



STRATEGIC COMMUNICATION PRACTICES OF TURKEY'S LEADING EMPLOYER BRANDS ON LINKEDIN: A COMPARATIVE ANALYSIS IN THE CONTEXT OF DIVERSITY, INCLUSION, AND EMPLOYEE WELL-BEING

Assoc. Prof. Dr. Hülya Semiz Türkoğlu, Istanbul University*

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 06.12.2025

Received in revised form: 13.12.2025

Accepted: 25.12.2025

Key Words: Employer Branding, Digital Communication Strategies, Diversity and Inclusion, Employee Well-being and Motivation, LinkedIn Content Analysis.

ORCID: 0000-0002—1959**

Type of Article: Research

ABSTRACT (EXTENDED)

This study aims to analyze the employer branding strategies of Koç Holding, Turkish Airlines (THY), and Sabancı Holding, which are listed in Forbes' 2025 annual ranking of the "World's Best Employers" and represent Turkey in the list. In the research, the corporate posts shared by these companies on LinkedIn were examined through content analysis, and the practices they implemented under the themes of "diversity and inclusion" and "employee well-being and motivation" were systematically evaluated. Percentage distribution analysis conducted on the categories identified under diversity and inclusion, as well as the subcategories defined under employee well-being and motivation, enabled a quantitative comparison of the extent to which these organizations implement practices in these areas. The findings indicate that THY and Sabancı Holding achieved 100% coverage in the field of diversity and inclusion, while Koç Holding implemented practices at a rate of 90%. In terms of employee well-being and motivation, THY implemented 80% of the practices, Koç Holding 75%, and Sabancı Holding 70%. The results demonstrate that all three companies effectively utilize LinkedIn as a strategic digital communication tool and adopt a holistic approach to strengthening their employer brand perception. Moreover, the themes of diversity-inclusion and employee well-being play a critical role in enhancing corporate sustainability, employee engagement, corporate reputation, and employer brand value. Accordingly, this study highlights the strategic importance of employer branding communication carried out through digital platforms and provides a comparative evaluation of leading companies in Turkey, offering a significant contribution to the literature.

* Cite As/ Alıntı: Semiz Türkoğlu, H. (2025). Türkiye'nin Önde Gelen İşveren Markalarının LinkedIn Üzerindeki Stratejik İletişim Pratikleri: Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Çalışan Refahı Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 10(2), 30-44, Doi: <https://doi.org/10.25203/idd.1837263>.

** Corresponding author. E-mail: hulyasemiz@istanbul.edu.tr

TÜRKİYE’NİN ÖNDE GELEN İŞVEREN MARKALARININ LINKEDİN ÜZERİNDEKİ STRATEJİK İLETİŞİM PRATİKLERİ: ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Doç. Dr. Hülya Semiz Türkoğlu, İstanbul Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihçesi:

Başvuru: 06.12.2025

Revizyon: 13.12.2025

Kabul: 25.12.2025

Anahtar Kelimeler:

İşveren Markası, Dijital İletişim Stratejileri, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışan Refahı ve Motivasyonu, LinkedIn İçerik Analizi.

Sorumlu yazar.

Doç. Dr. Hülya Semiz Türkoğlu
İstanbul Üniversitesi, İletişim
Fakültesi
E-posta:
hulyasemiz@istanbul.edu.tr
ORCID: 0000-0002--1959
Makale Türü: Araştırma

ÖZ

Bu çalışma, Forbes’un 2025 yılı “Dünyanın En İyi İşverenleri” yıllık sıralamasında yer alan ve Türkiye’den listeye dâhil edilen Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ve Sabancı Holding’in işveren markası stratejilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, ilgili şirketlerin LinkedIn üzerinden gerçekleştirdikleri kurumsal paylaşımlar içerik analizi yöntemiyle incelenmiş; bu doğrultuda “çeşitlilik ve kapsayıcılık” ile “çalışan refahı ve motivasyon” temaları çerçevesinde yürüttükleri uygulamalar sistematik olarak değerlendirilmiştir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık kapsamında belirlenen kategoriler ile çalışan refahı ve motivasyon kapsamında tanımlanan alt kategoriler üzerinden gerçekleştirilen yüzdeler dağılım analizi, kurumların bu alanlardaki uygulama kapsamının nicel olarak karşılaştırılmasına olanak sağlamıştır. Bulgular, THY ve Sabancı Holding’in çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında yüzde 100’lük bir kapsama düzeyine ulaştığını; Koç Holding’in ise yüzde 90 oranında uygulama gerçekleştirdiğini göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon açısından değerlendirildiğinde, THY’nin yüzde 80, Koç Holding’in yüzde 75 ve Sabancı Holding’in yüzde 70 oranında uygulama geliştirdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, üç kurumun da LinkedIn’i stratejik bir dijital iletişim aracı olarak etkin biçimde kullandığını ve işveren markası algısını güçlendirmeye yönelik bütüncül bir yaklaşım benimsediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, çeşitlilik–kapsayıcılık ile çalışan refahı temalarının kurumsal sürdürülebilirlik, çalışan bağlılığı, kurumsal itibar ve işveren markası değerinin artırılmasında belirleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışma, dijital platformlar üzerinden yürütülen işveren markası iletişiminin stratejik önemine dikkat çekmekte ve Türkiye’nin önde gelen şirketlerine ilişkin karşılaştırmalı bir değerlendirme sunarak literatüre anlamlı bir katkı sağlamaktadır.

1. GİRİŞ

Günümüzde dijitalleşme, küreselleşme ve değişen demografik dinamikler, örgütlerin insan kaynakları yönetimi ve yetenek kazanımı süreçlerinde köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Dijital teknolojilerin iş dünyasına entegrasyonunun hız kazanması, geleneksel işe alım ve kurumsal iletişim yöntemlerinin yerini giderek daha stratejik, veri odaklı ve dijital tabanlı uygulamalara bırakmasına neden olmuştur. Bu dönüşümün merkezinde ise işveren markası yönetimi, çalışan deneyimi ve örgütsel itibarı doğrudan etkileyen dijital iletişim stratejileri yer almaktadır.

Kurumların rekabet gücünü artırabilmesi, nitelikli iş gücünü çekebilmesi ve mevcut çalışan bağlılığını sürdürebilmesi, büyük ölçüde dijital platformlarda yürüttükleri iletişim faaliyetlerinin kapsamı ve bütüncüllüğü ile ilişkilendirilmektedir. Profesyonel sosyal ağlar içinde en yaygın ve etkili platformlardan biri olan LinkedIn, iş dünyasının dijital ekosistemini şekillendiren küresel bir profesyonel iletişim alanı sunmaktadır. LinkedIn, bireylerin profesyonel kimlik inşası, dijital görünürlük, kariyer fırsatlarına erişim ve ağ genişletme faaliyetlerini desteklerken; kurumlara ise işveren markası konumlandırma, yetenek çekme, çalışan bağlılığı oluşturma ve kurumsal değerleri görünür kılmaya gibi geniş kapsamlı stratejik avantajlar sağlamaktadır.

Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bir iş bulma platformu değil; aynı zamanda örgütlerin dijital itibarını şekillendiren, çalışan deneyimini görünür kılan ve kurumsal kültürü hedef kitleyle buluşturan çok boyutlu bir iletişim mecrası hâline gelmiştir. Özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, çalışan refahı uygulamaları, takdir kültürü, liderlik iletişimi ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi stratejik unsurlar, markaların dijital ortamda kendilerini konumlandırma biçimlerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Bu çalışma, işveren markasının dijital iletişim bağlamında artan stratejik öneminden hareketle, Forbes'un "Dünyanın En İyi İşverenleri" listesine dâhil olan ve Türkiye'den temsil edilen Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ve Sabancı Holding'in LinkedIn içerik stratejilerini incelemeyi amaçlamaktadır. İnceleme kapsamında, bu kuruluşların LinkedIn üzerinden yürüttükleri çeşitlilik–kapsayıcılık ile çalışan refahı–motivasyon odaklı kurumsal uygulamalar içerik analizi yöntemi aracılığıyla sistematik biçimde değerlendirilmiştir.

Bu yönüyle çalışma, dijital işveren markası iletişiminin stratejik boyutlarını görünür kılmakta; ayrıca dijital platformların örgütsel itibar, çalışan bağlılığı ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerine ilişkin literatüre özgün, karşılaştırmalı ve güncel bir katkı sunmaktadır.

2. DİJİTAL KİMLİK VE BENLİK SUNUMU: KURAMSAL BİR ÇERÇEVE

Dijitalleşen dünyada bireylerin benliklerini ifade etme biçimleri köklü bir dönüşüm geçirmiş ve sosyal medya bu dönüşümün en merkezi platformlarından biri hâline gelmiştir. Goffman'ın (1959) geleneksel benlik sunumu yaklaşımı, bireyin fiziksel ve sosyal ortamlarda kendisini nasıl tanımladığı ve başkalarına nasıl sunduğuna odaklanırken; dijital ortamda benlik sunumu daha dinamik, filtrelenmiş ve sürekli yeniden inşa edilen bir yapıya bürünmüştür (Deogracias, 2015). Sosyal medya platformlarının yaygınlaşması, bireylerin kimliklerini nasıl oluşturdukları, yeniden şekillendirdikleri ve sergiledikleri konusunda yeni bir paradigma ortaya koymuştur. Bu platformlar, bireylere yalnızca kendilerini ifade etme imkânı sunmakla kalmamakta, aynı zamanda modern toplumun ve dijital kültürün normları doğrultusunda kimliklerini yeniden üretmelerine olanak tanımaktadır.

Dijital kimlik sunumları, bireylerin yalnızca mevcut benliklerini değil, aynı zamanda olmak istedikleri ve başkalarının görmesini tercih ettikleri kimlik versiyonlarını da içermektedir. Kullanıcılar sosyal medya aracılığıyla çeşitli yönlerini ön plana çıkararak bir "dijital vitrin" oluşturur. Bu vitrin, performatif benlik kavramı çerçevesinde bireyin görünür olmak istediği hâli stratejik biçimde sunmasına ve dijital topluluklar nezdinde belirli bir algı üretmesine imkân verir. Bu nedenle dijital kimlik, bireyin kişisel tercihleri, kültürel normlar, platformların teknik mimarisi ve sosyal beklentilerle birlikte şekillenen çok katmanlı bir inşa sürecidir.

Goffman'ın (1959) "ön sahne–arka sahne" metaforu, Hogan (2010) tarafından dijital ortama uyarlanmış ve çevrimiçi kimlik sunumunun seçici, düzenlenmiş ve performatif niteliğini açıklamada yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Kullanıcılar, görünürlüğün yüksek olduğu sosyal medya alanlarında ön sahne davranışlarını sergilerken; kişisel, öznel ve paylaşılmayan yönlerini arka sahnede tutarak dijital benliklerini stratejik biçimde yönetmektedir.

Kimlik kavramı yalnızca bireysel düzlemde değil, sosyal bilimlerin temel tartışma alanlarından biri olarak hem bireysel hem de toplumsal yapıları kapsar. Balta Peltekoğlu'na (2016) göre kimlik, kurum veya kuruluşu diğerlerinden ayırt eden ve onların kendilerini nasıl gördüklerine ilişkin görsel ve bilişsel göstergeler sunan bir bütündür. Bireysel düzeyde ise kimlik, bireylerin kendilerini ve çevrelerini algılama biçimlerini, değerlerini ve aidiyet yapılarını içeren temel bir kavramsal çerçevedir (Avcıoğlu, 2011). Bauman (2019) kimliği, bireyler tarafından inşa edilen, ulaşılmak istenen ve korunması gereken bir değer olarak tanımlamakta; Nagy ve Koles (2014) ise kimliğin "Ben kimim?" sorusuna verilen çok katmanlı ve dinamik yanıtların toplamı olduğunu vurgulamaktadır.

Kurumsal bağlamda kimlik, kurumların iç ve dış paydaşlar nezdinde oluşturdukları izlenimi, kendilerini tanımlama biçimlerini ve rakiplerinden farklılaşmak için geliştirdikleri stratejileri kapsayan temel bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Tuna ve Akbaş Tuna (2007), kurumsal kimliği üç temel boyutta ele almaktadır: Hedef kitlelerin kurumu nasıl tanımladığına ilişkin özdeşleştirme, kurumun rakiplerinden ayrılarak özgün bir konum inşa etmesini ifade eden ayrıştırma ve hedef kitlelerin ihtiyaçları ile beklentileri doğrultusunda kurumun zihinsel olarak konumlandırılmasını içeren şekillendirme. Bu üç boyut, kurumsal kimliğin nasıl üretildiğini ve paydaşlar tarafından nasıl algılandığını açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Dijitalleşme ile birlikte bireysel ve kurumsal kimlik anlayışları, çevrimiçi ortamda daha görünür, ölçülebilir ve yeniden üretilebilir hâle gelmiştir. Dijital platformların sağladığı teknik imkânlar, kullanıcıların etkileşim biçimleri ve toplumsal normların birleşimi, dijital kimlik inşasını hem bireysel hem de toplumsal düzeyde dönüştürmektedir. Böylelikle kimlik, dijital çağda yalnızca temsil edilen bir olgu olmaktan çıkarak sürekli yenilenen, performatif ve bağlama duyarlı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1. DİJİTAL KİMLİK OLGUSU

Dijital kimlik, bireylerin çevrimiçi ortamlarda bıraktıkları veriler, sosyal medya profilleri, etkileşimleri ve dijital izlerinden oluşan bütüncül bir kimlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel kimlikten farklı olarak dijital kimlik; çok katmanlı, sürekli güncellenebilir ve platformların teknik yapıları ile sosyal normlar tarafından şekillendirilen dinamik bir oluşumdur.

Bireyler, dijital kimliklerini sosyal medya paylaşımları, profesyonel profiller, çevrimiçi davranış kalıpları ve algoritmik etkileşimler aracılığıyla inşa etmektedir. Bu kimlik, hem kişisel temsili hem de dijital itibar yönetimini kapsamaktadır. Dijital kimlik, doğrulama, erişim, güvenlik ve çevrimiçi görünürlük süreçlerinde belirleyici bir rol üstlenmekte ve sosyal, kültürel ve ekonomik etkileşimlerin temelini oluşturmaktadır. Dijital ekosistemin gelişimiyle birlikte bireyler, fiziksel kimliklerinin yanı sıra sosyal medya platformlarında görünür olan ikinci bir kimlik katmanı olarak dijital kimlikler geliştirmektedir. Bu kimlik, sosyal medya profilleri, paylaşımlar, profesyonel geçmiş ve dijital izlerden oluşan bütüncül bir çevrimiçi temsil niteliği taşımakta ve modern dijital platformlarda giderek daha kritik bir bileşen hâline gelmektedir (Gill, Zampini & Mehta, 2015, s. 1219). Doğrulanmış, tutarlı ve sürdürülebilir bir dijital kimlik, hem bireysel görünürlük hem de dijital itibar yönetimi açısından önemli bir rol üstlenmektedir.

LinkedIn, dijital kimlik inşasını sistematik biçimde destekleyen başlıca profesyonel ağlardan biridir. Kullanıcılar, başlık, özet, deneyim, beceriler, medya ekleri, tavsiye mektupları ve içerik paylaşımları aracılığıyla gerçek kimliklerini dijital ortama taşıırken, aynı zamanda profesyonel kimliklerini stratejik olarak kurgulamakta ve yönetmektedir. LinkedIn'in doğrulama, beceri onaylama ve ağ genişletme mekanizmaları, dijital kimliğin hem görünür hem de güvenilir biçimde sunulmasını sağlamaktadır.

Dijital kimlik, bireyin çevrimiçi personası—dijital ortamda sergilediği sosyal yüzü—olarak da değerlendirilmektedir. Bu yapı, e-posta kullanımı, finansal hizmetlere erişim, kurumsal doğrulama sistemleri, çevrimiçi alışveriş ve bankacılık işlemleri gibi çeşitli alanlarda işlev gören dinamik bir doğrulama mekanizması niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte dijital kimlik, bireyin çevrimiçi etkileşimleri boyunca bıraktığı izler, tercihleri ve davranış kalıplarıyla sürekli yeniden üretilen çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla dijital kimlik, yalnızca teknik bir doğrulama unsuru değil, aynı zamanda bireyin sosyal konumlanışı, görünürlüğü ve itibar yönetimi açısından da belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Marwick ve Boyd (2011), dijital kimlik stratejilerini “izleyici yönetimi” (audience management) perspektifinden ele almakta ve bireylerin farklı sosyal çevrelere farklı dijital benlikler sunduğunu belirtmektedir. Örneğin bir kullanıcı, Instagram'da eğlence ve estetik odaklı bir imaj çizerken, LinkedIn'de profesyonel bir kimlik sergileyebilmektedir. Bu durum, dijital kimliğin bağlama duyarlı, esnek ve çoğul bir yapıda olduğunu göstermektedir. Dijital kimlik, kurgulanmış benlik temsilleri üzerinden şekillenen yapay bir nitelik kazanmaktadır; bu da sosyal medyada yayılan sanal kimliklerin bireylerin gerçeklik algılarını dönüştürmesine yol açabilmektedir. Aşırı sosyal medya kullanımı ise bağımlılık, sosyal izolasyon ve psikolojik sorunlar gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Yavuz & Özkeçeci, 2024).

Dijital kimlik stratejileri aynı zamanda kullanıcıların markalarla kurdukları ilişkileri de şekillendirmektedir. Kullanıcılar, tercih ettikleri markalar aracılığıyla değerlerini, yaşam tarzlarını ve kimlik beklentilerini sembolik biçimde ifade edebilmektedir; örneğin sürdürülebilirlik, vegan yaşam veya lüks tüketim markaları üzerinden dijital benliklerini anlamlandırabilmektedir (Schau & Gilly, 2003). Nitekim, Instagram'da genç kadın kullanıcıların hem geleneksel kadınlık rollerini hem de modern bireysel başarı söylemlerini harmanlayarak hibrit kimlikler oluşturdukları bulguları, dijital kimlik performanslarının kültürel değerlerle nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir. Bu stratejik tercihler, dijital benlik anlatısının inşa sürecinde markaların sembolik araçlar olarak kullanımını güçlendirmektedir.

2.2. DİJİTAL İTİBAR VE YÖNETİMİ

Dijital itibar, bireylerin veya kurumların çevrimiçi ortamlarda paylaştıkları bilgiler, sosyal medya etkileşimleri, dijital izleri ve diğer kullanıcıların bu etkileşimlere ilişkin algıları sonucunda oluşan toplumsal değerlendirmeleri ifade eder. Dijital itibar

yönetimi ise, bu algıların stratejik olarak izlenmesi, şekillendirilmesi ve korunmasını kapsayan süreçtir. Bu süreç, sosyal medya paylaşımları, profesyonel profiller, çevrimiçi yorumlar ve kullanıcı etkileşimleri üzerinden yürütülür ve hem bireyler hem de kurumlar için güvenilirlik, görünürlük ve sosyal konumlanma açısından kritik öneme sahiptir (Bhat & Agrawal, 2015; Gill, Zampini & Mehta, 2015). Dijital itibar yönetimi, sadece mevcut algıları kontrol etmekle kalmaz, aynı zamanda çevrimiçi topluluklarda güven tesis etme ve uzun vadeli stratejik avantaj sağlama işlevi görür.

İtibar, yalnızca işletmeler için değil; bireyler, şehirler, devletler ve turistik destinasyonlar gibi geniş bir yelpazede değerlendirilebilen çok boyutlu bir kavramdır (Darwish & Burns, 2019, s. 155). Kurumların geçmiş performansları, sundukları ürün ve hizmetlerin niteliği, iletişim stratejileri ve paydaş ilişkileri, kurumsal itibarın oluşumunu doğrudan etkilemektedir (Argenti & Druckenmiller, 2004, s. 369). Ayrıca, itibar yalnızca geçmiş başarıların bir yansıması olmayıp, aynı zamanda paydaşların algıları, sosyal etkileşimler ve medya içerikleri aracılığıyla sürekli olarak yeniden şekillenen dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda itibar, hem kurumların güvenilirlik ve saygınlık düzeyini belirleyen bir sosyal sermaye unsuru hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı açısından stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmelidir.

Dijital dönüşüm ile birlikte itibar kavramı da dijitalleşmiş ve çevrimiçi mecralarda yönetilmesi gereken bir boyut kazanmıştır. Kullanıcı yorumları, sosyal medya paylaşımları, dijital içerikler ve çevrimiçi görünürlük, dijital itibarın temel belirleyicilerini oluşturmaktadır. Bu durum, kurumlar ve bireyler için dijital ortamlarda aktif bir varlık sürdürmeyi ve doğru bir temsil sergilemeyi zorunlu kılmaktadır.

Dijital itibar, haber içerikleri, bloglar, sosyal ağlar ve arama motorlarında yer alan tüm veriler üzerinden oluşan, bir kurum veya birey hakkındaki çevrimiçi algıyı ifade eder. Etkili dijital itibar yönetimi üç temel aşamadan oluşmaktadır: birincisi, ürün ve hizmetlere ilişkin çevrimiçi söylemlerin düzenli olarak izlenmesi; ikincisi, görünür içeriklerin itibar üzerindeki etkisinin analiz edilmesi; üçüncüsü ise olumsuz geri bildirimlere zamanında müdahale edilmesidir (Vartiak, 2015, s. 271).

Dijital ortamın arşiv niteliği ve bilgi yayılımının hızlanması, olumlu veya olumsuz geri bildirimlerin kısa sürede geniş kitlelere ulaşmasına imkân tanımaktadır. Bu durum, dijital itibarı stratejik bir unsur hâline getirmekte ve hem kurumların hem de bireylerin çevrimiçi temsillerini titizlikle yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital itibar yönetimi, bir kişi, kurum veya ürünün çevrimiçi kaydının izlenmesi, değerlendirilmesi ve etkilenmesini kapsayan çok boyutlu bir süreçtir (Portmann, 2012, s. 9). Bu süreç, kurumların dijital paydaşlarıyla şeffaf ve etkili bir iletişim kurmalarını, paydaşların algılarını izlemelerini, veri ve içerikleri ölçümlemelerini, geri bildirimleri dinlemelerini ve gerektiğinde uygun stratejik müdahalelerde bulunmalarını içermektedir. Ayrıca, dijital itibar yönetimi yalnızca kriz yönetimi veya olumsuz içeriklerin kontrolü ile sınırlı kalmayıp, kurumun çevrimiçi görünürlüğünü artırma, marka değeri oluşturma ve paydaş güvenini güçlendirme gibi proaktif amaçları da kapsamaktadır.

Dijital itibar yönetimi, bir marka, işletme, kurum veya birey hakkında olumlu bir algı oluşturmayı amaçlayan çok boyutlu ve stratejik bir süreçtir. Bu süreç, dijital ortamda itibarın sürekli izlenmesini, kurum veya bireye zarar verebilecek içeriklerin tespit edilmesini ve yönetilmesini, olumsuz geri bildirimlere zamanında müdahale edilmesini ve itibar kaybını önleyici stratejilerin uygulanmasını kapsamaktadır. Dijital itibar yönetimi aynı zamanda, kurum veya bireyin çevrimiçi varlığının doğru, tutarlı ve güvenilir bir biçimde temsil edilmesini sağlayarak, hedef kitlelerde kurumun kimliği, değerleri ve faaliyetleri hakkında istenen izlenimin oluşturulmasına katkıda bulunan stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda dijital itibar yönetimi, yalnızca kriz yönetimi aracı değil, aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı ve paydaş güveninin artırılması açısından temel bir kurumsal yönetim unsuru olarak da önem taşımaktadır.

2.3. PROFESYONEL AĞ KURMA VE SOSYAL SERMAYE EDİNİMİ

Sosyal sermaye kavramı, sosyoloji kuramcısı Pierre Bourdieu tarafından 1986 yılında literatüre kazandırılmış ve zaman içerisinde farklı disiplinlerde yürütülen çalışmalarla geliştirilmiştir. Coleman'ın (1990) çalışmaları ise sosyal sermayenin özellikle ekonomik büyüme bağlamında açıklayıcı bir kuramsal çerçeve ile ilişkilendirilmesini sağlamış ve kavramın ekonomi bilimi alanında daha yoğun biçimde ele alınmasına katkıda bulunmuştur. Günümüzde sosyal sermaye, yalnızca akademik araştırmacıların değil, farklı disiplinlerden uzmanların da ilgisini çeken bir konu hâline gelmiş ve kavram üzerine çok sayıda araştırma yürütülmüştür.

Sosyal sermaye, genel olarak bireylerin sosyal ilişki ağları, etkileşim biçimleri ile resmi kurumlara ve sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri aracılığıyla elde ettikleri fayda ve avantajları ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin sosyal ağları üzerinden eriştikleri mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı ise sosyal sermaye olarak nitelendirilmektedir (Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 243). Bu çerçevede sosyal sermaye, hem bireylerin hem de toplulukların ekonomik, sosyal ve kültürel fayda elde etmesinde temel bir unsur olarak değerlendirilir.

Sosyal sermaye literatürde farklı biçimlerde tanımlanmakla birlikte, genel olarak bireylerin sosyal ilişki ağları, etkileşim biçimleri ve resmi kurumlar ile sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri aracılığıyla elde ettikleri fayda ve avantajları ifade eden bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ağ kurma, bireylerin kariyer gelişimi açısından kendilerine değer sağlayabilecek kişilerle ilişkiler kurma, bu ilişkileri sürdürme ve zaman içinde güçlendirme sürecini ifade eder. Literatür, güçlü ve zayıf bağlardan oluşan geniş bir

profesyonel ağın iş bulma başarısı, terfi sıklığı, gelir düzeyi ve genel iş performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bir sosyal medya platformu değil, aynı zamanda profesyonel ilişkilerin stratejik bir biçimde yönetildiği dijital bir sosyal sermaye alanı olarak değerlendirilmektedir.

Ağ kurma, bireylerin kariyer gelişimi açısından kendilerine değer sağlayabilecek kişilerle ilişkiler kurma, bu ilişkileri sürdürme ve güçlendirme sürecini ifade eder. Literatür, güçlü ve zayıf bağlardan oluşan geniş bir profesyonel ağın iş bulma başarısı, terfi sıklığı, gelir düzeyi ve genel iş performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bir sosyal medya platformu değil, aynı zamanda profesyonel ilişkilerin stratejik biçimde yönetildiği dijital bir sosyal sermaye alanı olarak öne çıkmaktadır. Kullanıcılar, bağlantılar kurarak, paylaşımlarda bulunarak ve yetkinliklerini sergileyerek sosyal sermayelerini artırmakta ve kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmektedir.

Putnam'a (2000, s. 18–19) göre sosyal sermayenin temel unsurları sosyal ağlar, ilişki bağları ve güvendir. Sosyal ağlar aracılığıyla aktörler arasında kurulan ilişkiler, yalnızca bireysel düzeyde bilgi ve kaynak akışını kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda toplum içinde normların, değerlerin ve karşılıklı sorumluluk duygusunun pekişmesine katkıda bulunur. Aktörlerin sosyal ağlarla etkileşimi, ilişkilerin sürekliliği, kalıplaşmış davranış örüntülerinin oluşması ve karşılıklı güvenin tesis edilmesi, sosyal sermayenin bütünlüklü bir biçimde tanımlanmasına hizmet eder. Bu süreç, bireylerin sosyal ağlara katılımı yoluyla elde ettikleri faydaların artmasını ve güven ilişkilerinin güçlenmesini sağlamakta; aynı zamanda toplumsal bağlılık, işbirliği ve kolektif etkinliklerin sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Sosyal sermaye, sosyal ağlarda bulunan ve aktörler tarafından erişilip kullanılabilen kaynaklar bütünü olarak ele alınmaktadır (Lin, 2001). Sosyal sermaye iki temel unsur üzerinden açıklanabilir: bireylerin sosyal ilişkiler aracılığıyla erişebildikleri kaynaklar ve bu kaynakların aktörler tarafından kullanım biçimleri. Günümüzde dijital platformlar, özellikle LinkedIn gibi profesyonel ağlar, bireylerin sosyal sermayelerini inşa ettikleri, genişlettikleri ve stratejik olarak kullandıkları ortamlar olarak öne çıkmaktadır. Bu platformlar, sosyal sermayenin görünür, ölçülebilir ve yönetilebilir bir biçimde dijital ortamda temsil edilmesini sağlamaktadır. Örneğin, kullanıcılar mesleki bağlantılar kurmak, yetkinliklerini sergilemek ve bilgi paylaşmak suretiyle hem bireysel hem de profesyonel sosyal sermayelerini artırabilmektedir.

Toplumsal bağlamda ise sosyal sermaye, yalnızca bireysel kazanımlarla sınırlı değildir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, güç dengeleri ve eşitsizliklerle doğrudan ilişkilidir. Elit grupların ayrıcalıklarını sürdürmek amacıyla oluşturdukları ilişkiler ağı, sosyal sermayenin yeniden üretiminde belirleyici rol oynamaktadır (Bourdieu, 1986). Bu durum, sosyal sermayeden yararlanma olanaklarının homojen olmadığını ve imtiyazlı grupların sosyal kaynaklara daha kolay erişim sağlarken, diğer bireylerin dezavantajlı konumda kaldığını ortaya koymaktadır.

Dijital platformlar, bu yapısal eşitsizlikleri kısmen dengeleme potansiyeline sahip olmakla birlikte, aynı zamanda sosyal sermayenin görünürlüğünü artırarak yeni stratejik fırsatlar da sunmaktadır. Bu bağlamda, sosyal sermaye hem geleneksel toplumsal bağlar aracılığıyla hem de dijital ağlar üzerinden yeniden üretilebilir, yönetilebilir ve genişletilebilir bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal sermaye, bireylerin ve grupların sosyal ağlar aracılığıyla erişebildikleri kaynaklar ve bu kaynakları kullanma biçimleri üzerinden değerlendirilen çok boyutlu bir kavramdır. Dijital platformlar, özellikle LinkedIn gibi profesyonel ağlar, sosyal sermayenin görünürlüğünü artırmak, ölçülebilir hâle getirmek ve stratejik olarak yönetilmesini sağlamak açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte sosyal sermaye, toplumsal yapıda mevcut olan güç dengeleri ve eşitsizliklerle yakından ilişkili olup, elit grupların avantajlarıyla dezavantajlı gruplar arasındaki farkların yeniden üretiminde etkili olabilmektedir. Dijital ortamlar ise, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sosyal sermayenin artırılmasına ve etkin kullanılmasına imkân tanıyarak, klasik sosyal sermaye dinamiklerini yeniden şekillendirmektedir.

2.4. LINKEDIN ÜZERİNDEN DİJİTAL İLETİŞİM STRATEJİLERİ

LinkedIn, kariyer geliştirme becerileri odağında kullanıcıların özgeçmişlerini, mesleki deneyimlerini ve uzmanlık alanlarını paylaştığı profesyonel bir sosyal ağ platformudur. İş yaşamında deneyim sahibi bireylerin bilgi ve deneyim paylaşımı yoluyla bir araya gelmesini amaçlayan bu platform, profesyonel ağların kurulmasını ve sürdürülmesini teşvik eden bir sosyal ağ sitesi (SNS) olarak konumlanmaktadır (LinkedIn, 2023). Bu bağlamda LinkedIn, yalnızca bireysel görünürlük sağlamayan, aynı zamanda kurumsal ve mesleki etkileşimleri yapılandıran dijital bir alan işlevi görmektedir. Uygulama, kullanıcılarına potansiyel iş adaylarını keşfetme, iş ilanlarını duyurma ve başvuruda bulunan bireylerin mesleki profillerini ayrıntılı biçimde tanıma olanağı sunmaktadır (Koch vd., 2018).

2003 yılında profesyonel bir iş ağı olarak kurulan LinkedIn, günümüzde iki yüzden fazla ülkede beş yüz milyonu aşkın kullanıcıya ulaşarak dünyanın en yaygın kullanılan çevrimiçi mesleki ağı hâline gelmiştir. İşletmelerin iş ilanları yayınlamasına, kullanıcıların ise eğitim, deneyim ve becerilerini içeren profesyonel profiller oluşturmasına imkân tanıyan platform, gerçek hayattaki mesleki ilişkilerin dijital ortamda görünür hâle gelmesini sağlamaktadır.

Kullanıcılar LinkedIn üzerinden bağlantılarını inceleyebilmekte, ilgilendikleri işletmelere yönelik çalışan profilleri ve pozisyon dağılımları gibi bilgilere erişebilmekte, önerilen iş fırsatlarını görüntüleyebilmekte ve insan kaynakları uzmanlarıyla etkileşim kurabilmektedir. 2011'de eklenen "LinkedIn ile Başvur" özelliği, profillerin özgeçmiş niteliğinde kullanılmasını mümkün kılarak işe alım süreçlerini dönüştürmüştür. İnsan kaynakları profesyonelleri, sektör odaklı gruplar ve gelişmiş arama filtreleri aracılığıyla potansiyel adaylara daha hızlı ulaşabilmektedir. 2012'de kullanıma sunulan beceri onaylama sistemi ise kullanıcıların profesyonel sosyal sermayesini güçlendiren bir doğrulama mekanizması oluşturmıştır.

Çevrimiçi profesyonel ağların genişlemesiyle birlikte, işe alım süreçlerinde sosyal medya temelli değerlendirmeler önem kazanmış; LinkedIn 950 milyona ulaşan kullanıcı tabanıyla bu süreçlerin merkezinde yer almaya başlamıştır (Cubrich vd., 2021; LinkedIn, 2023). Platform, geleneksel özgeçmiş bilgilerine ek olarak bağlantı sayıları, etkileşim düzeyleri ve ilgi alanları gibi çok boyutlu veriler sunarak aday değerlendirmelerini derinleştirmektedir. Ayrıca ücretli üyelik özellikleri, geniş aday havuzuna erişim, profil görüntüleme analitiği ve doğrudan mesajlaşma gibi avantajlar sağlayarak hem işletmeler hem iş arayanlar için stratejik bir araç hâline gelmiştir.

LinkedIn, kullanıcıların mesleki kimliklerini görünür kılmalarına olanak tanırken aynı zamanda kurumların dijital imajına da katkıda bulunmaktadır. Çalışanların platformdaki görünürlüğünün teşvik edildiği pek çok işletmede LinkedIn, hem kurumsal iletişimin hem de yetenek yönetiminin önemli bir bileşeni olarak konumlanmaktadır (Papakonstantinidis, 2014; Breitbarth, 2019).

LinkedIn, yalnızca profesyonel bir ağ oluşturma platformu olmanın ötesine geçerek işletmelere işveren markalarını görünür kılma, kurumsal kimliklerini güçlendirme ve nitelikli insan kaynağını kuruma çekme noktasında stratejik bir avantaj sunmaktadır. İş dünyasının dinamiklerini dijital ortama taşıyan yapısıyla platform, hem bireysel kullanıcılar hem de örgütsel aktörler için kapsamlı bir iletişim alanı yaratmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler, kurumsal değerlerini ve sundukları fırsatları mevcut ve potansiyel çalışanlara aktarmak amacıyla LinkedIn'i sistematik bir dijital iletişim aracı olarak konumlandırmaktadır.

Kullanıcıların bağlantı sayılarını artırmaları, paylaşımlarla etkileşim kurlmaları (beğeni, yorum, paylaşım, mesajlaşma vb.) ve platformdaki profesyonel gruplarda aktif yer almaları, bireylerin sosyal sermayelerini güçlendirmektedir. Sosyal sermaye, bireyin ilişki ağlarından sağladığı prestij, bilgi akışı, destek ve fırsatlar bütünü olarak tanımlanmakta olup LinkedIn, bu bağlamda kullanıcıların profesyonel görünürlüklerini ve saygınlıklarını artırarak daha geniş kariyer olanaklarına erişmelerini mümkün kılmaktadır.

Platformun çok dilli altyapısı ve uluslararası bağlantıları destekleyen yapısı, farklı ülkeler arasında profesyonel iletişim ağlarının kurulmasına olanak sağlamak ve kullanıcıların küresel ölçekte kariyer fırsatlarını değerlendirmelerine katkı sunmaktadır. Günümüzde birçok işletme, işe alım süreçlerinde LinkedIn'i birincil kaynak olarak kullanmakta; yetenek tarama, iş ilanı yönetimi ve aday değerlendirme gibi süreçleri bu platform üzerinden yürütmektedir. Bu yönüyle LinkedIn, yalnızca bireysel profesyonel ağların genişletildiği bir mecra olmanın ötesine geçerek modern iş piyasasının kritik bir bileşeni hâline gelmiştir.

İşletmeler, işe alım sürecinin ilk aşamasından itibaren hedefledikleri adaylara ulaşmak, onları cezbetmek ve sürdürülebilir bir iletişim stratejisi geliştirmek amacıyla sosyal ağ sitelerinden yararlanmaktadır. Düşük maliyetli, geniş erişimli ve yönetimi kolay olması nedeniyle LinkedIn, küresel ölçekte "dijital işe alım" süreçlerinin en yaygın kullanılan araçlarından biri hâline gelmiştir. Platform, işverenler ile iş arayan bireyleri bir araya getirerek eşleşme süreçlerini kolaylaştırmakta ve doğru aday-doğru pozisyon uyumunu desteklemektedir. İşletmeler, adayların yalnızca statik özgeçmişlerine değil, aynı zamanda platformdaki güncel aktivitelerine, etkileşimlerine ve profesyonel bağlantılarına erişebilmekte; bu sayede adayları çok boyutlu bir perspektifle değerlendirme olanağı elde etmektedir. LinkedIn, bu işleviyle örgütlerin yetenek kazanımı stratejilerini yeniden şekillendiren ve rekabet gücünü artıran temel bir dijital iletişim kanalı niteliği taşımaktadır.

İşveren markaları, hedef kitlenin algısını yönetmek ve kurumsal kimliği tutarlı bir biçimde yansıtmak amacıyla LinkedIn üzerinde çeşitli dijital iletişim stratejileri kullanmaktadır. Bu stratejiler, kurumun değerleri, kültürü ve vizyonu etrafında bütüncül bir anlatı oluşturarak hem iç hem de dış paydaşlara yönelik etkili bir konumlandırma sunmaktadır. Platformda sıklıkla kullanılan iletişim temaları arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık, hikâye anlatımı, liderlik iletişimi, kariyer yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) öne çıkmaktadır. Bu temalar, kurumun insan odaklı yaklaşımını, çalışanlarına sunduğu imkânları ve toplumsal sorumluluk bilincini görünür kılarak işveren markasının çekiciliğini artıran önemli bir çerçeve oluşturmaktadır.

Kariyer yönetimi; bireylerin çalışma yaşamları boyunca kendilerini geliştirme, mesleki hedeflerine ulaşma ve profesyonel yollarını planlama süreçlerini kapsayan bütüncül bir faaliyettir. Bu süreç, hem bireysel çabaları hem de kurumların yönlendirici uygulamalarını içermektedir. LinkedIn, profesyonel kullanıcılar için öğrenme modülleri, uzman makaleleri, profesyonel gruplar ve ağ genişletme olanakları sunarak kariyer yönetiminde kritik bir rol üstlenmektedir. İşveren markaları ise koçluk ve mentorluk programları, eğitim ve gelişim faaliyetleri, rotasyon ve yetenek geliştirme uygulamaları gibi kurumsal gelişim imkânlarını LinkedIn üzerinden görünür kılarak örgütün öğrenme kültürünü vurgulamaktadır. Bu tür uygulamalar, kurumların çalışanlarına sunduğu gelişim ekosisteminin geniş kitleler tarafından fark edilmesini sağlayarak işveren markasının cazibesini artırmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), işletmelerin topluma, çevreye ve paydaşlara yönelik gönüllü uygulamalar geliştirme sürecini ifade etmektedir. KSS, günümüz iş dünyasında kurumsal itibarın önemli bir belirleyicisi hâline gelmiş olup özellikle genç kuşak çalışanlar için işveren tercihinde etkili bir kriter olarak öne çıkmaktadır. İşveren markaları açısından KSS uygulamaları, çalışanların kuruma yönelik güvenini artırmakta, marka algısını güçlendirmekte ve örgütün toplumsal duyarlılığını görünür kılmaktadır. LinkedIn, bu uygulamaların duyurulması ve geniş kitlelere ulaştırılması için etkili bir dijital iletişim platformu niteliğindedir. İşletmeler, çevre projeleri, sosyal sorumluluk kampanyaları, eğitim faaliyetleri ve gönüllülük girişimleri gibi KSS içeriklerini platform üzerinden paylaşarak potansiyel çalışanlara kurumsal güvenilirlik, etik duruş ve toplumsal farkındalık mesajları iletmektedir. Bu mesajlar, işveren markasının sosyal sermayesini güçlendiren önemli göstergeler olarak değerlendirilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin önde gelen işveren markalarının LinkedIn üzerinden yürüttükleri dijital iletişim stratejilerini analiz etmektir. Çalışmada, Forbes'un 2025 yılı "Dünyanın En İyi İşverenleri" listesinde yer alan Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ve Sabancı Holding'in içerikleri, içerik analizi yöntemiyle "çeşitlilik ve kapsayıcılık" ile "çalışan refahı ve motivasyon" temaları çerçevesinde sistematik olarak incelenmiştir.

Araştırma, dijital platformların işveren markası yönetimindeki stratejik rolünü ortaya koyarak, kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda sağladığı katkıları değerlendirir. Ayrıca, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin LinkedIn kullanım pratiklerini karşılaştırmalı olarak inceleyerek literatüre güncel ve uygulamaya dönük bir katkı sunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, örneklem olarak belirlenen işletmelerin LinkedIn platformunda işveren markası oluşturma sürecinde kullandıkları dijital iletişim stratejilerini bütüncül bir perspektiften değerlendirmek amacıyla nitel veriye dayalı içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi tekniği, kitle iletişim araçlarında yer alan içerikleri incelemek amacıyla geliştirilmiş ve hem nitel hem de nicel araştırmalara imkân tanıyan bir yöntemdir. Bu teknik, metin veya söylem içeriklerinde bulunan temel bileşenleri belirlemek, sınıflandırmak ve yorumlamak için kullanılan sistematik, metodolojik ve nesnel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. İçerik analizi, bir metin veya görselin içinde önceden belirlenen kategori veya kodların sistemli bir biçimde varlığını saptamak ve bu doğrultuda içerik özelliklerini çözümlemek amacıyla uygulanmaktadır (Robert & Bouillaguet, 1997).

Araştırma kapsamında, örneklem olarak Forbes'un "Dünyanın En İyi İşverenleri" listesinde yer alan ve 50'den fazla ülkede gerçekleştirilen anketler doğrultusunda sıralanan, Türkiye'den listeye giren üç işletmenin LinkedIn sayfalarındaki paylaşımları analiz edilmiştir. Literatür incelemeleri ve önceki çalışmalar doğrultusunda, işveren markalarının dijital iletişim stratejilerini değerlendirmek amacıyla araştırma kriterleri oluşturulmuştur. Bu doğrultuda iki ana tema belirlenmiştir: "çeşitlilik ve kapsayıcılık" ile "çalışan refahı ve motivasyon".

Belirlenen kategoriler doğrultusunda, işveren markalarının LinkedIn içerikleri sistematik olarak incelenmiş ve her bir paylaşım ilgili temalara ve kategorilere göre sınıflandırılmıştır. Analizler, işletmelerin dijital iletişim stratejilerinde hangi temalara ağırlık verdiklerini, hangi alanlarda içerik ürettikleri ve stratejilerin çeşitliliğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuş ve içeriklerin analiziyle işveren markalarının LinkedIn üzerinde uyguladıkları dijital iletişim stratejileri tanımlanmış, sistematik bir biçimde yorumlanmıştır. Bu yöntem, hem stratejik iletişim uygulamalarının kapsamını ortaya koymak hem de LinkedIn'in işveren markası süreçlerindeki rolünü akademik bir çerçevede değerlendirmek açısından uygun bir yaklaşım olarak benimsenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın örneklemini, Forbes'un 2025 yılı "Dünyanın En İyi İşverenleri" yıllık sıralamasında yer alan ve Türkiye'den listeye giren ilk üç şirketten oluşmaktadır (Forbes, 2025). Söz konusu şirketler sırasıyla Sabancı Holding, Koç Holding ve Türk Hava Yolları olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçilmesinde temel kriterler arasında, LinkedIn platformundaki aktiflik düzeyleri, bulundukları sektörde profesyoneller tarafından en çok tercih edilen işveren konumları ve araştırma raporundaki sıralamadaki yüksek yerleri yer almaktadır. Seçilen örneklem, işveren markası oluşturma sürecinde dijital iletişim stratejilerinin incelenmesi açısından temsil edici ve stratejik öneme sahip bir grup olarak değerlendirilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu çalışmada, örneklem olarak seçilen Koç Holding, Türk Hava Yolları ve Sabancı Holding'in LinkedIn gönderileri üzerinden işveren markası açısından çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri incelenmiştir. Analiz, çalışma kapsamında belirlenen on kategori bağlamında yürütülmüş ve markaların içeriklerinde hangi kategorilere yer verdikleri değerlendirilmiştir.

3.3.1. ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, kurumların farklı demografik, kültürel ve yetenek profillerine sahip bireyleri iş ortamına dahil etme ve eşit fırsatlar sunma kapasitesini ifade etmektedir. Kurumsal düzeyde çeşitlilik, yalnızca cinsiyet veya etnik kimlik gibi belirgin farklılıkları değil, aynı zamanda çalışan profilleri, kültürel geçmiş, engellilik durumu ve coğrafi farklılıkları da kapsamaktadır. Kapsayıcılık ise, bu çeşitlilik unsurlarının iş süreçlerinde ve organizasyon kültüründe etkin bir şekilde değer gördüğü ve tüm çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissettikleri ortamların yaratılmasını hedefler. Dolayısıyla, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, hem kurumsal performansı artıran hem de sürdürülebilir bir iş yeri kültürü oluşturan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Confetto ve diğerleri, 2023, s. 125).

Tema	Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları (THY)	Sabancı Holding
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	1. Cinsiyet Eşitliği	✓	✓	✓
	2. Engellilik	✓	✓	✓
	3. Irk Temelli Çeşitlilik		✓	✓
	4. Çalışan Profilleri	✓	✓	✓
	5. Kültürel Çeşitlilik	✓	✓	✓
	6. Etnik Çeşitlilik	✓	✓	✓
	7. Fırsat Eşitliği	✓	✓	✓
	8. Çeşitli Çalışan Grupları	✓	✓	✓
	9. Erişebilir Çalışma Ortamı	✓	✓	✓
	10. Kapsayıcı İşe Alım	✓	✓	✓

Tablo 1. Türkiye'nin En İyi İşverenleri Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımları

Tablo 1'de, üç kurumun da çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında kapsamlı bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Koç Holding, THY ve Sabancı Holding'in tümü, cinsiyet eşitliği, engellilik, fırsat eşitliği ve çeşitli çalışan profilleri gibi temel kategorilere yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, ırk temelli çeşitlilik, bazı kurumlarda (THY ve Sabancı Holding) ön plana çıkarken, Koç Holding'in iletişim ve uygulamalarında henüz daha sınırlı görünmektedir.

3.3.2. ÇALIŞAN REFAHI VE MOTİVASYON

Çalışan refahı ve motivasyonu, işyerinde bireylerin fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik hâllerinin desteklenmesi ile çalışma verimliliği ve bağlılığının artırılması süreçlerini ifade eder. Kurumsal uygulamalar, esnek çalışma modelleri, psikolojik danışmanlık, sağlık destekleri, ödüllendirme ve takdir mekanizmaları gibi çok boyutlu stratejileri kapsar. Bu yaklaşımlar, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, aynı zamanda organizasyonel performansın, iş tatmininin ve bağlılığın artmasına katkıda bulunur. Dolayısıyla, çalışan refahı ve motivasyonu stratejileri, sürdürülebilir iş gücü yönetimi ve kurumsal başarı açısından kritik öneme sahiptir (Özdaşlı & Akman, 2016, s. 75).

Tema	Kategori	Alt Kategori	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding
Çalışan Refahı ve Motivasyon	Kişisel Refahı	Farkındalık Eğitimi			
		Diyetisyen Desteği	✓	✓	
		Online Spor Dersleri			
		Esnek Çalışma Modelleri	✓	✓	✓
		Psikolojik Danışmanlık	✓		
	İşte Takdir ve Kutlama	Terfi	✓	✓	✓
		Takdir Etme	✓	✓	✓
		Ödül	✓	✓	✓
		Özel Gün Kutlamaları		✓	
	Takım Ruhunu Artıran Sosyal Etkinlikler	Geziler			
		Eğlenceler		✓	
		Sportif Faaliyetler	✓	✓	✓

Tablo 2. Türkiye'nin En İyi İşverenleri Çalışan Refahı ve Motivasyon

Tablo 2'nin analizi, üç kurumun da çalışanların motivasyonunu ve refahını artırmaya yönelik çeşitli uygulamalar geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Koç Holding'in özellikle psikolojik danışmanlık hizmetleri ve esnek çalışma modelleri ile öne çıktığı görülmektedir. THY'nin ise diyetisyen desteği ve kurumsal etkinlikler aracılığıyla çalışan deneyimini güçlendiren farklı bir yaklaşım benimsediği anlaşılmaktadır. Sabancı Holding ise esnek çalışma uygulamaları ve sportif faaliyetler yoluyla çalışan bağlılığını ve kurumsal refahı desteklemektedir.

Koç Holding, THY ve Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahı alanlarında birbirini tamamlayan stratejiler yürütmektedir. Kurumlar, kapsayıcı iş ortamı oluşturmayı ve çalışanlarının farklı ihtiyaçlarına yanıt vermeyi önceliklendirmektedir.

Koç Holding: Psikolojik danışmanlık ve kapsayıcı iş ortamına odaklanarak çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini desteklemektedir.

Türk Hava Yolları: Çeşitlilik ve çalışan refahı uygulamalarında özellikle kültürel çeşitlilik ve sosyal etkinlikler ile öne çıkmaktadır.

Sabancı Holding: Esnek çalışma ve sportif faaliyetler ile çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalara yoğunlaşmaktadır.

Bu karşılaştırmalı analiz, üç kurumun da kurumsal sürdürülebilirlik ve çalışan deneyimini geliştirme stratejilerini çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerinden şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

3.3.3. KURUMSAL ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK UYGULAMALARININ YÜZDELİK DAĞILIM ANALİZİ

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında yapılan değerlendirmede, her kurumun ilgili 10 kategori içerisinde kaçına uygulama geliştirdiği hesaplanarak yüzdelik kapsama oranı belirlenmiştir. Örneğin, Koç Holding'in 10 kategoriden 9'una yönelik politika veya uygulama geliştirmiş olması, kurumun bu alanda yüzde 90'lık bir kapsama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, çalışan refahı ve motivasyonu kapsamında her alt kategoriye ilişkin uygulamaların varlığı dikkate alınarak yüzdelik analiz yapılmıştır. Bu doğrultuda, Koç Holding'in 8 alt kategoriden 6'sında uygulama yürütmesi, çalışan refahına yönelik stratejik kapsamının yüzde 75 düzeyinde olduğunu ortaya koymaktadır.

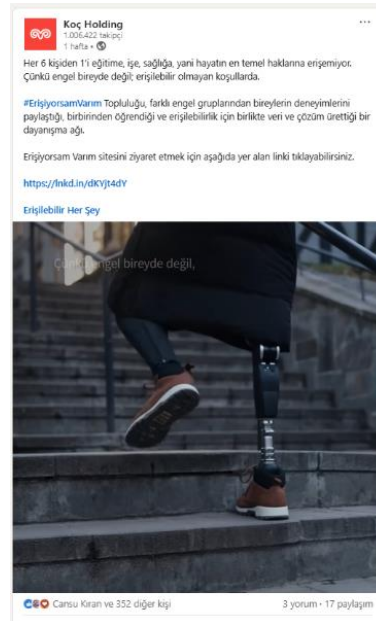
Tema	Koç Holding	Türk Hava Yolları	Sabancı Holding
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	% 90	% 100	% 100
Çalışan Refahı ve Motivasyon	% 75	% 80	% 70

Tablo 3. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile Çalışan Refahı ve Motivasyon Kapsamının Yüzdelik Dağılımı

Koç Holding, THY ve Sabancı Holding'in çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahı alanlarında benimsedikleri stratejilerin kapsamı yüzdelik olarak değerlendirildiğinde; THY ve Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık kategorilerinde yüzde100 kapsama ile ön plana çıkarken, Koç Holding yüzde 90 seviyesinde yer almakta, bu da Koç Holding'in bazı alt kategorilerde (ör. ırk temelli çeşitlilik) sınırlı görünebileceğini göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon açısından ise THY yüzde 80, Koç Holding yüzde 75 ve Sabancı Holding yüzde 70 ile farklı ağırlıklandırmalar göstermektedir. Bu durum, kurumların çalışan odaklı uygulamalarda farklı önceliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu veriler, kurumsal stratejiler ve kapsayıcılık uygulamalarının nicel olarak da karşılaştırılabilir olduğunu ve hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de çalışan memnuniyeti açısından önemli bilgiler sunduğunu göstermektedir.

3.3.3.1. KOÇ HOLDİNG'İN ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI YAKLAŞIMI

Koç Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında kapsamlı bir strateji benimsemektedir. Kurum, cinsiyet eşitliği, engellilik, farklı çalışan profilleri, kültürel ve etnik çeşitlilik, fırsat eşitliği, çeşitli çalışan grupları, erişilebilir çalışma ortamı ve kapsayıcı işe alım gibi kategorilerde sistematik olarak politikalar geliştirmektedir. Bu yaklaşım, Koç Holding'in yalnızca belirli alanlara odaklanmak yerine, kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmayı ve farklılıkları kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getirmeyi amaçladığını göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon bağlamında da Koç Holding, çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen çeşitli uygulamalar yürütmektedir. Bu uygulamalar arasında esnek çalışma modelleri, psikolojik danışmanlık, diyetisyen desteği, terfi süreçleri, takdir etme, ödüllendirme ve sportif faaliyetler yer almaktadır. Böylece kurum, çalışan bağlılığını artırmayı, iş yerinde motivasyonu güçlendirmeyi ve takım ruhunu desteklemeyi hedeflemektedir. Bu veriler, Koç Holding'in hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de çalışan odaklı iş kültürü perspektifinden kapsamlı ve dengeli bir strateji izlediğini ortaya koymaktadır. Kurum, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahını birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak ele almakta ve bu sayede hem üretkenliği hem de çalışan memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir.



Görsel 1: Koç Holding <https://www.erisiyorsamvarim.com/LinkedIn> Sayfası Örneği

Kaynak: (Koç Holding, 2025).

Engelli bireyler, çeşitli hizmetlere erişmeye çalışırken çok sayıda erişilebilirlik sorunuyla karşılaşmaktadır. Erişiyorsam Varım Topluluğu, farklı engel gruplarından bireylerin deneyimlerini paylaştıkları, birbirlerinden öğrenme fırsatı buldukları ve engellilik

ile erişilebilirlik alanlarında ortak çözüm ve veri ürettikleri bir katılımcı topluluk olarak faaliyet göstermektedir. <https://www.erisiyorsamvarim.com/>

3.3.3.2. TÜRK HAVA YOLLARI'NDA ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI YAKLAŞIMI

Türk Hava Yolları (THY), çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında çeşitli politikalar uygulamakta ve kurumsal iletişiminde bu konulara odaklanmaktadır. THY, cinsiyet eşitliği, engellilik, ırk temelli çeşitlilik, farklı çalışan profilleri, kültürel ve etnik çeşitlilik, fırsat eşitliği, çeşitli çalışan grupları, erişilebilir çalışma ortamı ve kapsayıcı işe alım kategorilerinde uygulamalara sahiptir. Bu yaklaşım, THY'nin çalışan çeşitliliğini ve kapsayıcılığı kurumsal kültürünün ayrılmaz bir parçası hâline getirdiğini ve farklılıkları iş ortamında desteklemeyi amaçladığını göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon bağlamında THY, diyetisyen desteği, esnek çalışma modelleri, terfi süreçleri, takdir etme, ödüllendirme, sportif faaliyetler ve eğlenceler gibi çeşitli uygulamalarla çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemektedir. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını artırmayı, iş motivasyonunu güçlendirmeyi ve takım ruhunu desteklemeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, Türk Hava Yolları'nın stratejisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahını birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak ele almakta ve bu sayede hem kurumsal performansı hem de çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır.



Görsel 2: Türk Hava Yolları Takdir ve Kutlama LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Turkish Airlines, 2025).

Türk Hava Yolları'nın LinkedIn üzerinden yürüttüğü kurumsal iletişim faaliyetlerinde "takdir ve kutlama" odaklı içerik stratejilerinin analiz edilmesini kapsamaktadır. Söz konusu paylaşımlar; çalışan başarılarının görünür kılınması, kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi, motivasyonun artırılması ve işveren markası algısının desteklenmesi açısından önemli bir göstergedir. THY'nin çalışanlarını ödüllendiren, terfi veya başarı hikâyelerini paylaşan, kurumsal dönüm noktalarını ve özel gün kutlamalarını içeren bu tür iletileri, hem kurum içi motivasyonun pekiştirilmesine hem de dış paydaşlara yönelik olumlu bir kurumsal imaj oluşturulmasına katkı sunmaktadır. Bu nedenle, LinkedIn örneklerinin incelenmesi, işletmenin işveren markası stratejilerinin nasıl konumlandığını ve çalışan refahına dair hangi unsurları ön plana çıkardığını ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

3.3.3.3. SABANCI HOLDİNG'DE ÇEŞİTLİLİK, KAPSAYICILIK VE ÇALIŞAN REFAHI YAKLAŞIMI

Sabancı Holding, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında kapsamlı bir strateji izlemektedir. Kurum, cinsiyet eşitliği, engellilik, ırk temelli çeşitlilik, farklı çalışan profilleri, kültürel ve etnik çeşitlilik, fırsat eşitliği, çeşitli çalışan grupları, erişilebilir çalışma ortamı ve kapsayıcı işe alım gibi kategorilerde uygulamalar geliştirmektedir. Bu yaklaşım, Sabancı Holding'in kurumsal kültüründe farklılıkları desteklemeyi ve kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmayı önceliklendirdiğini göstermektedir. Çalışan refahı ve motivasyon açısından Sabancı Holding, esnek çalışma modelleri, terfi süreçleri, takdir etme, ödüllendirme ve sportif faaliyetler gibi uygulamalarla çalışanlarının hem kişisel hem de profesyonel gelişimini desteklemektedir. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını artırmayı, iş yerinde motivasyonu güçlendirmeyi ve takım ruhunu desteklemeyi amaçlamaktadır. Sabancı Holding'in stratejisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile çalışan refahını birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak ele almakta ve hem kurumsal performansı hem de çalışan memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir.



Görsel 3: Sabancı Holding Kişisel Refahı Teşvik Eden Uygulamalar –Farkındalık Eğitimi- LinkedIn Sayfası Örneği

Kaynak: (Sabancı Holding, 2025).

Sabancı Holding Kişisel Refahı Teşvik Eden Uygulamalar – Farkındalık Eğitimi – LinkedIn Sayfası Örneği” başlığı, Sabancı Holding’in çalışanların psikolojik, zihinsel ve duygusal iyilik hâlini desteklemeye yönelik kurumsal refah stratejilerini dijital iletişim bağlamında ele alan bir incelemeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda Holding’in kişisel refahı artırmaya yönelik uygulamalar arasında yer alan farkındalık eğitiminin, LinkedIn platformu üzerinden nasıl sunulduğu, görünür kılındığı ve kurumsal işveren markası söylemi içinde nasıl konumlandırıldığı analiz edilmektedir. Farkındalık eğitimi; çalışanların stresle başa çıkma becerilerini destekleyen, odaklanma düzeyini güçlendiren ve iş-yaşam dengesi farkındalığını artırmayı amaçlayan bir gelişim aracı olarak ele alınmakta, Sabancı Holding’in dijital iletişim pratikleri ise bu uygulamanın kurum kimliğinin bir parçası hâline getirildiğini göstermektedir. Bu bağlamda LinkedIn paylaşımlarının, şirketin çalışan refahını stratejik bir değer olarak benimsediğini vurgulayan, kapsayıcı ve çalışan-odaklı bir marka imajı inşa ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla başlık, Sabancı Holding’in farkındalık eğitimi temelli kişisel refah uygulamalarını dijital işveren markası perspektifinden inceleyen bütüncül bir analiz çerçevesini yansıtmaktadır.

4. SONUÇ

Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüz iş dünyasında, işveren markası yönetimi kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde belirleyici bir unsur hâline gelmiştir. Dijital platformların, özellikle de profesyonel sosyal ağların kurumsal iletişim stratejilerindeki yükselişi, örgütlerin hem potansiyel yeteneklere ulaşma hem de mevcut çalışan bağlılığını güçlendirme süreçlerinde daha bütüncül, görünür ve etkileşim odaklı uygulamalar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda LinkedIn, işveren markası stratejilerinin geniş kitlelere aktarılmasında en etkili profesyonel mecralardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, Forbes’un “Dünyanın En İyi İşverenleri” listesinde yer alan ve Türkiye’den Koç Holding, Türk Hava Yolları (THY) ile Sabancı Holding’in de bulunduğu kuruluşların LinkedIn üzerinden yürüttükleri dijital iletişim stratejilerini incelemektedir. Araştırmanın amacı, söz konusu şirketlerin küresel işveren markası konumlandırmalarını desteklemek üzere sosyal medya platformlarında benimsedikleri kurumsal iletişim pratiklerini analiz etmektir.

Bu doğrultuda, şirketlerin LinkedIn paylaşımlarında öne çıkan “çeşitlilik ve kapsayıcılık” ile “çalışan refahı ve motivasyonu” temalarına ilişkin stratejik söylem ve uygulamalar sistematik bir içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İnceleme sürecinde, kurumların kültürel ve coğrafi çeşitliliğe, kapsayıcı organizasyon yapısına, psikolojik ve fiziksel iyilik hâline yönelik politikaları görünür kılmak için kullandıkları iletişim biçimleri çözümlenmiştir. Böylelikle araştırma, Türkiye’nin önde gelen işveren markalarının dijital mecralarda nasıl bir kurumsal kimlik, değer seti ve çalışan merkezli yaklaşım inşa ettiklerine ilişkin bütüncül bir değerlendirme sunmaktadır.

Bulgular, üç kurumun da çeşitlilik, kapsayıcılık ve çalışan refahı temalarını LinkedIn iletişim stratejilerinin merkezine yerleştirdiğini göstermektedir. THY ve Sabancı Holding’in çeşitlilik ve kapsayıcılık kategorilerinde yüzde 100’lük kapsama düzeyine ulaşması, her iki kurumun da bu temayı kurumsal kimliklerinin ayrılmaz bir parçası hâline getirdiğini ortaya

koymaktadır. Koç Holding'in yüzde 90 oranındaki kapsayıcılık düzeyi ise kurumun geniş bir stratejik çerçeve benimsediğini, ancak bazı alt kategorilerde sınırlı düzeyde görünürlük sağladığını işaret etmektedir.

Çalışan refahı ve motivasyon kategorisinde ise THY'nin yüzde 80, Koç Holding'in yüzde 75 ve Sabancı Holding'in yüzde 70 oranında uygulama geliştirdiği görülmüştür. Bu durum, her kurumun çalışan memnuniyetine ilişkin farklı öncelikleri bulunduğunu; dijital iletişimde bu temaların farklı düzeylerde vurgulandığını göstermektedir. Bununla birlikte, üç kurumun da çalışan destek programları, takdir kültürü, esnek çalışma olanakları, psikolojik ve fiziksel iyilik hâline yönelik uygulamalar gibi refah odaklı stratejilere düzenli biçimde yer verdiği belirlenmiştir.

Çalışmanın genel sonuçları, üç kurumun da LinkedIn'i yalnızca bir duyuru mecrası değil; aynı zamanda kurum kültürünü, değerlerini, çalışan deneyimlerini ve sürdürülebilirlik hedeflerini görünür kılan stratejik bir dijital iletişim aracı olarak kullandığını ortaya koymaktadır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık temalarının özellikle kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk perspektifiyle ön plana çıkarıldığı; çalışan refahı temalarının ise örgütsel bağlılık, motivasyon ve işveren markası değerini güçlendirme amacıyla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda çalışma, dijital işveren markası iletişiminin yalnızca dış paydaşları hedefleyen bir tanıtım faaliyeti olmadığını; aksine kurum içi kültürün, değerlerin, örgütsel vizyonun ve çalışan odaklı uygulamaların dijital ortamda yeniden inşa edildiği çok katmanlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Koç Holding, THY ve Sabancı Holding örnekleri, Türkiye'de önde gelen şirketlerin dijital platformları stratejik bir iletişim alanı olarak konumlandığını ve işveren markasını güçlendirmeye yönelik kapsamlı uygulamalar geliştirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, dijital platformlar üzerinden yürütülen işveren markası iletişiminin; kurumsal sürdürülebilirlik, çalışan bağlılığı, çeşitlilik-kapsayıcılık yaklaşımı ve kurumsal itibar açısından kritik bir stratejik değer taşıdığı söylenebilir. Gelecek araştırmalar, farklı sektörleri karşılaştırarak veya daha geniş veri setleri kullanarak dijital işveren markası pratiklerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini daha kapsamlı biçimde inceleyebilir. Bu çalışma ise Türkiye'nin önde gelen şirketlerine ilişkin karşılaştırmalı bir değerlendirme sunarak bu alandaki literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Avcıoğlu, G. (2011). Yapısal kimlikten seçimlik kimliğe: Kimliğin medya aracılığıyla yeniden üretimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 359–370.
- Balta Peltekoğlu, F. (2016). *Halkla ilişkiler nedir?* Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bauman, Z. (2019). *Kimlik* (M. Hazır, Çev.). Heretik Yayınları.
- Bhat, A., & Agrawal, S. (2015). Reputation of financial services companies: A factor-analytic investigation. *IUP Journal of Corporate Governance*, 14(1), 7–39. <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=64f361a1-286a-488d-800f-59325440dc02%40sessionmgr4006>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Breitbarth, W. (2019). *The power formula for LinkedIn success: Completely revised—Kick-start your business, brand, and job search*. Greenleaf Book Group.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C., & Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: An explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 121–139. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0522>
- Cubrich, M., King, R. T., Mracek, D. L., Strong, J. M. G., Hassenkamp, K., Vaughn, D., & Dudley, N. M. (2021). An investigation of criterion-related validity evidence of LinkedIn profile elements in an applied sample. *Computers in Human Behavior*, 120, 106742. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106742>
- Darwish, A., & Burns, P. (2019). Tourist destination reputation: An empirical definition. *Tourism Recreation Research*, 42(2), 153–162. <https://doi.org/10.1080/02508281.2018.1558754>
- Deogracias, A. (2015). *It's complicated: The social lives of networked teens* [Book review]. Yale University Press.
- Gill, C. B., Zampini, M. A., & Mehta, B. N. (2015). Digital identity: Develop one before you're given one. *Urology*, 85(6), 1219–1223.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.

- Hogan, B. (2010). The presentation of self in the age of social media: Distinguishing performances and exhibitions online. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(6), 377–386. <https://doi.org/10.1177/0270467610385893>
- Forbes Türkiye. (2025). *Forbes 2025: Dünyanın en iyi işverenleri*. <https://www.forbes.com.tr/ekonomi/forbes-2025-dunyanin-en-iyi-isverenleri>
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16, a861. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Koç Holding. (2024, Aralık). *Kurumsal faaliyetlere ilişkin paylaşım* [LinkedIn gönderisi]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/koc-holding/posts/>
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Marwick, A. E., & Boyd, d. (2011). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New Media & Society*, 13(1), 114–133. <https://doi.org/10.1177/1461444810365313>
- Nagy, P., & Koles, B. (2014). The digital transformation of human identity: Towards a conceptual model of virtual identity in virtual worlds. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 20(3), 276–292. <https://doi.org/10.1177/1354856514531532>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2016). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73–81.
- Papakonstantinidis, S. (2014). *Social recruiting: Exploring the impact of social networking sites on digital natives' occupational opportunities* (Unpublished master's thesis). Centre for Labour Market Studies, University of Leicester.
- Peachman, R. R. (2025). *Meet the world's best employers 2025*. Forbes. <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>
- Portmann, E., Meier, A., Cudré-Mauroux, P., & Pedrycz, W. (2015). A fuzzy set based framework for online reputation management. *Fuzzy Sets and Systems*, 269, 90–114. <https://doi.org/10.1016/j.fss.2014.06.004>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Robert, A. D., & Boullaguet, A. (1997). *Analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Roulin, N., & Levashina, J. (2019). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 72(2), 187–211. <https://doi.org/10.1111/peps.12296>
- Sabancı Holding. (2025, Aralık). *Kurumsal faaliyetlere yönelik paylaşım* [LinkedIn gönderisi]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/sabanci-holding/posts/>
- Schau, J. H., & Gilly, M. C. (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 385–404. <https://doi.org/10.1086/378616>
- Tuna, M., & Akbaş, T. A. (2007). *Kurumsal kimlik yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Turkish Airlines. (2025, Aralık). *Kurumsal faaliyetlere ilişkin paylaşım* [LinkedIn gönderisi]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/turkish-airlines/posts/>
- Vartiak, L. (2015). Benefits of online reputation management for organizations operating in various industries. In *Transcom proceedings* (pp. 270–276). University of Žilina. http://www.transcom-conference.com/uploads/archive/2015/S02_2015_Proceedings.pdf
- Yavuz, Z., & Özkeçeci, Z. (2024). Dijital kimlik ve benlik. In Z. Özkeçeci (Ed.), *Dijitalleşmeyi tartışmak* (pp. 163–178). Çizgi Kitabevi.