın %98'i doğum izninden dönerek görevlerine devam etti. Fazla mesainin önlenmesine yönelik çalışmalar yapıyoruz. Çalışanlarımızı yıllık izin kullanma konusunda teşvik ediyoruz. Çalışanlarımızın üzerinde oluşan baskıları azaltmak için Yapı Kredi Çalışan Destek Programı'nı yürütüyoruz. Çalışan Destek Hattı ile çalışanlarımıza ücretsiz danışmanlık hizmeti sağlıyoruz. Anadolu yakasında görev yapan kadın çalışanlarımızın çocukları için Göztepe'de bir kreşimiz, Bankacılık Üssü'nde görev yapan kadın çalışanlarımızın çocukları içinse Bilfen Anaokulu'muz bulunuyor. Yeni bebeği olan çalışanlarımız için destek programları ve eğitimler düzenliyoruz. Genel müdürlük binalarında anneler için süt odası, süt izni için servis hizmeti sağlıyoruz. Yapı Kredi Spor Kulübü altında çalışanlarımıza sportif olanaklar sunuyoruz.</p>

## 6.11. İş-Yaşam Dengesi

İşveren markasının on birinci boyutu olan iş-yaşam dengesi kapsamında, 7 bankanın yapmış olduğu varsayılan ve Tablo 21’de gösterilen projeler, çalışmalar incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, iş-yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanların, istekleri doğrultusunda Aksandık tarafından emekli aylığı bağlanmaktadır. Aksandık sağlık hizmetleri kapsamında çalışanlar, bazı illerdeki sağlık merkezlerinden yararlanma hakkına sahiptir. Kadın çalışanlar doğum öncesi ve sonrasında sekizer hafta olmak üzere toplam 16 hafta ücretli doğum izni alabilmektedirler. Eşi doğum yapanların beş gün ücretli izin imkânı bulunmaktadır. Aksandık tarafından çalışanların doğum masrafları karşılanmakta ve çeşitli yardımlar sunulmaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Son yıllarda rekabetin artması ve küresel ekonominin hızla büyümesi ile birlikte yoğun çalışma saatlerinin meydana gelmesi sonucunda çalışanların iş ve özel hayatlarında bir denge arayışına girdikleri görülmektedir. Yoğun çalışma saatlerinin çalışanların konsantrasyonlarını bozması ve stres yaratması sonucunda özellikle bu dengeyi sağlayabilen ve buna yönelik projeler geliştiren işletmeleri tercih ettikleri bilinmektedir. Akbank’ın, tercih eden çalışanlarına emekli aylığı bağlaması, sağlık merkezlerinden faydalanmalarını sağlaması, kadın çalışanlarına ve eşlerine doğum izni hakkını kullandırması ve bununla birlikte doğum masraflarını karşılaması gibi birçok projeyi çalışanlarına sunması sebebiyle iş-yaşam dengesine önem ve özen gösterdiği düşünülmürken, bu olanakların çalışanlar tarafından da cazip olarak algılandığı varsayılmaktadır. Yapılan bu uygulamalar incelendiğinde, Akbank’ın çalışanlarına son derece değer verdiği ve elde tutmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirdiği düşünülmektedir. İncelenen 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda iş-yaşam dengesi boyutuna “Fark Yaratan Ekibimiz” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, iş-yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Zincirlikuyu ve Güneşli’de bulunan genel müdürlük binalarında spor salonları ve kurum içi diyetisyen hizmeti sunuluyor. Genel Müdürlük binaları ve şubeler için dinlenme odaları ve oyun alanlarının geliştirilmesini hedefliyoruz. Hamilelikten doğum sonrasına kadar geçen süreci iyileştirmek amacıyla, ‘Annelik Deneyimi’ projesini tasarladık. Emziren çalışanlarımıza, emzirme için esnek zaman tanıyor, doğumdan sonraki bir yıl boyunca her gün iki saat izin kullanma hakkı tanıyoruz. Motivasyon toplantıları, üst yönetim ile sohbet toplantıları, sürpriz ikramlar, kültürel ve spor etkinlikleri için davetiyeler, hobi ya da kişisel gelişim içerikli kurslar sunmaktayız. ‘Hasta

Randevu Sistemi' ile çalışanlarımızın muayene randevularını sistem üzerinden almalarını sağladık” şeklinde belirttiği ifade etmektedir. İşletmelerin, mevcut çalışanlarını elde tutabilmek, monoton ve yoğun iş hayatından kurtulabilmelerini sağlamak ve cazip bir iş yeri olarak algılanmak için çalışanlarına çeşitli faydalı ve cezbedici olanaklar sunduğu bilinmektedir. Garanti Bankası'nın yapmış olduğu uygulamalara bakıldığında, belirli genel müdürlük binalarında spor, dinlenme ve oyun alanları sağlanması, diyetisyen hizmetlerinin sunulması, hamilelikle beraber iş kaybı yaşanabileceği düşüncesini azaltmak amacıyla emzirme hakkının kullandırılması ve doğum sonrası destek programlarının hayata geçirilmesi vb. sebebiyle çalışanların iş-yaşam dengelerini düzenleyecek cazip olanaklar sunulduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanların yoğun iş hayatından sıyrılacakları çeşitli etkinlik davetiyelerinin sunulması, ikramların verilmesi, kendilerini geliştirebilecekleri ve hobi edinebilecekleri kurs olanaklarının tanınması, hastane randevularını sistem üzerinden alabilmeleri gibi kolaylıkların sağlanmasının da çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırdığı varsayılmaktadır. Garanti Bankası'nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda iş-yaşam dengesi boyutuna “Çalışanlara Yatırım Yapmak” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, iş-yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Banka'da doğum iznine ayrılan kadın çalışanların işe dönüşlerini kolaylaştıracak sistemler bulunmaktadır. Toplu İş Sözleşmesi kapsamında çalışanlar, Türkiye İş Bankası A.Ş. Sağlık Yardımı Uygulama Yönetmeliği'ndeki esaslar uyarınca sağlık yardımından yararlanmaktadır” şeklinde belirttiği ifade etmektedir. Günümüz çalışanlarının iş hayatı ile aile hayatı arasındaki dengeyi sağlayabilecek, bu dengeye yönelik çalışmalar sunabilecek işletmeleri tercih ettiği bilinmektedir. İş Bankası'nın kadın çalışanlarına doğum izni hakkını kullandırması ve kullanılan hak sonrasında rahatlıkla işlerine geri dönebilmelerinin sağlanması sonucunda kadın çalışanlara yönelik iş-yaşam dengesi çalışmaları yapıldığı ve kadınların çalışmalarına önem verildiği varsayılmaktadır. Aynı zamanda, bankadaki tüm çalışanlara istedikleri zamanlarda yararlanabilecekleri sağlık yardımı olanakları sağlanması da yoğun çalışma temposundan zaman bulamayan çalışanlar için cazip bir olanak olduğu düşünülmektedir. İş Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunda iş-yaşam dengesi boyutuna “Çalışanlarımız İçin” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, iş-yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Aile ve kişisel yaşamı desteklemek amacıyla, Çocuk-Sağlık, Kadınlar Kahvesi, Kültür-Sanat-Tiyatro, Seyahat-Gezi, Sinema, Kitap Kulübü gibi sosyal alanlar ve forumlar oluşturulmuştur. Genel Müdürlük çalışanları için ‘Başarı Odaklılık’, ‘Bütünsel Beslenme’, ‘Dinamik Hatırlama Teknikleri’, ‘İş Yerinde Mutluluk Bilimi’, ‘Kaygılarla Başa Çıkmak’, ‘Kazanan Takımın Aranan Oyuncusu Olmak’, ‘Profesyonel İmaj Yönetimi’, ‘Stres Yönetimi ve Bireysel Farkındalık’, ‘Yaratıcılık ve İnovasyon Geliştirme’ ve ‘Zihni Yenileme’ konularında eğitimler düzenlenmiştir” şeklinde belirttiği ifade etmektedir. Çalışanlarının bireysel ve aileleri ile birlikte vakit geçirebilecekleri sağlık, tiyatro, gezi vb. çeşitli aktiviteler düzenleyen Halk Bankası’nın iş-yaşam dengesine önem verdiği ve çalışanlarını cezbedici, elde tutabileceği fırsatlar sunduğu varsayılmaktadır. Genel müdürlüklerde çalışan personeller için ayrıca aktiviteler ve eğitimler düzenleyen Halk Bankası’nın bu kapsamda, aile ve iş yaşantısına yardımcı olabilecek, aradaki dengeyi sağlama, kişisel gelişim ve yoğun çalışma temposundaki stresle başa çıkabilmede faydalı olabilecek eğitimler sunması nedeniyle çalışanlara sürekli olarak destek olduğu ve motive ettiği düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda iş-yaşam dengesi boyutuna “Çalışanları İçin Halkbank” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, iş-yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “TSKB Vakıfları, üyeleri ve üyelerinin yakınlarıyla birlikte yaklaşık 1.400 kişinin sağlık ve emeklilikle ilgili tüm taahhütlerini yerine getirmektedir. TSKB Vakıfları yaşamları boyunca üyelerine, vefatları halinde de bakmakla yükümlü oldukları yakınlarına emekli aylığı ve emekli ikramiyesi ürünleri ile hizmet vermektedir” şeklinde belirttiği ifade etmektedir. Sınai Kalkınma Bankası’nın vakfına üye olanlara sağlık konusu ile ilgili fırsatlar tanınması, emekli aylığı sağlanması ve emekli ikramiyesi vererek iş-yaşam dengesi kapsamındaki hizmetlerini gerçekleştirmesi nedeniyle ağırlıklı olarak sağlık ve emeklilik kapsamındaki konulara önem verdiği düşünülmekte ve çalışanlarına çeşitli olanaklar sağlanması sonucunda da itibar kazandığı varsayılmaktadır. 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda iş-yaşam dengesi boyutuna “İnsan Sermayesi” ve “Türkiye Ekonomisinin Gelişim Yolculuğunda TSKB’nin Rolü” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, iş-yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Doğum izninin bitişinden sonra ya bir yıla kadar ücretsiz izin ya da kaçınıcı doğum olduğuna bağlı olarak 60-120-180 günlük sürelerle yarı zamanlı ücretsiz izin talep edilebilir. Anne-baba olan çalışanlarımız için 12-18 yaş ergen gelişimi, 6-12 yaş çocuk gelişimi, çocuk

yetiştirmenin püf noktaları gibi konu başlıklarında online eğitimler veriyoruz” şeklinde belirttiği ifade etmektedir. Vakıflar Bankası'nın uygulamaları incelendiğinde, kadın çalışanlarına doğum izni hakkını kullandırması ve belirli sürelerle göre ücretsiz yarı zamanlı izinlerini kullandırmasının sonucunda işletmede iş-yaşam dengesine yönelik uygulamalar olduğu ve kadın çalışanların işlerine geri dönmeleri konusuna önem verildiği varsayılmaktadır. Çalışanlarının belirli yaşlardaki çocuklarının fiziksel ve psikolojik gelişimleri için internet üzerinden eğitimler düzenlemesi de örnek teşkil eden uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. İş-yaşam dengesi kapsamında yapılan uygulamalara bakıldığında, ağırlıklı olarak doğum ve çocuk konularına değinildiği düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda iş-yaşam dengesi boyutuna “Geliştirmek” bölümünde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, iş-yaşam dengesi boyutu kapsamındaki uygulamalarını “2016 yılında doğum iznine ayrılan kadın çalışanlarımızın %98'i doğum izninden dönerek görevlerine devam etti. Çalışanlarımızın üzerinde oluşan baskıları azaltmak için Yapı Kredi Çalışan Destek Programı'nı yürütüyoruz. Anadolu yakasında görev yapan kadın çalışanlarımızın çocukları için Göztepe'de bir kreşimiz, Bankacılık Üssü'nde görev yapan kadın çalışanlarımızın çocukları içinse Bilfen Anaokulu'muz bulunuyor. Yeni bebeği olan çalışanlarımız için destek programları ve eğitimler düzenliyoruz. Genel müdürlük binalarında anneler için süt odası, süt izni için servis hizmeti sağlıyoruz. Yapı Kredi Spor Kulübü altında çalışanlarımıza sportif olanaklar sunuyoruz” şeklinde belirttiği ifade etmektedir. Yapı ve Kredi Bankası'nın uygulamaları incelendiğinde, iş-yaşam dengesi kapsamında çalışanlarına doğum izni hakkını kullandırması ve sonrasında işletmeye dönmelerini sağlaması, yoğun iş temposundan bunalan çalışanlarına faydalı olabilecek destek programı yürütmesi gibi olanakların sonucunda işletmede iş-yaşam dengesine önem verildiği ve faydalı projeler geliştirildiği düşünülmektedir. Kadın çalışanların çocukları için kullanabilecekleri kreş ve anaokulu olanaklarının olması, yeni bebeği olanlara yardımcı olacak eğitimler oluşturulması ve emziren anneler için süt odası veya süt izni servisi gibi projelerin gerçekleştirilmesi sebebiyle bu uygulamaların işletmeye itibar kazandırdığı ve çalışanları cezbedtiği varsayılmaktadır. Son olarak çalışanlarına, sürekli oturarak çalışmak durumunda kaldıkları ve sağlıkları bozulduğu için spor kulübü aracılığı ile çeşitli fırsatlar sunmasının da cezbedici uygulamalardan olduğu düşünülmektedir. İncelenen 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda iş-yaşam dengesi boyutuna “İnsan Sermayemiz” bölümünde rastlanmıştır.

**Tablo 22. Çalışanı Güçlendirme**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Kadınların tüm sektörlerde ve her düzeyde, ekonomik yaşamın içinde yer almalarını sağlamak amacıyla güçlenmelerini hedefleyen BM'nin özel sektör girişimi 'Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzalamıştır.	Karar verici pozisyonlarda kadın oranı %40, üst yönetimde kadın oranı %26 oranındadır. Çalışanların yetkilendirilmelerine önem veririz, inisiyatif kullanmaya özendiririz. 2016'da en üst düzey kadın yöneticilerden oluşan, orta ve üst düzey pozisyonlardaki kadınların gelişimi ve iş birliğine katkıda bulunmayı hedefleyen Kadın Yöneticiler İnisiyatifi'ni oluşturduk.	Farklı birimlerden üyelerin katıldığı Sürdürülebilirlik Çalışma Ekibi, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yönetimi ve bilgi akışını sağlamaktadır.	T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü Enerji Yöneticisi Sertifikası ile yetkilendirilmiş 20 Halkbank teknik personeli, kredi ve proje değerlendirme süreçlerinde görev almaktadır.	Sürdürülebilirlik çalışmaları iki Yönetim Kurulu Üyesi ve iki Genel Müdür Yardımcısı'ndan oluşan Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yönetilmektedir. Banka, hatalara ilişkin riskin azaltılması amacıyla görevlerin ayrılması ve fonksiyonların dağıtılması prensibini gözetir. Çalışanlarına inisiyatif almayı teşvik eden bir örgüt ortamı sunmaktadır.	Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yetkilerini, Bankamızda üst düzeyde karar verici ve sorumlu merci olan Kurumsal Yönetim Komitesi'ne aktardık. İş sağlığı ve güvenliği konusundaki tüm konular en üst düzeyde, Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı faaliyet gösteren "Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu" tarafından takip ediliyor.	50'nin üzerinde çalışanımızın görev aldığı 14 lokasyonda toplam 102 üye ile üç ayda bir toplanan İSG kurullarımız ve her şubeden seçilmiş 1.007 çalışan temsilcisi ile tüm işgücümüzün çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda temsil edilmesini sağlıyoruz.

## 6.12. Çalışanı Güçlendirme

İşveren markasının on ikinci boyutu olan çalışanı güçlendirme kapsamında, 7 bankanın yapmış olduğu varsayılan ve Tablo 22’de gösterilen çalışmalar, projeler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, çalışanı güçlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Kadınların tüm sektörlerde ve her düzeyde, ekonomik yaşamın içinde yer almalarını sağlamak amacıyla güçlenmelerini hedefleyen BM’nin özel sektör girişimi ‘Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ni imzalamıştır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanların özellikle işletmelerde rutin işlerinin haricinde farklı görevlerde de yer alarak aktif olmak, tek başlarına karar verebilmek ve katkı sağlamak istedikleri bilinmektedir. Akbank’ın kadın çalışanların iş yaşamında her düzeyde yer almasına, karar verebilmesine ve görevlendirilmesine önem verdiği, bu sebeple de ‘Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ni imzaladığı varsayılmaktadır. Bu proje kapsamında Akbank’ın sektör ve toplum nezdinde itibar elde ettiği düşünülmektedir. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda çalışanı güçlendirme boyutuna “Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, çalışanı güçlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanların yetkilendirilmelerine önem veririz, inisiyatif kullanmaya özendiririz. 2016’da en üst düzey kadın yöneticilerden oluşan, orta ve üst düzey pozisyonlardaki kadınların gelişimi ve iş birliğine katkıda bulunmayı hedefleyen ‘Kadın Yöneticiler İnisiyatifi’ni oluşturduk” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Günümüzde işletmelerin çalışanlarına karar verme hakkını kullandırması ve çeşitli konularda yetki kullanabilmesine izin vermesi ve bunu özendirmesinin istenilen bir durum olduğu bilinmektedir. Garanti Bankası’nın da bu kapsamda çalışanlarını çeşitli konularda yetkilendirmesi ve inisiyatif kullanmalarına olanak tanınması çalışanlara güven duyulduğu ve kararlara katılımlarının önemsendiği düşünülmektedir. Orta ve üst kademedeki kadın çalışanlarına yönelik motivasyonlarını, gelişimlerini ve takım çalışmasını artırmak amacı ile Kadın Yöneticiler İnisiyatifi platformunun kurulduğu varsayılmakta ve bu uygulamanın kadın çalışanlara son derece önem verildiği, onların iş hayatında daha fazla söz sahibi olabilmelerini desteklemek amacı ile yapıldığı düşünülmektedir. 2016 yılında yayınlamış olan sürdürülebilirlik raporunda çalışanı güçlendirme

boyutuna “Stratejimiz”, “Vazgeçilmez Değerlerimiz” ve “2016 Gelişmeleri” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası, çalışanı güçlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Farklı birimlerden üyelerin katıldığı Sürdürülebilirlik Çalışma Ekibi, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yönetimi ve bilgi akışını sağlamaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerde kurum içi sinerjiyi artırmak, takım çalışmasını teşvik etmek, paylaşmayı ve yardımlaşmayı çoğaltmak amacıyla personel güçlendirmeye yönelik uygulamalar yapıldığı görülmektedir. İş Bankası’nın ifade edilen uygulamaları incelendiğinde, farklı departmanlardan çalışanlarının katıldığı sürdürülebilirlik ekibini kurması nedeniyle ekip çalışmasını teşvik ettiği, yardımlaşmayı özendirildiği ve çalışanların kararlarına değer verdiği düşünülmektedir. Yapılan bu çalışma sonucunda çalışanlar arasındaki ilişkinin güçlendiği ve başarılı çalışmalar gerçekleştirildiği varsayılmaktadır. İş Bankası’nın incelenen sürdürülebilirlik raporunda çalışanı güçlendirme boyutuna “İş Bankası’nda Sürdürülebilirlik” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Halk Bankası, çalışanı güçlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü Enerji Yöneticisi Sertifikası ile yetkilendirilmiş 20 Halkbank teknik personeli, kredi ve proje değerlendirme süreçlerinde görev almaktadır” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Halk Bankası’nın, Enerji Yöneticisi Sertifikası alan teknik ekibinde çalışan personellerinin çeşitli proje süreçlerinde yer alması sonucunda çalışanları güçlendirmeye önem verildiği, karar vermeye özendirildiği ve sorumluluk almaya teşvik edildiği düşünülmektedir. Çalışanı güçlendirme kapsamında yapılan uygulamalar sonucunda da, Halk Bankası’nda yapılan çalışmaların başarı ile sonlandırıldığı ve çalışanları daha çok çalışmaya teşvik ettiği varsayılmaktadır. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda çalışanı güçlendirme boyutuna “Çevre İçin Halkbank” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, çalışanı güçlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Banka, hatalara ilişkin riskin azaltılması amacıyla görevlerin ayrılması ve fonksiyonların dağıtılması prensibini gözetir. Çalışanlarına inisiyatif almayı teşvik eden bir örgüt ortamı sunmaktadır” şeklinde belirttiği ifade



edilmektedir. Günümüzde işletmelerin, daha az hata, daha az sorumluluk amacı ile çalışanlarına çeşitli ek sorumluluklar verdiği ve yetki devri yaptığı görülmektedir. Sınai Kalkınma Bankası'nın, süreçlerinde görev dağılımına önem vermesi ve çalışanlarını sorumluluk almaya teşvik etmesi nedeniyle çalışanı güçlendirme uygulamalarına önem verildiği düşünülmektedir. Çalışanların karar vermesine, sorumluluk almasına izin verilmesi sebebiyle bankanın mevcut çalışanlar tarafından cezbedici olarak algılandığı varsayılmaktadır. 2016 yılı incelenen sürdürülebilirlik raporunda çalışanı güçlendirme boyutuna "TSKB ve Sürdürülebilirlik" ve "İnsan Sermayesi" bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, çalışanı güçlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını "Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yetkilerini, Bankamızda üst düzeyde karar verici ve sorumlu merci olan Kurumsal Yönetim Komitesi'ne aktardık. İş sağlığı ve güvenliği konusundaki tüm konular en üst düzeyde, Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bağlı faaliyet gösteren 'Sürdürülebilirlik Çalışma Grubu' tarafından takip ediliyor" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Vakıflar Bankası'nın uygulamaları incelendiğinde, kendi süreçleri içerisinde yetki aktarımı yaparak karar veren merciyi değiştirmesi sebebiyle çalışanı güçlendirme faaliyetlerine yönelik çalışmaların gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Yine çalışanı güçlendirme kapsamında, iş güvenliği konusunun sürdürülebilirlik çalışma grubuna aktarılması da çalışanları sorumluluk almaya teşvik eden ve gelişimlerini sağlayacak uygulamalardan olduğu varsayılmaktadır. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda çalışanı güçlendirme boyutuna "işimizi nasıl yapıyoruz?" bölümünde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, çalışanı güçlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını "50'nin üzerinde çalışanımızın görev aldığı 14 lokasyonda toplam 102 üye ile üç ayda bir toplanan İSG kurullarımız ve her şubeden seçilmiş 1.007 çalışan temsilcisi ile tüm işgücümüzün çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda temsil edilmesini sağlıyoruz" şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Çalışanların çeşitli uygulamalar ve yetki devirleri ile güçlendirilmesi sonucunda motivasyon ve teşvik kazandırıldığı, verimliliğin artırıldığı bilinmektedir. Yapı ve Kredi Bankası'nın uygulamalarına bakıldığında, şubelerinden seçtiği temsilcileri ile çalışanlarının iş güvenliği ve sağlığı kurulunda temsil edilmesini sağlaması sonucunda çalışanlara sorumluluk yüklediği, motive edildikleri ve kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmelerinin sağlandığı düşünülmektedir. Yapı ve

Kredi Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunda çalışanı güçlendirme boyutuna "İnsan Sermayemiz" bölümünde rastlanmıştır.

**Tablo 23. Performans Değerlendirme**

Akbank T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<p>Etkinliği artırmaya yönelik olarak “Öz değerlendirme” çalışanın kendi hedefleri ile gerçekleşen başarısını değerlendirerek, kendi performansını değerlendirmesidir. Akbank Üst Yönetimi'nin performans değerlendirmesi hem bankamızın yılsonu performansı, hem de uzun vadeli sürdürülebilir performansını destekleyen başarı ölçütleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Performans Yönetim Sistemi'nin ölçütleri kişisel hedefler ve yetkinlikler üzerine kurulmuştur.</p>	<p>Performansa dayalı ve içeriden terfi odaklı bir yönetim politikasıyla kariyer yolculuklarını destekliyoruz. Çalışanlarımızın, somut ve ölçülebilir kriterlerle performanslarının değerlendirilmesine önem veriyoruz. Performans yönetimini 3 ayını doldurmuş olan çalışanlarımız için yılda 2 defa uyguluyoruz.</p>		<p>Performans yönetimi çalışanlarının sayısal verileri baz alınarak gerçekleştirilmekte, hem çalışanların gelişimi güvence altına alınmakta hem de kalite hedeflerinin ve standartların korunması sağlanmaktadır. Performans ölçümleri periyodik olarak gerçekleştirilmektedir. Sayısal ve yetkinlik değerlendirmeye dayalı etkin bir performans değerlendirme süreci işletilmektedir. Performansla ilgili tüm ölçümler bankacılık sistemi üzerinden yapılmakta ve böylece çalışanlar bireysel performans gelişimlerini günlük olarak takip edebilmektedir.</p>	<p>İşe alım, eğitim ve gelişim, performans ve kariyer yönetimi, ücretlendirme ve terfi adımlarında teknik ve kişisel yetkinlik kriterlerine göre hareket etmektedir. Fırsat eşitliği üzerine kurulmuş performans odaklı bir terfi sistemi mevcuttur. Çalışanlar Performans Yönetim Sistemi ile objektif olarak değerlendirilmektedir.</p>	<p>Çalışanlarımızın performansını baz alarak altı ayda bir performans primi ödüyüz.</p>	<p>2016 yılında 17.956 çalışanımız performans değerlendirmelerine tabi oldu.</p>

### 6.13. Performans Değerlendirme

İşveren markasının on üçüncü ve son boyutu olan performans değerlendirme kapsamında, 7 bankanın yaptığı varsayılan ve Tablo 23’de gösterilen çalışmalar, uygulamalar değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Akbank, performans değerlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Etkinliği artırmaya yönelik olarak ‘Öz değerlendirme’ çalışanın kendi hedefleri ile gerçekleşen başarısını değerlendirerek, kendi performansını değerlendirmesidir. Akbank Üst Yönetimi’nin performans değerlendirmesi hem bankamızın yılsonu performansı, hem de uzun vadeli sürdürülebilir performansını destekleyen başarı ölçütleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Performans Yönetim Sistemi’nin ölçütleri kişisel hedefler ve yetkinlikler üzerine kurulmuştur” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin kurum içerisinde başarılı ve objektif bir şekilde yürütülmesi sonucunda hem çalışan bazındaki başarı hedeflerinin hem de işletmenin hedeflerinin belirlendiği görülmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme sisteminin tamamen objektif ve fırsat eşitliğine dayanılarak yürütülmesinin çalışanlar için önem arz ettiği de bilinmektedir. Akbank’ın ifadeleri incelendiğinde, çalışanların bireysel performanslarını görebilmeleri amacıyla ‘Öz değerlendirme’ imkanı sunmasının çalışanlar açısından önemli bir olanak olduğu düşünülmektedir. Üst yönetimin performans değerlendirmesinin önceden belirlenmiş olan ve bilinen kriterlere göre yapılıyor olması nedeniyle objektif bir sistemin yürütüldüğü varsayılmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmede yürütülen performans yönetim sisteminin ölçülmesinde çalışanların ve yöneticilerin kişisel hedef ve yetkinliklerinin dikkate alınıyor olması adil, eşit ve objektif bir değerlendirme sisteminin işlediğini gösterdiği düşünülmektedir. Akbank’ın 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda performans değerlendirme boyutuna “Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız”, “Müşterilerimize Kattığımız Değer” ve “Fark Yaratın Ekibimiz” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Garanti Bankası, performans değerlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Performansa dayalı ve içeriden terfi odaklı bir yönetim politikasıyla kariyer yolculuklarını destekliyoruz. Çalışanlarımızın, somut ve ölçülebilir kriterlerle performanslarının değerlendirilmesine önem veriyoruz. Performans yönetimini 3 ayını doldurmuş olan çalışanlarımız için yılda 2 defa uyguluyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin çevresindeki ve içerisindeki başarısını ölçebilmesi, hatalarını ve o an ki durumunu

görebilmesinin ancak performans değerlendirme sistemlerinin adil ve objektif bir şekilde sistematik olarak düzenlenmesi sonucunda öğrenilebileceği bilinmektedir. Bu kapsamda Türkiye Garanti Bankası'nın, çalışanların kariyer gelişimlerini ve yolculuklarını performans değerlendirme sistemi odaklı sürdürmesi, performansı ölçerken somut ve objektif kriterleri değerlendirmesi nedeniyle adil ve şeffaf bir sistemi desteklediği ve yürüttüğü düşünülmektedir. Yine bu kapsamda, çalışma süresinde 3 ayını dolduran çalışanlarına performans yönetim sistemini yılda iki kez uygulaması da işletmenin verimliliğini görebilmesi açısından önemli olduğu kadar, çalışanların da işleri konusunda motive olmasında önem teşkil ettiği varsayılmaktadır. İncelenen sürdürülebilirlik raporunda performans değerlendirme boyutuna “Çalışanlara Yatırım Yapmak” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye İş Bankası sürdürülebilirlik raporu incelendiğinde, performans değerlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarına dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Türkiye Halk Bankası, performans değerlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Performans ölçümlenmeleri periyodik olarak gerçekleştirilmektedir. Sayısal ve yetkinlik değerlendirmeye dayalı etkin bir performans değerlendirme süreci işletilmektedir. Performansla ilgili tüm ölçümlenmeler bankacılık sistemi üzerinden yapılmakta ve böylece çalışanlar bireysel performans gelişimlerini günlük olarak takip edebilmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, eksikliklerin görülmesi ve başarı derecesinin ölçülebilmesi açısından performans değerlendirme sisteminin olmazsa olmaz olduğu bilinmektedir. Halk Bankası'nın uygulamalarına bakıldığında, çalışanlarının performanslarını belirlenen süreler çerçevesinde gerçekleştirmesi ve değerlendirirken sayısal ve yetkinlik olarak dikkate alması nedeniyle performans değerlendirme sisteminin işletme için öneminin farkında olduğu ve doğru sonuçları alma arzusunda olduğu düşünülmektedir. Yapılan performans ölçümlerini çalışanlarının görebilecekleri ve takip edebilecekleri banka sistemi üzerinden yapmaları nedeniyle çalışanlar arasındaki motivasyonun arttığı ve verimliliğin yükseldiği varsayılmaktadır. 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda performans değerlendirme boyutuna “Müşterileri İçin Halkbank” ve “Çalışanları İçin Halkbank” bölümlerinde rastlanmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, performans değerlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Fırsat eşitliği üzerine kurulmuş performans odaklı bir terfi sistemi mevcuttur. Çalışanlar Performans Yönetim Sistemi ile objektif olarak değerlendirilmektedir” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Performans değerlendirme sistemi yürütülürken en önemli kriterlerden biri olan adil ve objektif olmanın tüm süreçleri ve güveni etkilediği bilinmektedir. Sınai Kalkınma Bankası’nın eşitlik ve objektiflik üzerine kurduğu performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından algılandığı ve kurum içi performansı artırdığı düşünülmektedir. Adil ve objektif değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından takdir edildiği varsayılmaktadır. İncelenen 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda performans değerlendirme boyutuna “İnsan Sermayesi” bölümünde rastlanmıştır.

Türkiye Vakıflar Bankası, performans değerlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “Çalışanlarımızın performansını baz alarak altı ayda bir performans primi öduyoruz” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. İşletmelerin performans değerlendirme sonucunda eksikliklerini gidererek ürün ve hizmetlerini düzenlediği ve amaçlarına daha kolay yollardan ulaştığı bilinmektedir. Vakıflar Bankası’nın, çalışanlarının performanslarının düzeyine göre belirli sürelerde performans primi vermesi nedeniyle performanslarını objektif bir şekilde değerlendirdiği ve çalışanlarını primler ile daha da çok çalışmaya teşvik ettiği varsayılmaktadır. Vakıflar Bankası’nın 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda performans değerlendirme boyutuna “Geliştirmek” bölümünde rastlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası, performans değerlendirme boyutu kapsamındaki uygulamalarını “2016 yılında 17.956 çalışmamız performans değerlendirmelerine tabi oldu” şeklinde belirttiği ifade edilmektedir. Yapı ve Kredi Bankası’nın ifade edilen uygulamaları incelendiğinde, neredeyse tüm çalışanlarını performans değerlendirme sistemine tabi tutması nedeniyle kurum içerisindeki eksiklikleri, güçlü yönleri ortaya koyabildiği, hizmetlerini daha iyi bir seviyeye getirdiği ve gerçekleştirmek istediği hedeflerine yakınlaştığı varsayılmaktadır. İncelenen 2016 yılı sürdürülebilirlik raporunda performans değerlendirme boyutuna “İnsan Sermayemiz” bölümünde rastlanmıştır.

Sonuç olarak, her bir boyut için yapılan tablolar ve 7 bankanın işveren markasını ortaya koyduğu varsayılan uygulamaları tek bir tabloda özetlenmiştir. Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda, her bir bankanın işveren markasını güçlendirmek, mevcut çalışanlarını elde tutabilmek, potansiyel nitelikli çalışan adaylarını işletmesine çekebilmek, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak ve itibar kazanmak için çeşitli çalışmalar yaptığı görülmektedir. Tablo 24'te ortaya çıkan bulgulara genel olarak bakıldığında, Akbank, Sınai Kalkınma Bankası ve Yapı Kredi Bankası'nın 2016 yılı sürdürülebilirlik raporlarında işveren markası boyutlarının tümüne rastlanmıştır. Garanti Bankası, İş Bankası, Halk Bank ve Vakıflar Bankası'nın sürdürülebilirlik raporlarında üst düzey yöneticilerin itibarı boyutuna dair bir bulgu yoktur. İş Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunda ise performans değerlendirme boyutuna dair bir bilgiye rastlanmamıştır.

**Tablo 24. Bankalara İlişkin Özet Tablo**

Banka Adı	Ad. Öd. ve İK. Sist.	İstik. İstih. Gar.	Güçlü Örgüt Kültürü	Ol. İlişkiler	K. Eğitim Perspektifleri	Kariyer Gelişim Fırsatları	Şirketin Geçmişi	Tük. Mark. İtibarı	Ü. Düz. Yön. İti.	KSS	İş-Yaşam Dengesi	Çalışım Güçl.	Perf. Değ.
Akbank T.A.Ş	Başarı düzeyinin üzerine ücret artışı ve prim	Adil ve fırsat eşitliğine odaklı istihdam	"Kendi liderlerini yaratan"	Genel Müdür ile kahvaltılı sohbetleri	Kişisel ve mesleki gelişmelerine katkı sağlayan eğitim	Eğitim ve gelişim fırsatları ile kariyer gelişimleri desteklenmekte	1948'den bu yana sürdürülebilir değer yaratma hedefi	Esnafa ve KOBİ'lere yönelik ürün ve hizmetler	Cumhurbaşkanlığı ve Hükümet ile görüşmeler	Yaratıcı düşünceler üretilmekte, profesyonel bakış açısı kazandırılmakta	Emekli aylığı, doğum izni ve sağlık hizmetleri	"Kadının Güçlenmesi Prensipleri"	Kişisel hedefler ve yetkinlikler üzerine kurulu
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Şeffaf gerçekleştirilen kişisel ödüllendirme	Ülke genelinde istihdama katkı	Paydaşlarla düzenli iletişim, güvenli bir iş ortamı	Diyalog kanallarımız çift yönlü	Uzmanlıkları pekiştirecek, yetkinlikleri artıracak eğitimler	Yetkinliklerin arttırmasını sağlayacak iş fırsatları	1946 yılında Ankara'da kurulmuştur	Toplumsal yatırım projelerine yatırım		Kadınların güçlenmesine destek, çocuklara temel bilgi ve beceri kazandırma	Diyetisyen, dinlenme ve oyun alanları, hobi ve kişisel gelişim kursları	Çalışanların yetkilendirilmelerine önem verme	Ölçülebilir kriterlerle performans değerlendirilmesi
Türkiye İş Bankası A.Ş.	Eşit işe eşit ücret ve haklar	Uzun süreli istihdam anlayışı ile kariyer yapısı	Paydaş katılım planı ve şikayet mekanizması	Paydaşların fikir, görüş ve önerileri değerlendirilme	Çalışanların farkındalığını artırıcı eğitimler	"Yaşam boyu öğrenme" ile çalışanlarına öğrenme ve gelişim imkânları	92 yıllık geçmişe sahip, ilk milli banka	Toplumsal sorumluluk bilinciyle ürün ve hizmetler üretmekte		İlkokul ve ortaokullarda satranç sınıfları, okullara kitap yardımı	Doğum izni, sağlık yardımı uygulamaları	Farklı birimlerden katılan Sürdürülebilirlik Ekibi	
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Performans değerlendirme ile üç ayda bir ödüllendirme	Yaklaşık 5.000 kişilik istihdam yaratıldığı/korunduğu	Özverili çalışma, hoşgörü, insana saygı, güven ve paylaşım	İletişim kanallarına iletilen görüş ve önerileri değerlendirilme	Sürekli eğitim yaklaşımı, mesleki, teknik ve kişisel gelişim eğitimleri	Sunulan eğitim imkanlarıyla yetkinlik ve becerilerinin artırılması	1938 yılından beri yenilikçi ve küresel bir vizyon	Ekonomik ve çevresel performansları iyileştirecek destek programları		Barış Manço Müzesi Etkinlikleri, 15 Temmuz şehitlerine bağış	Aile ve kişisel yaşamı desteklemek için, Kadınlar Kahvesi, Kitap Kulübü gibi sosyal alanlar	Teknik personel, kredi ve proje değerlendirme süreçlerinde görev almakta	Sayısal ve yetkinliğe dayalı değerlendirilme
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Her türlü farklılıktan bağımsız ücretlendirme ve ödüllendirme	Kadın istihdamını destekleme, yöneticileri eğitim programları ile istihdam	Farklı iletişim platformları, insan haklarına saygılı, fırsat eşitliği olan örgüt ortamı	Sürdürülebilir diyalog, farklı platformlarda çalışanların bir araya gelmesi	Yenilikçi eğitim programları	Kişisel gelişim, yönetim becerileri ve yetkinlikler alanında eğitim programları, birbirini destekler	1950 yılında İstanbul'da kurulmuş, İlk özel kalkınma ve yatırım bankası	Çok sayıda ürünün üretimine kredi desteği, özel sektöre fonlama imkanları	Üst düzey yönetim kurumsal yönetimin ana bileşenleri	Sürdürülebilirlik bilincine katkı, genç yeteneklere ulaşma	TSKB Memur ve Müstahdemleri Yardım ve Emekli Sandığı, Emekli aylığı ve emekli ikramiyesi	Görevlerin ayrılması ve fonksiyonların dağıtılması, inisiyatif almayı teşvik etme	Teknik ve kişisel yetkinlik kriterleri, Fırsat eşitliğine dayalı
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O	Çalışanlara eşit fırsat ve haklar	Kadın istihdamı, banka bölgesine göre istihdam	"İnsanı odağına alan" yönetim, güvenli iş ortamı	Sürekli diyalog ve farklı iletişim mekanizmaları	"Eğitim İhtiyaç Analizi" ile 499 farklı konuda eğitim	"Kendi Yöneticisini Yetiştiren Banka", kariyere uygun teknik ve kişisel gelişim eğitimleri	63 yıldır toplum için değer yaratma	Çevre dostu konut kredisi ve doğa dostu araba kredilerine destek		Spora ilgiyi artırma, çocuklara sekiz yıllık temel eğitim, sanata katkı	Doğum izni ve yarı zamanlı ücretsiz izin, ergen ve çocuk gelişimi hakkında online eğitimler	Sürdürülebilirlik Komitesi yetkileri, Kurumsal Yönetime aktarıldı	Çalışan performansına göre altı ayda bir performans primi
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	"Fırsat Eşitliği", adil ücretlendirme sistemi	Kadın ve engelli istihdamına destek, öğrenciye iş imkanı	İfade özgürlüğü, güven ilişkisi, katılımcı, yaratıcı ortam	Paydaşlarla bir araya gelme, kurum içi bilgi akışını sağlama	Farkındalık artırıcı, mesleki ve kişisel gelişim alanlarında eğitim	Yetenek yönetimi programları ve süreçte aktif rol alma	1944 yılında kurulmuş, ilk perakende odaklı ulusal özel banka	KOBİ ve müşterilere özel farklı kredi ürünleri	TÜSİAD üyesi	Çalışanlara işaret dili eğitimi, Afife Tiyatro Ödüllerine destek	Doğum izni, yıllık izne teşvik, kreş ve anaokulu olanakları, süt odası, süt izni servisi hizmeti	Her şubeden seçilen çalışan ile iş gücünü temsil etme	17.956 çalışan performans değerlendirilmesine tabi oldu



## 7. SONUÇ

İşletme sayılarının her geçen gün fazlalaşması, günümüz koşullarının rekabeti yoğunlaştırması ve tüketicilerin tercihlerinin sürekli olarak değişmesi sebebiyle işletmelerin kendilerini farklılaştırmaya başladığı ve değişime adapte olmaya özen gösterdikleri bilinmektedir. Bu kapsamda, özellikle son 10 yıldır Türkiye'nin gündeminde olan işveren markası kavramına yoğunlaşmışlardır. İşveren markası kavramı, tamamen algıya dayanmakta ve mevcut çalışanlarının ve potansiyel çalışan adaylarının işletme hakkındaki hisleri ve algıları ile doğrudan ilişkidir. İşletmeler hem mevcut çalışanları hem de potansiyel çalışanları için yapmış oldukları uygulamalar ile rakiplerinin, çalışanlarının ve paydaşlarının gözünde bu algıyı olumluya çevirebilmektedirler. Güçlü bir işveren markası işletmeye kurumsal itibar, güven, performans, nitelikli ve yetenekli çalışan, tercih edilebilirlik gibi birçok faktörü kazandırdığı gibi sürdürülebilir rekabet avantajını da sağlamaktadır.

İşveren markasını güçlendirmede sadece insan kaynaklarının rolünün büyük olduğu algısı yaratılsa da, pazarlama ve üst yönetimde kilit rolünün olduğu bilinmelidir ve buna yönelik çalışmalar geliştirilmelidir. Bir işletme işveren markasını güçlendirmek ve itibar kazanmak istiyor ise kurum içerisindeki iletişimin önemini farkında olmalıdır. Sonuç olarak, departmanlar ve üst yönetim arasındaki sağlıklı iletişimin varlığı işletmenin tüm süreçlerine yansırken, işveren markası uygulamalarını da olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmeler, işveren markalarını güçlendirmek adına birçok uygulama yapabilir ancak yaptığı bu uygulamaları potansiyel çalışan adaylarına ve diğer paydaşlarına net bir şekilde aktaramıyorsa ve hissettiremiyorsa istediği sonucu elde edemeyecektir. Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin finansal ve finansal olmayan bilgilerini yayınlamaları kendilerini iç ve dış paydaşlarına ifade etmeleri açısından oldukça yararlı bir araçtır.

Performansın belirlenmesi, eksiklerin görülmesi, amaçlara ulaşılması, açık ve hesap verilebilir olmada işletmeler için sürdürülebilirlik raporlarının yeri oldukça önemlidir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin işveren markası uygulamalarını detaylı bir şekilde ifade edebilecekleri bir iletişim aracı olarak görülmektedir.

Bu bilgilerin ışığında, BIST Sürdürülebilirlik Endeksinden seçilen bankaların yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporlarında, işveren markası uygulamalarını ortaya koyan uygulamalar belirlenmiştir. Ortaya çıkan bilgilerin, işletmelere işveren markalarını güçlendirmede ve çalışanlara yönelik uygulamalar geliştirmede fayda sağlaması ve sürdürülebilirlik raporlarının daha iyi hazırlanmasına yardımcı olması beklenmektedir. İçerik analizi kapsamında yapılan doküman analizi, ortaya çıkarılan tabloların incelenmesi ve değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- 7 banka içerisinde tüm kriterleri karşılayan Akbank, Sınai ve Kalkınma Bankası, Yapı Kredi Bankası'dır. Belirlenen işveren markası boyutlarına bakıldığında, bu 13 boyut ile ilgili çeşitli uygulamalara ve ifadelere yer veren sadece 3 banka bulunmaktadır. Bankalar sürdürülebilirlik ve entegre raporlarında, ne kadar çok boyuta cevap veriyor ve uygulamalar geliştiriyorsa işveren markasını bir o kadar güçlendirdikleri düşünülmektedir. Akbank, Sınai Kalkınma Bankası ve Yapı Kredi Bankaları'nın sürdürülebilirlik ve entegre raporlarında her bir uygulama ve sürece detaylı bir şekilde yer verdiği, işveren markasını güçlendirmeye ve farklılaşmaya yönelik çalışmalarda bulunduğu, ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel niteliklere önem verdiği için bu bankaların tüm kriterleri karşıladıkları varsayılabilir.
- Türkiye Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Vakıflar Bankası'nın sürdürülebilirlik raporlarında "Üst Düzey Yöneticilerin İtibarı" boyutu ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. İşletmenin bulunduğu iş çevresinde üst yöneticilerinin güvenilir bir duruşu, itibarı ve çeşitli üst düzey bağlantıları var ise hem çalışanlar ve potansiyel adaylar tarafından hem de diğer paydaşlar tarafından işveren markanız güçlü olarak algılanacaktır. Garanti Bankası, İş Bankası, Halk Bankası ve Vakıflar

Bankası'nın sürdürülebilirlik raporlarında üst düzey yöneticilerin itibarına dair herhangi bir bilgi bulunmaması neticesinde, bankaların yöneticilerinin itibarlarına katkıda bulunacak yatırımlar gerçekleştirmeleri ve iş çevresindeki iletişimlerinin daha da güçlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Söz konusu bankaların sürdürülebilirlik raporlarında üst düzey yöneticilerin itibarları konusuna detaylı yer verilmemesi sebebiyle bu sonuca ulaşıldığı varsayılmaktadır.

- 7 banka içerisinde sadece Türkiye İş Bankası'nda "Performans Değerlendirme" boyutuna ilişkin herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Performans değerlendirme sistemi kurum içerisindeki adaleti sağlayan, çalışanları motive ve teşvik eden, işveren markasına katkıda bulunan, hem bireysel hem de kurumsal değerlendirmelerin yapılabileceği bir sistem olması sebebiyle işletmeler için önemlidir. Sürdürülebilirlik raporunda performans değerlendirme boyutuna dair herhangi bir bulguya rastlanmaması sonucunda İş Bankası'nın özellikle bu konuya sürdürülebilirlik raporlarında açık ve net bir şekilde yer vermesi, güçlendirici ve motive edici yatırımlarda bulunması gerektiği düşünülmektedir. Türkiye İş Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunda bu konuya net ifadeler ile yer vermemesi sebebiyle bu sonuca ulaşıldığı varsayılmaktadır.
- "Adaletli ödül ve ikramiye sistemi" boyutu kapsamında incelenen sürdürülebilirlik raporlarında 7 bankanın birbirine benzer ifadeler kullandıkları sonucuna varılmıştır. Ödül ve ikramiye, çalışanların motivasyon aracı olarak gördükleri ve olmasını istedikleri bir sistemdir ancak bu sistemde en önemli kriter adil olması gerektiğidir. Akbank'ın başarı düzeyinin üzerinde performans gösterene prim vermesi, Garanti Bankası'nın kişisel ödüllendirme sistemini uygulaması, İş Bankası'nın eşit ücret ve haklar sağlaması, Halk Bankası'nın performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlarını belirli sürelerde ödüllendirmesi, Sınai Kalkınma Bankası'nın eşit ücret ve ödüllendirme uygulaması, Vakıflar Bankası'nın eşit hak ve fırsat sunması, Yapı Kredi Bankası'nın fırsat eşitliği tanıyarak adil ücretlendirme uygulaması sonucunda bankalar arasında bir farklılık bulunamamıştır. Bu kapsamda 7 banka arasında bir farklılık bulunamaması sonucunda, her

bankanın adaletli ödül ve ikramiye sistemlerine yönelik uygulamalar ve projeler gerçekleştirdiği, işveren markasını destekleyecek faaliyetlerde bulunduğu düşünülmektedir.

- “İstikrarlı istihdam garantileri” boyutu incelendiğinde 7 bankanın birbirine benzer ifadeler kullandıkları sonucuna varılmıştır. Bir işletmenin, nitelikli çalışan adaylarına sürekli olarak istihdam vaatlerinde bulunması ve istihdam artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmesi, işveren markasını güçlendirmesine destek sağlayacaktır. Akbank’ın adil ve eşit istihdam fırsatları sunması, Garanti Bankası’nın ülke genelindeki istihdama önem vererek katkı sağlaması, İş Bankası’nın uzun süreli istihdam anlayışına sahip olması, Halk Bankası’nın yarattığı istihdamı koruması, Sınai Kalkınma Bankası’nın kadın istihdamını desteklemesi ve eğitim vererek istihdam sağlaması, Vakıflar Bankası’nın banka bölgesine göre istihdam sağlaması ve kadın istihdamını desteklemesi, Yapı Kredi Bankası’nın engelli ve kadın istihdamına katkıda bulunması ve öğrencilere iş fırsatları sunması sonucunda bankalar arasında bir farklılık bulunamamıştır. Bu kapsamda 7 banka incelendiğinde, hepsinin eşit düzeylerde istihdam olanakları yarattığı, ülke ve yerel halkın kalkınmasını sağlayacak istihdama önem verdikleri varsayıldığından bu sonuca ulaşıldığı düşünülmektedir.
- “Güçlü örgüt kültürü” boyutu incelendiğinde, Türkiye Halk Bankası ve Yapı ve Kredi Bankasının diğer bankalara göre daha net ifadelerde buldukları ve daha aktif oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesi, tatminsizliklerin giderilip motivasyonun artırılması, olumlu bir örgüt ikliminin hakim olması, çalışanlar arasındaki uyumun yüksek olması gibi faktörlerin oluşması ancak güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün olmaktadır. Örgüt kültürünün güçlü olması, mevcut çalışanda aidiyet duygusu yaratarak işletmede kalmasını sağlarken, aynı zamanda işveren markasını da güçlendirmektedir. Bu kapsamda, Halk Bankası ve Yapı Kredi Bankası’nın diğer beş bankaya göre bu konuda daha çok detaylara önem vererek çalışmalar gerçekleştirdiği ve daha net ifadelerle yer verdikleri varsayıldığından bu sonuca varılmıştır. Örneğin Halk Bankası, güçlü örgüt kültürü boyutu kapsamında insana saygı, hoşgörü ve güven, özverili çalışma

ortamı ve paylaşımın hakim olduğu bir örgüt şeklinde belirtirken, Yapı Kredi Bankası ifade özgürlüğü, yaratıcı ve katılımcı ortam, paydaşlarla güven şeklinde belirtmektedir. Diğer bankaların ise işletmelerinde var olan örgüt kültürünü sürdürülebilirlik raporlarında daha açık bir şekilde ifade edemedikleri için bu sonuca varıldığı düşünülmektedir.

- “Olumlu kişiler arası ilişkiler” boyutunda Sınai Kalkınma Bankası ve Yapı Kredi Bankasının diğer bankalara göre daha aktif oldukları sonucuna varılmıştır. Kurum içerisinde olumlu bir sinerji yaratabilmek, sağlıklı bir iletişim kurabilmek, motivasyon ve performansı artırabilmek için kişiler arası ilişkilerin olumlu yönde olması gerektiği bilinmektedir. Bu kapsamda, Sınai Kalkınma Bankası ve Yapı Kredi Bankası’nın diğer bankalara göre olumlu kişiler arası ilişkiler oluşturabilmede daha çok çalışmalar gerçekleştirdiği düşünüldüğünden bu sonuca varılmıştır. Sınai Kalkınma Bankası, sürdürülebilir iletişim ve çalışanların sürekli olarak farklı alanlarda bir araya gelmesi şeklinde belirtirken, Yapı ve Kredi Bankası ise işletme içerisindeki bilgi akışını sağlama ve paydaşlarla bir araya gelme şeklinde belirttiğinden dolayı bu iki bankanın diğer bankalara göre daha çok ön plana çıktığı düşünülmektedir.
- “Eğitim perspektifleri” boyutuna bakıldığında 7 bankanın birbirine benzer ifadeler kullandıkları sonucuna varılmıştır. Günümüz çalışanları kendisine yatırım yapıldığını ve buna yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirildiğini görmek ve bilmek istemektedir. Nitelikli çalışanların elde tutulmasında eğitim önemli kriterlerden biridir. Bu bilinç ile 7 bankanın hemen hemen eşit seviyelerde eğitim faaliyetlerine yönelik çalışmalar gerçekleştirdiği ve çalışanlarına gelişimleri için yatırım olanakları sunduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak bakıldığında, Akbank’ın kişisel ve mesleki gelişim odaklı, Garanti Bankası’nın uzmanlık artırıcı, İş Bankası’nın farkındalık artırıcı, Halk Bankası’nın sürekli eğitim ve gelişim odaklı, Sınai Kalkınma Bankası’nın yenilikçi eğitim odaklı, Vakıflar Bankası’nın eğitim ihtiyaç analizi doğrultusunda hareket etmesi, Yapı Kredi Bankası’nın farkındalık ve gelişim odaklı eğitimlere yönlendiği ve bu şekilde çalışanlarına eğitimler sunduğu görüldüğünden bankalar arasında bir farklılık bulunamamıştır. Tüm

bankaların eğitim perspektifleri boyutu kapsamında yapmış oldukları çalışmaların işveren markasını desteklediği düşünülmektedir.

- “Kariyer gelişim fırsatları” boyutu sürdürülebilirlik raporları incelendiğinde 7 bankanın birbirine benzer ifadeler kullandıkları sonucuna varılmıştır. Günümüz çalışanları kariyerleri hakkında net bilgilere sahip olmak ve kendilerine kariyerlerini geliştirebilecekleri olanakların sunulmasını istediğinden dolayı işveren markası açısından nitelikli çalışanı elde tutabilmede bu boyut önem kazanmaktadır. Akbank’ın eğitim gelişimle çalışanların kariyerini desteklemesi, Garanti Bankası’nın yetkinliklerini artıran olanaklar sunması, İş Bankası’nın sürekli öğrenme imkanı sunması, Halk Bankası’nın yetkinlik ve beceri artırıcı eğitimler sunması, Sınai Kalkınma Bankası’nın birebir koçluk ve mesleki – kişisel gelişim fırsatları sunması, Vakıflar Bankası’nın kendi yöneticisini yetiştirmesi, Yapı ve Kredi Bankası’nın yetenek yönetimi olanakları sunması sebebi ile tüm bankaların hemen hemen eşit seviyelerde uygulamalar geliştirdiği düşünüldüğünden bu sonuca varılmıştır.
- “Şirketin geçmişi” boyutuna bakıldığında Türkiye Garanti Bankası hariç diğer tüm bankalar sürdürülebilirlik raporlarında daha net ifadelerde bulunmuşlardır. İşletmeler, kuruluş yıllarını, amaçlarını, faaliyette oldukları alanları ve şube sayılarını, başarılarını bu kapsamda belirttiklerinden dolayı paydaşlarına kendilerini ifade edebilmelerinde, itibar ve güven kazanabilmelerinde önemli bir boyuttur ve işveren markasını desteklemektedir. Bu kapsamda 7 bankanın ifadeleri incelendiğinde, Garanti Bankası’nın sadece kuruluş yılını belirttiği, diğer bankaların ise kuruluş yıllarının yanı sıra kuruluş amaçları ve hedefleri gibi daha açık ve net ifadelere yer verdikleri sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, Garanti Bankası’nın şirketin geçmişi boyutu kapsamında sürdürülebilirlik raporlarında daha net ifadelere yer vermesi gerektiği düşünülmektedir.
- “Tüketici markalarının itibarı” boyutunda Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası ve Türkiye Vakıflar Bankasının diğer bankalara göre daha aktif oldukları ve çeşitli projeler geliştirdikleri sonucuna varılmıştır. İşletmeler sunmuş oldukları çevreye duyarlı, her segmente hitap eden, ülkeye katkı

sağlayan ürün ve hizmetlerden itibar kazanmaktadırlar ve kazanılan bu itibarın da olumlu olması sonucunda işveren markasına da olumlu şekilde etki edecektir. Bu kapsamda bankaların uygulamaları incelendiğinde, Sınai Kalkınma Bankası'nın birçok ürünün üretimine kredi desteği ve özel sektöre fonlama fırsatları sunması, Vakıflar Bankası'nın çevre dostu konut kredilerine ve doğa dostu araba kredilerine destek vermesi sebebi ile diğer bankalara göre daha aktif uygulamalar gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır. Diğer bankaların ise tüketicilerine sundukları ürün ve hizmetlerin daha çok geliştirmeleri ve bu konudaki çalışmalarını hızlandırmaları gerektiği düşünülmektedir.

- 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarında “Üst düzey yöneticilerin itibarı” boyutu incelendiğinde Akbank'ın daha aktif olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin itibar ve güven sahibi olması şirket içerisindeki ilişkileri etkilediği gibi aynı zamanda paydaşlar ile olan iş ilişkilerini de etkileyecektir. Akbank'ın hükümet ve Cumhurbaşkanlığı seviyesinde görüşmeler yapması sebebiyle diğer bankalardan daha fazla ön plana çıktığı ve çeşitli bağlantılarının olduğu sonucuna varılmıştır.
- “Kurumsal sosyal sorumluluk” boyutu sürdürülebilirlik raporlarında incelendiğinde 7 bankanın birbirine benzer ifadeler kullandıkları sonucuna varılmıştır. Toplumun son yıllarda bilinçlenmesi sonucunda işletmelerin sadece çevreye duyarlı olması veya ürün/hizmet üretmesi yeterli gelmemektedir. Bu kapsamda Akbank'ın yaratıcı düşünme ve profesyonel bakış açısı kazandırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi, Garanti Bankası'nın kadınların güçlenmesini desteklemesi ve çocuklara temel bilgi beceri kazandıracak faaliyetlerde bulunması, İş Bankası'nın satranç sınıfları açması, Halk Bankası'nın müze etkinlikleri gerçekleştirmesi ve 15 Temmuz şehitlerine bağış toplaması, Sınai Kalkınma Bankası'nın sürdürülebilirlik bilincine katkıda bulunması ve etkinlikler düzenleyerek genç yeteneklere ulaşması, Vakıflar Bankası'nın spora olan ilgiyi artırması, temel eğitime ve sanata katkı sağlaması, Yapı Kredi Bankası'nın çalışanlarına işaret dili eğitimi vererek, Afife Tiyatro Ödüllerine destek çıkması sebebiyle her bir

bankanın eşit düzeylerde sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır.

- “İş-yaşam dengesi” boyutunda Türkiye Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi Bankasının diğer bankalara göre daha aktif oldukları ve projeler geliştirdikleri sonucuna varılmıştır. İşletmelerin çalışanlarına yoğun iş hayatından sıyrılacakları, düşen motivasyonlarını yükseltebilecekleri ve işleri ile aile yaşantıları arasındaki dengeyi sağlayabilecekleri olanaklar sunması istenilen faktörler arasındadır. Özellikle son yıllarda işletmeler iş-yaşam dengesine yönelik faaliyetlerine hız kazandırmıştır. Bu kapsamda, Garanti Bankası’nın dinlenme ve oyun odaları, işletme içerisinde diyetisyen fırsatı, kişisel gelişime yönelik kurs olanakları sunması ve Yapı Kredi Bankası’nın kreş olanakları, doğum izni, süt odası ve süt izni gibi fırsatlar sunması sonucunda diğer bankalara göre daha ön plana çıktıkları sonucuna varılmıştır.
- “Çalışanı güçlendirme” boyutunda Türkiye Garanti Bankası ve Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankasının diğer bankalara göre daha aktif oldukları ve projeler geliştirdikleri sonucuna varılmıştır. Çalışanlara görev tanımlarının haricinde yetkiler verilmesi, inisiyatif kullanmaya teşvik edilmesi sonucunda çalışan motivasyonunun arttığı, aidiyet duygusunun geliştiği ve sorumluluk almaya teşvik edildiği bilinmektedir. Garanti Bankası’nın çalışanlarının yetkilendirilmesine önem verdiğini ifade etmesi, Sınai Kalkınma Bankası’nın çalışanlar arasında görevlerin ayrılmasına önem vermesi ve inisiyatif almaya teşvik etmesi sebebi ile diğer bankalara göre ön plana çıktıkları sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda diğer bankaların çalışanı güçlendirme konusuna daha çok eğilerek bu konuda çeşitli çalışmalar gerçekleştirmeleri ve çalışanlarını inisiyatif almaya teşvik etmeleri önerilmektedir.
- 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarında “Performans değerlendirme” boyutu incelendiğinde Türkiye İş Bankası hariç diğer tüm bankaların bu boyut hakkında faaliyetler gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır. İş Bankası hariç diğer tüm bankaların performans değerlendirme kapsamında çeşitli ölçülebilir, kişisel kriterler, sayısal ve yetkinlik bazlı kriterler dikkate alarak çeşitli çalışmalar gerçekleştirmesi sebebiyle bu sonuca varılmıştır. Performans değerlendirme sistemi, her işletmede uygulanan, işveren



markasını destekleyen, çalışanları teşvik eden, motivasyon sağlayan, eksiklik yönleri, fırsatları görmeyi sağlayan ve adil bir şekilde yürütülmesi gereken uygulamalardandır. Bu kapsamda, Türkiye İş Bankası'nın performans değerlendirme kapsamındaki uygulamalarını güçlendirerek, esas aldığı kriterleri sürdürülebilirlik raporlarına net ifadeler ile yansıtması gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, işveren markasını ölçmek için kullanılan her bir boyut işveren markasını desteklemekte ve güçlendirmektedir. Ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel kriterler işveren markasının iç niteliklerini oluşturmakla birlikte bu kriterlerin barındırdığı boyutlar aracılığı ile işveren markası ölçülmektedir. Bu kapsamda örneklemedeki tüm bankaların işveren markasına sahip olduğu ancak bankadan bankaya değiştiği sonucuna varılmıştır. Elde edilen her bir bulgunun sadece bankalara değil diğer işletmelere de yol göstereceği, sürdürülebilirlik raporlarının daha kapsamlı hale getirileceği ve işveren markası uygulamalarına da ayrıca yer verilebileceği düşünülmektedir.

Akbank, Sınai Kalkınma Bankası, Yapı Kredi Bankası'nın tüm boyutlara cevap vermesi sebebiyle diğer bankalara göre daha güçlü işveren markasına sahip oldukları ve ön plana çıktıkları düşünülmektedir. Güçlü örgüt kültürü boyutunda Halk Bankası ve Yapı Kredi Bankası, olumlu kişiler arası ilişkiler boyutunda Sınai Kalkınma Bankası ve Yapı Kredi Bankası, tüketici markalarının itibarı boyutunda Sınai Kalkınma Bankası ve Vakıflar Bankası, üst düzey yöneticilerin itibarı boyutunda Akbank, iş-yaşam dengesi boyutunda Garanti Bankası ve Yapı Kredi Bankası, çalışanı güçlendirme boyutunda Garanti Bankası ve Sınai Kalkınma Bankası'nın ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır.

## **7.1. Öneriler**

Araştırmacılara, bu çalışmanın farklılıklarını görmek açısından, boyutların kapsamı genişletilerek diğer sektörlerde de yapılması ve sadece sürdürülebilirlik raporlarının değil, aynı zamanda entegre raporlarının da dahil edilerek incelenmesi önerilmektedir. Dünyada ve Türkiye'de çeşitli kuruluşların seçtiği en iyi sürdürülebilirlik raporları bulunmaktadır. Aradaki farklılıkları görebilmek,

yayınlanan raporları daha iyi bir seviyeye getirebilmek ve iyileştirmeler yapabilmek adına bu raporlar arasında karşılaştırmalar yapılması önerilmektedir.

Çoğunlukla, şirketlerin internet sitelerinde işveren markası uygulamalarına dair ifadeler yer aldığından dolayı araştırmacılara, işletmelerin web sitelerinin işveren markası kapsamında incelenmesi de tavsiye edilmekte ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İşveren markası kapsamında son yıllarda akademisyenlerin çalışmalarına hız kazandırdığı bilinmektedir ancak literatürde hala araştırılması gereken birçok konu olduğundan dolayı özellikle mevcut çalışanları elde tutma alanına yönelik daha çok çalışmanın yapılması önerilmektedir. İşletmelerdeki akademi yapılanmalarının yapmış olduğu eğitim faaliyetlerinin işveren markası kapsamında incelenmesi önerilmekte ve ortaya çıkan sonuçların hem literatüre hem de işletmelerin eğitim perspektiflerine faydalı olacağı düşünülmektedir.

İşveren markasını uygulamaktan çok ifade etmek önemlidir çünkü işletme içerisinde ne kadar başarılı işler gerçekleştirirseniz gerçekleştirin önemli olan yapılan bu başarılı işleri hem iç paydaşlara hem de dış paydaşlara doğru bir şekilde aktarabilmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik raporlamasının öneminin ve raporlama yapan işletme sayısının arttığı günümüzde, yöneticilere, işletmenin çekici olması, sürdürülebilir rekabeti yakalaması, mevcut çalışanları, potansiyel çalışan adayları ve diğer paydaşları ile güçlü bir iletişim kurabilmesi için mutlaka sürdürülebilirlik raporlarına önem vermesi ve işveren markası uygulamalarının doğru aktarılması için bilgilendirmeler yapması önerilmektedir. Çalışan değer önermesi kavramının günümüzde popüler hale gelmesi ile birlikte, birbirinin çalışan değer önermesini kopyalayan işletmeler ile karşılaşmakta ve bunun sonucunda da başarısız oldukları bilinmektedir. Bu sebeple, işletme yöneticilerinin şirkete özel bir çalışan değer önermesi ile duygusal ve fonksiyonel faydalara odaklanarak çalışan değer önermesi hazırlamaları sonucunda işletmelerini diğerlerinden farklılaştırabilecekleri düşünülmektedir.

Yöneticilere işveren markalarını güçlendirme kapsamında, çalışanlarının hem mesleki anlamda yükselmelerini hem de kişisel gelişimlerini sağlayacak kariyer yolları geliştirilmesi önerilmektedir. İşletme yöneticilerine, mevcut çalışanların

motivasyonlarını yükseltmek amacı ile işletmelerin performans değerlendirme ve ödül sistemlerini geliştirmeleri önerilirken, kurum içi sinerjinin artırılmasına yönelik çalışanlarında dahil olabilecekleri etkinliklere daha fazla odaklanmaları tavsiye edilmektedir. Son olarak, işe alım süreci çalışanların işletmeye dair ilk intiba kazandığı aşama olduğundan dolayı yöneticilerin, bu süreçte potansiyel çalışan adaylarına güçlü örgüt kültürünü yansıtacak uygulamalar geliştirmesi ve süreci daha eğlenceli hale getirmesi sonucunda işletmenin örgüt kültürüne katkı sağlayacak ve potansiyel çalışan adaylarının algılarında olumlu izler bırakacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, David A. 1991. “**Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**”, New York, NY: The Free Press.
- About Sustainability Reporting. [13.10.2017].  
<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx> .
- Ada ve Kılıç. 2014. “Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilir Bankacılık: AB ve Türkiye’deki Uygulamalar”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.42.
- Agenda 21. 1994. “The United Nations Programme of Action from Rio”. **The United Nations Department of Public Information**.
- Akbank Sürdürülebilirlik Raporu 2016. [21.09.2017]. <http://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Sayfalar/Surdurulebilirlik-Raporu.aspx>.
- Ambler ve Barrow. 1996. “The Employer Brand”. **The Journal of Brand Management**. c.4. s.3: 185-206.
- Arachchige ve Robertson. 2011. “Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding”. **The IUP Journal of Brand Management**. c. 8. s. 3.
- Aracı ve Yüksel. 2016. “Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerinin Hesaplanması”. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. ICAFR 16 Özel Sayısı.
- Aras, Tezcan ve Özlem Kutlu Furtuna. 2016. “Geleneksel Bankacılık ve Katılım Bankacılığında Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının TOPSIS Yöntemiyle Karşılaştırılması”. **Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**. s.81.

- Aydın, Aydan. [16.12.2017]. Şirketlerin Sosyal ve Yan Hakları 3. <http://aydancag.com/sirketlerin-sosyal-ve-yan-haklari-3-2/> .
- Backhaus ve Tikoo. 2004. “Conceptualizing and Researching Employer Branding”. **Career Development International**. 9(5): 501–517.
- Backhaus, Kristin. 2016. “Employer Branding Revisited”. **Organization Management Journal**. c.13. s.4: 193 -201.
- Bali ve Dixit. 2016. “Employer Brand Building for Effective Talent Management”. **International Journal of Applied Sciences and Management**. c.2. s.1: 183-191.
- Ballou ve Heitger. 2005. “The Rise of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly-Growing Assurance Opportunity”. **Richard T. Farmer School Of Business Miami University**.
- Barney, Jay. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. **Journal of Management**. c.17. s.1: 99-120.
- Barrow ve Mosley. 2005. “**The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**”. Chichester: John Wiley&Sons.
- Baş, Türker. 2011. “**İşveren Markası**”. 1.bs. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bellou, Chaniotakis, Ioannis Kehagias ve Irini Rigopoulou. 2015. “Employer Brand of Choice: an employee perspective”. **Journal of Business Economics and Management**. c.16. s.6: 1201-1215.
- Berthon, Ewing ve Li Lian Hah. 2005. “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”. **International Journal of Advertising**. c.24. s.2: 151-172.
- BIST Sürdürülebilirlik Endeksi. [15.10.2017]. <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>.
- Borsa İstanbul. 2014. “Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi”. İstanbul.
- Bouma, Jeucken ve Leon Klinkers. 2001. “**Sustainable Banking: The Greening of Finance**”. 1.bs. UK: Greenleaf Publishing.

- Brown, Jong ve David L. Levy. 2009. "Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting". **Journal of Cleaner Production**. c.17. s. 6: 571–580.
- Bu Şirketlerde Çalışanlar Çok Şanslı!. [17.12.2017]. <http://www.gazetevatan.com/bu-sirketlerde-calisanlar-cok-sansli--360997-ekonomi/> .
- Carpentier, Hoye, Sara Stockman ve Eveline Schollaert. 2017. "Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness". **Journal of Advanced Nursing**. 1-13.
- Chhabra ve Sharma. 2014. "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness". **International Journal of Organizational Analysis**. c.22. s.1: 48-60.
- Çalık, Çiğdem. [16.12.2017]. Çalışmak İçin Can Atacağınız 10 Şirket. <http://www.kariyer.net/ik-blog/calismak-icin-can-atacaginiz-10-sirket/> .
- Dabirian, Kietzmann ve Hoda Diba. 2017. "A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding". **Business Horizons**. c.60: 197-205.
- Das ve Baruah. 2013. "Employee Retention: A Review of Literature". **Journal of Business and Management**. c.14. s.2: 8-16.
- Davies, Gary. 2008. "Employer branding and its influence on managers". **European Journal of Marketing**. c.42. s.5/6:667-681.
- Dell ve Ainspan. 2001. "Engaging Employees Through Your Brand". Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, **Conference Board**, Washington, DC.
- Dönmez, Hilmi. 2016. "İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Edwards, Martin R. 2010. "An integrative review of employer branding and OB theory". **Personnel Review**. c.39. s.1: 5-23.
- 2017'nin En Gözde 50 Şirketi Belirlendi!. [26.09.2017]. <http://www.businews.eu/2017/05/23/en-gozde-50-sirket-belirlendi/> .
- Ergüden ve Çatlıoğlu. 2016. "Sustainability Reporting Practiceses In Energy Companies With Topsis Method". **The Journal of Accounting and Finance**.

- Erlenkaemper, Hinzdorf, Priemuth ve Christian Von Thaden. 2003. "Employer Branding Through Preference Matching", **Personal**, c. 8:19-22.
- Foster, Punjaisri ve Ranis Cheng. 2010. "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding". **Journal of Product & Brand Management**. c.19. s.6:401-409.
- Gladwin, Kennelly ve Krause. 1995. "Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implications For Management Theory and Research". **Academy of Management Review**. c.20. s.4:874-907.
- Gomes ve Neves. 2010. "Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour?". **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. c.26. s.3: 223-234.
- Gönen ve Solak. 2016. "An Emprical Study For Determining The Compliance Of Sustainability Reports Published In Turkey With Standars Published By Global Reporting Initiative (GRI)". **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**. c.18. s.2: 393-420.
- Grant, Robert M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". **California Management Review**. c.33. s.3: 114-135.
- Güler, Murat. 2015. "İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü". Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Gürbüz ve Şahin. 2016. "**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**". 3.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hawkins, David E. 2006. "**Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability**". 1. bs. New York, NY: Palgrave McMillan.
- Hendry ve Jenkins. 1997. "Psychological Contracts and New Deals". **Human Resource Management Journal**. c.7. s.1.
- Jain ve Bhatt. 2015. "Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants". **Journal of Management Development**. c.34. s.6: 634 – 652.

- Kara, Melike Nur. 2013. “İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, Zeki. 2015. “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”. **Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**. c.1. s.1.
- Kariyer Olanakları. [26.09.2017]. <https://www.unilever.com.tr/careers/>.
- Kimpakom ve Dimmitt. 2007. “Employer Branding: The Perspective of Hotel Management in the Thai Luxury Hotel Industry”, **Australasian Marketing Journal**. c.15. s.3.
- Knox ve Freeman. 2006. “Measuring and Managing Employer Brand Image In The Service Industry”, **Journal of Marketing Management**, c. 22. s.7-8: 695-716.
- Koçak ve Arun. 2006. “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”. **Selçuk İletişim Dergisi**. c.3. s.4: 21-28.
- Kolk, Ans. 2004. “A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance”. **Int. J. Environment and Sustainable Development**. c.3. s.1.
- Krippendorff, Klaus. 1980. “**Content Analysis: An Introduction To Its Methodology**”. 2.bs. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kucherov ve Zamulin. 2016. “Employer Branding Practices For Young Talents In IT Companies (Russian Experience)”. **Human Resource Development International**. c.19. s.2: 178-188.
- Kucherov ve Zavyalova. 2012. “HRD practices and talent management in the companies with the employer brand”. **European Journal of Training and Development**. c.36. s.1: 86-104.
- Kurumsal Sürdürülebilirlik. [16.10.2017]. <http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/rapor-arama.aspx>.
- Lievens, F. 2007. “Employer Branding In The Belgian Army: The Importance Of Instrumental and Symbolic Beliefs For Potential Applicants and Military Employees”. **Human Resource Management**, c. 46. s. 1:51-69.
- Lievens ve Highhouse. 2003. “The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer”. **Personnel Psychology**. c.56:75-102.



- Lievens, Hoye and Schreurs. 2005. "Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 78:553-572.
- Martin, Gollan, Kerry Grigg. 2011. "Is There a Bigger and Better Future For Employer Branding? Facing Up To Innovation, Corporate Reputations and Wicked Problems in SHRM". **The International Journal of Human Resource Management**. c.22. s.17: 3618-3637.
- Martin ve Hetrick. 2006. "Corporate Reputations, Branding and People Management" **Elsevier**, Oxford.
- Maxwell ve Knox. 2009. "Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm". **Journal of Marketing Management**. c.25. s.9-10: 893-907.
- Narcıkara, Gürol ve Ahmet Üzmez. 2016. "İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği". **İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**. c.5. s.2: 2147-4478.
- Nogay, Pınar. [16.12.2017]. Deloitte Asıl Yatırımını Yeteneğe Yapıyor. [16.12.2017]. <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/deloitte-asil-yatirimini-yetenege-yapiyor/>.
- Näppä, Farshid ve Tim Foster. 2014. "Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services". **Journal of Financial Services Marketing**. c.19. s.2: 132–145.
- Oğuz, Nihan. 2012. "İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onay, Ahmet. 2015. "Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Raporlaması". **EJOIR**, IWCEA Özel Sayısı, c.3.
- 2020 Outlook: The Future Of Employer Branding. [30.09.2017]. <http://universumglobal.com/insights/future-of-employer-branding/>.
- Öksüz, Burcu. 2012. "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi". **Selçuk İletişim**. c.7. s.2: 14-31.

- Önce, Onay ve Gül Çelebi. 2015. “Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye’deki Durum”. **Journal of Economics, Finance and Accounting**. c.2. s.2: 2148-6697.
- Ötken ve Okan. 2015. “**Şimdi İşveren Markası Zamanı**”. 1.bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdemir, Murat. 2010. “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.11. s.1.
- Özgen ve Akbayır. 2011. “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması”. **Erciyes İletişim Dergisi**. c.2. s.1:76-86.
- Parlakkaya, Akmeşe ve Kadriye Akmeşe. 2016. “Türk Bankacılık Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması Farkındalık Düzeyi”. **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**. c.18. s.1: 881-896.
- Prasad, B Devi. 2008. “Content Analysis: A method in Social Science Research”. **Research Methods For Social Work**.
- Ramlall, Sunil. 2003. “Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness”. **Applied H.R.M. Research**, c.8. s.2: 63-72.
- Rampl, Linn Viktoria. 2014. “How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands”. **Journal of Marketing Management**. c.30. s.13-14: 1486-1504.
- Rynes, Sara L. 1989. “Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions”. **Center for Advanced Human Resource Studies. Cornell University ILR School**.
- Sadullah, Uyargil, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal ve Lale Tüzüner. 2013. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”. 6.bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sartain ve Schumann. 2007. “**Brand From The Inside**”. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Sivertzen, Nilsen ve Anja H. Olafsen. 2013. “Employer branding: employer attractiveness and the use of social media”. **Journal of Product & Brand Management**. c.22. s.7: 473-483.

- Soubbotina, Tatyana P. 2004. “**Beyond Economic Growth An Introduction to Sustainable Development**”. 2. bs. Washington, D.C: The World Bank.
- Spence, Michael. 1973. “Job Market Signaling”. **Quarterly Journal Of Economics**.
- Srivastava ve Bhatnagar. 2010. “Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement”. **Vision: The Journal of Business Perspective**. c.14. s.1-2.
- Strakova, Juliana. 2012. “Are manufacturing companies improving their sustainable value added?”. **Ekonomická revue – Central European Review of Economic**. s.15: 225–236.
- Sullivan, John. [24.09.2017]. “Eight Elements Of a Successful Employment Brand”. <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
- Sustainability Reporting Guidelines. 2000-2011 GRI, Version 3.1.
- Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri, 2000-2006, Versiyon 3.0.
- Tanwar ve Prasad. 2016. “The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator”. **Management Decision**. c.54. s.4: 854 – 886.
- Tanwar ve Prasad. 2016. “Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention”. **Global Business Review**. c.17. s.3: 1865-2065.
- Tarihçemiz. [02.12.2017]. <http://www.greatplacetowork.com.tr/hakkmzda/tarihcemiz>.
- Taşçı, Müzeyyen. [16.12.2017]. Çalışan Dostu Ofis: Deloitte Türkiye. <http://www.projem.com.tr/haber/454/calisan-dostu-ofis-deloitte-turkiye>.
- The 100 Best Companies To Work For. [26.09.2017]. <http://fortune.com/best-companies/>.
- The Employer Brand Misalignment. 2014. 2020 Outlook: The Future of Employer Branding. Part Two of A Four-Part Series, Universum.
- The Three Pillars of Sustainability. [13.12.2017]. <http://www.thwink.org/sustain/glossary/ThreePillarsOfSustainability.htm>.
- Turkcell’de Çalışmak. [26.09.2017]. <http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/turkcellde-calismak>.

- Türkiye Bankalar Birliği, Banka, Çalışan ve şube Bilgileri. [30.11.2017].  
<https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/eylul--2017---banka,-calisan-ve-sube-bilgileri-/3652>.
- Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2017. [02.12.2017].  
[http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Türkiyenin\\_En\\_İyi\\_İřverenleri\\_2017\\_Liste.pdf](http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Türkiyenin_En_İyi_İřverenleri_2017_Liste.pdf).
- Türkiye Garanti Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2016. [21.09.2017].  
<https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari/Surdurulebilirlik-Raporlari/679/0/0>.
- Türkiye İş Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2016. [21.09.2017].  
<https://www.isbank.com.tr/TR/hakimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Sayfalar/raporlarimiz.aspx>.
- Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası Entegre Raporu 2016. [21.09.2017].  
<http://www.tskb.com.tr/tr/surdurulebilir-bankacilik/tskb-de-surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari>.
- Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu. 2016.
- Türkiye Vakıflar Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2016. [21.09.2017].  
<http://www.vakifbank.com.tr/surdurulebilirlik-raporlari.aspx?pageID=1254>.
- Unilever, Y Kuşağının Sesini Duydu, İşe Alım Süreçlerini Tamamen Dijitalleştirdi. [16.12.2017]. <https://www.unilever.com.tr/news/press-releases/2016/unilever-y-kusaginin-sesini-duydu-ise-alim-sureclerini-tamamen-dijitallestirdi.html>.
- Universum The World's Most Attractive Employers 2017. [26.09.2017].  
<http://www2.universumglobal.com/most-attractive-employers-rankings-release-2017>.
- Ücret Yönetimi ve Yan Haklar. [17.12.2017].  
<http://www.borusan.com.tr/tr/kariyer/borusanda-kariyer/ucret-yonetimi-ve-yan-haklar>.
- Ünsar, Sinan. 2009. "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi". **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 10. s.1.
- Yapı ve Kredi Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2016. [21.09.2017].  
<https://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/surdurulebilirlik/raporlar>.

Yetenek Göçünü Önleme Dönemi. [17.12.2017].  
<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yetenek-gocunu-onleme-donemi>.

Yıldırım, Besim. 2015. “İçerik Çözümlemesi Yönteminin Tarihsel Gelişimi Uygulama Alanları ve Aşamaları”. **İletişim Araştırmalarında Yöntemler: Uygulama ve Örneklerle**. Konya: Literatürk Akademia.

Yıldırım ve Şimşek. 2008. “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”. 6.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Wilden, Gudergan, Ian Lings. 2010. “Employer Branding: Strategic Implications For Staff Recruitment”. **Journal of Marketing Management**. c.26. s.1-2: 56-73.

Xie, Bagozzi ve Kjersti V. Meland. 2015. “The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness”. **Marketing Intelligence & Planning**. c.33. s. 2: 124-146.

## ÖZ GEÇMİŞ

### Merve Eylül Kavlakoğlu

<b>Doğum Tarihi</b>	: 07.01.1993
<b>Doğum Yeri</b>	: İstanbul
<b>Medeni Durum</b>	: Bekar
<b>Eğitim Durumu</b>	: Yüksek Lisans
<b>Üniversite</b>	: Marmara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Haliç Üniversitesi - İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Yıldız Teknik Üniversitesi - İşletme Yönetimi Yüksek Lisans
<b>Lise</b>	: Etiler Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
<b>Yabancı Dil</b>	: İngilizce
<b>İş Deneyimi</b>	: ETS TUR Genel Müdürlük W İstanbul Otel Renaissance İstanbul Bosphorus Otel
<b>Sertifika Bilgileri</b>	: Nöbetçi Müdür Eğitimi Sertifikası Genç Yönetici ve Liderlik Sertifikası Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Katılım ve Başarı Sertifikası