

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI
DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

İŞE ALIM SÜRECİNDE SOSYAL AĞ SİTELERİ VE
İŞVEREN MARKASI

Umut DENİZLİ

Danışman
Doç. Dr. Barış SEÇER

İZMİR - 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri ve İşveren Markası**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2020

Umut DENİZLİ

İmza

ÖZET
Doktora Tezi
İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri ve İşveren Markası
Umut DENİZLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Doktora Programı

Çalışmada, işe alım sürecinde işletmeler açısından sosyal ağ sitelerinin rolü incelenip, bu süreçte sosyal ağ siteleri kullanımının işveren markasıyla ilişkili olarak etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda gerek rekabet üstünlüğünü sağlayan işveren markasının geliştirilmesi, gerekse yetenekli adaylara ulaşılması ve cezbedilmesi ile ilgili strateji ve yol haritalarına ulaşılması amaçlanmıştır. Literatürde ve çalışma hayatında yeni tartışılmaya başlayan bu konunun etrafıca araştırılmasının, örnek teşkil edebilecek bir başlangıç ortaya çıkarması hedeflenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak durum çalışması şeklinde gerçekleştirilen çalışmada, amaçlı ölçüt örneklem aracılığıyla ulaşılan beş işletmeden, derinlemesine görüşme ve doküman incelemesi ile toplanan veriler Maxqda 18 programı ile analiz edilmiştir. Örneklemdeki işletmelerde sosyal ağ siteleri aracılığıyla; hem özgün yöntemlerle aday taraması yapıldığı, hem de öz geçmiş, referans ve testlerden elde edilen bilgilerin kontrol edildiği görülmüştür. İşletmelerin sosyal ağ siteleri üzerinden, özellikle insan kaynaklarına yönelik işveren marka faaliyetlerini ön plana çıkartıp düzenli olarak potansiyel adayları cezbetme politikası güttüğü görülmektedir. LinkedIn ve Facebook ise özellikle tercih edilen sosyal ağ siteleri olarak bu süreçte karşımıza çıkmaktadır. Bütün yapılanlara rağmen halen işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının dayandığı standart prosedür ve genel geçer yöntemlerin olmamasının, söz konusu uygulamalara şüphe ve endişe ile yaklaşılmasına yol açtığı görülmüştür. İşletmelerin sunduğu fırsatların, verilen sinyaller şeklinde ele alındığı çalışma, dijital ayak izlerinin çalışma hayatındaki önemini, alandaki teorilerle ilişkilendirerek gözler önüne sermektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Bulma, Personel Seçimi, Sosyal Ağ Siteleri, İşveren Markası

ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy (PhD)
Social Network Websites in Recruitment & Selection Processes and Employer
Branding
Umut DENİZLİ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labour Economics and Industrial Relations
Doctorate Program

In this study, the role of social network websites in recruitment and selection process for businesses has been examined with a particular focus on employer brand related effects of using social network websites. Within this context, the purpose was to acquire strategies and road maps relevant to both developing an employer brand that provides a competitive advantage and attracting and reaching talented candidates. It was aimed that being totally investigated this topic which is newly being discussed in both academic and professional life could set as an example to create a new beginning. In this research, which is a case study carried out by using qualitative research methods, data collected with in-depth interviews and document analysis from five businesses which were formed by purposive criterion sample were analyzed via Maxqda 18 software. It was observed that businesses in the research both did candidate search with unique methods and use information acquired from cv, references and tests to compare with social network websites. Businesses' regular following policies to attract potential candidates by giving priority to particularity employer brand activities aiming at human resources through social network websites was apparent. LinkedIn and Facebook are what we confront, particularly preferred social network websites in this process. Despite all the things done, it was seen that businesses approach these stated methods with suspicion because there are no standard and valid procedures concerning social network websites use in recruitment and selection process. The study, which deals with the opportunities offered by businesses, in the form of signals given, revealed the

importance of digital footprints in working life by associating them with theories in the field.

Keywords: Recruitment, Personnel Selection, Social Network Websites, Employer Branding.



İŞE ALIM SÜRECİNDE SOSYAL AĞ SİTELERİ VE İŞVEREN MARKASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİ VE İŞVEREN MARKASI

1.1.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ	5
1.1.1.	İnsan Kaynakları Planlaması	7
1.1.2.	Personel Bulma	13
1.1.2.1.	İç Kaynaklar	14
1.1.2.2.	Dış Kaynaklar	17
1.1.3.	Personel Seçme	19
1.1.3.1.	Ölçüm ve Seçim İçeriklerinin Tanımlanması	20
1.1.3.2.	Değerlendirme Testleri	25
1.1.3.3.	Görüşme Aşaması	26
1.1.3.4.	Seçim Kararları	28
1.2.	İŞVEREN MARKASI VE YÖNETİMİ	33
1.2.1.	Kimlik, Kültür, İmaj ve İtibar	35
1.2.2.	İşveren Marka Değeri	37
1.2.3.	Fonksiyonel ve Sembolik Faydalar	39
1.2.4.	Çalışan Değer Önermesi	42
1.2.5.	İşveren Markası ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk	43
1.3.	İŞVEREN MARKASI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET	45
1.4.	SOSYAL MEDYA; PAZARLAMA ve MARKA STRATEJİLERİ	47
1.5.	İŞLETME CEZBEDİCİLİĞİ UNSURLARI	50
1.6.	İŞVEREN MARKASININ İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİLERİ	52
1.6.1.	İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	53
1.6.2.	İşveren Markası Yönetimi ve Sosyal Ağ Siteleri	56

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL AĞ SİTELERİ

2.1.	TANIM VE KAPSAM	59
2.2.	BAŞLICA SOSYAL AĞ SİTELERİ VE ÖZELLİKLERİ	63
2.2.1.	LinkedIn	64
2.2.2.	Facebook	67
2.2.3.	Twitter	68
2.2.4.	Instagram	70
2.3.	SOSYAL AĞ SİTELERİ VE İŞE ALIM SÜRECİ	71
2.3.1.	İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Yaygınlığı	78
2.3.2.	Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Öncülleri	86
2.3.3.	Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Sonuçları	90
2.4.	KULLANIMINDAKİ AVANTAJLAR VE SAKINCALAR	94
2.4.1.	Bireysel	95
2.4.2.	Örgütsel	97
2.5.	ETİK VE HUKUKSAL BOYUT	107
2.6.	YENİ TEKNOLOJİLERİN SOSYAL AĞ SİTELERİNE ETKİLERİ	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE SOSYAL AĞ SİTELERİ KULLANIMI VE İŞVEREN MARKASI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI	113
3.2.	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	114
3.2.1.	Örnekleme Seçimi	115
3.2.2.	Verilerin Toplanması	119
3.2.3.	Verilerin Analizi	123
3.3.	BULGULAR	126
3.3.1.	Tema 1 Dijital Ayak İzlerinin Önemi	130
3.3.2.	Tema 2 Çalışan Değer Önermesinin Etkisi	144
3.3.3.	Tema 3 Verilen Sinyaller	150
3.4.	TARTIŞMA	158
3.4.1.	İşletmeler İçin Öneriler	165
3.4.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	167

SONUÇ	169
KAYNAKÇA	173
EKLER	



KISALTMALAR

TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
MYK	Mesleki Yeterlik Kurumu
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İK	İnsan Kaynakları
örn.	Örneğin
vb.	Ve benzerleri



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Başlıca Personel Talep Tahminleme Yöntemleri	s. 12
Tablo 2: İç ve Dış Kaynakların Kullanımının Fayda ve Sakıncaları	s. 18
Tablo 3: Sosyal Medya Uygulamaları Sınıflandırılması	s. 49
Tablo 4: Uluslararası İşveren Markası Araştırmaları Kurumları	s. 55
Tablo 5: LinkedIn Ayrıcalıklı Üyelik Özellikleri	s. 66
Tablo 6: İşe Alım Sürecindeki Yöntemlerin Değişimleri	s. 72
Tablo 7: Bazı Dikkat Çekici Teoriler ve Araştırma Konusu ile İlişkisi	s. 73
Tablo 8: İşe Alım Sürecinde Kullanılan Farklı Yöntemlerin Karşılaştırılması	s. 74
Tablo 9: İşe Alım Sürecinde İşletmelerin Yatırım Yaptıkları Öğeler	s. 79
Tablo 10: İnsan Kaynakları Çalışanlarının İşe Alım Sürecinde Adayları Değerlendirdikleri Platformlar	s. 80
Tablo 11: 18-29 Yaş Arası İş Arayanların Kullandıkları Sosyal Ağ Siteleri	s. 81
Tablo 12: İşe Alım Süreci Açısından Facebook ve LinkedIn Arasındaki Farklılıklar	s. 85
Tablo 13: Çalışma Yaşamında X ve Y Kuşakları	s. 87
Tablo 14: İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımında Ülkeler Arası Farklılıklar	s. 89
Tablo 15: İş Arayanların Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Bireysel Avantaj ve Sakıncaları	s. 96
Tablo 16: İşletmeler Açısından İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Avantaj ve Sakıncaları	s. 98
Tablo 17: Örneklem İçin Geliştirilen Ölçütler ve Açıklamaları	s. 116
Tablo 18: Araştırmaya Dâhil Olmak İsteyen İşletmelerin Belirlenen Ölçütlere Uyumu	s. 117
Tablo 19: Ulaşılan Örneklem	s. 119
Tablo 20: Tema, Kategori ve Kod Tablosu	s. 128
Tablo 21: Alıntı Matrisi I	s. 130
Tablo 22: Alıntı Matrisi II	s. 135
Tablo 23: Görüşmelerden Alıntılar	s. 142
Tablo 24: Alıntı Matrisi III	s. 143
Tablo 25: Alıntı Matrisi IV	s. 147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Alım Süreci	s. 6
Şekil 2: İşletmelerde İş gücü İhtiyacının Öngörülmesi	s. 8
Şekil 3: İş Analizi Kullanım Alanları	s.10
Şekil 4: Yedek ve Ek Personel Gereksinimi	s.11
Şekil 5: İç Kaynak Kullanımı Planı Yeniden Yerleştirme Şemaları Örneği	s. 16
Şekil 6: Seçim Aşaması Adımları	s. 19
Şekil 7: İşveren Markası Yönetiminin Başlıca Hedefleri	s. 36
Şekil 8: İşveren Markası ile İlgili Kavramlar Arası İlişkiler	s. 39
Şekil 9: İşveren Markası Etki Çerçevesi	s. 40
Şekil 10: İşin Yönlendiriciliğinden Marka Yönlendiriciliğine Olan Değişim	s. 46
Şekil 11: Sosyal Medya İletişiminin Marka Algısı Üzerindeki Etkisi	s. 48
Şekil 12: Marka Yönetiminin Başlıca Hedef Grupları	s. 53
Şekil 13: İşveren Markası Ödülü Örneği	s. 56
Şekil 14: Bir İşletmenin Kurumsal Kimlik Rehberine Göre Sosyal Ağ Sitesi Kapak Sayfası	s. 58
Şekil 15: 2017’de İnternette Bir Dakikada Neler Oldu?	s. 62
Şekil 16: İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Öncülleri	s. 90
Şekil 17: İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Sonuçları	s. 94
Şekil 18: İşe Alım Süreci Stratejilerindeki Değişim	s. 111
Şekil 19: İşletmelerin Ölçütlere Göre Seçilmesi Süreci	s. 118
Şekil 20: İşe Alım Sürecinde En Çok Kullanılan Platformlar	s. 121
Şekil 21: Veri Toplama Yöntemleri	s. 123
Şekil 22: Görüşme Metinleri ve Sosyal Ağ Sitesi Profil Dokümanları Kodlama Örnekleri	s. 124
Şekil 23: Araştırma Yöntemi Adımları	s. 126
Şekil 24: Kod Bulutu	s. 126
Şekil 25: Tema 1 – Kategori - Kod Haritası	s. 130
Şekil 26: Örneklemdaki Bir İşletmenin LinkedIn İş İlanları	s. 133
Şekil 27: Kelime Ağaçları	s. 137
Şekil 28: Tema 2– Kategori - Kod Haritası	s. 144
Şekil 29: İşletme Sosyal Ağ Siteleri Profilleri Doküman Analizi Örnekleri I	s. 145
Şekil 30: Tema 3– Kategori - Kod Haritası	s. 150
Şekil 31: İşletme Sosyal Ağ Siteleri Profilleri Doküman Analizi Örnekleri II	s. 151

Şekil 32: İşletme Facebook Sayfası Paylaşım Örneği

s. 154

Şekil 33: Kod Birlikte Oluşum Modeli

s. 157



EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu	ek s. 1
EK 2: Bilişim Uzmanı Pozisyonu Aday Değerlendirme Örnek Formu	ek s. 3
EK 3: Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme Formu Örneği	ek s. 6
EK 4: Örneklemdaki Bir İşletmenin İş Başvuru Formu	ek s. 7
EK 5: Alıntı Matrisi	ek s. 11



GİRİŞ

Son yıllarda çalışma hayatında tarafların birbirlerini tanımaları amacı ile sosyal ağ siteleri kullanırlığının arttığı görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında ve özellikle işe alım sürecinde sık karşılaşılan bu durum; araştırılması ve bilimsel temellere oturtulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle bilimsel kanıtlarla desteklenen mevcut fiili durumun daha etkin ve verimli olarak kullanılması mümkün hale gelecektir.

Sosyal ağ siteleri, sayıları milyarları bulan kullanıcıları ile toplumsal hayatın önemli sosyal dinamiklerinden biri haline gelmiştir. Bu sebeple, çalışma hayatı da dâhil olmak üzere pek çok konu üzerine etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum sosyal ağ sitelerini işletmelerin ve akademik araştırmaların ilgi odağı haline getirmiştir. İşletmelerin iş gücü piyasası ile özellikle daha sıcak ve informal iletişim kurmak istemeleri, önemli kullanım nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Carpentier ve diğerleri, 2019: 10). İşletmelerin işe alım sürecinin kaçınılmaz bir gerçeği olduğunu öne süren çalışmalar olduğu gibi (Roulin ve Levashina, 2019: 208), mahremiyet, gizlilik gibi etkenlerle ortaya çıkan negatif sonuçlara yol açtığını gösteren araştırmalar da mevcuttur (Suen, 2018: 402). Sosyal ağ sitelerinde var olmanın işletme hakkındaki algıların etkilenmesinde önemli bir rol oynadığı vurgulanırken (Carpentier ve diğerleri, 2017: 2705), örneklemelerindeki yönetici konumunda çalışanların dörtte üçünün, işe alım sürecinde adayları izlemek için kullandığı da araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar arasındadır (Sanchez ve diğerleri, 2018: 1080). Bazı çalışmalarda kullanımının geçerlik ve güvenilirliği sorgulanmakla birlikte, insan kaynakları süreçlerini geliştirdiği vurgulanmış; etkin insan kaynakları sistemlerinin gerekliliklerinden biri olan insani değerlendirmenin yerini alamayacağı da belirtilmiştir (Cronin ve diğerleri, 2006: 429).

Çalışılan işletme ile belirlenmiş, istihdamla birlikte sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlanan işveren markası ise işletmelerin süregelen işletme/çalışan ilişkileri içinde bir dizi karşılıklı çıkarların değişimini sağlamakta ve işletmenin toplam iş çevresinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (Ambler ve Barrow, 1996: 187). İşletmelerin, iyi bilinen ve etkin işveren markası uygulamalarının işe alım süreçlerini olumlu etkilediği araştırmalarda belirtilmiştir (Baum ve Überschaer, 2018: 3108). Ancak bunun sosyal ağ siteleri aracılığı ile nasıl gerçekleştirildiği hala aydınlatılmayan noktalardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada, işe alım sürecinde işletmeler açısından sosyal ağ sitelerinin rolü incelenirken, bu süreçte sosyal ağ siteleri kullanımının etkileri, işveren markasıyla ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada gerek rekabet üstünlüğünü sağlayan işveren markasının geliştirilmesi, gerekse yetenekli adaylara ulaşılması ve cezbedilmesi ile ilgili unsurlara ulaşılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel boyutta; işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı, pozitif ve negatif etkileri ile işveren markası yönetimi; ve toplumsal boyutta legal, etik ve gizlilik ile ilgili durumların varlığı ele alınmıştır.

Böylelikle; “işletmeler, nitelikli çalışanlara ulaşmak istemektedirler; nitelikli çalışanları işletmeye çekmek için işveren markasını araç olarak kullanmakta ve güçlü bir işveren markası imajı yaratmak istemektedirler; işveren markasını araç olarak kullanmanın yöntemlerinden biri ise sosyal ağ siteleridir” varsayımlarından hareket edilerek araştırma soruları biçimlendirilmiştir. Bu bağlamda; “Sosyal ağ siteleri işe alım sürecinde ne ölçüde kullanılmaktadır?”, “İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının avantaj ve sakıncaları nelerdir?”, “İşletmelerin sosyal ağ sitesi kullanım davranışları işveren markasının yaratılması, iletilmesi ve geliştirilmesini ne ölçüde etkilemektedir” şeklinde araştırma soruları belirlenerek çalışmanın odağı aydınlatılmaya çalışılmıştır. Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde ne ölçüde kullanıldığı keşfedilirken; işletmelerin kullandıkları politika ve yöntemler, hangi türde bilgiler ile ilgilendikleri ve bu bilgilerin işe alım sürecine hangi aşamada, nasıl etkide bulunduğu sorgulanmıştır.

Yabancı ve ulusal literatür ile çalışma hayatında yeni tartışılmaya başlayan bu konunun etraflıca araştırılmasının, yeni boyutlar ortaya çıkarması amaçlanmıştır. Böylelikle hem insan kaynakları çalışanları hem de işletmeler açısından işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının incelenmesi ile beraberindeki fırsat ve tehditlerin ortaya çıkartılmasını hedeflenmiştir.

Bu çalışma, sinyal teorisi kapsamında, işletmelerin dijital görünürlüğünün işe alım süreci açısından etkin kullanımı ile uygulamaya dönük önemli bilgiler ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin sosyal ağ sitelerindeki varlıklarının, işveren marka faaliyetleri yönünden, zayıf bağların gücü teorisi kapsamında ilişkilendirilmesiyle işe alım sürecine olan etkileri keşfedilmiştir. Bu kapsamdaki kullanımın nasıl gerçekleştiğiyle ilgili olarak, alana görgül veri katması amaçlanarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının, özellikle işletmelerin potansiyel adaylar üzerindeki etkileri açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Küresel çapta insan kaynakları ve çalışma hayatının geliştirilmesi ile ilgili çalışan SHRM, Adecco, Randstad, Jobvite, Wilson HCG (Human Capital Group) gibi yönetim ve danışmanlık kurumlarının son on yılda yaptığı araştırmalara göre günümüz ihtiyaçlarıyla uyumlu esnek, mobil teknolojilerin gelişmesiyle, işletmelerin nitelikli adaylara ulaşabilmeleri, güçlü işveren markası ile mümkün olmakla birlikte; hız ve daha çok adaya ulaşma avantajları da alternatif yöntemlerden biri olan sosyal ağ sitelerini kullanmalarını gerekli hale getirmiştir. Bütün bu bilgiler ışığında hazırlanan çalışmada, insan kaynakları yönetimi işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı kapsamındaki yeni tekniklerin ne ölçüde ve nasıl kullanıldığının keşfi amaçlanırken, işletmelerin bu platformlar aracılığıyla sürdürülebilir rekabet açısından avantaj sağlayabilmeleri hedeflenmiştir. Ulusal literatürde, iki sosyal ağ sitesinin karşılaştırmasına dayanan bu kapsamdaki bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma, işe alım süreci ile ilgili daha önce gerçekleştirilen çalışmalardan farklı olarak hem adayların cezbedilmesi, hem de seçim aşamasının desteklenmesi boyutlarıyla ele alınmıştır. İki boyut arasındaki örüntülerin ortaya çıkarılması ve olgunun kendi bütünlüğü içinde incelenmesi amaçlanarak keşfedici durum (vaka) çalışması aracılığıyla zengin ve derinlemesine verilere ulaşılması amaçlanmıştır. Bu amaçlarla uyumlu olarak, amaçlı ölçütler geliştirilerek örnekleme ulaşılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik artırılması amacıyla metot çeşitlemesi kullanılarak hem derinlemesine görüşmeler ve hem de doküman analizleri ile örnekleme içinde işletmelerden veriler toplanmıştır. Derinlemesine görüşmeler yarı yapılandırılmış sorular aracılığıyla gerçekleştirilirken, işletmelerin sosyal ağ siteleri profil sayfaları da doküman analizine tabi tutulmuştur. Toplanan veriler içerik analizi aracılığıyla kavramsallaştırılıp ilişkilendirilerek kodlanmış, böylece kategori (alt tema) ve temalara ulaşılmıştır. Maxqda 18 nitel araştırma programı ile gerçekleşen analiz sürecinde veriler ve literatürün sürekli karşılaştırılması yoluyla gerçekleştirilen veri toplama ve kodlamalarda, doyuma noktasına gelindiğinde süreç sona erdirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda alt kategorileriyle birlikte; dijital ayak izlerinin önemi, çalışan değeri önermesi ve verilen sinyaller şeklinde adlandırılan üç ana temaya ulaşılmıştır. Sosyal ağ sitelerinin açık pozisyonların doldurulması amacıyla kullanılması, işletmelerde bu amaçla çalışma yapan bölümlerin açılması, bunun için ek bütçeler ayrılması bulgulardan elde edilen uygulamaya dönük sonuçlar arasında yer alırken, pazarlama ve insan kaynakları alanlarının birleştirilerek bulguların yorumlanmasıyla teorik katkıların sağlandığı düşünülmektedir. Bu katkı, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve iletişim literatürleri arasında bağ kurularak, işveren

markası ile ilişkili kavramlardan olan çalışan değer önermesinin, bilişim alanındaki dijital ayak izleri kavramı aracılığıyla sinyal teorisi ile ilişkilendirilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Böylece çalışmada; dijital ve sosyal etkileyenler, ekran kuşağı, sosyal öz geçmiş, dijital (sosyal) ayak izleri, sosyal meşruiyet gibi yeni kavramlar işığında işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının geleneksel yöntemler ile kesişimi ortaya çıkarılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİ VE İŞVEREN MARKASI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ

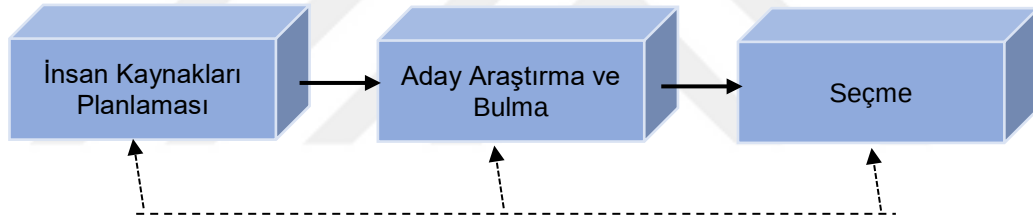
İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki politika ve uygulamalar aracılığıyla çalışan şartlarını iyileştirmek; işletmeler açısından verimlilik, çalışma hayatının niteliği açısından da pozitif gelişmeler elde etmek amacını gütmektedir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından uygulanmakta olan söz konusu politika ve kuralların etkinliği; çalışan performansı, iş tatmini, iş sağlığı ve güvenliği gibi kavramlar ile karşılanmaktadır. Çalışan devamsızlığı, iş gücü devri, iş kazaları meslek hastalıkları ve müşteri şikayetleri gibi unsurlar da, insan kaynakları yönetiminin etkinliği konusunda ipuçları vermektedirler. Bu unsurlar, işletme verimliliğini de etkileyebileceğinden, insan kaynakları yönetiminin görevi hem işletmenin hem de çalışanların menfaatlerini gözeterek çalışma yaşamını iyileştirmek olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynakları planlaması ile başlayıp, personel bulma ve seçme ile devam eden işe alım (recruitment and selection), çalışan performansı ve özlük hakları ile ilgilenen değerlendirme, ücret ve ek menfaatler (compensation and benefits), personel eğitimi ve oryantasyonla ilgilenen yetiştirme ve geliştirme (training and development), sendikalar ve diğer çıkar grupları ile ilişkileri düzenleyen endüstri ilişkileri (industrial relations) ve işletmenin yönetmelik ve uygulamalarının yasalara uygunluğunu denetleyen iş sağlığı ve güvenliği (health and safety) gibi fonksiyonlardan oluşmaktadır.

Bu fonksiyonları temsil eden ve adları küçük farklılıklar gösterebilen bu birimlerin işleyiş süreçleri planlama ile başlamakta, işletmenin bünyesine katmayı planladığı personeli bulma ve seçme süreçleri ile devam etmektedir. Temel amaç işletmeye en yararlı olacak kişilerin bulunup seçilmesi olmaktadır (Sadullah, 2013: 1-10). Çalışmamızda işe alım sürecinde insan kaynakları yönetiminin planlama, personel bulma ve seçme aşamalarını içeren işe alım fonksiyonu üzerinde durulacaktır.

Uygulamadaki küçük farklılıklar dışında işe alım süreci, aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, çalışan ihtiyacının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi, bu ihtiyacı en uygun biçimde karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması ve pek çok farklı,

hatta sıra dışı yöntemler kullanılarak en uygun adayların seçilip işe yerleştirilmesinden oluşmaktadır. Hatalı işe alım kararları ve yeni personel ihtiyaçlarının ortaya çıkması gibi sebepler ile süreç başa dönebilmektedir. Bu da işletme için zaman ve para kaybı anlamına gelmektedir. Özetle, işe alım süreci, bir karar verme sürecidir. İnsan kaynakları planlamasından uygun adayların araştırılmasına ve seçilmesine dek, süreç bir kararlar silsilesi halini almakta ve en uygun kararın verilebilmesi amacıyla, tüm aşamaların, özellikle personel bulma ve seçme aşamalarının çok özenli ve hassas bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Acar, 2013: 88). Aksi takdirde ortaya çıkabilecek olumsuzluklara katlanmak kaçınılmaz olacaktır. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere süreç, birbiri ile ilişkili aşamalardan meydana gelmektedir.

Şekil 1: İşe Alım Süreci



Kaynak: Acar, 2013: 88.

İşletme yönetiminde işe alım süreci en zor aşamalardan birisidir. Bunun nedeni, insan kaynağının işletmelerin en değerli kaynakları arasında yer almasıdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bu değerli kaynaktan en iyi şekilde yararlanmak amacının benimsenmesi, işe alım sürecini zorlaştıran en önemli etmendir. Kısaca işe alım süreci, insan kaynağının optimizasyon sürecidir. Bu süreçte zaman, önemli bir maliyet unsurudur. İşletmenin sürekliliği açısından, üretim sürecinin hiçbir surette kesintiye uğramaması gerekmektedir. Bu sürecin rasyonel ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için insan kaynakları planlaması hayati bir önem taşımaktadır. Aksi takdirde işletme için olumsuz sonuçların ortaya çıkması aşîkardır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması işletmenin nicelik ve nitelik olarak gelecekteki personel ihtiyacının saptanarak bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlemesidir. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin diğer departmanlarının planları ile uyumlu olup tüm diğer planların tamamlayıcısı durumundadır. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu güçlendirmektedir. Bu sebeple insan kaynakları planlaması işletmelerde gittikçe daha önemli hale gelmiştir (Decenzo ve Robbins, 2010: 112-118).

İnsan kaynakları planlaması ile aşırı veya eksik personel çalıştırılması önlenerek personel maliyetlerini, etkinliği ve motivasyonu dengede tutacak optimal nokta elde edilmektedir. Böylece gelecekteki çalışanların hangi kaynaklardan, ne şekilde ve ne zaman edinilebileceği belirlenmekle birlikte bu süreç; işe alım, eğitim ve geliştirme, terfi, değerlendirme ve ücretleme programlarıyla işletmenin stratejik planları ve politikaları doğrultusunda hazırlanmaktadır. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji ve mevzuat gibi dışsal faktörler yanında; kurumsal strateji, coğrafi farklılaşma, mevcut iş gücü özellikleri ve bilgi sisteminin kalitesi gibi içsel faktörler de mevcuttur (Sabuncuoğlu, 2000: 28-35). Çalışmada işe alım süreci planlanırken kurumsal strateji ile birlikte, özellikle insan kaynakları planlaması için gerekli olan nitelikli ve yeni personel bulma kaynakları üzerinde durulacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin tercih edilen işveren haline gelebilmesini sağlayabilecek nitelikli adayları işletmeye çekme planlarını da içermelidir. Böylelikle örgüt imajının genel anlamda geliştirilmesi aracılığıyla bir işveren olarak markalaşmak (işveren markası) ¹ amaçlanabilir ve çalışanlara aşağıdaki gibi öneriler sunulabilir:

- Daha iyi ücret paketleri.
- Öğrenme, gelişim ve kariyer için daha çok fırsatlar.
- Yüksek nitelikli kişileri istihdam eden ve öğrenme fırsatları ile kariyeri destekleyen bir işletme itibarı kazanarak, çalışanların gelecekteki istihdam edilebilirliklerinin artırılması.

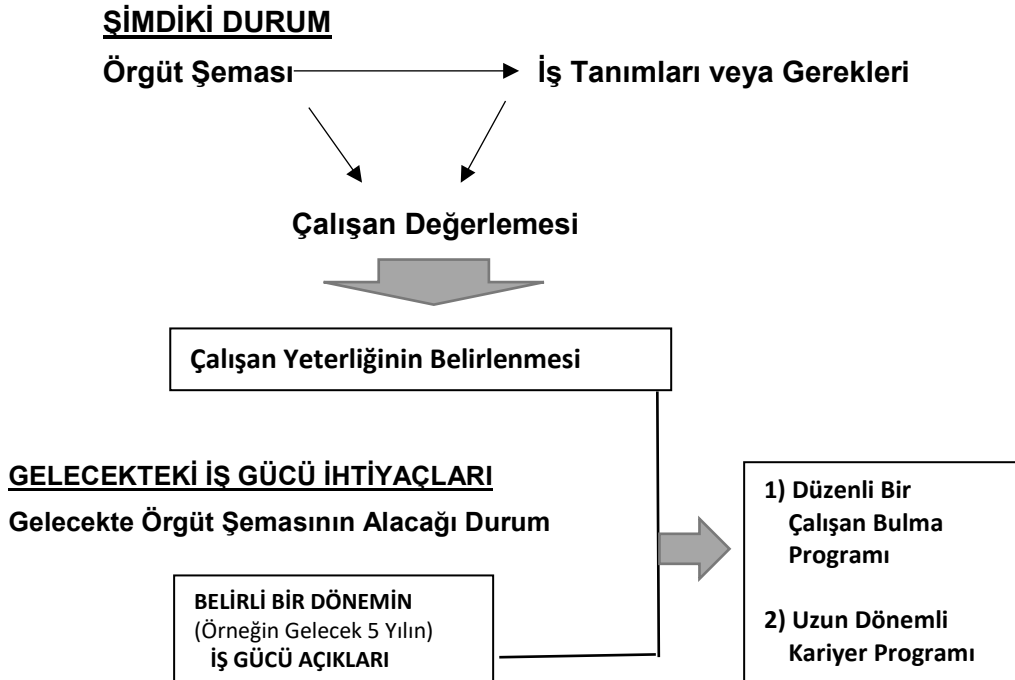
¹ Bu bölümün sonunda ayrıntılı olarak işlenecektir.

- İş-özel yaşam dengesini sağlayan istihdam şartları ² (Armstrong, 2006: 383).

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin stratejik planının bir parçasıdır. Bu bağlamda yönetsel bir planlama biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada; ileride değinilecek olan iş gücü analizi gerçekleştirilirken, küresel ve ulusal iş gücünün yapısındaki değişiklikler de göz önünde bulundurulmalıdır. İş gücü talep edilmeden önce iş gücü arzının yapısı makro analizler aracılığı ile tanımlanmalıdır.

İnsan kaynakları planlamasında öncelikli yapılması gereken örgüt şemasının çıkartılıp çalışanların nicel ve nitel özelliklerinin belirlenmesi, işletmenin bulunduğu sektördeki iş gücü devir oranları ve pazar araştırmalarının bilinmesi, sektördeki teknolojik gelişmelere, genişleme/daralma oranlarına ve rakip işletmelere bakılmasıdır. Çalışan değerlemesini içeren, belirli bir dönem için yapılan bu öngörü sonucunda uzun dönemli işe alım ve eğitim süreçlerini kapsayan bir planlama yapılması mümkün olacaktır. Bu durum, aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Şekil 2: İşletmelerde İş gücü İhtiyacının Öngörülmesi



Kaynak: Aşkun, 1982: 25.

² Uyumlu hale getirilen çalışma saatleri ve düzenlemeleri, çocuk bakım hizmetleri gibi.

Piyasa koşullarına, tüketim taleplerine ve satışlara bağlı olarak üretimde dalgalanmalar olması kaçınılmazdır. Bu dalgalanmalara ilişkin öngörüler, yapılacak olan planlamanın temel dayanak noktasıdır. Bu nedenle, planlama büyük ölçüde satış tahminleri ve stok politikalarına dayanmalıdır.

Belirli bir dönemde işletmede çalışanların ortalama sayısının, o dönem içinde işletmeden ayrılanların sayısına oranlanması ile ortaya çıkan iş gücü devir oranının belirlenmesi ve belli departmanlar için iş gücü arzının kıt olabileceği durumlarda mevcut noksanlıkların eğitim ile giderilip giderilmeyeceğinin öngörülmesi de planlamaya dahil edilmelidir. İnsan kaynakları planlamasının başarı ile yürütülebilmesi için çalışan analiz ve değerlendirmelerinin tamamlanmış olması, insan kaynakları yönetiminin de çağa uygun teknikler ile gerçekleştiriliyor olması gerekmektedir (Aşkun, 1982: 23-27). Planlama yapılırken, iş gücü genel envanteri, beceri envanteri, devamsızlık oranı, yeniden yerleştirme şemaları ve yukarıda da değinilen iş gücü devir oranı gibi araçlar kullanılarak öngörümleme yapılmaktadır. İş gücü genel envanteri, işletmede çalışan personelin yaş, eğitim, kıdem, ücret düzeyi gibi demografik ve nicel özelliklerine odaklanırken; beceri envanteri işletmedeki personelin aldığı eğitimler, kullanabildiği makine, teçhizatlar ve yabancı dil bilgileri gibi niteliklerine odaklanmıştır. Yönetmel pozisyonlara mevcut personelin yükseltilmesinde de devamsızlık oran ve performanslarını gösteren yeniden yerleştirme şemaları gibi araçlardan faydalanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 37-41). Bu durum personel bulma sürecinde iç kaynak kullanımı kısmında tartışılacaktır.

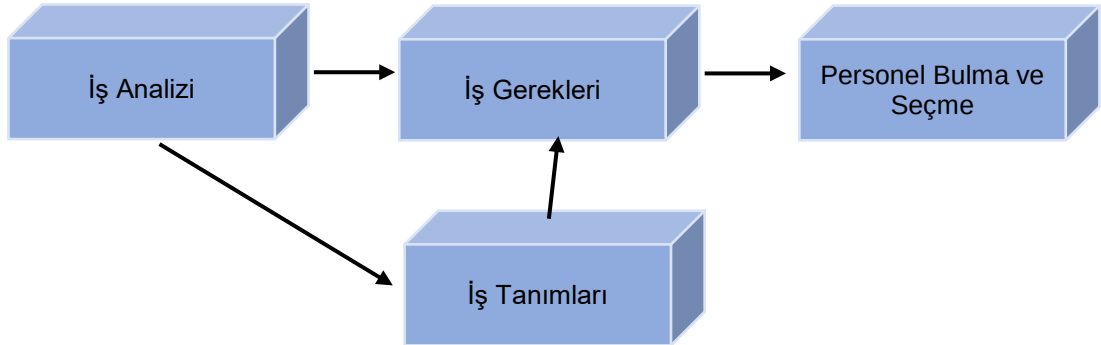
Planlama sürecinde işletmedeki iş gücü arzı; talep ile karşılaştırılarak iş gücü açığı olup olmadığı tespit edilmeli, daha sonra bu açığın iç veya dış kaynaklardan karşılanıp karşılanmayacağına karar verilmelidir. İş gücü açığının ortaya çıktığı durumlarda her zaman personel bulma ve seçme kararı verilmeyip, bazı işletme işlevleri dış kaynak kullanımı yolu ile gerçekleştirilebilmekte ya da verimlilik artışı yöntemleri kullanılabilmektedir. Söz konusu iş gücü açığı genellikle işletmenin yeni faaliyet ya da yatırımlara yönelmesi, büyümesi veya işten ayrılan ya da çıkarılan personelin mevcut olduğu durumlarda gerçekleşmektedir (Acar, 2013: 88).

İnsan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde yerine getirilmesi ile işletme tepe yönetimi stratejik kararların insan kaynakları boyutunu görerek, iş gücü talebi ortaya çıkmadan öngörmüş ve tanımlamış hale geldiğinden, yetenekli çalışanların

işletmeye çekilmesi için zaman yaratılmış olmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları planlamasında ihtiyaç duyulan çalışan profili ayrıntılı olarak belirlendiğinden personel bulma ve seçme süreçleri daha hedefe yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Böylece hem işletmedeki iş tatmini artmış olmakta hem de daha nitelikli çalışanlar istihdam edilebilmektedir. Bunun yanında insan kaynakları planlaması ile insan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşleri de takip edilebilmektedir (Dolgun, 2012: 38-39).

Yapılan değerlendirmelerden sonra, işletmedeki her işin gereklik ve içeriklerinin çözümlenmesi olarak tanımlanan iş analizlerine geçilmektedir. Böylelikle işlerin icra edilmesi sırasında gösterilmesi gereken somut davranışlar ortaya çıkartılmış olmaktadır. İşin yapılması için gerekli olan kişilik ve davranış özelliklerinin belirlendiği analizler; insan kaynakları çalışanlarının personel bulma ve seçme süreçlerinde işe uygun kişileri seçebilmesine olanak tanımaktadır. İş analizlerinden elde edilen bilgiler görev ve iş tanımlarını oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2000: 142-145). Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, iş analizleri işe alım sürecinin alt yapısını oluşturmaktadır (Alpugan ve diğerleri, 1990: 436).

Şekil 3: İş Analizi Kullanım Alanları



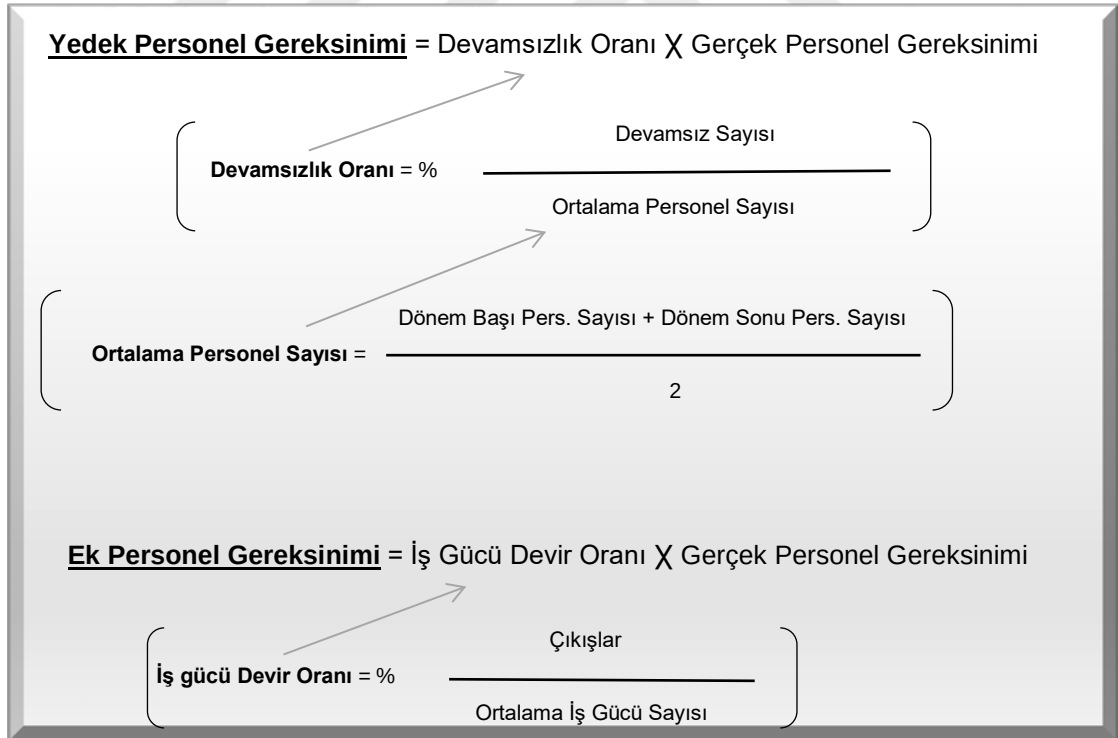
Kaynak: Alpugan ve diğerleri, 1990: 436.

İş analizi yapılırken gözlem, görüşme, soru formları, önceki iş tanımları ve iş araçları gibi yöntemlerden faydalanılır. İşin gerektirdiği eylem, görev ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi olan iş tanımları, yapılacak işi net olarak ortaya koymakta, o işin *kimliği* vazifesini görmektedir. Çalışacak kişide bulunması gereken öğrenim, bilgi, beceri ve deneyimlerin tümü ise iş gereklerinde belirtilmektedir. O işte çalışacak personelde bulunması gereken fiziksel, psikolojik ve

zihinsel özelliklerin belirtildiği iş gerekleri işe alım sürecinde yol gösterici olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 25-31).

İnsan kaynakları planlamasında personel gereksinmesi hesaplanırken, iş tanımları ve gereklerinden yola çıkılarak bir dönemdeki mevcut işlerin kaç kişi tarafından ne kadar zamanda gerçekleştirilebileceği ortaya çıkmaktadır. Bu sayının mevcut personelin o dönemde harcadığı *zaman/saat* miktarına bölünmesi ile o an için gerekli olan gerçek personel gereksinmesi ortaya çıkmaktadır. Bundan başka kaza, izin, hastalık vb. kişisel nedenler ile ortaya çıkacak olan devamsızlık oranının gerçek personel sayısı ile çarpımı bize yedek personel gereksinmesini verirken, iş gücü devir oranı ile gerçek personel gereksinmesinin çarpımı bize işten çıkışlar sebebi ile oluşabilecek ek personel gereksinimini vermektedir. Aşağıdaki şekilde ilgili hesaplamalar ayrıntılı olarak verilmiştir.

Şekil 4: Yedek ve Ek Personel Gereksinimi



Kaynak: Bayraktaroğlu, 2008: 53-54.

İşletme ayrıca insan kaynakları planlamasında gelecek çalışma dönemi için ihtiyaç duyacağı personel talebi ile, ne kadar personele sahip olacağını belirten personel arzı arasındaki farkı öngörmeye çalışır. Bunu yaparken de birtakım tekniklerden faydalanmaktadır. Bunlar; geleneksel, delphi ve nominal gibi çeşitli teknikleri içeren yargısal-sezgisel ve basit/çoklu regresyon analizlerinden oluşan sayısal-istatistiksel öngörümleme tekniklerinden oluşmaktadır. Uzmanlar sayısal ve sezgisel tekniklerin birbirlerini dengeleyecek şekilde kullanılmasını önermektedirler. Bundan başka zaman serisi, rastlantısal analiz vb. sayısal yöntemler de personel planlaması tahminlemelerinde kullanılmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 1998: 42-47). Aşağıdaki tabloda personel talep tahminleme yöntemlerinden başlıcaları verilmiştir.

Tablo 1: Başlıca Personel Talep Tahminleme Yöntemleri

<u>Yargısal Yöntemler</u>	<u>Sayısal Yöntemler</u>
<u>Geleneksel:</u> Genellikle yönetici veya uzman pozisyonunda çalışanların geçmiş tecrübelerine dayanarak gerçekleştirdikleri öngörümleme tekniğidir.	<u>Basit Doğrusal Regresyon:</u> Geçmiş dönemlerdeki personel talebi ile yine geçmiş dönemlerdeki diğer bir değişken (örneğin üretim miktarı) arasındaki ilişkiye bakılıp, anlamlı ve düzenli bir bağ bulunduğu takdirde, gelecek dönemler için öngörümleme yapılmaktadır.
<u>Delphi:</u> Ortak bir noktaya ulaşana kadar, birçok uzmana, birçok kere, ayrı ayrı, görüşlerinin sorulması ile gerçekleşmektedir.	<u>Çoklu Regresyon:</u> Basit doğrusal regresyondan farklı değişkenlerin birden fazla olmasıdır. Bu bağlamda sonuçların daha sağlıklı olması söz konusudur.
<u>Nominal:</u> Personel talebi görüşlerinin tartışılması ile, değerlendirmede en çok kabul alan görüşün planlamaya dahil edilmesidir.	

Kaynak: Aldemir ve diğerleri., 1998: 44-47.

Özetle, işletmelerin, iyi bir şekilde hazırlanmış insan kaynakları planlaması ile istenilen zaman sürecinde, istenilen kalite ve sayıda adayı bulabilmeleri mümkün görülmektedir. Bu durum insan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bağlı olmaktadır. Etkin bir şekilde tamamlanan bir insan kaynakları planlaması sonrası, ortaya çıkabilecek personel açığının giderilmesi için personel bulma aşaması başlayacaktır.

1.1.2. Personel Bulma

Yapılan insan kaynakları planlaması ve o anki konjonktüre bağılı olarak işletmenin personel ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi ve dışı faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıkan bu ihtiyaç; örgütün büyüme, küçülme, yatırım gibi politikaları yanında emeklilik, terfi, işten ayrılma veya yer değiştirme gibi personel hareketlilikleri ile işletme içi faktörlerden kaynaklı da oluşabilmektedir.

Planlama sonucunda işletmenin hangi nitelik ve nicelikte personele ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte işletme ve insan kaynakları için önemli olan, ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte personelin nerede ve nasıl aranıp bulunabileceği konusudur (Tortop ve diğerleri, 2006: 91-92).

Açık pozisyonların gerektirdiği niteliklere uygun personel işletme içi veya dışı kaynaklardan aranabilmektedir. Öncelikle; yukarıda bahsedilen işgücü genel envanteri ve beceri envanterlerine bakılarak mevcut personelin yatay ya da dikey (terfi) yer değiştirme ile, ilgili pozisyonu doldurup dolduramayacağına bakılmaktadır.

İç kaynaklar şeklinde adlandırılan işletme içi personel ile bu ihtiyaç karşılanamıyorsa bu durumda işletme dışı kaynaklar araştırılmaktadır. Dış kaynaklardan ilgili iş gücü ihtiyacını karşılayacak nitelikte personelin bulunması yetmemekte, aynı zamanda işletmede çalışması için teşvik etmek de gerekmektedir. Bütün bunların gerçekleştirilmesinde işletmelerin istihdam politikaları esas rolü oynamaktadır. Politikalar personel bulma ve seçme eylemlerine yön vermektedirler. İstihdam politikaları insan kaynakları yönetimine işe alım sürecinde hızlı karar alma ve görev paylaşımı konularında yardımcı olmaktadır. İş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş tanımları ve gerekleri ayrıntılı bir biçimde hazırlanıp, iş arayan adaylar mümkün olduğunca eksiksiz bilgilendirildiğinde adaylar kendilerinden neler beklendiğini bileceği için daha rasyonel seçimler yapabilecek böylece işletmelerin işgücü devir oranları düşecektir.

Personel bulma işlemi, yukarıda bahsedilen sebeplerden biri ile boşalan bir pozisyonun birim amiri tarafından hazırlanan personel istek formunun, üst kademe yöneticisi tarafından onaylandıktan sonra personel departmanına gönderilmesi ile başlamaktadır (Bingöl, 1997: 97-99).

İşletmeler mevcut çalışanlarına terfi, transfer ve diğer kariyer geliştirme fırsatları ile öncelikler vererek kendi iç iş gücü piyasalarından faydalanmak istemektedirler. İşletmelerin her bir departmanı aynı zamanda ayrı bir iş gücü pazarı

olarak görülmektedir. Bazı işletmelerde, giriş seviyesindeki işlerin birçoğu dış kaynaklı personel alımı yerine işletme içi terfi yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu tür işletmeler mevcut çalışanlarını iş gücü arz kaynağı olarak görmekte ve çalışanlar da bu iç iş gücü piyasalarına kariyerlerini ilerletmenin bir yolu olarak bakmaktadırlar. Bu iç iş gücü piyasasındaki her açık pozisyon, işletme aracılığıyla, herkesin başvurabileceği şekilde ilan edilmektedir. Genellikle, pozisyon ilanı dış ilanlara başvurulmadan önceki birkaç günlük dönemde işletme içi adaylara öncelik verilerek yapılmaktadır. Özellikle insan kaynakları planlamasında gelecekteki bir zaman diliminde işletme içi iş gücü arzının yapısını öngörebilmek için bu iç iş gücü piyasasına bakmak kritik bir önem arz etmektedir (Cascio, 1992: 123-124).

İç veya dış kaynaklardan elde edilen ve seçim için değerlendirilebilecek tüm adaylar, aday havuzunu oluşturmaktadır. Bu havuzun çok geniş veya çok dar olması işe alım sürecini zorlaştıran etmenlerden birisidir (Uyargil ve diğerleri, 2013: 113).

1.1.2.1. İç Kaynaklar

Personel bulma sürecinde işletmelerin sıklıkla kullandıkları yöntemlerden biri olan iç kaynak kullanımı, işletmelere pek çok fayda sağlamaktadır. Bunlar:

- İşletmenin kendi kaynaklarından yararlanması,
- Terfi vb. yollarla örgüt içi hareketliliğin artması,
- Maliyet avantajı (İşe alım süresinin kısalığı vb.),
- Alt kadrolara fırsat verilmesi ile oluşan ilerleme imkânı ve bunun işletme imajına yansımaları,
- Yetenekli çalışanların işletmede tutulması,
- Oryantasyon (uyum) sürecinin kısa olmasından kaynaklanan verimlilik artışı.

İşletmelerdeki mevcut çalışanlar, çalıştıkları işlere benzer yetki, sorumluluk ve nitelik gerektiren pozisyonlara yönlendirilebilecekleri gibi (yatay hareketlilik/iş genişletme), daha çok yetki, sorumluluk ve nitelik kullanımının söz konusu olduğu daha kapsamlı pozisyonlara da yönlendirilebilmektedirler (dikey hareketlilik/iş zenginleştirme). İç kaynak kullanımında çalışanların, ilerleme imkanlarını görmelerinden dolayı verimlilikleri artmaktadır. Terfi olarak da adlandırılan dikey hareketlilik; hiyerarşik sıralamaya göre yapılabileceği gibi, çalışma süresi (kıdem)

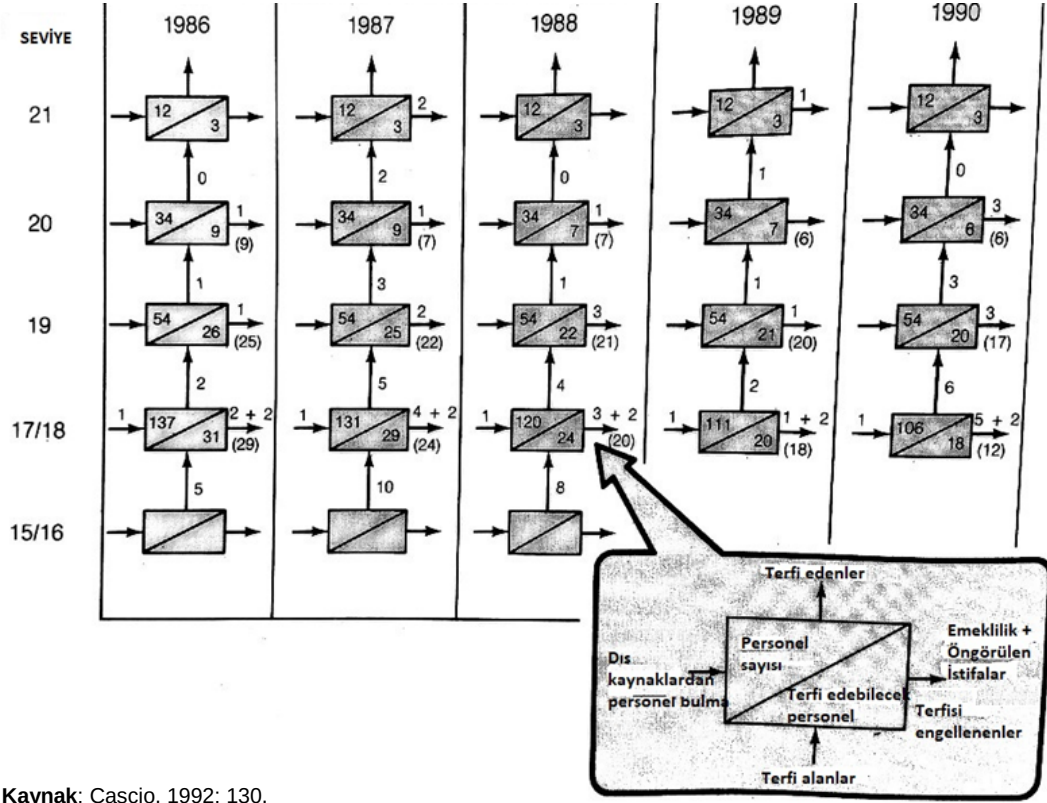
veya başarıml (performans) düzeyine göre de yapılabilmektedir. Bunun yanında, çalışanların niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listeler (beceri envanterleri) de boşalan pozisyonların doldurulması için kullanılmaktadır (Çavdar ve diğerleri, 2010: 82-84).

Personel bulma sürecinde iç kaynak kullanımı üç türlü olabilmektedir. Bunlar; ihtiyacın az ve kısa süreli olduğu durumlarda kullanılan iç kaynaklarla açığı kapatmak, ihtiyacın terfi ve transfer (dikey ve yatay hareketlilik) ile karşılanamayacak ölçüde büyük olduğunda kullanılan iç kaynaklara öncelik vermek ve daha az benimsenen bir yöntem olarak da iç ve dış kaynakları eşit değerlendirme tercih edilen yöntemler arasındadır.

Ortaya çıkan personel ihtiyacı, birim amirleri ve/veya işletme içi ilanlar ile ilgili personele duyurulmaktadır. İlgili pozisyonların ve gereken niteliklerin işletme içi bu duyurularla formal bir şekilde düzenlenmiş olması, birim amirlerinin nesnel olmayan yaklaşım ve informal yollarla kendilerine yakın kişileri boşalan pozisyonlara getirmelerini engellemiş olacaktır. Terfi ve transferden başka, nadir olmakla birlikte çalışanların daha alt pozisyonlara indirilmesi ile (tenzil-i rütbe) de iç kaynak kullanımı gerçekleştirilmektedir. Dış kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilen işe alım sürecine duyulan güvensizlik, iç kaynakların kullanımının tercih edilmesinin başlıca sebepleri arasında yer almaktadır. Bu yüzden sağlıklı ve güvenilir personel seçme süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayırımcı terfi gibi bazı etik olmayan yönetici davranışları da personel bulma sürecinde iç kaynak kullanımının dezavantajlarından birisidir. Yukarıda değinildiği gibi bu uygulamaların başarılı olabilmesi insan kaynakları sistemlerinin adil ve nesnel olmasını gerektirmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2013: 117-121)

Aşağıdaki şekilde insan kaynakları planlamasında faydalanan iç kaynaklar, Kanada Ulaşım ve İletişim Bakanlığı'nın Ontario ofisi örneğinde belirtilmiştir. Belirtilen iç kaynak kullanımı planında her bir kutuda yer alan sayıların açıklaması sağ alt köşedeki şekilde verilmiştir. Örnek olarak, 1988 yılında, 17/18 seviyesindeki bir iş için 120 personel bulunmakta ve bunların 24'ü terfi edebilir durumdadır. 4 kişi bir üst iş seviyesine terfi etmiş, 8 kişi bir alt seviyeden terfi almış, 1 kişi dış kaynaklardan istihdam edilmiş, 3 kişi emekli olmuş, 2 kişinin emekli olacağı öngörülmüş ve 20 kişinin de terfi yolu kapanmıştır.

Şekil 5: İç Kaynak Kullanımı Planı Yeniden Yerleştirme Şemaları Örneği



Kaynak: Cascio, 1992: 130.

Mevcut çalışanlar, mevcut çalışanların arkadaşları, eski çalışanlar ve önceki iş başvurusu yapanlar iç kaynaklar arasında yer almaktadırlar. Yukarıda da değinildiği gibi terfiler, alt pozisyonlara indirme ve nakiller işletmenin bütünü için olmasa dahi, işletmeye bağlı birimler için ek personel ihtiyacını karşılayabilmektedir. Özellikle daha önce iş başvurusunda bulunan kişiler ile elektronik yollarla iletişime geçmek, beklenmeyen pozisyon boşluklarını doldurmanın hızlı ve masrafsız bir yoludur. Dijitalleştirilmiş dâhili yetenek bankaları veya aday takip sistemleri uygun kişilere ulaşmak için işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Çok fazla sayıda başvuru ve açık pozisyonlar ile ilgilenmek durumunda kalan işletmeler için, insan kaynakları bilgi sisteminin bir parçası olarak kullanılan bu tür yazılım programları işletmeler tarafından faydalı bulunmaktadır. Bu tür yazılımlar işletmelere, öz geçmişleri sisteme girerek onları çalışma alanları, yetenekler, ilgi alanları ve önceki iş tecrübelerine göre sıralamalarına imkân vermektedir. Bu tür dijitalleştirilmiş veri tabanları insan kaynakları çalışanlarına, potansiyel adayları daha hızlı tanımlamalarına ve yığınlar halindeki öz geçmişleri bizzat sınıflandırmalarına olanak

vermektedir. Dijital dahili veri tabanlarını kullanan işletmeler reklam harcamaları, özel istihdam büroları ücretleri, işleme ve kayıt tutma giderleri ile ilişkili olan işe alım süreci maliyetlerini düşürdüklerini belirtmektedirler (Mathis ve Jackson, 1997: 229-230).

1.1.2.2. Dış Kaynaklar

Burada işletmelerin yöneldiği ana konu, daha az masraflı ve daha etkin olan dış kaynağı bulmak olmaktadır. İç kaynaklardan yararlanılamadığı durumlarda işletmeler dış kaynaklara başvurumaktadırlar. İşletmenin yeni kurulması ya da büyüme kararı alması, sektördeki teknolojik gelişmelerin getirdiği zorunluluklar, yeni personelin grup veya örgüt içi verimliliği arttıracak düşüncesi, işgücü arzının fazla ve düşük maliyetli olduğu ya da yönetici kadrolarına ihtiyaç duyulduğu zamanlarda işletmeler dış kaynak kullanımına yönelebilmektedirler. Örgüt içi çatışmalara sebep vermemek, daha geniş aday kitlesine ulaşmak gibi amaçlar da işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltmektedir.

Dış kaynaklara ulaşmak için gazete ilanları, çalışan referansları, kamunun işçi bulma kurumları, özel istihdam büroları, eğitim kurumları, mesleki örgütler, sivil toplum kuruluşları, internet ve özellikle sosyal ağ siteleri başlıca kullanılan araçlar arasındadır (Sabuncuoğlu, 2000: 78-85).

İki yüzden fazla çalışana sahip yüz elli dört işletme ile 2015 yılında Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırmada, insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin %44 oranında dış kaynaklardan temin edilen çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu oran 2005 yılında %25 iken, 2015’de %44’e çıkmıştır. Dış kaynak kullanımındaki bu artışın nedenleri; deneyimli çalışanların edinilmesi ile maliyet düşürmek; güncel uygulamaları takip eden, yenilikçi bakış açılarına sahip motivasyonu yüksek genç kişilere ulaşmak olarak değerlendirilmiştir. Dış kaynaklardan orta düzeyde yararlanan işletmeler, personel bulmada %27 düzeyinde yararlandıklarını belirtmişlerdir. Yönetici düzeyinde personel ihtiyacının, dış kaynaklara nazaran daha çok iç kaynaklardan sağlandığı; yönetici düzeyinde olmayan beyaz yaka³ ve mavi yakalılar⁴ için de daha çok dış kaynakların kullanıldığı görülmüştür (Uyargil ve diğerleri, 2017: 23-34).

³ Masa başı ofis çalışanları.

⁴ Beden gücüne dayalı çalışanlar.

Geleneksel olarak, insan kaynakları çalışanlarının yeni adayları aramak için opsiyonları; gazete ilanları, dış kaynaklardan veri tabanları satın alınması veya uygun adaylara ulaşabilmek için beyin avcılığı yapan uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarından destek almak şeklindedir. Bununla birlikte son zamanlardan çevrim içi araçları kullanmak da mümkün hale gelmiştir. Sanal ortamda personel aramak için altı temel yöntem mevcuttur. Bunlar iş ilan siteleri, iş ilanı toplayıcıları (farklı platformlardaki iş ilanlarını tek bir platformda toplanması), iş ve işçi bulma kurumları, işletmelerin internet siteleri, uzmanlaşmış görüşme forumları ve sosyal ağ siteleridir (Bohmova ve Pavlicek, 2015: 24). Türkiye’de Borsa İstanbul’daki yüz işletmede (BIST 100) yapılan bir araştırmada, işletmelerin kurumsal internet sitelerinin %52’sinde, işe başvuru sürecinin tamamının gerçekleşmesinin mümkün olduğu görülmüştür. Sektörler bazında değerlendirildiğinde, nitelikli ve yarı nitelikli personel istihdamının yoğun olduğu bilişim ağırlıklı sektörlerde elektronik işe alımın artış trendinde olduğu sonucuna varılmıştır (Tınar ve diğerleri, 2013: 542).

Nitelik gerektiren işler için dış kaynaklardan personel bulunması, işletme içi kaynaklardan daha az nitelikli kişileri seçerek eğitmekten daha az maliyetli olabilmektedir. Diğer yandan mevcut çalışanların terfi edilmesi yerine dış kaynak kullanılması mevcut çalışanlar üzerinde negatif etkide bulunmaktadır. İşletmelerin çoğu, dış ve iç kaynak kullanım yöntemlerini birleştirmektedirler. Aşağıdaki şekilde iç ve dış kaynakların kullanımının fayda ve sakıncaları yer almaktadır.

Tablo 2: İç ve Dış Kaynakların Kullanımının Fayda ve Sakıncaları

<u>FAYDALAR</u>	<u>SAKINCALAR</u>
İşe Alım Sürecinde İç Kaynakların Kullanımı	
Terfi edenlerin morali yükselir.	Kendileşme (Inbreeding)
Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi.	Terfi etmeyen kişiler için muhtemel moral düşüklüğü problemleri
Bazı işler için düşük maliyet.	Terfiler için politik rekabetler.
İyi performans için motive edici.	Yönetim-gelişim programı gerekliliği.
Terfilerin birbirini izlemesine sebep olur.	
İşe Alım Sürecinde Dış Kaynakların Kullanımı	
Yeni kişilerin yeni bakış açıları getirmesi.	İşe ve örgüte uyacak biri seçilemeyebilir.
Çalışanları eğitmekten daha ucuz ve hızlı.	Seçilmeyip hali hazırda işletmede çalışan iç adayların moralini düşürebilir.
Örgüt içindeki hiçbir grubun desteklenmemesi.	Daha uzun alışma ve uyum zamanı.
Endüstriyel bakışların yenilenmesi.	

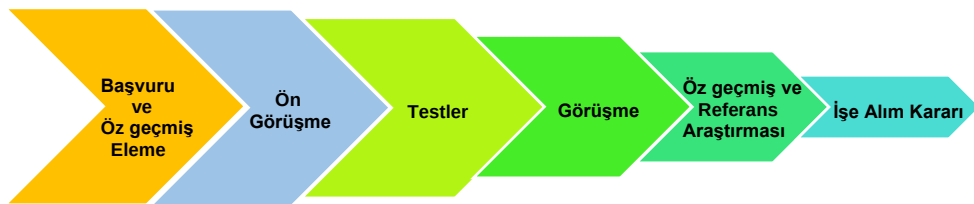
Kaynak: Mathis ve Jackson, 1997: 223.

1.1.3. Personel Seçme

Personel seçimi, aday havuzundaki en iyi kişiyi tercih etmekten öte işin gereklerine en uygun adayın seçimini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, kişinin yetkinlikleri ile işin gerekleri arasındaki bir tür eşleştirmedir. Personel planlaması başlığında değinildiği üzere iş gereklerini, iş analizi ile başlayan iş tanımları oluşturmaktadır. Bu bağlamda personel seçme aşamasının başarılı olabilmesi için, sürecin en başındaki iş analizlerinin doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Seçim aşamasında aday hakkında çeşitli yollardan pek çok bilgi toplanmaktadır. Daha sonra, bu bilgilerin ilgili pozisyonun iş gerekleri ile örtüşüp örtüşmediği, insan kaynakları çalışanları tarafından değerlendirilmektedir. Bu yüzden aday hakkında toplanan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması çok önemlidir. Aksi takdirde başarısızlık ve yanlış seçim kararları kaçınılmaz olmaktadır. Seçme aşaması işletmeden işletmeye değişmekle birlikte genel olarak; özgeçmiş ve başvuru formlarının değerlendirilmesi, ön görüşme, seçme sınav ve testleri, seçme görüşmesi (mülakatı), referans kontrolü ve sağlık muayenesinden oluşmaktadır (Geylan ve diğerleri, 2015: 70-78). Özetle, pek çok işletmede genel olarak personel seçme aşaması aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır.

Şekil 6: Seçim Aşaması Adımları



Kaynak: Noe ve diğerleri, 2011: 158.

1.1.3.1. Ölçüm ve Seçim İçeriklerinin Tanımlanması

Personel seçim aşaması boyunca işletmeler, organizasyonlarına kimin katılıp katılmayacaklarına dair kararlar alırlar. Seçim aşaması, işe alım süreci boyunca adayların tespit edilmesi ile başlar ve söz konusu işleri icra edebilecek en yetenekliler kalana dek kişi sayısını azaltmaya çalışarak devam eder. İşletmelerin seçim aşaması adımlarının hangi sırada gerçekleşeceğine nasıl karar verdiği de önemlidir. İşletmelerin ne yaptığı, büyük ölçüde önceki uygulamaların tekrarına; ne yapması gerektiği ise iş tanımları yardımıyla ilgili pozisyona bağlı olarak değişmektedir. İlk olarak insan kaynakları çalışanları, işin temel gereksinimleri ile uyumlu olan başvuruları değerlendirirler. Temel gerekliliklere uyan adaylar çeşitli testlere tabi tutulur ve adayların yetenekleri derecelendirilir. En yetenekli adaylar bir veya daha fazla kez görüşmeye çağırılırlar. Bu aşamaya genellikle yönetici düzeyindeki çalışanlar da katılmaktadırlar. Bu noktaya dek karar vericiler hangi adayların en çok istenildiğine dair görüşlerini şekillendirmeye başlamışlardır. Yapılan değerlendirmelerde, üst sıralarda yer alan az sayıdaki adayın özgeçmiş ve referans bilgilerinin işletmenin edindiği bilgilerle uyuşup uyuşmadığı kontrol edilir. Ardından insan kaynakları çalışanları, yöneticiler ve diğer karar vericiler iş teklifi yapılacak kişiyi seçerler. Seçim aşaması işletmenin gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer niteliklere sahip kişileri tespit edebilmesine olanak tanıyacak şekilde düzenlenmelidir. Bu şekildeki bir stratejik yaklaşım seçim araçlarının etkinliğini ölçmeyi gerektirmektedir. Seçim yöntemlerinin bilimsel değerlendirme ölçütleri şu şekilde karşımıza çıkmaktadır: Yöntem *güvenilir* ve *geçerli* bilgi sağlamalıdır. Seçim kriterleri *yasal* olmalıdır (Noe ve diğerleri, 2011: 158-160).

Bunun birlikte seçim yöntemleri değerlendirilirken maliyet, hız, çeşitlilik ve etkinlik gibi ölçütler de göz önünde tutulmalıdır. Kaliteden ödün vermeden maliyetleri azaltmak yönetimsel bir kaygı olarak varlığını sürdürürken sürecin ne kadar hızlı gerçekleştiği de diğer önemli bir ölçüttür. Mevcut çalışanlardan; demografi, sosyal çevre ve tecrübe bakımından farklı çalışanları işe almak işletmeye yeni fikirler ve inovasyon katabilecektir. İşe alım sürecinde kullanılan farklı yöntemler, farklı iş gücü pazarlarında farklı alt gruplara ulaşacağından, işletmenin işe alım yöntemi seçimi aday havuzunun çeşitliliği açısından önemli sonuçlar doğurabilecektir. Bir diğer ölçüt de *getiri oranı* kavramı ile ilişkilendirilen işe alım yöntemi etkinliğidir. Her bir yöntem için getiri oranı şu şekilde hesaplanmaktadır.

$$\text{Getiri Oranı} = \frac{\text{A yöntemi ile ulaşılan işe alınabilir adayların sayısı}}{\text{A yöntemi ile ulaşılan toplam adayların sayısı}}$$

Getiri oranı, çeşitli yöntemlerin etkinliğini karşılaştırmak için basit fakat oldukça etkili bir araçtır. Örneğin, gazete ilanları gibi yöntemler çok sayıda başvuru ile sonuçlanabilmektedir. Fakat bu başvuruların çok azı gerekli niteliklere sahip olmakta, bu da yöntemin oldukça verimsiz olmasına ve insan kaynakları çalışanlarının aday başvurularını değerlendirmek ve ilgili pozisyon için uygun olmayanları elemek amacıyla gereğinden fazla zaman harcamasına yol açmaktadır. Bundan başka, çalışan yönlendirmeleri gibi bazı işe alım yöntemleri sadece birkaç yeni başvuru ile sonuçlanabilmektedir. Fakat bu az sayıdaki başvuruların, insan kaynakları çalışanlarının işe alım yapabileceği kişilerden oluşuyor olması durumunda da bu tür yöntemler büyük miktarda zaman ve enerji kazandırabilmektedir. Maalesef, çok az işletme getiri oranlarını hesaplamak için gerekli olan veriyi sistematik olarak topladığından insan kaynakları çalışanları, işe alım stratejilerinin nasıl işlediği hakkında kesin bir bilgiye sahip olmamaktadırlar. Bu yüzden işletmelerin, işe alım süreçlerinde ilgili açık pozisyonun bilgisine adayın nasıl ulaştığı ile ilgili bilgileri toplamaları ve daha sonra kullanmak üzere kaydetmeleri yerinde olacaktır. Böylece işletmeler oluşturdukları bu veri tabanları ile farklı işe alım yöntemlerinin getiri oranlarını karşılaştırarak, işletmeye nitelikli adayların çekilmesi amacıyla, hangilerinin daha etkili olduğunu görebileceklerdir (Kulik, 2004: 29-30).

Bu bağlamda geleneksel olarak işe alım süreci, işletmenin isabetli bir biçimde bireyi işe eşleştirmeyi denediği bir süreç olarak ve sanki bir yapboz bulmacasını tamamlamak gibi görülmektedir. Süreç, doğru yapboz parçasının (doğru bireyin) yanlış parçalar içinden (uygun olmayan bireyler) seçilerek yapboz bulmacasındaki belirli bir boşluğa yerleştirmeye çalışmayı içermektedir. Bahsedilen bu model bilim literatüründeki psikometri yaklaşımına işaret etmektedir. Psikoloji biliminin bir alt dalı olan; bireyin psikolojik özelliklerinin ölçümü anlamına gelen psikometri (TDK, Güncel Türkçe Sözlük) aracılığıyla geliştirilen psikometrik testlerle ölçümler yapılmakta ve adaylar hakkında bilgiler toplanmaktadır. Bu yaklaşım pozisyona odaklanmakta ve işe alım sürecini, mantıksal olaylar silsilesini takip eden sistematik ve objektif bir süreç olarak sunmaktadır. Anahtar nokta, kötü çalışanlardan iyi çalışanları ayırabilen geçerli ve güvenilir özelliklere sahip seçim yöntemlerini bulmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu psikometrik bakış açısından

pozisyonlar, içerdği iş tanımları ve bu görevleri başarıyla gerçekleştirebilecek kişilerin karakteristikleri ile tanımlanarak geliştirilmiştir. Personel bulma aşaması, bu özelliklere uyan kişileri cezbetme süreci olarak karşımıza çıkarken, seçim aşaması da iş tanımı veya karakteristikleri ile belirlenen kişi özelliklerine en çok uyan profile sahip olan kişiyi bulmak için bu adaylar arasındaki farkları ölçmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamalar, işletmelerin adayların üstesinden gelmesi için önlerine gittikçe zorlukları artan birçok engel çıkarmasına benzemektedir. En çok gerekliliği veya arzu edilen yetkinlikleri ortaya koyan (engellerin üstesinden en çok gelen) kişi işi alacaktır (Newell, 2005: 116-127).

Yukarıda da değinildiği gibi seçim yöntemlerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir diğer bilimsel ölçüt *geçerlik*dir. Geçerlik, personel seçiminde kullanılan ölçüm araçları ile neyi değerlendirdiğimiz ve bu ölçümlerin ürettiği verilerden elde edebildiklerimiz ile ne tür çıkarımlara ulaşabildiğimizdir. Ölçüm aracından elde ettiğimiz puanlarla ulaştığımız değerlendirme ve çıkarımlarla ilgilendiğimizde, bu ölçüm aracının geçerliği ile de ilgilenmiş olmaktadır. Bu bağlamda geçerlik, mevcut kanıtların, seçim araçlarından elde ettiğimiz puanlardan meydana gelen çıkarımları ne ölçüde desteklediğine işaret etmektedir. Geçerlik, ölçeğin kendi özelliklerinden biri değildir.

Bir yordayıcının (ölçüm aracı; örneğin bir test), bizim için önemli olan kriterler ile ne ölçüde ilişkili olduğu, seçim aşamasında bilinmek istenmektedir. Eğer bir yordayıcı işle ilgili kriterlerle ilişkili ise, bu kriterler açısından ölçüm aracından elde ettiğimiz puanlar aracılığıyla, adayların gelecekteki iş performanslarıyla ilgili çıkarımlar yapılabilir.

Bilim tarihi boyunca insanlar, geçerlik kavramını, ölçü aracının geçerliği şeklinde düşünmeye eğilimli olmuşlardır. Aslına bakılırsa geçerli olan ne kendisi ne de ölçüm aracının içeriği (örn. test maddeleri) değil; ölçüm aracından elde edilebilecek puanlardan yapılabilecek çıkarımlardır. Dolayısıyla bir değil birçok geçerlik söz konusu olabilmektedir. Bunların sayısı da mevcut değerlendirme ölçütlerine göre yapılacak çıkarımların sayısına bağlı olmaktadır. Geçerlik, personel seçiminde kullanılan ölçüm aracının doğasında var olan bir özellik değil, ölçüm aracı ile işin bazı yönleri arasındaki ilişkidir. Bazı durumlarda geçerlik nicel olarak belirtilebilirken, başka durumlarda yargısal olarak da belirtilebilir. Hangi biçimde olursa olsun, herhangi bir ölçüm aracı için pek çok farklı geçerlik söz konusu olabilmektedir. Basitçe bu geçerlikler, ölçüm aracı ile ilişkili olan veya ortaya çıkarılan bu kriterlere ve bu ilişkilerden elde edilen çıkarımlara bağlı olacaktır.

Geçerlik ve güvenilirlik ilişkisi değerlendirilecek olursa; güvenilirlik kavramından bahsederken, ölçüm ile ilgili tutarlık ve kesinlik terimlerinden de bahsedilmektedir. Bütün bunlar ölçüm araçları için önemli karakteristikler olmalarına rağmen, elimizde çok güvenilir fakat seçim aşaması için istediğimiz şeyi ölçmeyen bir ölçüm aracının olması mümkündür. Örneğin, elimizde işe başvuran adayların göz renklerini oldukça hatasız ve güvenilebilir bir biçimde ölçen bir araç olduğunu farz edelim. Şimdi de bu aracı kullanarak adayların iş performanslarını öngördüğümüzü varsayalım. İzleyen araştırmalarda, adayların göz renkleri ile işlerinde ne kadar iyi performans gösterecekleri arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülecektir. Bu yüzden sonuçlar, bu epeyce güvenilir ölçüm aracının iş performansı öngörümlemesi için işe yaramadığını gösterecektir. Görüldüğü üzere ölçüm aracı ile ne ölçüldüğü sorusu, ölçüm aracının ne kadar güvenilebilir olduğu sorusu kadar kritik önem arz etmektedir. Örneğimiz açısından bu iki farklı kavramın nasıl ilişkilendirildiğine bakacak olursak, göz rengi ölçümü örneği açısından, elimizde oldukça yüksek güvenilirliğe sahip bir araç bulunduğu halde, seçim aşaması için hiçbir geçerliği olmamaktadır. Bununla birlikte, eğer yüksek güvenilirliğe sahip değilsek yüksek geçerliğe de sahip olamayız. Eğer ölçüm aracı kendisi ile ilişkilendirilemiyorsa, kendisi dışındaki bazı kriterlerle ilişkili olması da beklenmemelidir. Yüksek bir güvenilirlik gereklidir fakat, yüksek geçerlik için tek başına yeterli olmamaktadır.

Personel seçim aşamasında ölçüm araçlarının geçerliği için üç klasik yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlar; uyum ve yordama geçerliğini içeren *kriterle ilgili geçerlik*, *içerik (kapsam) geçerliği* ile uyuşma ve ayrışma geçerliğini içeren *yapı geçerlikleridir*. Kriter geçerliğinde ölçüm aracı ile elde edilen sonuçlar, daha önce uygulanmış ve geçerlik ile güvenilirliği kanıtlanmış başka bir ölçüm aracının sonuçları ile karşılaştırılarak doğrulanır. İşe alım süreci personel seçimi bağlamında değerlendirirsek, bu geçerlik türünde testler kesişen geçerlikte mevcut personele, kestirimsel geçerlikte ise iş başvurusu yapan adaylara uygulanmaktadır. Bunun yanında bir de, ölçüm aracının (örn. testin) görünüşünün adaletli ve amacına uygun olarak algılanmasına dayanan bir geçerlik çeşidi olan görünüş geçerliği söz konusudur. Ölçüm araçlarının uygulandığı kişiler, bu araçların iş ve söz konusu pozisyon ile ilgili olduğunu düşündükleri takdirde, işletme ve işe alım süreci hakkındaki tutumları da olumlu olacaktır. Ölçüm araçlarına karşı olan olumlu tutumlar, işletme için oldukça faydalı menfaatler sağlayabilecektir. Seçim prosedürlerinin söz konusu pozisyonla ilgili işleri yerine getirebilmek için gerekli olan nitelikleri ölçtüğü kanısında olan adaylar, böylelikle seçim aşaması boyunca

ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret edebileceklerdir. Bununla birlikte bu adaylar reddedildiği takdirde, seçim prosedürleri ile ilgili, görünüş geçerliğinin kullanılmadığı ölçüm araçlarına sahip olan prosedürlere göre, daha az ön yargıya sahip olacaklardır. Örneğin iş gücü piyasasında dezavantajlı konumda olan adaylar reddedildiğinde, görünüş geçerliği olan ölçüm araçları kullanan işletmeye ayrımcılık suçlaması ile dava açmaları, kullanmayan işletmeye nazaran daha az olası olabilecektir. Bu bakış açısından görünüş geçerliği bir tür konfor unsuru olarak düşünülebilir. Şu bakımdan ki bazı adaylar ve yöneticiler test gibi ölçüm araçlarının kullanılmasına çok dirençli olabilmekte ve ölçüm aracının hakkaniyetli ve uygun olduğunu *hissetmeye* ihtiyaç duymaktadırlar. Böylelikle ölçüm aracının görünüş geçerliği, bu konfor unsurunu sağlamaya yardım edecektir (Gatewood ve Feild, 2001:161-174).

İçerik ve yapı geçerliğine bakılacak olursa; içerik geçerliği, ilgili kavramın tüm yönlerinin ölçülüp ölçülmediği ile ilgilenmektedir. Bunun için de ölçüm aracına konu olan olgunun içeriği (kapsamı) tüm yönleri ile belirlenip bu alanlara ait göstergeler oluşturularak ölçüm aracı içeriği (soruları, maddeleri) hazırlanmalıdır. Yapı geçerliğinde ise belirlenen bu göstergelerin tutarlı olması söz konusudur. Böylece birbirlerine benzer göstergeler uyuma gösterirken, iki ayrı olguyu ölçen göstergeler de ayrı sonuçlar vererek ayrışacaklardır. Burada, kullanılan göstergelerin ölçmeye çalışılan olguyu ölçtüğünden ve bunu yapmaya yetecek kadar gösterge içerdiğinden emin olunmalıdır (Şavran, 2015: 170-171).

İşletmelerin personel seçim aşamasındaki politika ve uygulamalar ile ilgili içerikleri tanımlarken göz önünde bulundurması gereken en önemli hususlardan birisi bu içerikleri, faaliyetlerini gerçekleştirdiği ülkelerde yürürlükte olan yasa, yönetmelik ve kurallara uygun olarak belirlemesi gerekliliğidir. İşe alım sürecinde işletmelerin gerçekleştirdiği eylemlerin yasal olup olmadığı, ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklılıklar gösterebilmektedirler.

Bütün bu içerikler tanımlandıktan ve kararlaştırıldıktan sonra, adaylara ilgili ölçüm araçları uygulanmaktadır. Aşağıda bu ölçüm araçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.1.3.2. Değerlendirme Testleri

İşe alım süreci personel seçim aşamasında, fiziksel, psikolojik ve zihinsel özelliklerin keşfedilerek, adayların, iş gereklerinde belirtilen kriterler ile uyumlu olup olmadığı ortaya çıkarılmaktadır. Bunu yaparken de yukarıda belirtilen psikometrik testler kullanılarak bu özellikler ölçülmeye çalışılmaktadır.

Personel seçim aşamasında kullanılan başlıca testler; yetenek, kişilik ve beceri testleridir. Zekâ testlerini de içeren yetenek testleri adayın potansiyelini değerlendirmekte böylece adayın, ilgili pozisyonun iş gereklerine uyup uymadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Soyut, sayısal, sözel, mekanik akıl yürütme, uzamsal ve algısal beceri, yaratıcı ve etraflıca düşünme gibi muhakeme yeteneklerini ölçen testler yanında temel kişilik özellik ve faktörlerinin incelendiği testler ⁵ de bulunmaktadır. Bu araçlarda kişilik özellikleri pek çok boyutu ile etraflıca incelenmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2013: 70-158).

Yetenek testlerinin çoğu, iş ile ilgili spesifik yetenek ve özelliklerin kullanımına odaklanmıştır. Bunların içinde kâğıt kalem testleri, devinim becerileri testleri yer alırken bazılarında çeşitli makineler de kullanılmaktadır. Bazı işletmeler hazır testler satın alırken bazıları da kendileri geliştirmektedirler. Yetenek testleri bir beceriyi öğrenmek ya da edinmek için gereken genel yeteneği ölçerken, beceri testleri diye adlandırılan testler bireylerin halihazırda öğrendiği becerilere odaklanmaktadır. Pek çok işletmenin kullandığı beceri testlerinden birisi de işin içerdiği görevlere benzer temsili iş gerekleri içeren testlerdir. Adaydan, başvurduğu işin bir parçasını oluşturan temsili iş gereklerini yerine getirmesini içeren bu örnek iş testleri oldukça faydalı bulunmaktadır. Örneğin finansal analist pozisyonu için başvuran bir adaydan elektronik hesap tablosu hazırlaması istenmesi böyle testlerden birisidir. Ya da kamyon şoförlüğü pozisyonu için adayın, kamyonu, geri geri yükleme peronuna yanaştırabilmesi gerekmektedir. Bundan başka gelen sepeti testi olarak adlandırılan diğer bir örnek iş testinde de adaydan varsayımsal sepetten çekilen notlardan, bu işi yürüten kişilerin karşılaştığı tipik problemlere çözüm bulması beklenir. Herhangi bir örnek iş testi için kilit nokta, iş gerekleri ile testin istedikleri arasındaki davranışsal tutarlılıktır. Yukarıda değinildiği gibi zihinsel yetenek testlerinde akıl yürütme (muhakeme) yetenekleri ölçülürken, bu testlerde

⁵ En çok kullanılanları; 16pf, beş faktör kişilik modeli, Minnesota kişilik envanteri gibi testler oluşturmaktadır.

uzamsal uyum, kavrama ve akılda tutma süresi gibi yetenekler test edilmektedir. Kişilik testleri ise, kişiliğin, çevre ile etkileşim halindeki pek çok karakteristiğinin her kişi için değişen özgün bir karışımı olarak tanımlanmasından dolayı daha karmaşıktır. Bununla birlikte özenle uygulanan bir kişilik testi, adayın, gelecekteki iş performansının bir yordayıcısı olabilmektedir. Örneğin, bir kişinin strese dayanma becerisi bir güvenlik görevlisi pozisyonu için geçerli olabilirken, duygusal denge bir nükleer tesis operatörü, sosyal uyum da bir sosyal hizmet uzmanı için geçerli bir ilgi alanı olabilmektedir. Bununla birlikte kişilik profilleri mutlaka uzman bir psikolog tarafından değerlendirilmelidir (Mathis ve Jackson, 1997: 258-260).

1.1.3.3. Görüşme Aşaması

İşe alım sürecinde görüşmeler, ön görüşme ve seçme görüşmeleri olarak ikiye ayrılmakta ve sayısı işletmeden işletmeye değişmektedir. Amaç adayların, iş gerekleri ile uygun olan ve olmayan yanlarını ortaya çıkartmaktır (Gürer, 1990: 1-3). Görüşme aşamasından önce, işe alım sürecinin hukuki niteliği gereği adaylara bir iş başvuru formu doldurultulup imzalatılmaktadır. Bu çalışmanın araştırma kısmında incelenen işletmelerden birisinin iş başvuru formu, işe alım sürecinin hukuki boyutunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla Ek-4'de verilmiştir.

Bu amaçla görüşmeler, yeri ve tarihi önceden belirlenerek, aday ve işletme çalışanları olan görüşmeciler arasında, yüz yüze ya da çevrim içi gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda görüşme, aday ve yetenekleri hakkında, öz geçmiş ve testler gibi yöntemlerden sağlanamayan bilgileri edinmek için oldukça etkili ve tamamlayıcı bir yöntemdir. İçeriğinin önceden belirlenip belirlenmemesine göre; yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış olmak üzere üç biçimde gerçekleştirilmektedir. Bundan başka, *stres mülakatı* diye adlandırılan adayın zor ve beklenmeyen durumlardaki davranışlarını saptamak amacıyla uygulanan bir görüşme çeşidi daha bulunmaktadır.

Hangi tür görüşme çeşidi olursa olsun görüşme öncesi mutlaka hazırlık yapılmalı ve görüşme yapılacak aday hakkında neyin ortaya çıkarılmak istendiği ile ilgili spesifik görüşme amaçları belirlenmelidir. Yukarıda da değinildiği gibi seçme aşamasında işletme açısından aday hakkında eksik kalan taraflar, görüşme yöntemi ile giderilmeye çalışılmaktadır. Bu yüzden görüşmecilerin görüşmenin yapıldığı

fiziksel ve psikolojik ortamı adayların kendileri ile ilgili bilgileri samimi ve gerçekçi bir şekilde aktaracak kadar rahat hissedebileceği şekilde ayarlamaları gerekmektedir. Görüşme içeriğinin hazırlığı ve görüşme ortamının hazırlanmasından sonra görüşmenin yürütülüş biçimine karar verilmelidir. Görüşmenin amacına göre; tek görüşmeci ile, görüşmeci ekibi ile veya rotasyon görüşme yöntemleri ile yürütülmesi mümkündür. Her görüşme yürütme yönteminin kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Tek görüşmeci ile gerçekleşen görüşmeler samimi bir ortam yaratırken subjektif yargı ve değerlendirmelere yol açabilmektedir. İki ile beş kişi arasında adayın yer aldığı, ilgili departman ve insan kaynakları çalışanlarından oluşan bir ekip ile gerçekleştirilen görüşmelerde ise tek görüşmecinin yarattığı subjektif etkiler hafifletilirken daha az samimi bir ortamda iletişim kurulmaktadır. Rotasyon yönteminde ise adaylar iki ya da üç görüşmeci ile her görüşmecinin farklı bir konuyu ele aldığı teke tek görüşmeler gerçekleştirirler. Hem samimi bir ortamda hem de subjektif değerlendirmelerden uzakta gerçekleşen bu yöntemde kararlar görüşmeciler tarafından ortaklaşa alınmaktadır. Görüşme hangi yöntemde gerçekleşirse gerçekleşsin görüşülen aday görüşmenin sonunda, söz konusu işletme ile ilgili olumlu duygu ve düşünceler ve daha güçlü çalışma isteği ile görüşme salonundan ayrılmalıdır. Aksi takdirde aday, sosyal ve dijital ortamlarda⁶ işletme hakkında edindiği olumsuz görüşlerini paylaşarak işletmenin imaj ve itibarını⁷ zedeleyebilecektir. Bunun gerçekleşmemesi için mutlaka görüşme sonunda aday, gerekçeleriyle birlikte ayrıntılı olarak sonuç ile ilgili bilgilendirilmelidir. Nihayetinde görüşmeler aracılığıyla yapılacak objektif değerlendirmeler sonucunda uygun bulunmayan adaylar elenirken, kalan adaylar görüşme notlarına göre tekrar derecelendirilerek son değerlendirme gerçekleştirilir ve seçim kararı verilerek görüşme aşaması tamamlanır (Eren, 1998: 264-272). Bilişim alanında faaliyet gösteren bir işletmenin görüşmelerinde kullanılan aday değerlendirme formlarından birer örnek Ek-2 ve Ek-3'de verilmiştir.

⁶ Özellikle; çalışmanın ikinci bölümünde açıklanacak olan *sosyal ağ siteleri* aracılığı ile.

⁷ Bölümün sonunda işveren markası başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1.3.4. Seçim Kararları

Personel planlaması ile başlayan personel bulma aşaması, bulunan adayların havuzlarda toplanması ile devam eder ve yerini, ilgili pozisyonlar için tanımlanan ölçüm ve seçim içerikleri rehberliğinde, adayların test ve görüşmelere tabi tutularak elenmesini içeren personel seçim aşamasına bırakır. Bütün bu aşamalar tamamlandıktan sonra yapılan öz geçmiş araştırmasında da, yanlış kişinin işe alınması ile oluşabilecek maliyetlerden kaçınmak, süreci sağlıklı bir şekilde tamamlamak arzusu amaçlanmaktadır.

Bu araştırmalarda, aday hakkında edinilen bilgilere ek olarak tamamlayıcı ya da doğrulayıcı bilgiler almak amacı ile kişinin kariyeri ve çalıştığı kurumlar sorgulanır. Böylece aday hakkındaki, işten ayrılma nedenleri, başarı, davranış ve tutumlarının güçlü ve zayıf yönleri; sözlü ya da yazılı görüşmeler ile karşılaştırılarak sorgulanır. İşletmelerdeki insan kaynakları çalışanlarının bakış açısından genellikle, adayların belirttiği referansların subjektif görüş yansıttığı kanaatinden ötürü, güvenilirliği az bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 103).

Öz geçmiş araştırması, aday ile yapılan derinlemesine görüşmeden önce ya da sonra olabilmektedir. Bu araştırma, işletmeye zaman ve para kaybına mal olsa da harcanan çabaya değmektedir. Ne yazık ki, çoğunlukla, adaylar nitelik ve öz geçmişlerini yanlış beyan etmektedirler. Öz geçmişlerin çoğunun en az bir tane gerçeğe aykırı beyan içerdiği tahmin edilmektedir. Önceden işletmelerin öz geçmiş hilelerinden ve sahte yeterlik bilgilerinden kendilerini korumalarının tek yolu, adaylardan, işe alım öncesi ya da sonrası doğrulama veya kanıt talep etmeleriyle, günümüzde sosyal ağ sitelerinin imkanları kullanılarak bu tür çapraz kontroller yapılabilmektedir. İşe alındığı takdirde çalışan kendisi ile ilgili yanıltıcı istihdam bilgilerini ortadan kaldıracabileceğinden, insan kaynakları çalışanlarının bu denetleme işlemini ihmal etmemeleri gerekmektedir. Bu denetlemeden kaçınmanın maliyetleri yüksek olabilmektedir. Birçok işletme, işe alım sürecindeki böyle ihmalkarlıklar ile istihdam edilen kişilerin işyerindeki şiddet ve benzeri eylemleri ile ilgili kendilerini, hukuki davaların hedefi olarak bulmaktadırlar. Hukukçulara göre bir işletmenin sorumluluğu, adayın uygunluğunu ne kadar iyi soruşturduğuna bağlıdır. Adayın, önceki hükümlülükleri, kariyerindeki boşlukları veya sık iş değiştirmeleri daha başka soruşturmalar için ipuçları olabilmektedir. Aday tarafından doldurulan başvuru formundaki detaylar bütün boyutları ile soruşturulmalı, böylece işletme özenli bir

çalışma gerçekleştirdiğini gösterebilmelidir. Bunun yanında adaylardan, referans ve öz geçmiş araştırmasını gerçekleştirebilmek için, işletmenin etkili kılındığına dair ilgili izni imzalamaları istenmelidir⁸ (Mathis ve Jackson, 1997: 268-270).

Yukarıda da belirtildiği gibi işe alım süreci iç içe geçmiş pek çok aşamadan meydana gelmektedir. Öz geçmiş araştırması aşamasında istihdam edilmeye engel durumları saptanan adaylar bu aşamada elenebilmektedirler. Fakat, iş gücü arzı ya da zaman kısıtlılığının söz konusu olduğu durumlarda, bütün seçim aşamalarını geçmeyi başaramamış adaylar; gerek söz konusu kısıtlılıklar, gerekse bu araştırmaların güvenilir sonuçlara ulaşamaması sebepleri ile sadece öz geçmiş araştırması sonuçlarına dayanarak reddedilmemektedirler. Bu sebeple bu araştırmaların sonuçlarını, diğer yollardan elde edilen bilgiler ile desteklemek gerekmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2013: 152).

Bunun yanında genellikle kurumsal ve büyük ölçekli işletmelerde adaylar, seçim kararı aşamasında, değerlendirme merkezlerinde bir tür ara değerlendirilmeye alınmaktadırlar. Genellikle testler, görüşme, mesleki inceleme ve referans kontrolü aşamalarından sonra, son görüşmeden önce gerçekleşen bu aşamada adaylar, daha derinlemesine analizler için işletmenin bünyesinde ya da dışında yer alan bu değerlendirme merkezlerinde sorun çözme, vaka analizi, işletme oyunları, simülasyon teknikleri gibi konularda uygulamalar yapıp değerlendirilmektedirler. Adaylar bu faaliyetler sırasında insan kaynakları çalışanları, psikologlar gibi alanında uzman kişiler tarafından değerlendirilmekte, elde edilen bilgiler aday hakkındaki önceki görüşme, test vb. bilgiler ile birleştirilerek işleme nihai karar için daha ayrıntılı bilgi sunulmaktadır (Erdoğan, 1991: 82).

Çalışmanın ikinci bölümünde değinileceği üzere işletmeler, adayların sosyal davranışlarını gözlemlemek ve seçim kararlarına destek olabilecek bilgiler edinebilmek amacıyla bu aşamada sosyal ağ sitesi profillerini de incelemektedirler. Aday hakkında, özellikle statik öz geçmişin ötesinde güncel bilgiler vermesi, işletmelerin, seçim aşamasında bu platformları kullanmayı tercih etmesini cazip kılmaktadır. Bu kullanım, ulusal ve yerel yasal düzenlemelere göre de farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte işletmeler bu aşamada hem öz geçmiş araştırması gibi eylemler için hem de işe alım sürecini bir an önce sonuçlandırmak amacıyla sosyal ağ sitelerini kullanarak zaman ve maliyet fırsatı elde etmek istemektedirler⁹.

⁸ Burada sadece referans kontrolü değil, öz geçmiş araştırması için de sosyal ağ sitelerinin kullanılarak soruşturma yapılabilmesi izninin adaylardan alınması, sosyal ağ siteleri ile ilgili ortaya çıkabilecek gizlilik ihlallerinin önüne geçebilecektir.

⁹ Bu konu ikinci bölümdeki *Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Sonuçları* kısmında ele alınmıştır.

İşe alım sürecinde, personel seçiminin en son aşaması olan karar alma; oldukça kritik bir öneme sahiptir. Şöyle ki bu ana dek başvuru formları, testler ve görüşmeler aracılığı ile toplanan verilerin kullanılması ve karşılaştırılması ile adaylara değer biçilmesi söz konusudur. Buradan da adayın işe alınması ya da alınmaması gibi bir sonuca ulaşılmaktadır. Bu aşamada yapılan kritik hatalar, çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerin sistematik olmayan bir şekilde bir araya getirilmesi, verilen kararların kayıtlarının tutulmaması ve işletmenin seçim kararlarını periyodik olarak denetleyememesidir.

İşe alım sürecinde toplanan bilgiyi birleştirerek, seçim kararlarının sistematik biçimde verilebilmesi için uygulanan, farklı karar verme yöntem ve stratejileri mevcuttur. Seçim kararları temelde iki türdür: Basit ve karmaşık. Basit seçim kararları, bir pozisyon ve birçok adayı içerir. Adaylar ilgili pozisyon için önemli olan bilgi, beceri ve yeteneklerine göre değerlendirilirler. Böylece ilgili pozisyonun gerekliliklerine en çok yaklaşan aday seçilmektedir. Karmaşık seçim kararları ise birçok pozisyon ve birçok adayı içerir. Basit veya karmaşık, her halükârda seçim aşamasında toplanan bilgi bazen oldukça fazla miktarlarda olabilmektedir. Burada, toplam aday sayısı ile toplanan bilginin çarpımı kadar bilginin işlenmesi gerekmektedir. Formüle edildiğinde: *Seçim Aşamasında İşlenen Bilgi = Aday Sayısı X Toplanan Verinin Miktarı* olmaktadır. Bu yüzden, birçok adayın her birinden çok çeşitli bilgi toplandığından, bu bilginin işlenmesi güç olabilmektedir. Zaman ve diğer maliyetler de işin içine girdiğinde, basit seçim kararları bile maliyetli olabilmektedir. Bir diğer alternatif de kararı ertelemek ve daha fazla bilgi toplamaktır. Bütün adaylar ile görüşmeler tamamlandığı halde net bir seçim kararı oluşmadığında bu tür bir durum söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, karar alıcı konumdaki insan kaynakları çalışanları adaydan deneme süresi de talep edebilmektedirler. Aday bu deneme süresi boyunca beklentileri karşılayamadığında ilişkiye son verilmektedir. Hangi seçenek seçilirse seçilsin, bu durum işletme için istenen veya istenmeyen çıktılarla sonuçlanabilmektedir. İdeal olanı, işe alınanların başarılı olması, reddedilenlerin de başarılı olmaması şeklindeki, seçim kararlarının arzu edilen çıktılarla sonuçlanmasıdır. Fakat en iyi koşullarda bile hatalar yapılmaktadır. Hatalı kabul ve hatalı ret¹⁰ şeklinde adlandırılan iki tip seçim kararı hatası mevcuttur. Aday bütün seçim aşamalarını geçip istihdam edildiğinde, fakat ilgili pozisyonda başarılı olmadığında *hatalı kabul* durumu ortaya çıkmaktadır. Bu hata, maliyetli ve bazen işin doğasına bağlı olarak oldukça can sıkıcı olabilmektedir. Buna ek olarak bir kere

¹⁰ False positive (Erroneous Acceptances) / False Negative (Erroneous Rejections)

işe alım yapıldıktan sonra, işe alım sürecinin maliyeti göz önüne alındığında, bu tür hatalı kabulleri elimine etmek oldukça güçtür. *Hatalı kabuller*in uzun dönem sonuçlarını azaltmak için pek çok işletme altı haftadan altı aya kadar süren deneme sürelerini kullanmaktadır. Bunun yanında, *Hatalı ret* kararları da işletme için eşit ölçüde problematik olmaktadır. Bu tür hatalar, adayın, ilgili pozisyonda başarılı olabileceken işe alım sürecinin herhangi bir aşamasında reddedildiğinde meydana gelmektedir. Bu tür hatayı tespit etmek hatalı kabul kararına göre daha zor olmakla birlikte işletmeye aynı ölçüde zarar vermektedir. Örneğin dizayn mühendisi gibi kilit bir pozisyon için yapılan bir işe alım için reddedilen bir aday, rakip işletmede istihdam edilip burada kolay pazarlanabilecek yenilikçi bir ürün geliştirdiğinde, bu durumun maliyeti ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları çalışanları hatalı kabul ve hatalı ret oranlarını en aza indirmek istemektedirler. En çok ilgilendikleri konu *doğru kabul*¹¹ ve *doğru retleri*¹² tanımlamaktır. Bunu sağlamak ve seçim aşamasında yüksek geçerliği elde etmek amacıyla, standardize edilmiş seçim prosedürleri kullanarak başlamaları gerekmektedir. İkinci olarak, seçim prosedürlerinden elde edilen skorlar üzerinden işe alım yapılırken, doğruluğu kanıtlanmış seçim stratejileri kullanmak gerekmektedir. Bu iki husus göz önüne alındığında, işe alım kararlarını geliştirmek isteyen insan kaynakları çalışanlarının mutlaka çözmeleri gereken sorular karşımıza çıkmaktadır:

Belirli bir seçim durumunda, adaylar hakkında yordayıcı bilgi toplamak için en iyi yöntemler nelerdir? Adaylar hakkındaki bilgiler birden çok kaynaktan toplandığı için¹³ adayların puanlanması ile seçim kararları verebilmek amacıyla bütün bu yordayıcı skorlar birbirlerine nasıl eklenmeli ve birleştirilmelidir? Bir veya birkaç tahminleyici için söz konusu toplam skorlar elde edildiğinde, bu skorlar karar verme aşamasında nasıl kullanılmalıdır? Karar vericiler seçim hataları yapmaktan bütünüyle kaçamazlar, fakat bu hataları minimuma indirmek için bazı önlemler alabilirler. Yukarıdaki sorular, karar verici pozisyondaki insan kaynakları çalışanlarına uygun önlemler almaları için yardımcı olabilecektir. Aşağıda bahsedilen sistematik karar verme stratejilerinin adapte edilmesi ile de önsezi, içgüdü ve önceki deneyimlerden elde edilen çıkarımlar gibi subjektif kararlara nazaran daha doğru kararlar verilebilmesi söz konusu olabilecektir.

¹¹ Seçim ölçütlerinde de, iş performansında da başarı sergileyenler.

¹² Seçim ölçütlerini geçemeyip, işe alındığı takdirde de başarılı olamayacaklar.

¹³ Örneğin testler ve görüşmeler.

Birçok farklı metotla adaylar hakkında yordayıcı bilgiler toplanabilmesi mümkündür. Adaylardan birden fazla metotla bilgi toplanabildiği gibi, toplanan bu bilginin birçok farklı yöntemle bir araya getirilebilmesi mümkündür. Bu bağlamda yordayıcı bilgilerin mekanik¹⁴ veya yargısal¹⁵ olarak toplanması ve karar verme aşaması için bir araya getirilmesine göre farklılaşan sekiz metot tanımlanmıştır. Yordayıcı verilerin toplanması ve birleştirilmesi için kullanılan metotlar şu şekildedir:

Salt Yargısal: Test gibi araçlar ile objektif verilerin toplanmadığı, insan kaynakları çalışanlarının, önceden çalıştığı kişileri göz önüne alarak, akıl yürütme ve sezgilerine bağlı olarak sadece yargısal değerlendirmelerle karar verdiği metottur.

Nitelik Değerlendirme: Aday değerlendirmelerinin sayısallaştırılarak derecelendirdiği ve en yüksek skoru alana iş teklifinin yapıldığı metottur.

Profil Yorumlama: Verilerin objektif araçlarla toplandığı, birleştirmenin yargısal olarak yapıldığı metottur.

Salt İstatistiksel: Verilerin mekanik yollarla toplandığı ve birleştirildiği metottur.

Yargısal Bileşim: Hem yargısal hem de objektif verilerin toplanarak yargısal olarak birleştirildiği metottur. İnsan kaynakları çalışanları bu bilgilere bakarak adayı istihdam edip etmeyecekleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapmaktadırlar. Fakat toplam skoru hesaplamak için herhangi bir formül veya hesaplama kullanılmamaktadır.

Mekanik Bileşim: Hem yargısal hem de mekanik verilerin toplandığı ve mekanik olarak birleştirildiği bir metottur. Bunun için test skorları, biyografik veri skorları, görüşme değerlendirmeleri veya diğer yordayıcı bilgiler formül kullanılarak birleştirilir ve adayın ilgili pozisyondaki başarımı öngörülmeye çalışılır.

Yargısal Sentez: Aday hakkındaki bütün bilgi (hem mekanik hem yargısal) öncelikle mekanik olarak birleştirilerek adayın muhtemel başarımı öngörülmeye çalışılır. Ardından bu öngörü, aday hakkındaki diğer bilgiler bağlamında yargısal olarak değerlendirilir. Örneğin adayların test ve benzeri araçlardan aldığı skarlardan formül aracılığıyla toplam skor hesaplanır. Görüşmeciler, görüşmecilerin yargıları ışığında adayların nitelik ve skorlarını, adayların işletmeye ne kadar uyumlu olabilecekleri bağlamında tartışır.

Mekanik Sentez: Aday hakkındaki bütün bilgi (hem mekanik hem yargısal veriler) öncelikle yargısal olarak birleştirilerek adayın muhtemel başarımı öngörülmeye çalışılır. Ardından bu öngörü, her aday için bir toplam skor yaratmak için diğer bilgi

¹⁴ Objektif.

¹⁵ Subjektif.

ile (test skorları gibi) mekanik olarak birleştirilir. Test skorları ve görüşme bilgileri bir ekip tarafından gözden geçirilir. Bu ekibin üyeleri, her adayın muhtemel başarımı için kendi bireysel öngörülerini yaratırlar. Bu öngörüler diğer bilgiler ile birlikte formüle edilerek skor haline getirilir ve adayın ilgili pozisyondaki muhtemel başarımı tahmin edilmeye çalışılır. Bütün bu anlatılanlar ışığında önerilen; sayısal ve objektif metotların yargısal ve subjektif metotlara nazaran daha güvenilir olduğudur. Adaylar açısından bu hem görünüş geçerliğinin daha yüksek olması, hem de reddedilme durumunda sürecin objektifliğine güven duyulması anlamına gelmektedir. Böylece reddedilen adaylar tarafından, işletme hakkında, marka değerini düşürecek söylentiler çıkması da engellenmiş olacaktır.

Bununla birlikte birçok durumda, özellikle de pek çok küçük işletme için geçerli olmak üzere, az sayıda adayın istihdam edilmesi ve işe alım sürecinin düzensiz aralıklarla gerçekleşmesi nedeniyle objektif stratejilerin inşa edilmesi çoğunlukla mümkün olamamaktadır (Gatewood ve Feild, 2001:235-260).

İşe alım kararı verilen aday(lar)a iş teklifi yapılmadan önce kendilerinden, sağlık kontrolünden geçerek ilgili pozisyon için fiziksel ve ruhsal olarak elverişli olduklarına dair raporlar talep edilmektedir. Bu aşamadan sonra adaya iş teklifinin, adayın başka işletmelerde istihdam edilip zaman ve maliyet kaybı yaşanmaması adına geciktirilmeden iletilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işe kabul edilmeyen adaylara, seçim aşamasında reddedildikleri yazılı olarak ve nazik bir dille, kısaca nedenlendirerek mutlaka bildirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 105). Bu durum özellikle, ilerideki bölümlerde değinileceği üzere reddedilen adaylar tarafından, işletme imajı anlamına da gelen işveren markasının internet ve sosyal ağ sitelerinde olumsuz olarak etkilenmemesi açısından işletme için elzem bir durum olmaktadır.

1.2. İŞVEREN MARKASI VE YÖNETİMİ

İlk kez 1996 yılında, marka yönetimi tekniklerinin insan kaynakları alanına uygulanması düşüncesi ile ortaya çıkan *işveren markası* kavramı, Birleşik Krallık'ta önde gelen işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının markalaşma ile ilintisinin, keşfedici araştırma yöntemleri ile ortaya çıkartılması ile literatüre kazandırılmıştır. Böylece pazarlama alanının işe alım süreci ile ilişkilendirilebilmesine olanak sağlanmıştır. İşlevsel olarak böylesine ayrı rolleri bir araya getirip yakınlaştırmak,

ortak faydalar sağlanmasına ve karşılaştırılabilir performans kriterleri oluşmasına neden olmuştur. Marka müşterileri ile oluşan güçlü kurumsal değer, insan kaynakları verimliliğini arttıracak, aynı şekilde geliştirilmiş insan kaynakları uygulamaları da dış müşteriler bağlamında marka değeri rantabilitesini arttıracaktır. Kısacası insan kaynakları ve marka pazarlaması gibi iki ayrı disiplin tek bir kavramsal çerçevede birleşmiştir. Dolayısıyla, bir işveren, çalışanın yakın bir ilişki geliştirdiği bir marka gibi görülebilmektedir.

İşveren markası, çalışılan işletme ile belirlenen ve istihdamla sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlanabilmektedir. Süregelen işletme/çalışan ilişkileri, bir dizi karşılıklı çıkarın değişimini sağlamakta ve işletmenin toplam iş çevresinin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. İşveren markasının çalışanlara sunduğu faydalar, ürün markasının tüketicilere sunduğu faydalara benzer olmaktadır. Fonksiyonel olarak gelişmeye yönelik ve/veya faydalı etkinlikler, ekonomik olarak parasal veya maddi ödüller, psikolojik olarak ise ait olma, yönelme ve amaç gibi hisler sağlamaktadır. İşveren markasının değeri, çalışanlar ve adayların işletmenin sağlayabileceği faydalara verdiği öneme ve işletmenin farklılaşmasına bağlıdır. İşveren markası değeri, mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde iyi pazarlama ve insan kaynakları uygulamaları ile oluşan soyut bir varlıktır. Diğer marka değerleri gibi ölçülebilir ve hesaplanabilir.

Bu bağlamda işverenlerin dünyaya sundukları kimlikleri ve çalışan adaylarının zihinlerindeki imajlardan oluşan değerlendirmeler, işveren markasını oluşturmaktadır. Özetle işletme kimliği, kültürü, itibarı ve çalışan ilişkileri kavramlarını bünyesinde birleştiren işveren markasını inşa etmek; ürün markasının aksine yıllar süren eylemler zincirini oluşturmakta ve kötü durumlardan zarar görmeye karşı oldukça hassas olmaktadır. Üst yönetimin yetersiz desteği, farklı bakış açıları ve insan kaynakları altyapısının zayıflığı; işveren markası konseptinin önündeki belli başlı engeller olarak görülmektedir. İşveren markasının uzun vadeli doğasından ötürü üst yönetimin katılımı ve özellikle üst yönetim, pazarlama¹⁶ ve insan kaynakları zihniyetleri arasındaki empati bir gereklilik olmaktadır. Dolayısı ile süreçler arası bir katılım zorunluluktur (Ambler ve Barrow, 1996: 185-202).

İşveren markası adına yapılan faaliyetler çalışan kalite ve bağlılığını arttırdığından daha iyi bir örgütsel performans sağlamaktadır. Bu sebepten insan kaynakları çalışanlarının, işveren markalarını güçlendirmek adına, çalışma ortamı ve işe alım süreci aktivitelerini geliştirmeleri gerekebilmektedir (Hur, 2012: 23,84).

¹⁶ Günümüzde pazarlama yerine “kurumsal ilişkiler” departmanının ağırlığı göze çarpmaktadır.

Aşağıda, işveren markası ile ilişkili olarak yukarıda bahsedilen kavramlara kısaca değinilecektir.

1.2.1. Kimlik, Kültür, İmaj ve İtibar

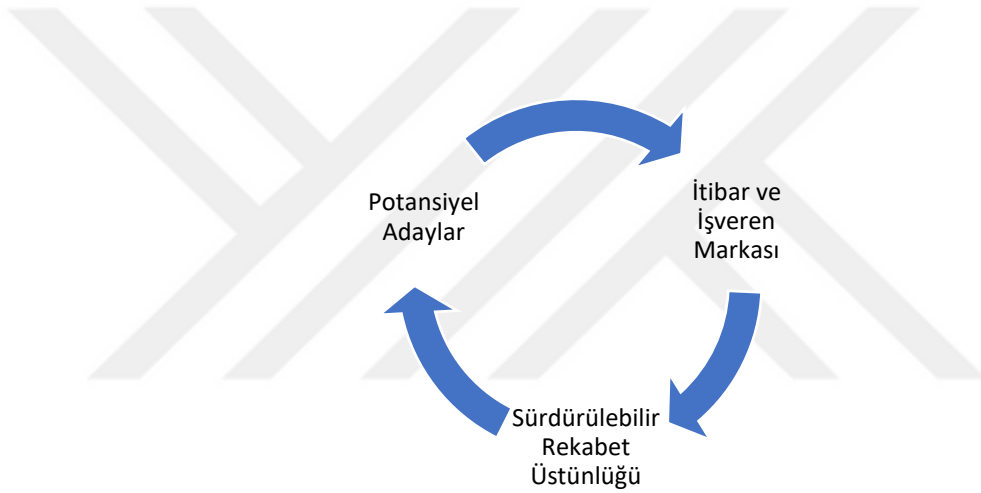
Tıpkı kültür gibi işletmenin soyut kaynakları arasında yer alan itibar kavramı bünyesinde işletmenin var oluş sebebi ve ne amaçladığını anlatan *kimliği*, ve bu kimlik ile gerçekleşen faaliyetler sonucunda işletmenin nasıl algılandığını ifade eden *imaj* kavramlarının bütünleşmesinden meydana gelmiştir. Çalışanlar, potansiyel adaylar ve diğer işletmelerin oluşturduğu iç ve dış paydaşların beklentilerinin karşılanması; imaj ve itibarın oluşturulmasında kritik bir öneme sahiptir. İtibarın oluşturulup yönetilebilmesi için ölçülebilmesi gerekmektedir. İşveren markası bağlamında, çalışanlar ve işletmelerin nitelikleri açısından itibar etkinliklerini değerlendirip sınıflandıran çeşitli kurumlar mevcuttur¹⁷. Bu kurumların başlıcaları, *işveren markası ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi* başlığında ele alınacaktır.

Yukarıda bahsedildiği gibi kültür ile şekillenen işletme kimliği ve imajı, itibar kavramının alt bileşenleri olmaktadır. Bu bağlamda itibar, işletmenin iç ve dış paydaşları ile bütünsel olarak ilişkilendirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi bir biçimde yaratılıp yönetildiği takdirde, işletmeler sektörlerindeki diğer işletmelere karşı gözle görülür bir rekabet avantajı yakalayabileceklerdir. Bu avantaj, işletmenin işveren markasına giden yolda, itibarını arttırarak farklılaşmasını sağlayacak faaliyetlerinde ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda özellikle potansiyel adaylara, itibarın sağladığı işveren markası faaliyetlerinin aktarılması, işletmeleri farklılaştırarak sürdürülebilir bir avantaj elde etmelerini sağlayacaktır. Bu durum, özellikle pazara yeni giren işletmelerin, bunu gerçekleştiren işletmelere karşı rekabet edebilmelerinde fark edilir bir engel yaratacaktır. Bunun yanında işe alım sürecinde nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve süreç maliyetlerinin düşürülmesi rolü de, sektöre yeni giren işletmeler açısından önemli engellerden biridir. Bu bağlamda bir farklılaştırma aracı olan itibar, ve beraberinde yaratılan işveren markası, işletmelerin rakiplerine karşı koruma görevi üstlenecek ve pazarlık gücünü arttıracaktır. Uzun süren bu süreç yoğun çaba gerektirdiği için, ürün markasında olduğu gibi taklit de edilemeyecektir. Daha önce de değinildiği gibi itibar ve işveren markası, potansiyel

¹⁷ "Universum", "Great Place to Work Institute" gibi.

adaylar da dahil iç ve dış pek çok paydaşın işletmeye ilişkin deneyim, beklenti ve değer yargılarından oluştuğundan ve yerine başka bir şeyin konulamadığından maddi olmayan stratejik bir kaynaktır. Ve işe alım süreci açısından, potansiyel adaylar tarafından tercih edilebilir bir işletme olmanın en önemli unsurlarından biridir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, işletmelerin itibarı ve işveren markası, potansiyel adaylar tarafından oluşturup güçlendirilmekte ve yine bu işletmeler itibar ve işveren markaları güçlü olduğu için tercih edilme sebebi olmaktadır. Sonuç olarak rekabet üstünlüğü açısından döngünün hem girdisi hem çıktısı olmaktadır.

Şekil 7: İşveren Markası Yönetiminin Başlıca Hedefleri



Kaynak: Şakar ve Besler, 2011: 1-52.

Eğer işletmeler sürdürülebilir başarılar elde etmek istiyorlarsa etkin bir şekilde itibarlarını yönetmek durumundadırlar. Bunun yolu da özellikle mevcut ve potansiyel çalışanların oluşturduğu iç paydaşlar ile etkin iletişimden geçmektedir. Böylelikle çalışanlar ile de ilişkilendirilen bu kavram, oluşturulmak istenen işveren markasının yönetimi için kolaylık oluşturacaktır.

Özetle işletmeler iyi itibara sahip olup işveren markası yönetimini de başarı ile gerçekleştirebiliyorlarsa; tercihlerini bilgi ve deneyimlerini göz önüne alarak yapacak olan potansiyel adaylar, işe alım sürecinde işletmeler ile irtibata geçmek isteyecek, bu da işletmeleri insan kaynaklarına ulaşma açısından rakiplerinden avantajlı konuma getirecektir (Şakar ve Besler, 2011: 1-52). Bu bağlamda, işletme

faaliyetleri ile çalışan beklentilerini ilişkilendirmek ve sürekli iletişimle bilgi ağıları oluşturmak kaçınılmaz bir hale gelmektedir (Kadıbeşgil, 2006: 292).

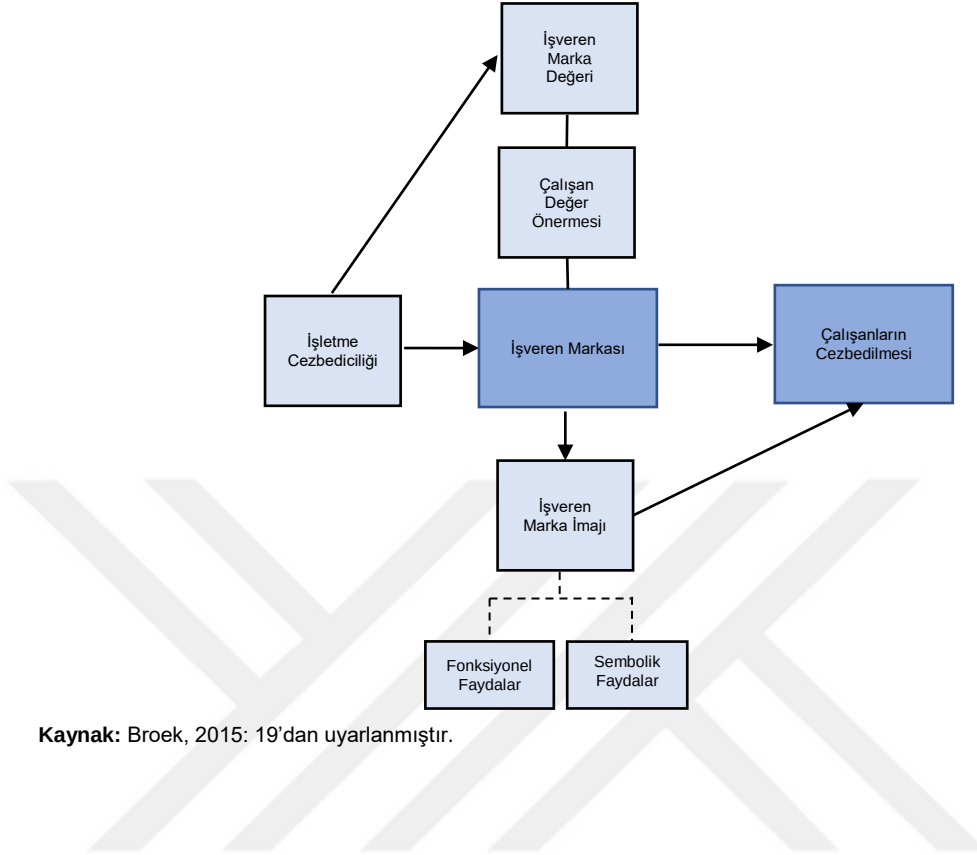
Kişilerin, işletmenin, bir işveren olarak cezbediciliği ile ilgili izlenimleri pek çok faktör tarafından biçimlendirilmiş; sadece işe alım süreci aktiviteleri ile karşı karşıya kalındıktan sonra yaratılmamıştır. Yine de işletmelerin, personel bulma aşamasında imajlarına iyice göz atmaları ve imaj algılarını bütünüyle kendi avantajlarına nasıl kullanabileceklerini ortaya çıkarmaları önemlidir. Hollanda'da yapılan bir araştırmada iş arayanların, önce muhtemel istihdam fırsatları hakkındaki bilgileri araştırdıklarını sonra da bu bilgileri yorumlayıp birleştirdiklerini göstermiştir. Bu durum, işletme ile ilgili bir dizi tutum veya imaj ile sonuçlanmaktadır. Araştırmada, iş arama sürecinde kişilerin daha önceden hakkında fikir sahibi olup aşına oldukları işletmeler hakkında, potansiyel bir işveren olarak yeni algılar biçimlendirmeye başlıyor oldukları görülmüş, bu da işveren hakkındaki imaj tiplerinin bakış açılarına göre değiştiğini göstermiştir. Bu boyutluluk, potansiyel adaylara yaklaşıırken göz önüne alınmalıdır. İş gücü piyasalarının darlığından dolayı işletmelerin adayları etkilemek için yeni yollar bulmaları oldukça önemlidir. Bir imaj yaratma, adayların niyetlerini etkileyen kuvvetli ilişkilerdeki önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Daha önce herhangi bir imaj çalışmasında bulunmayan sektördeki yeni işletmeler için bile işe alım sürecindeki imajın oldukça belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında işletme hakkındaki bilgilerin büyük bir kısmı, büyük ölçekli reklamlar gibi geleneksel yollarla kolayca iletilmemektedir. İşletme hakkındaki bu tür bilgileri işletmenin en sağlıklı yöntemi doğrudan etkileşimli iletişim olabilmektedir. Günümüzde bu da çoğunlukla internet temelli iletişim olmaktadır. Bu bağlamda imaj, potansiyel adayların işe başvurma niyetlerinin kuvvetli öncüllerinden biri olarak gözükmekte, zira işe alım sürecinde işletme ile ilgili bu tür bilgilerin kullanımı işletmenin imajı aracılığıyla başvuru niyetlerinin etkilenmesinde direkt etkide bulunmaktadır. (Lemmink ve diğerleri, 2003: 3-14).

İşletmelerin de, potansiyel adayların işe başvurma niyetlerini etkileyebilecek olan söz konusu işveren marka imajlarını aktarmak ve biçimlendirmek amacıyla işletme politikaları çerçevesinde sosyal ağ sitelerini kullandıkları görülmektedir. İşletmeleri bu araçları kullanmaya yönelten etkenler *sosyal ağ siteleri ve işe alım süreci* başlığında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.2.2. İşveren Marka Değeri

İşveren markası ve işletme cezbediciliği kavramlarının her ikisi de birçok aşamadan oluşmaktadır. İşveren markasının ilk adımlarından biri, işletme cezbediciliği aşaması diye de adlandırılmakta ve işveren markalaşmasının ön aşaması veya işveren marka değerinin bir parçası olarak görülebilmektedir. İşveren markası ile işveren marka imajı tanımlamaları ise neredeyse özdeş olan benzer kavramlardır. İki kavram da işveren veya işletmenin farklı gruplardaki imajları ile ilgilidir. İşveren marka önermesi ve işveren marka değeri de benzer kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İki kavram da çalışanların gösterdikleri performans ve karşılığında aldıkları arasındaki denge olarak tanımlanmıştır. İşletme ve işveren cezbediciliği tanımlamaları da neredeyse aynıdır. Tek fark işveren çekiciliği tanımı bazen işin boyutlarını da hesaba katmaktadır. Dahası, işveren ve işletme cezbediciliği, her ikisi de, işveren veya işletmenin, adayın işletmeye çekilmesini belirleyen faydaları ile ilgilidir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, işveren markası ile karşılaştırıldığında işveren cezbediciliğinin daha statik bir kavram olduğu sonucu çıkarılmaktadır. İşveren markası faaliyetleri, işveren markasının iletimi ve yönetimi ile bir işletmenin işveren markalaması sürecinde ortaya koyduğu çabalardan oluşmaktadır. Bu bağlamda işveren cezbediciliği işveren markasının ön aşaması olarak görülebilmektedir. İşveren markalama süreci işveren marka mesajını iletmeye yönelik belirli unsurları içerirken işvereni nelerin cezbedici yaptığını saptamaktadır (Broek, 2015: 15-19). Söz konusu ilişkiler aşağıdaki şekilde ayrıntılı özetlenmiştir.

Şekil 8: İşveren Markası ile İlgili Kavramlar Arası İlişkiler



Kaynak: Broek, 2015: 19'dan uyarlanmıştır.

Şekilde yer alan oklar varsayılan ilişkileri ifade etmektedir. Bu şekilden işveren markasının kendi başına bir amaç olmadığı, ihtiyaç duyulan çalışanları cezbetmek için bir metot olduğu anlaşılmaktadır.

1.2.3. Fonksiyonel ve Sembolik Faydalar

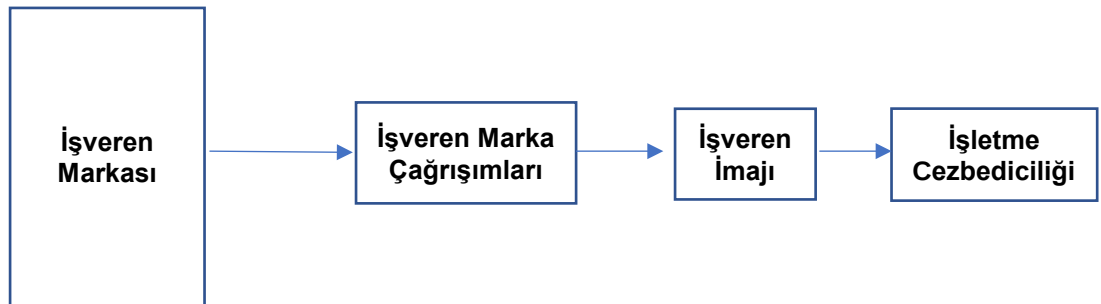
Bir işvereni farklı ve beğenilir yapan unsurların sunulmasının işveren markasını yansıttığı yukarıda belirtilmişti. İşveren markasının geliştirilmesi, stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik olarak faydalı, düzenleyici bir çerçeve görevi görmektedir. Böylece tanımlanabilir ve kendine has, özgün bir işveren kimliğinin inşa edilmesi, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracaktır.

İşveren markası tanımında yer alan ekonomik yani fonksiyonel; ve psikolojik yani sembolik faydaların istihdamla birlikte sağlandığı belirtilmekle birlikte bu durum, ilk bakışta çalışan algılarını belirtiyor gibi gözükse de aslında çift taraflı bir süreçtir.

İşveren markasının icra edilmesi beşeri sermayenin işletmeye değer katacağı ve yetenekli beşeri sermaye yatırımı aracılığıyla işletme performansının gelişebileceği varsayımına dayalıdır.

İşveren markasının ön plana çıkarılması, işletmeyi tercih edilen bir işveren olarak tanıtmakta ve böylece mümkün olan en iyi çalışanların işletmeye çekilmesini sağlamaktadır. Buradaki varsayım, marka ayırt ediciliğinin, ayırt edici beşeri sermayeyi işletmenin kendisine çekme imkanı vermesidir. İşletmeler, potansiyel adaylara sunacakları eğitim, kariyer, kişisel gelişim ve ilerleme fırsatlarının faydalarını, işveren markasını kullanarak aktarmaktadırlar. Bütün bunlar işletmenin marka değerini oluşturmaktadır. Tıpkı ürün markasında olduğu gibi bu bilgiler ve işveren faaliyetleri ile oluşan bu marka değeri mevcut ve potansiyel çalışanların işletme ile ilgili marka bilgisini etkilemektedir. Potansiyel adayları işletmenin açık pozisyonlarına başvurmaya sevk ederken, mevcut çalışanları da işletmeye katkıda bulunmaları ve istihdam ilişkisinde kalmaları yönünde desteklemektedir. İşveren markası faaliyetlerinin sonucunda arzu edilen, adayların zihinlerinde bu değer oluşmasıdır. Başka bir deyişle potansiyel adaylar, farklı işletmelerin işe alım sürecindeki aynı personel bulma ve seçme uygulamalarına, o işletmeler ile ilişkilendirdikleri işveren markası değerine göre, farklı tepkiler vereceklerdir. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere işletme faaliyetleri ile oluşan işveren markası, işletme ile ilgili çağırışımlar oluşturmakta, bunun da işveren imajını oluşturması ile işletme cezbediciliği ortaya çıkmaktadır.

Şekil 9: İşveren Markası Etki Çerçevesi



Kaynak: Backhaus ve Tikko, 2004: 505. 'den uyarlanmıştır.

Şekilde görüldüğü üzere, işletmenin işveren markası faaliyetlerinin çıktısı olarak potansiyel adaylar marka çağırışımlarından bir işveren markası imajı

geliştirirler. Muhtemel adaylar da işverenin kontrol edemediği bilgi kaynaklarına bağlı olarak işveren markası imajları geliştirmektedirler. Bu bağlamda etkin işveren markası uygulamaları, arzu edilen marka çağrışımlarını tanımlayan ve bu çağrışımları geliştirmek için çaba gösteren ileriye dönük bir yaklaşımı ele almaktadır. Bir markayı, potansiyel çalışanlara sembolik faydalar iletmek için kullanma becerisi, işveren marka uygulamalarını özellikle faydalı kılmaktadır.

İşveren markasının fonksiyonel faydaları; ücretler, ek menfaatler, izin ödemeleri gibi o işletmedeki istihdamın nesnel unsurlarını tanımlamaktadır. Sembolik faydalar ise, işletmenin prestiji ile ilgili adayların algıları ve işletme için çalışıldığı takdirde, gerçekleşeceğini umdukları memnun ve mutlu olma hallerini içeren sosyal onay ve kişisel beklentilerden oluşmaktadır. İşveren markası uygulamalarında sembolik özellikler, yenilikçilik ve prestij gibi potansiyel adayın ilginç veya ilgi çekici bulacağı niteliklerdeki özellikleri içerebilir. İşletmelerin fonksiyonel faydaları öne sürerek farklılaşmalarının sınırlı olduğu durumlarda, işveren markası uygulamalarını kullanarak işletme ile çalışmanın sembolik faydalarını aktarmaları, olumlu bir işveren imajı geliştirmek için özellikle faydalı olabilecektir.

İşe alım süreci açısından, potansiyel adaylar, işletmenin ne ölçüde arzu edilen çalışan özelliklerine sahip olduğuna ve bu özelliklere verdikleri göreceli öneme bağlı olarak işletmeye çekileceklerdir. İşveren markası uygulamalarının işe alım süreci safhasında, işletme istihdam özellikleri ile ilgili, kariyer geliştirme, zorluklar ve özgün fırsatlara ilişkin bildirimleri duyurmaktadır. Bu iletiler aynı zamanda uygun adayları cezbetmek niyetiyle işletme tarafından yollanan sinyallerdir ve potansiyel adaylar tarafından verilen vaatler olarak yorumlanabilmektedir. İşveren markası mesajı içeriği yeterli ve doğru bilgiler içerdiğinde, adayların işletmenin işe alım süreci hakkındaki algılarının doğruluğu artacaktır. İşletmenin başarısı için işveren markası uygulamalarının yeterli ve güvenilir mesajlarıyla birlikte, işlerin gerçekçi gösterimleri de bize iyi dengelenmiş mesajların önemli olduğunu göstermektedir. Eğer işveren marka mesajı çok olumlu bilgiler içerip, herhangi bir gerçek veya olumsuz kurumsal bilgi içermiyorsa, işletme inandırıcılığını kaybedeceğinden dolayı, gerçekçi bilgiler vererek elde edebileceği olumlu sonuçları da elde edemeyebilecektir (Backhaus ve Tikko, 2004: 505-508.)

1.2.4. Çalışan Değer Önermesi

Çalışan değer önermesi uzun zamandan beri insan kaynakları yönetimi alanında karşı durulan bir konu olmuştur. Çoğu zaman insan kaynakları çalışanları bu önermeyi, etraflarındaki rekabetin etkisi ile oluşturmak zorunda kaldıkları bir doküman olarak ele almaktadırlar. Gerçekte ise işletmelerin çalışanlarına, gerçekten ne beklediklerini belirleme ve bunu onlara verme konularında yardımcı olan bir konsepttir. Potansiyel adaylara, işletmenin içinde ne olduğu ve adaylara neler sunabileceğini konu almaktadır.

Değer önerisi, işletme çalışanlarının eğitim ve gelişimi gibi konularda, işletmenin katılımını gösteren, o işletmeye özgü insan kaynakları politika, süreç ve programları ifade etmektedir. Son zamanlarda, çalışan değer önermesi işveren markası uygulamaları ile yakından ilişkili hale gelmiştir. Çalışan değer önermesi terimi bir işletmenin işveren markası ve yönetim faaliyetlerinin dayandığı temel *teklifi* tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu bağlamda, işveren değer önermesi ve işveren marka teklifi olarak da adlandırılmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi; işletmelerin bu konsepti temel bir çerçeve olarak görmeleri, kendi değer önermelerini dizayn etmeleri ve gerçekte sundukları ile işletmenin amaçladıkları arasındaki boşlukları değerlendirmeleri gerekmektedir (Browne, 2012: 29-33).

En yetenekli çalışanlar için yapılan küresel rekabeti kazanabilmek için işletmelerin özgün ve çekici bir işveren imajı yoluyla rakiplerinden kendilerini farklılaştırmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Tıpkı pazarlama departmanının tüketicilerin dünya genelindeki değer, tutum ve davranış farklılıklarını ele almak zorunda olması gibi insan kaynakları çalışanları da, işveren markası ile ilgili, potansiyel çalışanların işveren tercihlerini farklı iş gücü piyasalarında neyin harekete geçirdiği ve hangi benzerliklerin var olabileceğine dair kavrayışı geliştirmek zorundadırlar. Doğru yeteneklerin işletmeye katılım ve işletmede kalma isteklerinin nasıl oluştuğunu keşfetmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda işveren markası aracılığı ile yollanan kilit mesajlar, potansiyel adaylara anlam ifade etmelidir. Bu durumu ifade eden *Çalışan değer önermesi* terimi, işverenin farklı hedef kitlelerine hitap etmek ve onları cezbetmek için kullandığı içeriğe işaret etmektedir. Çalışan değer önermesi, tercih edilen marka çağrışımlarına neden olmayı hedeflediğinden, olumlu etkiye sahip bir işveren imajı olmaktadır. Bünyesinde çalışanların önem

verdiği istihdam faydalarını barındırırken¹⁸ aynı zamanda örgütün kimliğini yansıtan örgütsel değerleri¹⁹ de kapsamaktadır.

Yaratıcı bir şekilde hazırlanan bir çalışan değer önermesi, işveren markası faaliyetleri açısından çalışanları cezbedici bir araç olmaktadır. Arzu edilen marka bir kurum olmak isteyen işletmeler, çalışan değer önermesinin çerçevesini mutlaka kavramsallaştırmalıdır. Böylece adayların işletmeye ulaşmaları kolaylaşacak; adaylara sunulan değerler ile tatmin yaşayacakları mesajı iletilebilecektir. Kısaca; ortaya çıkarılan çalışan değer önermesi stratejileri, itibarı ve markayı çalışanların gözünden inşa edecektir. Bu bağlamda çalışan değer önermesinin bir işveren markası aracı olarak kullanılması mutlaka en iyi yeteneklerin işletmeye çekilmesi, istihdam edilmesi amacına hizmet edecektir (Goswami, 2015: 264). Güncel durumların gerektirdiği üzere işletmeler ilk olarak kendi çalışan değer önermelerine dair stratejik bir yaklaşım geliştirmeli, daha sonra da işletmeye etkin olarak faydası olan işe alım süreci kararlarını oluşturan verilerini analiz etmelidirler. Ortaya çıkan sonuçlarla bağlantı kurulabildiğinde, reket avantajı kazanma ve işletme etkinliğini arttırmak adına güçlü bir yol haritası sağlanabilecektir (Heger, 2007: 121).

1.2.5. İşveren Markası ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren adı anılmaya başlayan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı (Carrol, 1999: 291), işletmelerin hayır kuruluşlarına yaptıkları parasal destekler, çevre koruma faaliyetlerine katılımları ve ait oldukları toplumların sosyal problemlerini çözmeye yardım etmeleri, diğer bir deyişle sosyal yönden sorumlu bir şekilde davranmaları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işletmeler faaliyetlerinde etik, yasalara uygun ve yardımsever davranarak toplumun refahında rol oynamaktadırlar (Mohr ve diğerleri, 2001: 45). Bu tür faaliyetler işletmeyi rakiplerinden farklılaştırarak marka değerini güçlendirmektedir. Böylece işletme ile ilgili kamusal bir farkındalık oluşmaktadır. İşletme marka çağrışımları, işletmelerin sosyal sorumluluk bağlamında gerçekleştirilen sosyal, kültürel vb. çalışmaları ile özdeşleşecektir. Bu da işletme imajını etkileyerek cezbediciliğini arttıracaktır.

¹⁸ “ işveren markasının fonksiyonel faydaları “

¹⁹ “ işveren markasının psikolojik (sembolik) faydaları “

Bu tür faaliyetler ile işletmeler; hissedarlarına, potansiyel ve mevcut çalışanlarına, tüketicilere, kamu otoritelerine, sivil toplum kuruluşlarına sinyaller yollayarak sürdürülebilirliklerine yatırım yapmakta ve bu gönüllü katılımlarının karlılıklarını arttırmasını beklemektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı genellikle büyük işletmeler tarafından üstlenilmesine rağmen, sosyal sorumluluk uygulamaları kamu, özel sektör, küçük ve orta boy işletmelerde de var olmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramının çıkış sebebi olan sürdürülebilir ekonomik büyüme gibi, işletmeler de sürdürülebilirliklerini sağlamak adına sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurumsal olarak gerçekleştirmektedirler. İşletmeler bu bağlamda yürüttükleri faaliyetleri, tıpkı kalite yönetimi uygulamalarındaki gibi bir maliyet unsuru değil, yatırım aracı olarak görmektedirler. İnsan kaynakları faaliyetleri açısından, ayrımcılık içermeyen; etnik azınlıklara, yaşlılara, kadınlara, uzun süredir istihdam dışında kalan dezavantajlı kişilere kolaylıklar sağlayan işe alım uygulamaları da sorumluluk içeren uygulamalar arasında yer almaktadır. Böyle işletmeler, özellikle daha az eğitime, beceriye sahip olan veya daha yaşlı çalışanlarını hayat boyu öğrenme programları ile desteklemektedirler. Bunun yanında Avrupa Birliği'nin, işletmelerin çevresel ve sosyal problemler ile ilgili gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk uygulamalarının performanslarıyla ilişkilendirilen, sosyal ve çevre etiketleri de, işletmenin işveren markasını güçlendiren önemli unsurlardan biri haline gelmiştir (Commission of the European Communities, 2001: 4-23).

Ülkemizde yapılan bir araştırmada ise sivil toplum kuruluşları ile ortaklaşa topluma ekonomik ve sosyal olarak destek olacak çalışmalar yapan ve çevre koruyucu politikalar güden sosyal sorumluluk faaliyetleri işletme itibarını etkileyen en önemli üçüncü faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin, kişilerin duygusal ve öznel bakış açılarında önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Aynı çalışmada görülmektedir ki sosyal sorumluluk kavramı dünyadaki diğer ülkelere kıyasla ülkemizde, daha çok ekonomik hayırseverlik bağlamında değerlendirilmektedir. Özellikle çok uluslu işletmelerin ülkemizin demografik ve kültürel yapısını göz önünde bulundurarak, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde, bu duruma dikkat etmeleri önem arz etmektedir (Özpınar, 2008: 121).

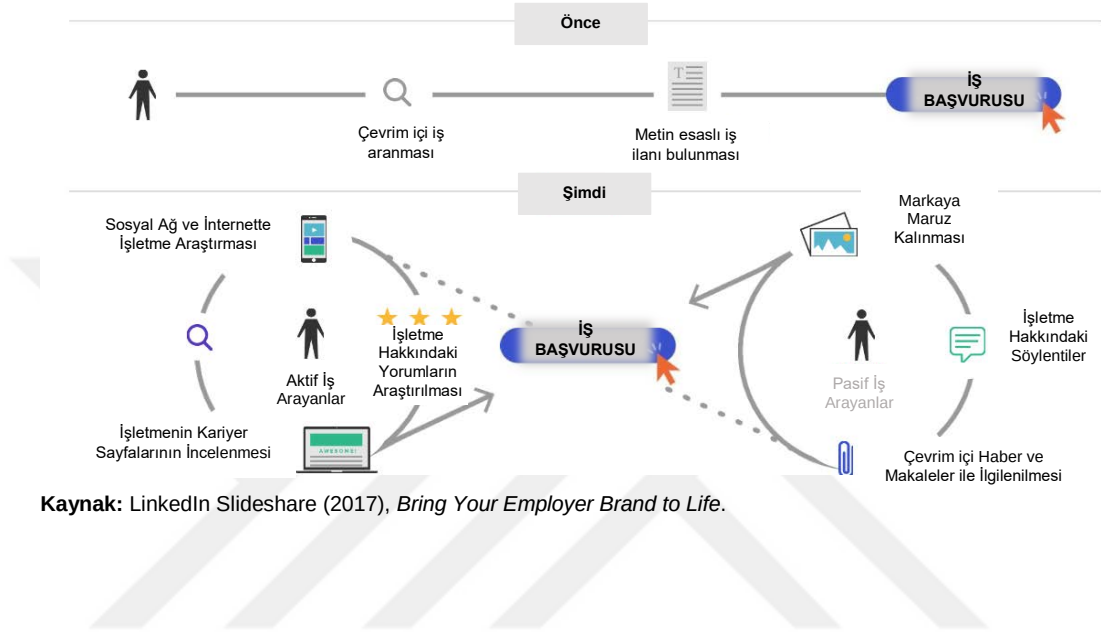
1.3. İŞVEREN MARKASI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET

İşletmelerin en büyük sürdürülebilir rekabet avantajlarından birisi nitelikli insan kaynağı olurken diğeri de nitelikli marka değerleridir. Bu bağlamda işletmeler de bu faktörleri geliştirmek adına stratejilerini yoğunlaştırmaktadırlar. Bu sebeple işletmelerin en tepe yönetiminden insan kaynakları departmanının her üyesine dek, bu durumu sağlayacak insan kaynakları faaliyetlerine, gereken önem verilmektedir. Bu işletmeler rakiplerinden farklılaşarak nitelikli insan kaynağı tarafından *tercih edilen işveren* haline gelmektedirler. Bundan dolayı işletmeler, başta insan kaynakları olmak üzere, bütün işletme faaliyetlerini bir bütün olarak ele almaktadırlar. Diğer üretim faktörlerinin çok farklılaşmadığı günümüzde işletmeler, farklılığın çalışan yetenek ve becerilerinden kaynaklandığının bilincinde olarak, hem nitelikli çalışanları bünyelerine katmak hem de mevcut olanları korumayı amaç edinmişlerdir. Bunu da işveren markalarını oluşturmakla ve bunu iyi bir biçimde ileterek yapabileceklerinin farkındadırlar (Sağır, 2016: 437).

Bütün bu sebepler ile işletmeler, potansiyel adaylara isimlerini olabildiğince çok duyurmaya çalışarak işe alım süreci performanslarını geliştirmek istemektedirler. Bu konuda yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, olumlu sinyallerin gönderildiği işe alım süreci aktiviteleri ile işletmeler lehine, kendileri ve sundukları iş fırsatları ile ilgili olumlu genel hisler ve bakış açıları yaratılmaktadır. İşletmeler işe alım öncesi yapılan aktiviteler ile de sundukları iş fırsatlarının önemini güçlü ve sürekli bir işveren markası aracılığıyla ilettikleri takdirde yetenek savaşlarında da stratejik bir avantaj kazanabileceklerdir. Bu açıdan insan kaynakları çalışanları, pazarlama departmanı çalışanları ile daha yakın işbirliği içinde veyahut pazarlama konseptlerine daha aşina olmaları ile, potansiyel adayların zihninde pozitif ve özgün bir marka imajı yaratıldığından emin olabileceklerdir (Collins ve Stevens, 2012: 26).

Aşağıdaki şekilde iş gücü piyasası tercihlerinin iş öncülüğünden marka öncülüğüne geçişi gösterilmiştir.

Şekil 10: İşin Yönlendiriciliğinden Marka Yönlendiriciliğine Olan Değişim



Kaynak: LinkedIn Slideshare (2017), *Bring Your Employer Brand to Life*.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi önceleri, iş başvurularına giden süreç işletmelerin açık pozisyonlarının çevrim içi aranması ve sadece ilanlarda yazanlar üzerinden iş başvurularının gerçekleşmesi üzerine idi. Oysa günümüzde aktif iş arayanlar işletmelerin sosyal ağ siteleri paylaşımları ile işletme hakkındaki yorumlara dahi bakmaktadır. Bunun yanında pasif iş arayanlar dahi işletme hakkında çevrim içi yazılan haberlerle ilgilenmekte, sosyal ağ sitelerinde yapılan değerlendirme ve yorumlar aracılığıyla ister istemez işletme markası hakkında bir izlenime sahip olmaktadır.

Bu bağlamda işletmelere düşen, işveren marka mesajları aracılığıyla işletmeleri hakkındaki en uygun ve doğru bilgilerin dijital ortamlarda yayılmasını sağlamaktır. Böylece aktif veya pasif iş arayanların kendilerine en uygun olan işletmeleri belirleyebilmeleri için fırsatları olabilecektir. İş arayanlar kendi değer yargıları ve tutumları ile uyumlu işletmeleri kendilerine daha yakın gördüklerinden dolayı, işveren markası aracılığıyla, işletme cezbediciliği artacak bu da, işletmede çalışma niyetini etkileyecektir (Büyükgöze ve Erçetin, 2016: 55). Böylece en önemli rekabet unsuru olan insan kaynağı faktörünü zenginleştirmek isteyen işletmelerin işveren marka yönetimini stratejik yönetim süreçlerine dahil etmeleri kaçınılmaz

olmaktadır. İşletme böylece diğer işletmelerden kolayca ayırt edilebilir hale gelip farklılaşarak rekabet üstünlüğü kazanacaktır. Nitelikli adayları etkileyip işletmeye çekerek bünyesinde tutmayı başarabilecektir. Bu tür işletmeler sadece işe alım sürecinde değil, işe alım öncesi dönemde de aktif olarak işveren markaları ile ilgili çalışmalar yapmaktadırlar (Gözen, 2016: 68). Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin bunu, öncelikle yetenekli çalışanlarını ellerinde tutarak yapmaları gerekmektedir. Bu da çalışanların işletmeye bağlılık duymalarını gerektirmektedir. İşveren markası aracılığı ile sunulan fonksiyonel ve sembolik fayda algılamalarının çalışanların işletmeye bağlılık duymasında olumlu etkisi olduğu görülmektedir. İnsan kaynağına dayanan bu rekabet üstünlüğünü sürdürmek isteyen işletmelerin işveren markası ile ilgili uygulamalara ağırlık vermeleri ve politikalar geliştirmeleri yerinde olacaktır (Aras ve Bayraktaroğlu, 2016: 605).

1.4. SOSYAL MEDYA; PAZARLAMA VE MARKA STRATEJİLERİ

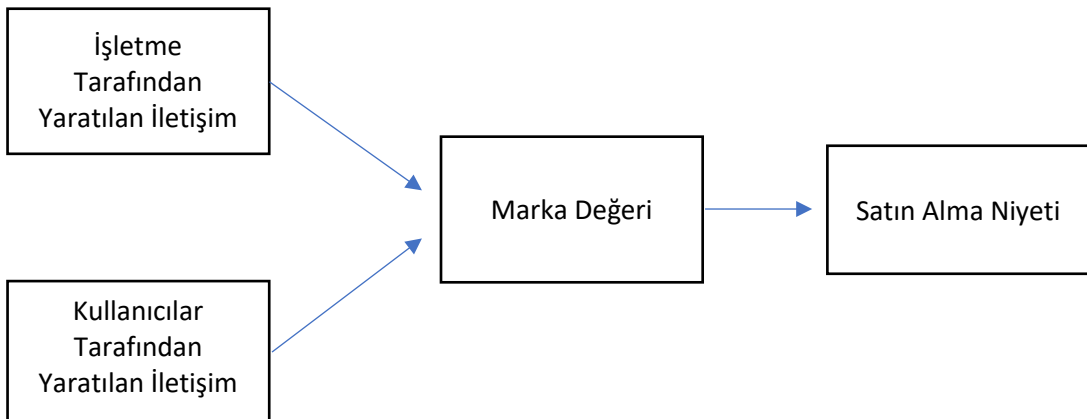
Geleneksel pazarlama yöntemleri ile karşılaştırıldığında çift yönlü, düşük maliyetli, hızlı ve etkin bir yöntem olan sosyal medya ile pazarlama yönteminde işletmeler, pazarlama süreçlerinin bir parçası olan tutundurma aşamasını gerçekleştirmek amacı ile, ürün ve hizmetlerinin reklam ve tanıtımlarını gerçekleştirmektedirler. Sosyal medya kullanıcı sayısındaki artış ile birlikte kullanıcıların beklenti, tutum ve davranışları hakkında yeni bilgiler edinen işletmeler için böylece yeni pazarlama fırsatları doğmuştur. Böylece geleneksel pazarlamaya kıyasla ilişkilerin geliştirilmesinin daha önemli olduğu daha katılımcı bir pazarlama süreci ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda küresel çok uluslu işletmelerden yerel işletmelere dek pek çok işletme sosyal medya ile pazarlama faaliyetlerine etkin bir şekilde katılmaya başlamışlardır. Böylelikle işletmeler; mevcut ve potansiyel paydaşlarına hızla ve düşük maliyetle ulaşarak geri bildirimler alabilmekte ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ölçebilmektedirler. Bu durum ikinci bölümde ayrıntılı olarak işlenecek olan web 2.0 teknolojisi ile meydana gelen karşılıklı iletişim sayesinde gerçekleşmiştir. Yine çalışmanın ikinci bölümde ayrıntılı incelenecek olan bir diğer konu da sosyal medyanın pazarlama faaliyetlerinde kullanımının, doğru yönetilmediğinde işletmenin kontrolünden çıkarak olumsuz sonuçlar doğurabilmesidir. Doğru yönetilmek istenen sosyal medya pazarlama faaliyetlerinde

işveren, ürün veya hizmet markalarının etkin bir şekilde iletilebilmesi için hedef kitlelerin iyi bir şekilde tanımlanması, özelliklerinin belirlenmesi ve marka stratejilerinin planlanması hayati önem taşımaktadır. Bunun yanında hangi sosyal medya araçlarının kullanılacağı, sürecin sürekli takibi ve ortaya çıkabilecek istenmeyen durumlara yapılacak önceden müdahaleler de diğer önem teşkil eden konular arasında yer almaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi sosyal medya ile yapılacak markalama, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi işletme kaynaklarının etkin kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi açısından oldukça gereklidir (Yılmaz, 2018: 129).

İşletme itibarı ile ilgili yollanan sinyaller; para, iş gücü ve ürün piyasalarına yeni bilgiler taşıdıklarında bu durum doğrudan doğruya piyasa gözlemcileri ve katılımcılarının davranışlarını etkilemektedir. Bu pozitif veya negatif değişimler; finansal piyasalarda işletme hisse senetlerinin değerini, iş gücü piyasalarında işletme ile kurulmak istenen istihdam ilişkisine olan talebi ve ürün/hizmet piyasalarında da işletmenin ürün ve hizmetlerine olan talebi arttırıp düşürülebilecek şekilde etki edebilmektedir (Hannon, 1992: 45).

Gerek işletme gerekse kullanıcılar tarafından sosyal medya üzerinden kurulan her türlü iletişim tüketicilerin satın alma niyetlerine olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Aşağıdaki şekilde bu durum görülmektedir.

Şekil 11: Sosyal Medya İletişiminin Marka Algısı Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Wright, 2015: 51. 'den uyarlanmıştır.

Yukarıda da görüldüğü gibi, Wright (2015)'in yaptığı araştırmada pazarlama odaklı yapılan sosyal medya iletişiminin marka değeri ve satın alma niyeti ile pozitif ilişkisi olduğu saptanmıştır. Spor kulüpleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre işletmelerin pazarlama ilkeleri ile uyumlu gerçekleştirilen Facebook gönderilerinin, potansiyel müşterilerin zihinlerindeki işletme imajları ile olumlu ilişkisi olduğu saptanmıştır (Wright, 2015: 59).

Dikkat edilmesi gereken nokta, sosyal medya tanımlamasının birçok alt başlığı içermesidir. Bunlar arasında; ortak çalışma ile oluşturulan projeler (örneğin çevrim içi ansiklopedi Wikipedia), internet günlükleri (blog), video (örn. Dailymotion), fotoğraf (örn. Flickr), slayt (örn. Slideshare) gibi içeriklerin paylaşıldığı içerik grupları, sosyal ağ siteleri (Facebook, Twitter, LinkedIn gibi) ile sanal oyun (örn. World of Warcraft) ve sanal sosyal dünyalar (Second Life gibi) yer almaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2010: 62, Mangold ve Faulds, 2009: 358, Weinberg, 2009: 9).

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere ülkemizde de, TÜİK bültenlerinde, sosyal medya; sosyal ağlar, bloglar, multimedya ve wiki bazlı paylaşım sitelerinin bütünü olarak oluşturmaktadır.

Tablo 3: Sosyal Medya Uygulamaları Sınıflandırılması

Sosyal medya uygulamalarını kullanan girişimler ve kullanılan sosyal medya uygulamaları, 2017, 2019 [INDEX](#)

Proportion of enterprises using social media and types of social media used, 2017, 2019 (%)

Sosyal medya uygulamaları kullanan girişimler	Sosyal medya uygulamaları kullanan girişimlerde kullanılan sosyal medya uygulamaları (1)			
	Types of social media (1)			
Proportion of enterprises which use social media	Sosyal ağlar Social networks	Bloglar ve mikro bloglar Enterprise's blog or microblogs	Multimedya paylaşım siteleri Multimedia content sharing websites	"Wiki" bazlı bilgi paylaşım siteleri Wiki based knowledge sharing tools

Kaynak: TÜİK, Girişimlerde Bilişim Kullanımı Araştırması, 2019.

Bu bağlamda kişilerin kendi profillerini yaratarak kendi sosyal ağlarını oluşturabildikleri, arkadaş listelerine sahip olabildikleri, anlık mesajlaşmalar ve paylaşımlar gerçekleştirebildikleri sosyal medya uygulamaları; sosyal ağ siteleri olarak nitelendirilmektedir.

1.5. İŞLETME CEZBEDİCİLİĞİ UNSURLARI

İşe alım sürecinin daha önce hiç olmadığı kadar karmaşıklaştığı günümüzde özellikle genç kuşakların dikkatlerini çekmek isteyen işletmeler, tercih edilebilirliklerini arttırmak adına farklılıklar yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda işe alım sürecinde işletmelerin arzu edilen potansiyel adaylar arasında nasıl farkındalık yaratılacağına dair gayretleri üzerinde önemle durulmaktadır. İşletmeler hakkındaki internet ve sosyal ağ sitelerindeki bilgiler, bilginin doğası (gerçekçi, olumsuz vb.), işletmenin içinde bulunduğu sektör, iş gücü piyasası, iş arayanların ve ilgili pozisyonun özelliklerine bağlı olarak aday havuzunun nitelik ve niceliğini etkileyebilmektedir. İşletme prestij uyandırarak diğer kişileri etkileyip kendi değerlerini ifade etmelerine imkan verdiğinde, kişiler de işletmeye karşı sempati duymaktadırlar. İşletmeye duyulan sempati; adayların işletmeye ne kadar aşına olduğundan, işletmenin şöhretinin nasıl olduğundan ve iş arayanların işletmenin değer ve nitelikleri hakkındaki edindikleri imajlardan etkilenmektedir. Bu bağlamda işletmelere önerilen, imaj ve itibarlarını değerlendirerek var olan ile arzu edilen durumlar arasındaki zıtlıkları bulmaları ve iş arayanların zihinlerindeki işletme ile ilgili imajları etkileyebilecek aktiviteler planlamalarıdır. Bunu da, işe alım süreci ve tanıtım uygulamalarının işletme imajını nasıl geliştireceği üzerine değerlendirmeler yaparak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin, internet üzerinden küresel iş gücü piyasalarına açılırken, bölgeler ve ülkeler arasında büyük farklılıklar olduğunu göz önüne almaları ve arzu edilen iş gücünün farklı özelliklerine göre farklı coğrafyalarda, işe alım aktivitelerini çeşitlendirmeleri gerekmektedir. Ülke ve bölge ekonomisinin niteliği ile büyüyen ve gelişmiş ekonomiler arasındaki fark da diğer önemli bir unsurdur. Büyüyen ekonomiler dinamik stratejilere gereksinim duyarken, gelişmiş ekonomilerde adaylara ulaşırken daha geleneksel yaklaşımlar kullanılabilir. Bu bağlamda işletmelerin, ülkenin ve iş gücü pazarının sosyo-ekonomik durumunu da göz önüne alarak değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Bütün bunların yanında teknolojinin yaratıcı kullanımını geliştiren işletmeler, kendilerini rakiplerinden ayırıp avantajlı konuma geçmektedirler. Örneğin belirli bir yetenek havuzunun sempatisini kazanmak isteyen işletmeler, internet yolu ile içerik veya konum temelli reklamlar vererek bu özellikli kişilere ulaşabilmektedir. Adayların işe alım sürecinin sonunda, kendilerine yapılan iş tekliflerini değerlendirirken işletme sitelerini ziyaret ettikleri ve tekliflerin kabul veya ret edilmesini en çok etkileyen

faktörün edinilen çalışma ortamı izlenimleri olduğu görülmüştür. Bir diğer konu da özellikle işe alım sürecinde görev alan insan kaynakları çalışanlarının özenle seçilmesi ve işletmenin bu kişilere yatırım yapıp eğitmesi gerekliliğidir. Bu kişilerin adaylara nazik davranması ve personel alımı yaptıkları ilgili pozisyonu tanımaları gerekmektedir. Dolayısı ile işe alım sürecinin adaylar tarafından nasıl algılandığı kritik bir role sahiptir. Adaylar, seçim kararlarının ne kadar sağlıklı ve objektif verilir verilmeyeceğine bakmaksızın ret kararlarına oldukça olumsuz tepkiler verebilmektedirler. Seçim aşaması sonunda da, olumsuz çıktılarına sahip pek çok kişi kalabilmekte ve bunların birçoğu bu durumu kendilerinden ziyade sürece atfedebilmektedirler. İşletmeler sürecin negatif algılarını azaltabilmekte fakat, ret edilen adayların olumsuz duygularını tamamen ortadan kaldıramamaktadırlar. Bu bağlamda işletmelere önerilen, işe alım araçlarına ait algıları bildiren verileri düzenli olarak gözlemlenmeleridir. İşletmeye duyulan ilgiyi sürdürmek; sadece, işletmelerin işe alım sürecinde etkili olan insan kaynakları çalışanlarının eğitimi, prosedürlerin görünüş geçerliğine sahip olması gibi çabalara bağlı olmamakta, rakip işletmelerin bu konularda yaptıkları ile de ilgili olmaktadır. İşe alım sürecindeki bu yaratıcı çabalara örnek; Hindistan'da bir çağrı merkezinin, adayları etkileyerek rekabet avantajı elde etmek için potansiyel adayların aile üyelerinin işletme hakkında bilgi almalarına fırsat sunan *Aile Günleri* düzenlemesidir. Aile ve arkadaşların haricinde kültür ile ilişkili olarak, toplumdaki sosyal etkileyenlerin rolü de yadsınamamaktadır (Ryan ve Delany, 2010: 127-150). Bununla birlikte, işletme aktivitelerinin oluşturduğu imaj anlamına gelen işveren markasının, iş gücü piyasasındaki potansiyel adaylara iletilmesinde anahtar rol oynayan sosyal ağ siteleri de stratejik bir öneme sahiptir. Tıpkı toplumun sosyal etkileyenleri gibi dijital dünya da kendi dijital etkileyenlerine sahiptir. Bu platformlarda aktif içerik oluşturabilen kullanıcılar, dijital dünyada görüşlerini paylaşarak işletmeler hakkında olumlu ve olumsuz imajlar yaratıp yayabilmektedirler. Dijital etkileyenlerin mesajları, işletmelerin yaratıp paylaştığı kurumsal mesajlara nazaran, kişilere daha samimi ve çekici geldiği için kamuoyunu nicelik ve nitelik yönünden daha çok etkileyebilmektedirler. Bu bağlamda işletmeler, dijital etkileyenlerin mesajlarını stratejik iletişim süreçlerinin bir parçası olarak görerek, kurumsal marka ve imajlarının potansiyel adaylar üzerinde cezbedici etkisini arttırmak için, sosyal ağ sitesi kullanıcılarını bu sürece dahil etmek istemektedirler (Maden, 2018: 71-86). İş gücü piyasasında, işletmelerin yaptıkları

pek çok etkinliğin, aktif iş arayanlar ve potansiyel adaylar arasında, bir sinyal olarak algılandığına dair bilimsel teoriler de mevcuttur²⁰.

İşletme cezbediciliği, işe alım sürecinde amaçlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetler ve sürecin çıktıları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için, bir ara değişken olarak adlandırılıp tanımlanmaktadır. Özetle, işletmenin imajı açık bir biçimde, işletmenin potansiyel adayları cezbetme, arama ve bulma faaliyetlerini etkilemektedir (Breaugh ve Starke, 2000: 410-431).

Adayın öz geçmişi, test ve görüşme gibi değerlendirmelerinde ortaya çıkmayan bir sosyal yönü de mevcuttur. Ve bu yön geleneksel olarak, ziyaret vb. yollarla adayların kişisel ortamlarında çevre ile ilişki ve davranışlarının analiz edilmesi ile ortaya çıkartılmaya çalışılmaktaydı (Erdoğan, 1991:84). Oysa günümüzde, adayların sosyal davranışlarını gözlemek adına sosyal ağ siteleri kullanılmaktadır. Bu kullanım bir yandan aday hakkında hem güncel hem de işe alım süreci ile eş zamanlı bilgi sağlarken diğer yandan işletmenin imajını da geliştirip yaymaktadır (Doğan, 2011: 58).

İşletme tarafından cezbedici unsurlarının belirlendiği işletme cezbediciliği işveren markası kavramına göre daha statik bir kavramdır. İşveren markası ise işletmeyi cazip bir işveren haline getiren bu cezbedici unsurların ilişkilerine odaklanmıştır. Böylece bu iki kavram birbirini tamamlamaktadır (Broek, 2015: 2).

1.6. İŞVEREN MARKASININ İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİLERİ

İşe alım süreci günümüzde daha önce hiç olmadığı kadar karmaşık bir hale gelmiştir. Geçmişte işletmeler, yetenekli adaylara ulaşmak için farkındalık yaratmak üzerine efor sarf ederken günümüzde hangi bilgi kaynaklarının potansiyel adaylar tarafından görüntülediği bilgisine ulaşmaya çabalamaktadırlar. Örneğin internet günlükleri; aday ve çalışanların, işletmelerin işe alım süreci hakkındaki algı ve tecrübelerini gerçek zamanlı olarak paylaştıkları ortak bir nokta halini almaya başlamıştır. Bu bağlamda insan kaynakları çalışanlarına, işletmelerinin isimlerini internette aratarak, adayların hangi bilgilere erişebildiğini görmeleri önerilmektedir. Böylece, kaynağı dikkate alınmaksızın bu bilgilere ulaşip okunmasıyla, işletme hakkındaki hangi imajların tasvir edildiğiyle ilgili fikir sahibi olunabilecektir. Daha

²⁰ İkinci bölümdeki “*Avantajlar ve Sakıncalar*” başlığı altında bu konuya değinilmiştir.

1.6.1. İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Şekil 12: Marka Yönetiminin Başlıca Hedef Grupları



Tıpkı ürün markasında potansiyel müşterilerin sosyal ağlar ya da kişiler arası iletişim yoluyla ürünler hakkında izlenimler edinmeleri gibi, aynı yollarla potansiyel çalışanlar da işletme hakkında birçok izlenim edinmektedirler. En çok etkilenilen izlenimler işletmenin sıra dışı çalışma yöntemleri, takım çalışması, daha fazla gelişim imkanı, ücret ve çalışma saatleri gibi personel politikaları ile; adayların başvuru sürecinde edindikleri algı ve izlenimleri özetleyen *iyi hissetme unsuru* dur. Böylelikle oluşan imajlar, işletme cezbediciliği ile adayların başvuru niyetlerini etkilemektedir.

Adaylar; tavsiyeler, en iyi işveren sıralamaları gibi ikincil kaynaklar ile; broşürler, sosyal ağ siteleri, fuarlar gibi birincil kaynaklardan da bilgi toplayabilmekteyken, işletmeleri tüketicilerin ürünleri karşılaştırdığı gibi karşılaştıramamaktadırlar. Dahası; yanlış bir işletmeyi seçme riski, kötü bir ürün seçme riskinden oldukça fazladır. Bir istihdam ilişkisinin erken sona erdirilmesi, kişilerin daha sonraki başvuruları için dezavantaj olacak şekilde öz geçmişlerine olumsuz izler bırakabilecektir. Mevcut çalışanlarda, yukarıda bahsedilen işveren markasının psikolojik (sembolik) faydaları, potansiyel çalışanlarla kıyaslandığında daha da önem kazanmaktadır. Bunun yanında mevcut çalışanlar işletmede yaşadıkları tecrübeleri aracılığıyla bilgi topladıkları için, potansiyel çalışanlar üzerinde daha geçerli izlenimler bırakabilmektedirler. Çalışanların, kendilerini işletmeleri ile ifade etmeleri olmazsa olmazlardan biri olduğundan beri, psikolojik faydalar daha da önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmeye ait olmak, çalışanların kendilerini tanımlamaları ve ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Psikolojik fayda işlevi eski çalışanlar için de önemlidir; şu bakımdan ki, işletme ile özdeşleşme ve prestij duygusu eski çalışan durumunda bile işletme ile ilgili olumlu referanslarda bulunmak için güdüleyici bir rol oynamaktadır.

İşveren markasının amaçları, üç hedef gruba göre daha fazla sınıflanabilmektedir: gelecekteki, mevcut ve eski çalışanlar. İşveren markası, insan kaynakları yönetimine göre bu hedef gruplarla bağlantılı olarak yetenekli kişilerin elde edilmesi ve işe yerleştirilmesi, gelişim, motivasyon ve esneklik gibi alanları kapsamakta ve birleştirmektedir. Bu yüzden işveren markasının amaçları, çalışanların tüm profesyonel yaşamları boyunca yapılandırılabilir. Bu konu hakkındaki bilimsel tartışmalar çok eski olmamakla birlikte, artan sayıda insan kaynakları çalışanı ekonomik başarının, ağırlıklı olarak çalışan performans ve katılımına bağlı olduğunun farkına varmış; böylece işveren markası, yönetim faaliyetlerinin de önemli bir parçası haline de gelmiştir (Christiaans, 2012: 1-26).

Çalışanların ve işletmelerin nitelikleri açısından, işveren markası etkinliklerini değerlendirip sınıflandıran çeşitli kurumların varlığından önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Söz konusu kurumların başlıcaları, aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

Tablo 4: Uluslararası İşveren Markası Araştırmaları Kurumları

Kurum	Çalışma Alanı	Çalışma Kapsamı
Great Place to Work Institute	<i>Great Place to Work</i> modeli, 1989'dan beri, belirlenmiş kriterler üzerinden mevcut ve potansiyel aday algılarını ölçümlemekte, işletmelerin işveren markalarının tanımlanması ve geliştirilmesi için analizler yapmaktadır. İşverenlere duyulan güveni belirten <i>Güven İndeksi</i> çalışması mevcuttur.	45 ülke
Universum Employer Branding Research Insights and Communication.	1988'den beri yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve işletmeye çekilmesi için marka stratejileri çalışmaları yapmaktadır. İşveren markası yaratılması, geliştirilmesi ve ölçülmesi konularında çalışmaktadır. Küresel ve ulusal ölçütlerde <i>Tercih Edilen İşverenler</i> sıralamaları yapmaktadır.	44 ülke
Ranstad	2001'den beri, potansiyel adayları işletmeye nelerin çekebileceğine dair bağımsız çalışmalar yapmakta; çalışanları yönlendiren ve motive eden faktörleri incelemektedir. Küresel ve genellikle bölgesel kapsamda, sektörel araştırmalar gerçekleştirmektedir.	32 ülke
Wilson Human Capital Group	Genellikle Fortune 500 işveren markası sıralamaları yapmakta, işveren marka özgünlüğü gibi konulara odaklanmakta, trendleri analiz ederek marka stratejileri belirlemeye çalışmaktadır.	8 ülke

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Bu bağlamda işletme cezbediciliğini arttırmak adına, pek çok işletme tarafından işveren markası ile ilgili; aldıkları ödüller, ulaştıkları başarılar ve faaliyetler herkese açık bir şekilde paylaşılmaktadır. Buna örnek olarak aşağıda, çalışmanın

araştırma kısmında ulaşılan işletmelerden ikisinin e-posta yazışmalarında kullandığı, işveren marka ödülü logoları görülmektedir.

Şekil 13: İşveren Marka Ödülü Örnekleri



1.6.2. İşveren Markası Yönetimi ve Sosyal Ağ Siteleri

Kimlik, imaj ve itibarın aktarımı anlamına gelen işveren markası yönetiminde, işletmelerin dış paydaşlarının gözündeki güven oldukça önemlidir. Bu kişiler için işletme vitrini görevini gören sosyal ağ sitelerinin yönetimi, aynı zamanda işveren markası yönetimi anlamına da gelmektedir. Bu da işletmeleri, sosyal ağ siteleri gibi daha çok çalışanların sosyal içerikler oluşturdukları, inovatif yönü etkin işveren markası yönetimi tekniklerine yöneltmektedir (universumglobal.com, 2018).

İşveren markası yönetiminde kurumlar kimlik, kültür, imaj ve itibarlarını yöneterek değerlerini paydaşlarına ulaştırmakta, böylece paydaşlarının zihinlerini etkileyebilmektedirler. Buradaki önemli nokta verilen mesajlar ile gerçekleşen faaliyetlerin tutarlı olması gerekliliğidir. Sosyal ağ siteleri yönetiminde bu konu özellikle önemlidir. İşletmenin sosyal ağ sitelerinde paylaştıkları faaliyetler ile işletmeyi temsil ettiğini iddia ettikleri değerler söylemleri birbirlerini desteklemelidir.

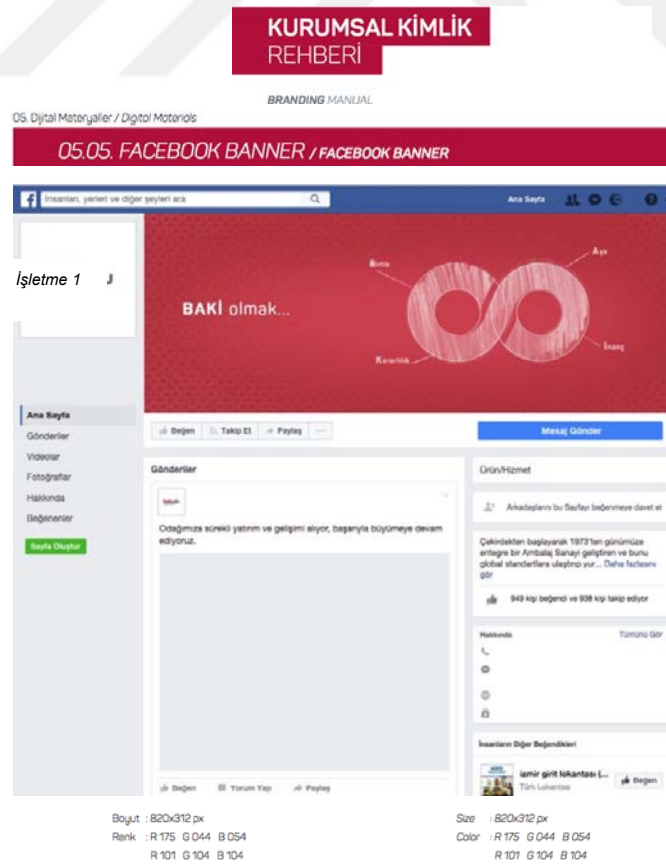
Sosyal ağ siteleri paylaşımları ile bir anda edinilmeyen, aksine uzun dönemli bir süreç olan işveren markası yönetimi faaliyetleri, işletmenin tüm bölüm ve çalışanlarınca desteklenmelidir. Daha önce de değinildiği gibi işletme hakkındaki algılar, işletmenin çevresi ile ilişkilerine dayanmakta ve paydaşlarının algı ve değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda sosyal ağ siteleri aracılığı ile paydaşlara yönelik, sürekli ve tutarlı, bir iletişim ve geri bildirim gerçekleşmelidir. Örneğin işletme sürekli çalışanlarına verdiği değeri vurguluyor, fakat bu söylem ile ilişkili gerçekleştirdiği faaliyetleri sosyal ağ siteleri aracılığı ile paylaşmıyorsa, potansiyel adayların gözünde olumlu izlenimler bırakmadığından paydaşlar işletme hakkında olumlu düşüncelere sahip olmayacaklar ve sosyal ağ sitelerinde pozitif değerlendirmeler yapmayacaklardır. Özetle işveren markası yönetiminde, nitelikli iş gücünün çekilmesi için sosyal ağ sitelerinin kullanılarak işletme faaliyetlerinin paylaşılması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 39,97,130,144).

Hizmet sektöründe yapılan araştırmalar da; işletmelerin sosyal ağ siteleri kullanımının, adayların işletme cezbediciliği ve işveren markası algıları üzerinde pozitif etkide bulunduğu için yararlı bir işe alım politikası aracı olduğunu belirtmektedirler. Bu durum potansiyel adayları etkilemeyi deneyen işletmeler için olumlu bir durumdur. Ayrıca, sosyal ağ sitelerinde bulunmanın ve içerdiği bilgilerin de potansiyel adayların algılarını etkilemede önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bir işletmenin sosyal ağ sitelerindeki profilini görmek bir işveren olarak işletme ile ilgili algıları değiştirebilmektedir. Özellikle en çok kullanılan sosyal ağ sitelerinden olan Facebook ve LinkedIn işveren markasının pek çok boyutunu pozitif olarak etkilemektedir. Farklı beklentilere sahip potansiyel adaylar, her sosyal ağ platformunda farklı bilgiler aradıkları için, farklı platformların etki gücü potansiyel adayların bakış açılarına göre değişebilmektedir. Bu sebeple işletmelere hangi platformları kullanırlarsa kullansınlar; sevecen, nazik, sıcak ve samimi algılanacak, bir personelinin kişisel hikayesi gibi içerikler ve mesafeli ve soğuk algılanabilecek sadece profesyonel resmi bir dil yerine gündelik ve arkadaşça bir dil kullanılması önerilmektedir (Carpentier ve diğerleri, 2017: 2705). Kısaca işletmeler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili kararlarda sosyal ağ siteleri kullanımının faydalarını gittikçe artan bir biçimde fark etmeye başlamışlardır. İşveren markası açısından, sosyal ağ siteleri kullanımının avantajlarından birisi interaktifliktir. Bunun yanında işletmenin bu platformlarda yayımladığı yanlış bilgi ya da sakladığı herhangi bir olumsuz gerçeğin ortaya çıkması ve işletmenin iyi imajını kaybetme riski de

mevcuttur. Sosyal ağlar aracılığıyla bilginin geniş yayılımı işletmenin hem olumlu hem de olumsuz özellik ve davranışlarını içermekte, bu durum iki tarafı keskin bir bıçağa benzetilmektedir. Bu yüzden sosyal ağlar aracılığıyla bir işletmenin itibarını tahrip etmek oldukça kolay olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin sosyal ağ sitelerindeki temel rolü kendileri hakkında görüş ve fikirler belirtmek, başkalarınınkini aramak ve bunları iletmek olmaktadır (Grzesiuk ve Wawer, 2018: 163,164).

Yukarıda da değinildiği gibi yaygın etkilere sahip olması nedeni ile, sosyal ağ siteleri kullanımı işletmelerin oldukça dikkat ettikleri bir süreç halini almıştır. İşletmeler bu bağlamda dijital dünyada kimliklerini doğru yansıtabilmek adına titiz çalışmalar yürütmektedir. Buna bir örnek olarak aşağıda, çalışmanın araştırma kısmında yer alan bir işletmenin kurumsal kimlik rehberinin dijital materyal kullanımları ile ilgili bir kısmı görülmektedir. İşletme logo ve renkleri ile ilgili bilgilerin de yer aldığı bu rehberde işletmenin, bir sosyal ağ sitesi olan Facebook profilinin kapak sayfasının kullanımı verilmiştir.

Şekil 14: İşletme Kurumsal Kimlik Rehberinde Yer Alan Facebook Kapak Sayfası Modeli



Kaynak: Bakiöglü Holding, 2017. Kurumsal Kimlik Rehberi. <http://bakioglu.com.tr/pdf/kurumsal-kimlik-rehberi.pdf>, (30.04.2017).

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL AĞ SİTELERİ

2.1. TANIM VE KAPSAM

İlk olarak 1997 yılında ortaya çıkmaya başlayan sosyal ağ siteleri, insanların özgürce iletişim kurdukları, birbirleri ve hayatları hakkındaki (kişisel bilgiler, resimler, videolar ve seslerin karışımı şeklindeki çoklu medyayı içeren) bilgileri paylaştıkları ve tartıştıkları internet siteleridir (Sharp, 2013: 6). Başka bir tanıma göre, Web 2.0 teknolojisinin (internet sitelerinin herkes tarafından biçimlendirilmesine olanak tanıyan teknoloji) ideolojik ve teknolojik temelleri üzerine inşa edilen ve kullanıcı tarafından oluşturulmuş içeriklerin yaratılmasına ve karşılıklı alışverişine dayanan internet tabanlı uygulamalardır (Kaplan ve Haenlein, 2009: 61).

İnsanların sosyal ağlar içerisinde organize olmaları internetin ortaya çıkmasından daha eski olmakla beraber, yirminci yüzyılın ortalarındaki araştırmaların bulguları göz önüne alınarak insanların birbirlerinden en fazla altı aşama uzak olacak şekilde ilişkili olduğu düşüncesi üzerine temellenmiştir. Bu durum, tanıdığımız bir kişinin tanıdığı diğer kişi şeklinde (iki aşama) silsilele; yeryüzündeki herkese en fazla altı aşamada ulaşabileceğimiz fikrine dayanmaktadır (Milgram, 1967: 67). Son dönemlerde ise bir sosyal ağ öncelikli olarak kişiler arası iletişim için dijital bir çevrim içi alan olarak tasarlanmış olarak günümüzde sosyal ağ siteleri olarak adlandırılmaktadır (Bohmova ve Pavlicek, 2015: 23).

Sosyal ağ siteleri, sınırlandırılmış bir sistem dahilinde bireylerin açık veya yarı açık profiller oluşturarak kullanıcı listelerindeki kişiler tarafından ifade edilmiş, paylaşılmış bağlantıların sistem içindeki diğerleri tarafından görüntülediği ve incelendiği internet tabanlı hizmetlerdir. Bu bağlantıların niteliği ve adlandırması siteden siteye değişmektedir. Yabancı literatürde bilgisayar aracılığı ile iletişim diye adlandırılan yöntemlerdeki ağ oluşturma yönü, bu sitelerin tek ayırt edici özelliği değildir. O yüzden sadece *ağ siteleri* şeklinde adlandırılmamaktadır. Sosyal ağ sitelerinin çoğunda katılımcılar ağ oluşturmaya veya yeni insanlarla tanışmaya zorunlu değildir, daha ziyade ve öncelikli olarak kendi sosyal ağlarının parçaları olan kişiler ile iletişim kurmaktadır. Önemli ayırt edici özelliklerden biri olarak eklenen bu kişisel sosyal ağın vurgulanması, bu sitelerin sosyal ağ siteleri olarak

adlandırılmasına yol açmıştır. Sosyal ağ sitelerine katıldıktan sonra kişiden bir dizi sorular içeren formlar doldurması istenir. Yaş, konum, ilgi alanları ve bir *Hakkımda* bölümü tanımlayıcılarını içeren bu soruların cevaplanması ile kişi hakkında bir profil oluşturulur. Profillerin görünürlüğü siteden siteye ve kullanıcıların tercihlerine göre değişmektedir. Erişim ve görünürlük ile ilgili yapısal çeşitlilikler sosyal ağ sitelerini birbirlerinden farklılaştırmıştır. Sosyal ağ sitelerine katılım gerçekleştikten sonra kullanıcılar hızlı bir biçimde sistem içinde ilişkileri olduğu diğer kişileri tanımlamaktadırlar. Bu ilişkilerin isimlendirilmesi ise arkadaşlar, bağlantılar, takipçiler, kontaklar gibi popüler terimlerle ilgili siteye bağlı olarak değişmektedir. Pek çok sosyal ağ sitesinde, arkadaşlık kurulabilmesi için çift yönlü bir onay gerekirken birlikte bazılarında bu gerekli değildir. Bu tek yönlü bağlar bazen takipçiler olarak nitelendirilmekle birlikte pek çok sosyal ağ sitesi bunları, arkadaşlar olarak adlandırmaktadır. Arkadaşlar terimi yanıltıcı olabilmektedir zira buradaki ilişki tam olarak her gün konuşma dilinde kullandığımız arkadaşlık anlamına gelmek zorunda değildir, bu platformlarda pek çok sebeple kişiler birbirleriyle ilişki kurmaktadır. Bağlantıların görülebilmesi sosyal ağ sitelerinin önemli bir unsurudur. Arkadaş listesi her arkadaşın profiline link içermekte bu da arkadaş listesindeki kişilerin profillerine tıklayarak arkadaşlık ağları arasında geçiş yapmayı mümkün kılmaktadır. İstisnalar dışında pek çok sosyal ağ sitesinde arkadaş listelerinin görünürlüğü, profili görmeye izin verilen kişilere açıktır. Örneğin LinkedIn ve Facebook gibi sosyal ağ siteleri, kullanıcılarına kendi ağlarını görünmez yapmalarına izin vermektedirler. Çoğu sosyal ağ sitesi, kullanıcılarının kendi arkadaşlarının profillerine iletiler bırakmalarını sağlayan bir mekanizmaya da imkan sağlamaktadır. Bu göze çarpan özellik tipik olarak yorumlar bırakmak şeklinde adlandırılmaktadır (Boyd ve Ellison, 2008: 211-213). Kullanıcılar; profillerini meslektaşlarından, müşterilerinden gelen performans veya yetenekleri ile ilgili övgü ve onay yorumları ile tamamlamaları yönünde teşvik edilmektedirler (Chiang ve Suen, 2015: 517).

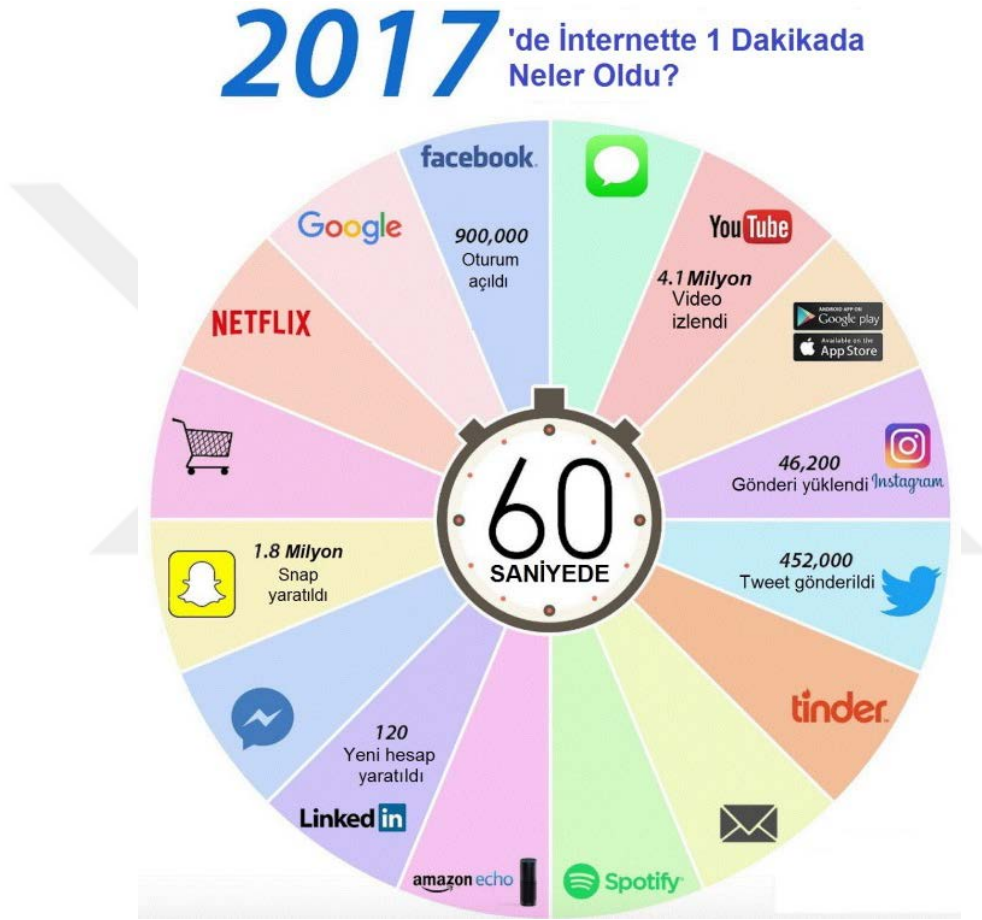
Buna ek olarak sosyal ağ sitelerinin tıpkı e-posta yöntemi gibi özel mesajlaşma özelliği bulunmaktadır. Profillerin, arkadaşların, yorumların ve özel mesajların ötesinde sosyal ağ siteleri, özellikleri ve kullanıcı kuralları açısından oldukça çeşitlilik göstermektedir. Çoğunun fotoğraf, video paylaşma ve anlık mesajlaşma özellikleri bulunmaktadır. Aslında, küçük yapı ve işlev farklılıklarının ötesinde temelde hepsi birer internet günlüğü özelliği göstermektedirler.

1997 yılında sosyal ağ sitelerinin ilk örneği olarak ortaya çıkan SixDegrees.com internet sitesi kullanıcılarına profil yaratma, arkadaşlarını listeleme ve bu listeler arasında gezinme imkanı veriyordu. Yukarıda sayılan özellikler, sosyal ağ sitelerinin ortaya çıkışına dek zaten münferit olarak mevcuttu. Başlıca pek çok tanışma ve topluluk sitesinde profil sayfaları bulunmaktaydı. ICQ (I seek you) gibi anlık mesajlaşma siteleri her ne kadar birbirlerininkileri görmelerine izin vermese de arkadaş listelerine imkan veriyordu. SixDegrees bütün bu özellikleri birleştiren ilk site olmuştur. Site, kendini insanları birleştiren ve birbirlerine mesaj yollamalarına yardım eden bir araç olarak tanımlamıştır. İsmi, dünyanın herhangi iki ayrı yerinde bulunan ve birbirini tanımayan iki insanın birbirinden en fazla altı aşama uzakta olduğu düşüncesinden hareket ederek, bu iki kişiyi en fazla altı aşama sonra arkadaşın arkadaşı durumu ile bağlayabileceğine dayanmaktadır. Site, milyonların ilgisini çekmesine rağmen sürdürülebilir bir ticari faaliyet olmayı başaramamış ve 2000 yılında hizmetleri durmuştur.

1997'den 2001'e dek pek çok topluluk siteleri kullanıcılarına kişisel, mesleki ve arkadaşlık profilleri gibi değişik kombinasyonları sunarak varlık göstermeye çalışmıştır. Nihayet 2002 yılında kurulup 2003 yılında da faaliyete başlayan LinkedIn, mesleki sosyal ağ siteleri arasında en güçlü konuma yerleşirken günümüzde de bu konumunu sürdürmektedir. Aynı yılda kurulup aynı şekilde kullanıcılarının kendi profil sayfalarını özgürce dizayn etmelerine olanak sağlayan Myspace sitesi de bu özeliğinden dolayı popülerlik kazanarak milyonların ilgisini çekmeyi başarmıştır. 2004 yılında da sadece Harvard Üniversitesi mensuplarına yönelik olarak kurulan Facebook; 2005 yılında lise öğrencilerine ve nihayet 2006 yılında herkesin kullanımına açık hale gelmiştir. 2005 yılında ise önce bir video paylaşım sitesi olarak ortaya çıkan Youtube, 2011 yılında profil oluşturma ve yorum yapma özelliklerinin katılması ile Google Plus ile birlikte sosyal ağ siteleri arasına katılmıştır. 2006 yılında ise, kullanıcıların kendilerini birkaç cümle ile sınırlı kısa mesajlarla ifade etmesine olanak sağlayan Twitter kurulmuştur. Sosyal ağ sitelerinin dünya çapında artan popüleritesi ile birlikte pek çok işletme sosyal ağ sitelerini desteklemiş, reklamlar vermiş, para ve zaman harcayarak yatırımlar yapmıştır (Boyd ve Ellison, 2008: 213-218).

Bu populariteyi, aşağıda, 2017 yılında bir dakika içinde insanların sosyal ağ siteleri ile etkileşiminin bulunduğu şekli inceleyerek sayısal veriler ile görmek mümkündür²¹.

Şekil 15: 2017'de İnternette Bir Dakikada Neler Oldu?



Kaynak: Lori Lewis, (2017). What Your Audience is Doing When They're Not Listening to You.
<https://www.allaccess.com/merge/archive/26034/what-your-audience-is-doing-when-they-re-not>, (05.05.2017).

Sosyal ağ siteleri ilgi ve aktivitelerini paylaşmak isteyen veya diğerlerinin ilgi ve aktivitelerini keşfetmekle ilgilenen çevrim içi topluluklar yaratmaya odaklanmıştır. Bu amaçla kullanıcıları için e-posta ve anlık mesajlaşma gibi birçok yöntem desteklenmektedir. Sosyal ağ siteleri aynı zamanda kullanıcılarını birbirleri ile

²¹ Sadece araştırma konusu ile ilgili olan platform/uygulama verileri ve sonraki yılların paylaşımında LinkedIn olmadığından 2017 yılı gösterilmiştir.

irtibatlandırmak ve her bireyin arkadaş ağının görsel olarak görüntülenmesi amacıyla dizayn edilmiştir (Kluemper ve Rosen, 2009: 568).

2.2. BAŞLICA SOSYAL AĞ SİTELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Yukarıda bahsedildiği üzere çok sayıda sosyal ağ sitesi bulunmaktadır. 2018 yılı Nisan ayı aktif aylık kullanıcı sayılarına göre bunların başlıcaları; Facebook (~2,2 milyar), Youtube (~1,5 milyar), Instagram (~810 milyon), Tumblr (~780 milyon), Twitter (~330 milyon), LinkedIn (~260 milyon), Snapchat (~255 milyon), Pinterest (~200 milyon) ve Google+ şeklinde sıralanmaktadır (Statista, 2018). Dünyadaki toplam aktif sosyal ağ siteleri kullanıcı sayısının 3,1 milyar, nüfusa oranla yaygınlığı ortalama %42 olarak belirtilirken, Türkiye %63 ile yirmi üçüncü sıradadır (Digital Yearbook, 2018: 51-54).

Türkiye, yaklaşık 81 milyon nüfusunun %67'sini oluşturan 54,3 milyonluk aktif internet kullanıcılarına sahiptir. Mevcut kullanıcıların %84'ü hemen her gün kişisel sebeplerle internete erişmektedirler. 16-64 yaş arası aktif sosyal ağ siteleri kullanıcılarının sayısı 51 milyon olarak belirtilirken, yapılan bir araştırmada kullanıcıların kendi bildirdikleri sosyal ağ siteleri ile meşguliyet oranları; Facebook %53 ve LinkedIn %20 olarak belirtilmiştir (Digital in Western Asia, 2018: 199).

Bu bölümde dünya genelinde en çok kullanılan, insan kaynakları yönetimi çalışanlarının işe alım sürecinde ve iş arayanların iş arama sürecinde en sık kullandıkları sitelerin ortak kesişim noktası olması sebebi ile LinkedIn ve Facebook tanıtılıp diğer iki büyük sosyal ağ sitesi Twitter ve Instagram'a da değinilecektir.

Kısa bir ön inceleme yapılacak olursa, özellikle Facebook kendini ifade etme ve tanıtmaya, LinkedIn'in ise mesleki performans ve deneyime odaklandığı görülmektedir. Bir kullanıcı, Facebook üzerinde çok az kişisel bilgi paylaşırsa LinkedIn profilini sürekli aktif tutuyorsa, bu kullanıcı hakkında özel hayat gizliliğine önem verdiğini söyleyebilmek mümkündür (Dijck, 2013: 211-212).

Bu bilgiler ışığında LinkedIn, Facebook gibi platformların çalışanların sosyal davranışlarını gözlemlemek ve böylece mesleki kıymetlerini de değerlendirmek için kullanılabilmesi mümkün görülmektedir. Bu iki platform, küresel anlamda işletmeler tarafından en çok kullanılan sosyal ağ siteleri içerisinde yer aldıklarından önem arz etmektedirler.

2.2.1. LinkedIn

2003 yılında mesleki bir iş ağı yaratmak amacıyla kurulan LinkedIn günümüzde yaklaşık iki yüz ülkede beş yüz milyondan fazla kullanıcı sayısı ile sosyal ağ siteleri arasında dünyanın en çok kullanılan mesleki ağı olarak varlığını sürdürmektedir. *Fortune 500* listesindeki işletmelerin her birinin en az bir üst düzey yöneticisi kullanıcıları arasında yer almaktadır. LinkedIn Amerika merkezli bir girişim olarak on bine yakın personeli ile dünya genelindeki ofisleri ile yirmi dört dilde hizmet vermektedir. İşletmeler iş ilanlarını, iş arayanlar da iş tecrübeleri, aldıkları örgün ve mesleki eğitimler, beceri ve yeteneklerinden oluşan profillerinin içerdiği özgeçmişlerini sisteme yüklemektedirler. Böylece LinkedIn, kullanıcılarının sosyal ağ içerisindeki her bir kişi ile gerçek dünyadaki mesleki ilişkilerini sergileyebileceği bağlantılar gerçekleştirmesine olanak tanımaktadır. Kullanıcılar; bağlantılarının ve onların bağlantılarının bilgilerini görüntülemek, bu bağlantıların ilgilendikleri bir işletmede çalışıp çalışmadıklarını sorgulamak, bağlantılarında yer alan kişiler tarafından önerilen iş fırsatlarını görüntülemek, bağlantılarındaki insan kaynakları yönetimi çalışanlarının profillerini gözden geçirmek, ilgilendikleri işletmeleri sayfalarından araştırmak, kadın/erkek çalışan oranlarını, en çok kullanılan unvan ve pozisyonların yüzdeleri ile güncel ve eski çalışanlarını görüntülemek, bağlantılarının iş durumları ile ilgili güncel gelişmeleri ve edindikleri yeni pozisyonlarını beğenmek ve tebrik etmek gibi özellikleri kullanabilirken, işletmeler de potansiyel adayları araştırabilmektedirler. LinkedIn 2011 yılından beri iş ilanları sayfalarında işletmelere, *LinkedIn ile Başvur* butonu eklemelerine izin vermiştir. Böylece, potansiyel çalışanlara, LinkedIn profillerini özgeçmişleri gibi kullanarak açık pozisyonlara başvurma imkanı verilmiştir. İşe alım uzmanları ve beyin avcılar başta olmak üzere insan kaynakları yönetimi çalışanları, potansiyel çalışanlara ulaşmanın bir kaynağı olarak artan bir şekilde LinkedIn'i kullanmaya devam etmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları özellikle kendi işletme alanları ile ilgili oluşturulan gruplara katılarak bağlantılar kurmaktadır. 2012 yılından beri de kullanıcıların, diğerlerinin yetenek ve becerilerini onaylamalarına imkan veren bir özellik eklenmiştir. Bu özellik aynı zamanda kullanıcılarına diğer kullanıcıların profillerindeki yorumları etkin bir şekilde destekleme imkanı vererek bağlantılar oluşturmayı teşvik etmektedir. LinkedIn'in ayrıca iş arayanlar ve insan kaynakları yönetimi çalışanları için özel

platformları da bulunmaktadır. Nestle, Siemens, Amazon ve Dropbox gibi global işletmeler LinkedIn'in bu platformları ile bağlantılı çalışmaktadırlar (LinkedIn, 2018).

Bahsedilen mesleki odaklanma özelliği ile LinkedIn²², birey ve işletme hesapları arasında ayırım yapmıştır. Bu site diğer sosyal ağ sitelerinden farklı olarak insan kaynakları çalışanlarına, ücret karşılığı, daha geniş erişim ve ileri düzey arama gibi gelişmiş özelliklere sahip ayrıcalıklı hesaplar önermektedir. Buna ek olarak işletmeler için internetteki iş arama siteleri ilanlarında olduğu gibi açık iş pozisyonlarını ilan etmelerine imkan sağlamaktadır (Peters, 2014: 165). Ülkemizde de bu özelliğin, işletmeler tarafından kullanıldığı görülmektedir.

Beyaz ve mavi yaka, her iki türdeki pozisyon ilanları için de kullanılan yukarıda bahsi geçen özellik ile; *LinkedIn İşler* sayfasında işletme ve iş ile ilgili bilgilerin yanında; ilanın başlangıç tarihi, kaç kez görüntülendiği, kaç kişinin başvurduğu, ilanı görüntüleyen kişinin mezun olduğu üniversiteden kaç kişinin o işletmede çalıştığı gibi kritik önem arz eden bilgilerin de bulunduğu görülmektedir. İş arayanlar açısından diğer sosyal ağ sitesi platformlarıyla karşılaştırıldığında bu tür bilgilerin, farklılık yaratarak cezbedicilik özelliği kazandırdığı açıktır. Ayrıca iş arayanlar da LinkedIn'e ayrıcalıklı üye olarak işe başvuran diğer kişiler ile kendilerini karşılaştırabilmektedirler. Ayrıcalıklı üye özelliği, hem işletmeler, hem insan kaynakları çalışanları, hem de iş arayanlar için pek çok ekstra özellik sunmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu ek özellikler özet halinde açıklanmıştır. Bu durumun, her iki taraf için de işe alım süreci etkinliğinin arttırılmasına dair büyük katkılar yaptığı görülmektedir.

²² Tıpkı benzer bir platform olan fakat kullanıcı sayısının azlığı nedeni ile bu çalışmada değinilmeyen "Xing" sitesi gibi.

Tablo 5: LinkedIn Ayrıcalıklı Üyelik Özellikleri

<i>İşletmeler için</i>	<i>İnsan Kaynakları Çalışanları için</i>	<i>İş Arayanlar için</i>
İşletmenin açık pozisyonları ile uyuşan profilleri arama sonuçlarında, tüm LinkedIn üyelerini görüntüleyebilme ve üç bağlantı uzağa kadar profil tavsiyesi alabilme imkanı.	LinkedIn üyesi olup bağlantı listesinde yer almayan yetenekli çalışanları görüntüleyip, daha geniş bir yetenek havuzuna ulaşabilme imkanı.	Profilini görüntüleyenler de dâhil olmak üzere, insan kaynakları çalışanları ile direk mesajla irtibata geçebilme, kendini tanıtmaya, bu kişilerin pozisyon, çalışılan işletme ve lokasyon bilgilerine ulaşabilme imkanı.
Son üç aylık periyotta işletmenin profil sayfasını kimlerin görüntülediği, hangi işletmelerde çalışıp hangi bölgelerde ikamet ettikleri ve işletme profiline nasıl ulaştığı bilgisini görüntüleme imkanı.	Bağlantı listelerinde yer almayan adaylarla iletişime geçme ve durumlarını takip edebilme imkanı.	Kişinin kendisini, ilgili pozisyon için işe başvuran diğer adaylar ile; tecrübe, beceri ve eğitim durumları açısından, karşılaştırma ve sıralama imkanı.
Bağlantı listelerinde olmayan kişilere de mesaj gönderebilme özelliği.	Arama kriterleri ile uyuşan, açık iş ilanı ile ilgili yeni adaylar sisteme dâhil olduğunda, bilgilendirme imkanı.	Son üç aylık periyotta kişinin profil sayfasını kimlerin görüntülediği ve profile nasıl ulaşıldığı bilgisine erişebilme imkanı.
Diğer işletmelerde çalışanların departmanlara göre dağılımlarını görüntüleyebilme özelliği.	Pozisyonla ilgili personel arama imkanı ve yetenek havuzunda bulunup takip edilen potansiyel adayların kaydedilerek, personel bulma aşamasının LinkedIn ara yüzünden yönetilebilmesi. Aranan pozisyon için, tanımlı niteliklerdeki kişilere ulaşmak için arama filtreleri imkanı.	

Kaynak: LinkedIn, (2019). Premium.

https://www.linkedin.com/premium/products/?family=talent&trk=pre_lts_feat_b_upgrade, (13.09.2017).

LinkedIn'in kuruluş prensipleri arasında işletmelere ve kurumlara istihdam fırsatları ve reklam hizmetleri önermek yatmaktadır. Platformda sosyal ve özellikle mesleki becerilerini sergileyen kullanıcılar sadece iş gücü piyasasında mesleki değerlerini arttırmamakta aynı zamanda işletmelerinin imajını da geliştirmektedirler. Pek çok işletmenin, çalışanları arasında ve dışarıdaki kişiler ile iletişimde LinkedIn kullanımını teşvik ettiği, hatta kimi zaman bu platformun zorunlu işletme içi iletişim aracı olarak da rol oynadığı görülmektedir. Böylece bir yandan işletmenin genel imajı artırılırken diğer yandan çalışanların izlenmesi de sağlanmaktadır. İyi bağlantıları olan, sosyal ve aynı zamanda pek çok becerilere sahip olan bir LinkedIn kullanıcısı çalışanın açığa çıkan kişilik özellikleri, bir özgeçmişin basit niteliklerinin anlattıklarından bir hayli ileridedir. Bu bağlamda LinkedIn insan kaynakları

alışanlarına kendini, gelecekteki en iyi çalışanı bulmanın; ve çalışanlara da birçok açık iş pozisyonu ve mesleki fırsatlar iin gözlerini açık tutmalarının yeni bir yolu olarak tanıtılmaktadır (Papakonstantinidis, 2014: 47).

2.2.2. Facebook

2004 yılında ABD’de Marc Zuckerberg ve arkadaşları tarafından Harward Üniversitesi ğrencilerine yönelik bir platform olarak kurulan Facebook, kısa süre içerisinde Stanford, Columbia ve Yale gibi diğerk büyük üniversitelerin kullanımına da aılmıştır. 2006 yılında herkesin kullanımına açık hale gelen sitenin kullanıcı sayısı 2012 yılında dünya genelinde bir milyara ulaşmış ve yöneticileri, sosyal ağı siteleri içinde diğerk bir popüler platform olan Instagram’ı da satın almıştır. 2015 yılında, kırk milyon küçük ve orta boy işletmenin aktif birer profil sayfasının var olduğu ve günde yaklaşık bir milyar kişinin kullandığı bir site haline gelmiştir. 2016 yılında sadece mesajlaşma programı ayda bir milyardan fazla kişi tarafından kullanılmıştır. Aynı yıl işletmeler için olan uygulaması (Workplace for Facebook) piyasaya sürülmüştür. 2017 yılı sonu itibarıyla yirmi beş binden fazla çalışanı, günlük ortalama 1,4 milyar, aylık 2,1 milyar aktif kullanıcısı ve ABD’de on üç, diğerk ölkelerde bulunan kırk iki ofisi ile sosyal ağı siteleri arasında en popüler platform olarak hakim konumunu sürdüren Facebook’un dünya genelinde yirmi yedi bin çalışanı bulunmaktadır (Facebook, 2018). Yaklaşık 2,1 milyar kullanıcı sayısının %58’i ise 18-34 yaş arasındaki kişilerden oluşmaktadır (We Are Social, 2018).

On beş ölkede, 18-30 yaş arası 1388, 31-50 yaş arası 1524 beyaz yaka çalışan ve 827 insan kaynakları çalışanı ile yapılan bir araştırmada akıllı telefonlarda en çok tercih edilen aplikasyonun Facebook olduğu görölmüştür (Cisco, 2014: 26).

Türkiye ise, toplam nüfusunun %63’üne karşılık gelen elli bir milyon Facebook kullanıcısı ile nüfusa oranla en çok aktif kullanıcıya²³ sahip ilk on ölkedir. Kullanıcılarının %37’si kadın, %63’ü erkek olmakla birlikte %26’sı 18-24 yaş, %29’u da 25-34 yaş aralığındadır (Digital Yearbook, 2018: 62).

Kullanıcılar sitede sınırlı bir yapı içerisinde kendi kişisel profillerini yaratıp arama motoru yardımıyla arkadaşlarını bulup kendi arkadaş listelerine ekleyebilir, anlık sohbet edip, otomatik bildirim fonksiyonlarından güncellemeler

²³ En az ayda bir kere paylaşım yapan kullanıcılar.

alabilmektedirler. Kullanıcılar ayrıca; bireyler, işletmeler, okullar veya üniversiteler tarafından organize edilen gruplara katılıp, sayfaları beğenerek benzer ilgilerini paylaşabilmektedirler. Facebook.com istatistiklerine göre aktif kullanıcıların yarısından fazlası düzenli olarak her gün Facebook'a bağlanmaktadır. Ortalama olarak her Facebook kullanıcısının en az yüz otuz arkadaşı bulunmakta ve kullanıcılar sitede ayda toplam yedi yüz milyon dakikanın üzerinde vakit harcamaktadırlar (Newsroom FB, 2017).

Facebook bireysel ve kurumsal hesap tiplerini ayıran bir sosyal ağ sitesidir. Herhangi bir işletme ile ilgili bir profil oluşturulduğunda sitenin sağladığı çift taraflı bağlantı sayesinde kullanıcılar bu işletmeyi beğeni listelerine ekleyebilir ve böylece bu işletmenin beğeni sayısına da kendilerini eklemiş olurlar. Facebook ve benzerleri sosyal ağ sitelerinde bireysel ve işletme profilleri arasındaki tipik fark, iki tarafla ilişkilendirilen bağlantıların işlevselliğidir. Bireysel bir profil bir işletme profili ile bağlantı kurduğunda, işletme profilindeki bütün bilgiler ilişkilendirilen bu bireysel profillere otomatik olarak görünür ve erişilebilirken, işletme profilini yürüten insan kaynakları yönetimi çalışanlarına ise büyük ölçüde sınırlıdır. Başka bir deyişle, Facebook üzerinden bağlantı kurulduğunda, bireysel profil sahipleri işletme profilleri üzerindeki tüm bilgileri görebildiği halde işletme profilini yürüten insan kaynakları yönetimi çalışanları, bireysel profiller üzerindeki bilgilerin sadece sınırlı bir kısmını görebilmektedir. Bireysel ve işletme profilleri arasındaki bağlantılar çift taraflı²⁴ ama hesap sahipleri/yöneticileri için bilgiye eşit ulaşım imkanı olmaksızın gerçekleşmektedir. Bu önemli bir ayrımdır; şöyle ki, bireyler Facebook veya benzeri siteler üzerinde ne zaman bir işletme ile bağlantı kursa, işletme hesabı yöneticisi/lerinin bu bireylerin profillerinde sadece çok temel bilgileri görüntüleyebileceği anlamına gelmektedir (Peters, 2014: 164).

2.2.3. Twitter

2006 yılında kurulan site kullanıcılarına herhangi bir kullanıcı tarafından okunabilen en fazla yüz kırk karaktere kadar olan kısa mesajlar paylaşmalarına imkan veren bir ara yüze sahiptir²⁵. Kullanıcılar ilgilendikleri kişileri takip etmekte ve

²⁴ Bağlantı, her iki tarafa da ağlarının bir parçası olarak otomatik olarak görünmektedir.

²⁵ 2017 yılı sonu itibarıyla karakter sayısı 280'e çıkarılmıştır.

takip ettikleri kişiler yeni iletiler paylaştıklarında bildirim almaktadırlar. Başka bir kişi tarafından takip edilen bir kullanıcı karşılığında o kişiyi takip etmek zorunda kalmamaktadır. Kullanıcılar diğer sosyal ağ sitelerindeki gibi genel paylaşımlar yapabilmekle birlikte, paylaşımlarına belirli bir kişinin adını, *hashtag*²⁶ diye adlandırılan özel bir karakterle, iliştiirerek o kişiden bahsetmekte, ve bu paylaşımı herkes görebilmektedir. Bu özellik Twitter'ın en çok kullanılan özellikleri arasındadır. İçlerinde akademisyen, reklamcı ve politikacıların da dahil olduğu pek çok kişi sosyal ağ siteleri içinde özellikle Twitter'ı, kişiler arasında düşüncelerin yayılması ve sosyal bağların biçimlendirilmesi için bir fırsat olarak görmektedirler (Huberman ve diğerleri, 2008: 3-8).

Kullanıcıların herhangi bir konu hakkında sınırlı karakter sayısı ile yaptıkları ve diğerlerinin görmesine izin verilen paylaşımlarına *tweet* denilmektedir. Her kullanıcının kendisi hakkında kısa ve öz bir tanıtıcı profili bulunmaktadır. Herkese açık olan bu tanıtım profili ad soyad, bulunulan lokasyon, kısa bir öz geçmiş ve kişinin *tweet*lerinin sayısından oluşmaktadır. Aynı zamanda bu kullanıcıyı takip edenler ve takip ettikleri kişiler de burada listelenmektedir. Twitter, en çok değinilen ve paylaşılan ifadeler, kelimeler ve etiketleri (*hashtag*), hakkında en çok bahsedilen konular başlığı altında düzenli olarak takip edip listelemektedir. Bir etiket, Twitter kullanıcıları arasında bir tartışma silsilesi yaratmak ve takip etmek için yazdıkları kelimelerin başına # karakteri ile başlayan bir ön ek ekleyerek gerçekleştirdikleri bir gelenektir. Twitter her kullanıcının ana sayfasında o anda sitede en çok bahsedilen ilk on konunun listesini göstermektedir (Kwak ve diğerleri, 2010: 591-592).

Tweet'lerin görünürlüğü herkese açıktır, kullanıcılar takip etmedikleri kişi ve/veya kurum hesaplarının *tweet*'lerini de Twitter hesapları sayesinde görebilmektedirler. Twitter sosyal ağ siteleri içinde, bir bakıma, en basit türdeki sitelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Twitter'ın sosyal ağ gündemi genel nitelikte olmakla birlikte, bireysel ve örgütsel kullanıcılar ayırt edilmemekte, bütün kullanıcılar eş değer hesaplar ile siteye kaydolmakta ve diğerleri ile tek taraflı olarak²⁷ bağlantı kurmaktadır (Peters, 2014: 163).

Merkezi ABD, San Francisco, California'da bulunan ve yaklaşık dört bin çalışana sahip olan Twitter'ın aylık üç yüz otuz milyon aktif kullanıcısı bulunmaktadır. İstatistiklere göre kullanıcılarının yaklaşık %40'ı otuz yaşın altındadır ve dünya liderlerinin %80'inin Twitter hesabı bulunmaktadır. ABD'deki +100 çalışana

²⁶ #

²⁷ Bu durum, bağlantılarda ilgili kişinin veya kurumun onayına gerek olmaması anlamına gelmektedir.

sahip işletmelerin %65'i Twitter'ı pazarlama için kullanmakta, bir Twitter kullanıcısı ortalama beş işletmeyi takip etmekte ve kullanıcıların %80'i en az bir tweetinde bir işletme markasına değinmektedir. Twitter tarafından gerçekleştirilen bir ankete göre kullanıcıların %54'ü tweetlerde bahsedilen bir işletme markasını gördükten sonra bu işletmenin internet sitesini ziyaret etmek, markasını aramak veya içeriği yeniden tweetlemek gibi eylemlerde bulunmuşlardır (Brandwatch, 2017).

2.2.4. Instagram

2010 yılında ABD. kökenli olarak kurulan platform kısa süre içerisinde dünya çapında popüler olarak iki yıl içinde seksen milyon kullanıcıya ulaşmış ve aynı yıl içinde Facebook tarafından satın alınarak dünya çapında yirmi beş dilde hizmet vermeye başlamıştır. 2017 yılına gelindiğinde de yedi yüz milyon kişi tarafından kullanılan ve bir milyon kişi/kurumun reklam verdiği bir platform haline gelmiştir (Instagram, 2019).

Instagram temel olarak, bir fotoğraf ve video paylaşım sosyal ağ hizmetidir. Kullanıcılarına çeşitli filtreler ile düzenleme yapma imkanı vererek platforma video ve fotoğraf yüklemelerine ve bunları etiket ve konum bilgileri ile ilişkilendirmelerine imkan vermektedir. Bir kullanıcının gönderileri herkese açık olarak veya önceden onaylanmış takipçilere açık olacak şekilde paylaşılabilir. Kullanıcılar diğer kullanıcıların etiket ve konum bilgilerinden oluşan içeriklerine göz atabilmekte ve popüler olan içerikleri görebilmektedirler. Bunun yanında kullanıcılar platformdaki fotoğrafları beğenebilmekte ve diğer kullanıcıları takip ederek paylaştıkları içerikleri içerik akışlarına ekleyebilmektedirler. Mesajlaşma özelliğine de sahip olan platform başlıca rakibi Snapchat gibi kullanıcılarına, diğerlerinin her bir gönderiye en fazla yirmi dört saat için ulaşabilecekleri, ardışık bir içerik akışına dahil edilecek fotoğraf ve video yayınlamalarına imkan vermektedir. *Hikayeler* şeklinde adlandırılan bu özellik, 2019 Ocak ayı itibarı ile günlük beş yüz milyon insan tarafından kullanılmaktadır. Mayıs 2019 itibarı ile bir milyar kullanıcıya ulaşan bu platforma elli milyanın üzerinde fotoğraf yüklendiği belirtilmektedir. Etkileri takdir edilmesine rağmen; gerek işletme politikaları gerekse kullanıcıları tarafından yüklenen yasa dışı ve uygunsuz içerikler sebebi ile birçok eleştiriye konu olmuştur. Örneğin, elli milyonun üstünde beğeni ile Instagram'da en çok beğenilen resim, sadece beyaz bir

fon üstündeki bir yumurtadır. Daha çok otuz beş yaş altındaki bireyler, kullanıcılarının çoğunluğunu oluşturmaktadır (New York Times, 2019).

Instagram, mobil yaratılan ilk sosyal ağ sitesidir. Birçok sosyal ağ sitesi sahip oldukları mobil uygulamalar ile kullanıcılarına etkin bir şekilde hesaplarına ulaşabilme imkanı sağlarken, Instagram özellikle bu amaç için tasarlanıp yaratılmıştır. Mobil telefonların kişisel bilgisayarlara kıyasla daha çok kullanıldığı günümüzde bu durum, Instagram'ı daha sonradan mobil uygulamaları yaratılan diğer sosyal ağ sitelerine göre mobil telefon kullanımlarında teknik açıdan avantajlı hale getirmiştir. Diğer bir durum, Instagram'ın konuşmalara dayalı platform olmaması sebebi ile Facebook ve Twitter gibi konuşma yoğun platformlarla karşılaştırıldığında yürütülmesi çok daha kolaydır. Ayrıca Instagram'daki içeriklerin içerik akışında kalma ömrü Facebook ve Twitter'dan daha uzundur. Kullanıcı platforma bir resim yüklediğinde, bu resim kişinin takipçilerinin uzun bir zaman diliminde göreceği şekilde içerik akışında kalmaktadır (Miles, 2014: 11). Bütün bu kolaylıklar Instagram'ı, profesyonel iş yaşamı kullanımından ziyade, eğlence amaçlı günlük kullanıma yönelik ve özellikle orta yaş altı kullanıcı profiline hitap edecek bir platform haline getirmiştir. Bunun yanında Instagram'ın, yukarıda ifade edilen özellikleri sayesinde özellikle pazarlama ve reklam alanlarındaki güçlü etkisi ve yoğun kullanımı yadsınamazdır.

2.3. SOSYAL AĞ SİTELERİ VE İŞE ALIM SÜRECİ

Sosyal ağ siteleri, kullanıcılarının kendilerini ifade etme ve tanıtmaya ihtiyaçlarını birleştirmeyi amaçlamıştır. Sosyal ağ sitelerinin işleyişinde üç menfaat sahibi taraf bulunmaktadır. Kullanıcılar, bağlantılar kurmak, farklı kitlelere beceri ve yeteneklerini sergilemek; işletmeler, potansiyel adayların davranışları hakkında doğru bilgiye ulaşmak ve mevcut çalışanlarının çevrim içi davranışlarını izlemek; platform sahipleri de bağlantıların maksimal düzeye çıkmasını istemektedirler. İşletmeler sosyal ağ sitelerini işe alım süreci ve işletme iletişimi amaçları için kullanılmaktadırlar. İnsan kaynakları çalışanları ise statik özgeçmişlerin ötesine geçerek gelecekteki çalışanları daha isabetli seçebilmek istemektedirler. Doğal olarak işletmeler de sosyal ağ siteleri kullanıcılarının bu çok çeşitli paylaşımlarını,

işe başvuran adayları değerlendirirken etkin bir biçimde kullanmaktadırlar (Dijck, 2013: 211-212).

Günümüzde sosyal ağ sitelerinde var olan prezantasyonun, *Web 1.0* diye adlandırılan eski internet teknolojileri zamanlarındaki gibi bir mağaza vitrinine benzer sadece statik bir durum olmadığını anlamak gereklidir. Tam tersine *Web 2.0* diye adlandırılan internet teknolojileri ile işe alım sürecinde etkileşim sağlanmakta, iki yönlü iletişim teşvik edilmekte ve desteklenmektedir. Sosyal ağ siteleri kullanımının ana amaçlarından birisi, işletme ile ilgili bilgi ve imajların devamlılığını sağlamaktır (Micik ve Eger, 2015: 271).

Genel bir bakış sağlamak amacı ile aşağıdaki tabloda, işe alım sürecinde geleneksel yöntemler ile sosyal ağ siteleri kullanımı; etkileşimin doğası, yetenek havuzu ve ağ oluşturma açılarından karşılaştırılmıştır.

Tablo 6: İşe Alım Sürecindeki Yöntemlerin Değişimleri

	Geleneksel Yöntemler	Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı
Etkileşimin Doğası	İşe alım sürecinde adaylar öz geçmişlerini yollarken, işletmeler de geribildirim yaparlar.	Adaylar, işletmelere karar verebilmeleri için ipucu niteliğindeki çeşitli sinyaller gönderirler.
Yetenek Havuzu	İşletmeler coğrafi açıdan sınırlanmış bir yetenek havuzu kullanırlar.	Sosyal ağ siteleri, işletmelerin coğrafi olarak dağınık bir yetenek havuzundan işe alım yapabilmelerine olanak sağlar.
Ağ Oluşturma	İşletmeler adayların gerçek doğasını öğrenmek için söylentilere, tavsiyelere veya adayların itibarına güvenmektedirler.	İşletmeler iş arayanlar hakkındaki davranışsal ve ayırt edici bilgileri elde etmek için sosyal ağ sitelerini kullanmaktadırlar.

Kaynak: Wade, 2015: 4.

İlerleyen teknoloji ve dijital görünürlüğün artması ile birlikte işe alım sürecinin daha dinamik bir yapıya büründüğü görülmektedir. Bu durum işe alım sürecine yansyarak, insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerindeki bilgileri pragmatik bir şekilde işe alım amaçları ile kullanması şeklinde kendini gösterdiği görülmektedir.

Böylece geleneksel yöntemlerle birlikte yeni yaklaşımlar da kullanılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte aşağıdaki tabloda da işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilişkili literatürdeki dikkat çekici teoriler araştırmacı tarafından listelenmiştir.

Tablo 7: Bazı Dikkat Çekici Teoriler ve Araştırma Konusu ile İlişkisi

TEORİLER	ANAHTAR NOKTALAR	TEMEL ÇALIŞMA(LAR)	İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA KONUSU ile İlişkisi
İmaj Teorisi	Yöneticiler kendi düşüncelerini, kanılarını savunarak karar verirler. Karar verici üç imajdan etkilenir; kendi değerleri, amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için var olan planları.	Beach ve Mitchell, 1987.	...Dunegan, 1995; Morrell, 2004; Pesta ve diğerleri, 2005...	İnsan kaynakları çalışanları kendi değer yargılarına dayanarak sosyal ağ sitelerini kullanmakta ve eleme kararları vermektedirler.
Demografik Benzerlik Teorisi	Bireyler, algılanan grup üyeliklerinin olumlu özelliklerine ve bu grupların üyesi olmayanların olumsuz özelliklerine atıfta bulunarak birbirlerini grup üyeliklerine göre değerlendirirler.	Ashfort ve Mael, 1989. Tsui ve diğerleri, 2002.	...Kirchmeyer, 1995; Goldberg, 2003; Purkiss ve diğerleri, 2006...	İnsan kaynakları çalışanları, kendilerine din, politik düşünce ve etnik yapı olarak benzer algıladıkları adaylara daha olumlu tepkiler verebilirler.
Zayıf Bağların Gücü Teorisi	Kişiler arasında kurulan zayıf bağlar, iş bulma süreçlerinde güçlü bağlardan daha etkili olmaktadır. Çünkü yakınlık derecesi kuvvetli olan bağlar farklılıklara sahip olmadığı için fırsatlar barındırmazlar. Oysa en ez yakınlığa sahip olan zayıf bağlar farklılık ve çeşitlilik sunmaktadır. Zayıf bağlara sahip bireyler farklı çevrelerde oldukları için sürekli bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	Granovetter, 1973.	...Atterton, 2007; Gilbert ve Karahalios, 2009; Bapna ve diğerleri, 2017...	İşletmelerde çalışanların sosyal ağ siteleri ile oluşturdukları bağlar; bir kişiden diğerine ulaşarak, çok farklı özellik ve gruplardaki kişiler arasındaki iş gücü piyasası bilgi alışverişini kuvvetlendirir. Örneğin LinkedIn’de, sadece sizin değil sizin bağlantılarınıza bağlı olan kişilere de ulaşmak mümkün olmaktadır.
İş gücü Piyasası Sinyalizasyon Teorisi	İş arayan adaylar bilgi asimetrisi sebebi ile işletmeler hakkında eksik bilgiye sahip olan taraf olmaktadır.	Spence, 1973.	...Kübler ve diğerleri, 2007; Celani ve Singh, 2011; Hopkins, 2012...	Bu konudaki çalışmalar, sosyal ağ sitelerinde iletilen işveren markası uygulamalarının; bilgi asimetrisinin giderilmesinde kullanılan ve marka değerini etkileyen bir sinyal olarak görüldüğünü belirtmektedir.

Kaynak: Wade, 2015: sayfa 32’den uyarlanmıştır.

İmaj teorisinde; karar verme sürecinin izole olmadığı ve pek çok faktörden etkilendiği belirtilirken, adayların sosyal ağ siteleri profilleri değerlendirilirken de, insan kaynakları çalışanlarının zihinlerindeki öznel imajlardan etkilenmektedir. Aynı şekilde, insan kaynakları çalışanlarının aday değerlendirmelerinde kendilerine benzer kişilere daha olumlu yaklaşabilecekleri demografik benzerlik teorisinde belirtilmiştir.

İşletmelerin sosyal ağ sitelerindeki mevcudiyetleri, daha farklı nitelik ve özelliklerdeki adaylara ulaşmalarını sağlayarak aday havuzlarının çeşitliliğini arttıracaktır. Zayıf bağların gücü teorisinde de en az yakınlığa sahip ilişkilerin birbirlerine daha fazla fırsatlar sunabileceğinden bahsetmektedir. Böylece işletmeler sosyal ağ sitelerindeki varlıkları ile, kendileri ile ilgili bilgi sahibi olmayan adaylara işveren markaları ile ilgili sinyaller yollamaktadırlar. Aynı şekilde yetenekli potansiyel adaylar da işletmelere sinyaller yollamaktadırlar. Aşağıda ise, işe alım sürecindeki farklı yöntemler ve bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları karşılaştırılmıştır.

Tablo 8: İşe Alım Sürecinde Kullanılan Farklı Yöntemlerin Karşılaştırılması

	İş İlan Siteleri	Facebook	LinkedIn	Twitter	Kurumsal Siteler
Kullanıcıların Nitelikleri	Alt ve üst düzey yönetim, mezunlar	Gençler, mezunlar	Uzmanlar, üst ve tepe yönetim	Uzmanlar	Aktif iş arayışındaki kişiler
Avantajları	Öz geçmiş veri tabanlarına çok sayıda başvuru	Dijital ayak izlerinin varlığı ²⁸ , kurumsal Facebook sayfasının artan ziyaretçi sayısı	Öz geçmiş sunumu, referanslar, arkadaş çevreleri, ilgi grupları	Dünya çapındaki uzmanlara kolay erişim	Belirli bir işletme ile ilgilenen aktif iş arayışındaki kişilerin başvuruları
Dezavantajları	Maliyet, çok sayıda konu dışı başvurular	Sitedeki yorumlara duyulan şüphe ve bunun yarattığı güvensizlik	Bütün aktivitelerin mutlaka insan kaynakları ile ilgili yapılması	Sınırlandırılmış karakter kullanımı	Sınırlı kullanım, düşük başvuru oranı

Kaynak: Bohmova ve Pavlicek, 2015: 29.

²⁸ Kullanıcılar internette çeşitli siteleri ziyaret ettiklerinde, arkalarında hangi siteleri ziyaret ettiklerine dair kanıtlar ve kendileri hakkında bilgiler bırakırlar. Bir kişinin süregelen bu internet etkinliği "*dijital ayak izleri*" diye adlandırılır. Kişilerin sosyal ağ sitelerinde yer alan fotoğraf, yorum vb. paylaşımları da buna dahildir (O'Keeffe ve Pearson, 2018: 802).

Sosyal ağ sitelerinin var olmaya devam edeceği şüphe götürmez bir gerçektir. Bu sebeple işletmelerin muhtemel faydalar ve gizli tehlikeleri tam olarak anlayabilmeleri önemlidir. Böylece işletmeler ve insan kaynakları çalışanları istihdam ihtiyaçlarını karşılayabilecek doğru sosyal ağ araçlarını kullanabileceklerdir (Doherty, 2010:12).

Aşağıda işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilgili dikkat çekici bazı araştırmaların ayrıntıları yer almaktadır:

- Kroeze, (2015). İngilizce yayımlanmış 1183 makale ile meta analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın anahtar bulguları:

Avantajlar: Kolayca ulusal ve uluslararası adaylara ulaşabilme ve çevrim içi kaynaklardan filtreleme ve çapraz kontrol yaparak işe alım sürecinin desteklenmesi olarak ortaya çıkmıştır. Sitelere ücretsiz erişim adaylar hakkında bilgi toplama maliyetlerini düşürmüştür.

Sakıncalar: Sosyal ağ sitelerinde bulunan bilgilere bakmaya başlayan işletmeler bunu hatalı bir biçimde yapmaktadırlar. İş arayanların kişisel profillerinden elde edilen olumsuz bilgiler doğru bir bağlamda dikkate alınmamaktadır. Bu yüzden bu durum acele verilmiş ret kararları ile sonuçlanabilmektedir. Bu işletmeye karşı hukuki bir dava konusu olup bu da işletme üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olabilmektedir. Adayların işe alım sürecinde sosyal ağ sitelerini kullanan işletmelere işe başvurma niyetlerinin; kullanmayanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Sosyal ağ sitelerinde yer alan bilgi bir hayli değişken olduğundan bu durum adaylar arasındaki karşılaştırmayı güvenilirmez yapmaktadır. Bazı iş arayanlar için kullanılabilir (ulaşılabilir) bilgiler diğerleri için geçerli olmayabilmektedir.

Bunun yanında sosyal ağ sitelerini kullanarak adaylar hakkında bilgi toplanmasının işe alım sürecinin başı yerine sonlarına doğru gerçekleşmesi işletme için daha faydalı olabilecektir. Sosyal ağ sitelerinin kullanılmasında işletmelerin değerlendirmelerini standardize etmeleri ve birden çok değerlendirici kullanmaları daha çok geçerlik sağlamaya yardımcı olacaktır. Bu süreçte elde edilen bilginin geçerliğinin kontrol edilmesi yapılacak diğer akıllıca bir yöntemdir. İşletmeler insan kaynakları çalışanlarını, LinkedIn ağları kurmaları ve bu ağları bir çalışan yönlendirme kaynağı olarak kullanmaları konusunda teşvik etmelidirler. Sosyal ağ siteleri aracılığı ve diğer opsiyonlarla işe alım arasındaki en büyük farklılık zaman olarak gözükmemektedir.

- Hartwell, (2015). Sahte sosyal ağ profilleri yaratılarak deneysel bir çalışma

ile insan kaynakları çalışanlarının bu sitelerdeki bilgiler ile işe başvuranlar hakkındaki algıları arasındaki ilişki kontrollü bir ortamda test edilmiştir. Araştırmada insan kaynakları çalışanları tarafından LinkedIn profillerinin sağladığı bilgilerin Facebook profillerine nazaran daha çok tercih edildiği görülmüştür.

- Nikolaou, (2014). 482 kişiye çevrim içi anket yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırmanın anahtar bulguları:

Erkek insan kaynakları çalışanları LinkedIn'de daha aktif görünmektedirler. Genç insan kaynakları çalışanları sosyal ağ sitelerinde çevrim içi bulunma ve daha düzenli olarak ziyaret etme eğilimde olmakla birlikte Facebook'da daha aktif bulunup ve daha kapsamlı olarak kullanmaktadırlar. Sosyal ağ siteleri insan kaynakları çalışanlarına, kişileri cezbetme ve geçmiş sorgulaması, pasif adaylara ulaşma ve onları cezbetme fırsatları sunmaktadır. İnsan kaynakları çalışanlarının LinkedIn'i, Facebook'a göre daha çok ve kapsamlı kullanmakta ve daha etkili görmektedirler.

- Wade, (2015). Çalışmada LinkedIn ve Facebook profilleri yaratılarak deneysel bir dizayn tasarlanmıştır. Katılımcılara, gösterilen profilin işletmelerinde giriş seviyesindeki bir işe başvuran üniversite öğrencisi olduğu, kendilerinin de işletme için en iyi personeli işe almaya çalışan işe alım sorumlusu olarak varsayılması hatırlatılmıştır. Çevrim içi anket yolu ile elde edilen verilerin analiz edildiği çalışmanın anahtar bulguları şöyledir:

İşe başvuran adayların bilgi düzeyi, yetenek, beceri veya kişilik özellikleri gibi sosyal ağ profillerinde yer alan iş ile ilgili bilgilerinden etkilenilmektedir. Farklılaştırıcı bilgi içeren profiller (yeni müşterilerin kazandırılması ile ilgili bir durum güncellemesi gibi) genel olarak yüksek işe alınabilirlik oranlarına sahip bulunmaktadır. İş ile ilgili olmayan (örneğin arkadaşlarla kampa gitmeyi içeren bir durum güncellemesi) bilgileri içeren profiller düşük seviyede işe alınabilirliğe sahip olmaktadır. Düşük bireysel bilgi içeren profiller tüm durumlar açısından düşük işe alınabilirlik oranlarına sahiptir. LinkedIn'e nazaran Facebook'da yer alan farklılaştırıcı bilgilerin işe alınabilirlik değerlendirmelerinin etkisini güçlendirdiği saptanmıştır. İşe başvuran adayların sosyal ağ sitelerindeki bilgilere dayanarak kendilerini adaylara benzer algılayan insan kaynakları çalışanlarının; adayları beğenme eğilimleri var olmakla beraber bu eğilimler adayları değerlendirirken aday lehine pozitif olacak şekilde etki etmektedir. Çalışmadaki iki sosyal ağ sitesinin de benzerlik beğeni ilişkisinde moderatör olarak eşit rol oynadığı görülmüştür. Farklılaştırıcı bireysel bilginin işe alınabilirlik değerlendirmeleri üzerinde moderatör etkisi olduğu görülmüştür.

- Kluemper, (2009). Araştırmada altmış üç değerlendirici altı gerçek deneği oylamıştır. Toplamda üç yüz yetmiş sekiz değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın anahtar bulgularında değerlendiricilerin sadece sosyal ağ siteleri profillerine bakarak denek değerlendirmelerinde yüksek ve düşük performanslı olanları tam olarak ayırt edebildikleri görülmektedir.

- Yılmaz, (2016). Altmış altı insan kaynakları çalışanı ile yapılan çalışmada tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Yer alan anahtar bulgular ise şöyledir:

İşletmelerde birden fazla sosyal ağ sitesi birlikte kullanılmaktadır. LinkedIn kullanımı Facebook kullanımının yaklaşık iki katıdır. Örneklemdeki işletmelerin çoğu üç yıla yakın süredir işe alım sürecinde sosyal ağ sitelerini kullandığı görülmektedir.

Katılımcılar; sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilgili: “aday havuzu oluşturulmasını, işe alım performansını olumlu yönde etkilemiştir.” “aday havuzundaki personelin çeşitliliğini artırmıştır.” “yetenekli çalışanların kuruma kazandırılmasını sağlamıştır”. “işletmeye başarılı işe alımlar gerçekleşmiştir.” “işveren markası olumlu yönde etkilmiştir.” şeklinde cevaplar vermişlerdir. Sonuç olarak işe alım süreçlerinde sosyal ağ siteleri kullanımının adayların işletmeye ulaşması, işletmelerin adaylara ulaşmasını kolaylaştırmış, iki taraf için de tercihleri çoğaltmıştır. Kurumların %98.5’inin sosyal ağ siteleri profilleri bulunmaktadır.

- Micik, Eger, (2015). Araştırmada üç büyük işletmenin işe alım sürecinde kullandıkları Facebook ve LinkedIn profilleri keşifsel olarak incelenmiştir. Anahtar bulgular ise şu şekildedir:

Günümüzde dijital görünürlüğün statik bir durum olmadığını, Web 1.0 zamanlarındaki gibi sadece bir vitrin olmadığını anlamak gereklidir. Tam tersine Web 2.0 işe alım sürecinde etkileşim sağlamakta, çift yönlü iletişimi teşvik etmekte ve desteklemektedir. Sosyal ağ sitelerinin ana amacı işletmelerin imajlarının devamlılığını ve genel işletme bilgilerini sağlamaktır.

- Vicknair, ve diğerleri, (2010). Çalışmada iki yüz seksen dokuz lisans ve lisansüstü öğrencisine anket uygulanmıştır. Ortaya çıkan anahtar bulgular ise şu şekilde yer almaktadır:

Katılımcılar insan kaynakları çalışanlarının işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri profillerine baktıklarının farkında olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar işletmelerin görmelerini istemedikleri hiçbir şeyi profillerinde yayımlamamaktadırlar. İşe alım süreci değerlendirmesinde kullanılmak amacıyla da kendi sosyal ağ siteleri şifrelerini karşı tarafa vermeye razı olmamaktadırlar.

Kroeze'un çalışmasında, personel bulma aşamasında yerel ve global düzeyde adaylara kolaylıkla ulaşıldığı, filtreleme ve çapraz kontrol yapılarak da seçme aşamasının desteklendiği, böylece bilgiye ulaşma maliyetlerinin düşürüldüğü görülmektedir. Adayların da sosyal ağ siteleri kullanan işletmelere işe başvurma niyetlerinin diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Seçme aşamasının sonunda, standartize edilmiş bir süreç ve birden çok değerlendirici ile sosyal ağ sitelerinin kullanımında; elde edilen bilgilerin geçerliğinin kontrol edilmesi işletmelere önerilenler arasındadır. Böylece sosyal ağ siteleri diğer yöntemlere göre belirgin bir zaman avantajı sağlayacaktır. Hartwell, Nikolaou ve Yılmaz'ın çalışmalarında da, LinkedIn kullanımının Facebook kullanımına göre daha çok tercih edildiği göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları çalışanlarının; farklılaştırıcı bilgi içeren profilleri daha olumlu değerlendirdikleri görülmekle beraber, demografik benzerlik teorisini doğrular şekilde kendilerine benzer adayların lehine değerlendirme yaptıkları görülmektedir (Wade, 2015). Kluemper'in deneysel araştırmasında, şaşırtıcı bir şekilde aday performansları doğru bir şekilde saptanabilmiştir. İşveren markası ile ilişkili olarak da Micik ve Eger, işletme imajının devamlılığını sağlamak adına kullanıldığı sonuçlarını ortaya çıkarmıştır.

2.3.1. İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Yaygınlığı

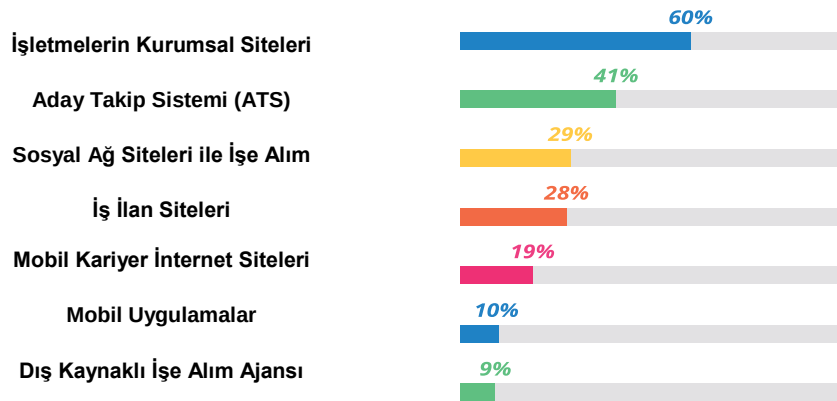
Akademik literatürde iki binli yılların başından itibaren işe alım sürecinde internet kullanımı ile ilgili ilk makalelerin yayımlanmaya başlaması ile alanda pek çok şey değişmiş, bu da işe alım süreci ile ilgili bilimsel araştırmaları ve işletme uygulamalarını önemli ölçüde teşvik etmiştir. Bu durum güvenlik, gizlilik, belgeleme, değerlendirme koşulları kontrolü ve erişim eşitliği gibi hala daha önemli görünen pek çok soruna neden olurken; bloglar, mikro bloglar ve diğer sosyal ağ siteleri gibi Web 2.0 teknolojilerinin ortaya çıkışı ve artan kullanımı ile de, başka pek çok sorun gün yüzüne çıkmıştır. Bu teknolojik gelişmelerin işe alım sürecine uygulanmasına ilişkin temel özellik, bu yeniliklerin işletmeler, insan kaynakları çalışanları, iş arayanlar ve üçüncü taraf tedarikçiler gibi muhtemel araçlar arasında yüksek derecede etkileşime imkan vermesi ve tarafların da bu çevrim içi değerlendirmeye fazlasıyla dâhil olabilesidir (Nikolaou ve diğerleri, 2015: 87).

İşletmelerin işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanım yaygınlığını belirlemek adına pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. SHRM²⁹, CIPD³⁰, Adecco, Ranstad, Jobvite, Wilson HCG (Human Capital Group) gibi global yönetim ve danışmanlık kurumlarının son on yılda yaptığı araştırmalarda değerli bilgiler ve sonuçlar ortaya çıkmıştır. Adecco'nun yirmi dört ülkede, on yedi bin iş arayan ve bin beş yüz insan kaynakları çalışanı ile yaptığı araştırmaya göre her on iş arayandan beşi iş aramak için sosyal ağ sitelerini kullanırken, her on insan kaynakları çalışanından yedisi de günlük insan kaynakları aktiviteleri için sosyal ağ sitelerini kullanmıştır. İş arayanların %29'u en az bir kere sosyal ağ siteleri aracılığı ile insan kaynakları çalışanları ile irtibat kurmuş, %9'u da iş teklifi almıştır. LinkedIn (%68) ve Facebook (%52) en çok kullanılan sosyal ağ siteleri içindedir. Sosyal ağ sitelerini işe alım amacıyla kullanan insan kaynakları çalışanlarının yaklaşık %30'u konu ile ilgili eğitim kurslarına katılmıştır (Adecco Group, 2014: 5).

Jobvite, çeşitli sektörlerden 1600 insan kaynakları çalışanı ile 2016 yılında bir anket araştırması gerçekleştirmiştir. Sonuçlara göre yetenekli çalışanlara erişmek için yatırım yapılacak yeni metotlar arasında sosyal ağ siteleri, üst sıralarda yer almaktadır.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, işe alım sürecine ayrılan harcama bütçesinde, sosyal ağ siteleri aracılığı ile işe alma aktiviteleri %29 gibi bir oran ile yatırım yapılacak üçüncü öncelikli alan olarak görünmektedir.

Tablo 9: İşe Alım Sürecinde İşletmelerin Yatırım Yaptıkları Öğeler



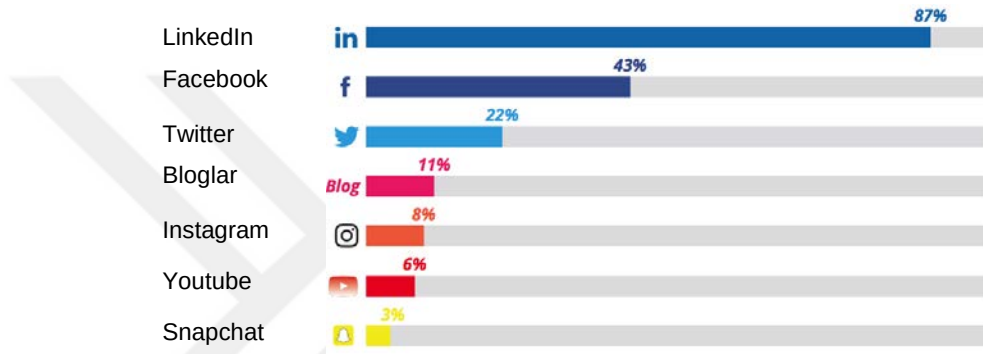
Kaynak: Jobvite. (2016). Jobvite Recruiter Nation Report, The Annual Social Recruiting Survey. <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>, (07.10.2017).

²⁹ Society for Human Resource Management (SHRM)

³⁰ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Araştırma raporuna göre iş arayanların %59'unun işletmelerin örgüt kültürleri hakkındaki bilgileri sosyal ağ siteleri aracılığı ile araştırdığı göz önüne alındığında, işletmelerin doğru araçlara yatırım yaptığı sonucu çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, insan kaynakları çalışanlarının %87'si işe alım sürecinde yapılan değerlendirmelerde en etkin olarak LinkedIn'i bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10: İnsan Kaynakları Çalışanlarının İşe Alım Sürecinde Adayları Değerlendirdikleri Platformlar

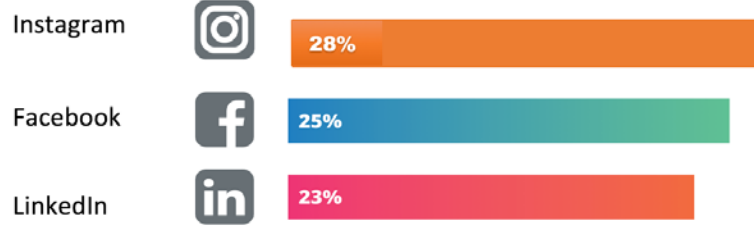


Kaynak: Jobvite. (2016). Jobvite Recruiter Nation Report, The Annual Social Recruiting Survey. <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>, (07.10.2017).

Araştırma, insan kaynakları çalışanlarının işe alım sürecinde adayları değerlendirirken yazım ve imla konularında çok titiz olduklarını ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları çalışanlarının %72'si yazım hatalarını olumsuz yönde değerlendirmektedirler (Jobvite, 2016: 10-27).

2017 yılında da ABD'de iki bin iş arayan kişi ile Jobvite tarafından Ulusal İş Arayan Anketi gerçekleştirmiştir (Jobvite, 2017: 22). Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere adayların, iş başvurusunda bulundukları işletmeleri araştırmak için kullandıkları sosyal ağ siteleri arasında Facebook ve LinkedIn hakim konumunu sürdürmektedir. Bununla birlikte aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere 18-29 yaş arası genç iş arayanlar, ilgilendikleri işletmelerin örgüt kültürü ve çalışma yaşamı hakkında bilgi sahibi olmak için ise Instagram'ı tercih etmektedirler.

Tablo 11: 18-29 Yaş Arası İş Arayanların Kullandıkları Sosyal Ağ Siteleri



Kaynak: Jobvite. (2017). *Job Seeker Nation Study*. <https://www.jobvite.com/jobvite-news-and-reports/2017-job-seeker-nation-survey-finding-fault-lines-american-workforce/>, (09.10.2017).

2380 insan kaynakları çalışanı arasında yapılan başka bir araştırmaya göre de katılımcıların %57'si herhangi bir sosyal ağ sitesi üyeliği bulunmayan bir adayı mülakata çağırımlarının daha az olası olduğunu, %54'ü adayın sosyal ağ sitelerinde yer alan profiline dayanarak işe almama kararı verdiğini, katılımcıların yarısı mevcut çalışanlarının sosyal ağ siteleri profillerini kontrol ettiklerini, üçte birinden fazlası sosyal ağ sitelerindeki uygunsuz içerik sebebi ile çalışanlarını uyardıklarını ya da işten çıkardıklarını söylerken katılımcıların %70'i de adayları elemek için sosyal ağ sitelerini kullandıklarını belirtmişlerdir (Careerbuilder, 2017).

İşe alım sürecine bilfiil dahil olan üç yüz insan kaynakları çalışanı ile yapılan bir araştırmada ise katılımcıların %91'i işe alım sürecinde adayları elemek için Facebook (%76), LinkedIn (%48) platformlarını; %47'si başvuru alındıktan sonra, %27'si de aday ile ilk görüşme yapıldıktan sonra kullandıklarını; %69'u sosyal ağ sitelerinden edindikleri bilgilere dayanarak, adayları en az bir kere reddettiklerini, %26'sı da hiç reddetmediklerini belirtirken; %68'i sosyal ağ sitelerinden edindikleri bilgilere dayanarak, adayları en az bir kere işe aldıklarını %27'si ise bu şekilde hiç işe alım yapmadıklarını belirtmişlerdir (Reppler, 2011).

Çek Cumhuriyeti'nde 286 insan kaynakları çalışanına "Bünyenize katacağınız yeni çalışanlara hangi yollarla ulaşıyorsunuz" sorusunun yöneltildiği bir araştırmada da katılımcıların %87'si iş ilan siteleri, %75'i işletmelerinin internet sitelerini kullandıklarını, %61'i tanıdıklar aracılığı ile alınan tavsiyeler, %37'si internet araştırması³¹, %30'u sosyal ağ sitelerinde yayınladıkları ilanlarla ulaştıklarını ve %28'i de gazeteye ilan verdiklerini belirtmişlerdir (Bohmova ve Pavlicek, 2015: 28).

³¹ Beyin avcılığı (Head hunting).

İşletmelerdeki uygulamalar adayların iş arama sürecinde artan sosyal ağ siteleri kullanımı ile doğrudan ilişkilendirilmiştir. İşe alım süreci, bahsedildiği gibi izole edilmiş ve kapalı kapılar arkasındaki bir süreç değildir. Günümüzde iş başvurusunda bulunan kişiler, çalışabilecekleri işletmelerin, açık adreslerinden öte; pek çok unsura, sıklıkla bakmaktadırlar. Bugün ellerinde; işletme hakkında içeriden alabileceği bilgileri bulabileceği, insan kaynakları çalışanları ile iletişim kurabileceği, çalışanlarla işe başvuran adayların deneyimlerini okuyabileceği ve kendisinininkini de paylaşabileceği araçlar bulunmaktadır. Bu gibi eylemler genellikle işletmelerin işe alım süreci ile ilgili örgütsel imajı üzerinde çarpıcı etkiye sahiptirler. Bu durum da, insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerini etkili olarak kullanabilmesi için yeni beceri gruplarına sahip olmalarını gerektirmektedir.

Ayrıca işletmeler kendi işe alım süreci politikalarını, sadece sosyal ağ siteleri kullanarak iş fırsatlarını arayan yüksek nitelikli adayları cezbetmeye yönelik olarak uyarlamak durumundadırlar. Bu adaylar genellikle üniversite ve öğrenci kulüpleri gibi küçük topluluklar üzerinde büyük etkileri olan ve tecrübelerini sosyal ağ siteleri aracılığıyla diğerleri ile paylaşmaya hevesli olan kişilerdir. Bu durum özellikle bilişim sektörü ve genç yenilikçi işletmeler³² gibi yaygın sosyal ağ siteleri kullanımının mevcut olduğu ekonominin belirli sektörlerinde söz konusudur. Bu yüzden insan kaynakları çalışanları, iş arayanlar ve bu sektörlerde çalışan potansiyel adaylar ile nasıl ilgilenecekleri ve davranışlarına nasıl etki edecekleri konularına dair artan bir önem göstermelidirler.

Aday tepkilerini yönetmek amacıyla işletmelerin ele almaları gereken aktiviteler de önemli uygulamalar arasında yer almaktadır. Aday tepkilerini yönetebilmek için işletmelerin gözlemci, yönlendirici, uzlaştırmacı veya katılımcı rollerini alabilmeleri mümkündür. Bir gözlemci olarak işletmeler, kendileri ve rakipleri hakkında kim tarafından ve kime hangi sosyal ağ siteleri aracılığı ile ne söylenildiğinin farkında olmalıdırlar. Bir yönlendirici olarak işe alım süreci araçlarının etkin kullanımıyla ilgili çalışan veya aday anketlerinden elde ettikleri bilgiyi yaymalıdırlar. Bir uzlaştırmacı olarak aday tepkilerini etkin olarak yönetmeli, mümkünse kontrolünü ele almalıdırlar. Pek çok işletme etkin olarak LinkedIn ve Facebook hesaplarını hem müşteri hem de adayların sorun ve şikayetlerini çözmek için yönetmektedirler. Böylece, insan kaynakları çalışanları adaylar ve potansiyel adaylar ile etkin bir sosyal etkileşime geçerek kendi söylentilerini yaratabileceklerdir. Aday tepkileri göz önüne alındığında, insan kaynakları çalışanları özellikle

³² Start-up companies.

reddedilen adaylara işe alım sürecindeki sosyal ağ siteleri kullanımı yöntemlerinin gerekçelerini geri bildirimler ve izahatlar yaparak açıklamalıdır (Nikolaou ve diğerleri, 2015: 93).

ABD, Purdue Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmada işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri bilgilerinin insan kaynakları çalışanları tarafından nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır. Bu bağlamda, sosyal ağ sitelerindeki içeriğin, işe alınabilirliğe ve aday niteliklerinin derecelendirilmesine nasıl etki ettiğine ilişkin hipotezi test etmek amacıyla insan kaynakları çalışanları tarafından kişisel ve mesleki sahte sosyal ağ siteleri profilleri yaratılmış ve bu profillerin işle ilgili birçok kriterle ilişkilendirilerek derecelendirildiği deneysel bir çalışma oluşturulmuştur. Amaç; sosyal ağ sitelerinde var olan bilgi ile insan kaynakları çalışanlarının işe başvuranlar hakkındaki algıları arasındaki ilişkiyi kontrollü bir ortamda test etmektir. Araştırmanın birinci bölümünde kolay ulaşılabilirlik yöntemi ile işe alım sorumlulukları olan insan kaynakları çalışanlarına gönderilen çevrim içi anketler yolu ile yaklaşık üç yüz kişiden veri toplanmıştır. Katılımcıların işe alım süreci konusundaki çalışma deneyimleri ortalama on iki yılın üzerinde ve %90'ının da Facebook ve LinkedIn profilleri bulunmaktadır. Örneklemde de çok çeşitli endüstriler ve örgüt büyüklükleri temsil edilmiştir. Araştırma işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri ile yapılan değerlendirmelerin pratik olarak kullanıldığı, insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerinde algıladıkları bilgilerin adayların bireysel tutumlarının değerlendirilmesinde faydalı olduğu ve karar verme süreçlerini etkilediği ortaya çıkmıştır (Hartwell, 2015: 33-34).

Sosyal ağ sitelerinin iş arama aktiviteleri sırasında nasıl kullanıldığının keşfedilmeye çalışıldığı başka bir çalışmada da, sosyal ağ siteleri kullanımında aktif ve pasif iş arayanlar, yaş ve cinsiyet farklılıkları arasında istatistiksel olarak fark olup olmadığı bulunmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile insan kaynakları tarafından işe alım sürecinde sosyal ağ sitelerinin, çekicilikleri bağlamında nasıl kullanıldığı keşfedilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde işe alım sürecinde Facebook ve LinkedIn'in etkinliği, ikinci bölümünde ise bağımsız değişkenler olan yaş, cinsiyet, aktif ve pasif iş arama durumunun; bağımlı değişken olan sosyal ağ sitelerinin kullanım sıklığı üzerindeki etkisinin ölçüldüğü çalışmada çevrim içi anketler yoluyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın iki bölümü için de, sosyal ağ siteleri kullanan ve ortalama sekiz yıl çalışma deneyimli iki yüz elli katılımcı ile gerçekleşen çalışmada algılar değil de somut özellikler ölçüldüğü için güvenilirlik ve geçerliği kanıtlanmış bir ölçekten yararlanılmamış, sorular araştırmacının kendisi tarafından

oluşturulmuştur. Çalışmanın bulgularında LinkedIn açısından erkeklerin, kadınlara göre bağlılık, kullanım ve etkililiğinin algısı açısından daha aktif oldukları görülmüştür. Kadınlar sosyal ağ siteleri kullanımında, özellikle iş ilanlarında arama yapma amaçlarıyla daha fazla vakit harcama eğilimindedirler. Araştırmanın ikinci bölümünün bulgularında da erkek insan kaynakları çalışanları LinkedIn'de daha aktif görünmektedirler. Daha yaşlı iş arayanlar LinkedIn'i tercih ederken, daha genç olanlar ise Facebook ve diğer iş ilanı yöntemlerini kullanmaktadırlar. Genç katılımcılar sosyal ağ sitelerinde daha çok çevrim içi bulunma ve bu siteleri düzenli olarak ziyaret etme eğilimindedirler. Genç insan kaynakları çalışanları Facebook'da daha aktif olarak var olmaktadır. Hatta; daha yüksek eğitim seviyesi ile LinkedIn'e katılım, iş arama amaçlı kullanım ve etkililik algısı arasında da ilişki eğilimi görülmektedir. Oysa bu Facebook için geçerli olmamaktadır. Hipotezlerden biri doğrulanmıştır, iş arayanlar işe alım sürecinde LinkedIn'i Facebook'dan daha etkin bir site olarak değerlendirmektedirler. Bir diğer hipotez insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerini nasıl kullandığı ile ilgilidir. Hipoteze göre bu kişilerin profesyonellere yönelik bir site olan LinkedIn'i daha çok kullanmaları beklenmektedir. Yapılan analizler sonucunda bu hipotez de doğrulanmıştır. Gerçekten de insan kaynakları çalışanlarının LinkedIn'i daha çok kullandığı görülmüştür. Bir diğer hipotez insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerini işe alım sürecinde ne ölçüde kullandığı ile ilgilidir. Bu hipotez de test edildiğinde, LinkedIn'in işe alım sürecinde Facebook'dan daha kapsamlı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Başka bir hipotez de insan kaynakları çalışanlarının, sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecindeki etkililiği hakkındaki algıları hakkındadır. Bulgular diğer hipotezler ile benzer çıkmış; işe alım sürecinde LinkedIn'in Facebook'dan daha etkin olarak algılandığı görülmüştür (Nikolaou, 2014: 185).

Çek Cumhuriyeti'nde yapılan diğer bir araştırmada da sosyal ağ siteleri kullanımı ile işe alım sürecinde oluşabilecek imkanlar analiz edilmek istenmiştir. Ülkedeki büyük üç otomobil firmasının işe alım sürecinde kullandıkları sosyal ağ siteleri araştırılmıştır. İki bağımsız internet pazarlama uzmanı öğretim üyesi tarafından internet pazarlama ilkeleri bağlamında ilgili sosyal ağ siteleri keşifsel olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda insan kaynaklarında yetenekli çalışanları edinme, tutundurma ve yönetme aşamalarında birçok sosyal ağ sitesinin farklı amaçlarla kullanılabileceği belirtilmiştir. Söz konusu araştırmadaki işletmeler yoğun olarak Facebook'u kullandıkları halde bu site, işe alım süreci için başlıca kullanılan bir site değildir. Ana amacı işletme imajının sürdürülebilirliğini sağlamaktır. LinkedIn

ise şüphe götürmez bir biçimde en kariyer odaklı sosyal ağ sitesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle özellikle yetenekli çalışanlara ulaşmak ve onları elde tutmak için önemli bir platform olarak gözükmemektedir (Micik ve Eger, 2015: 270).

Aşağıda, sosyal ağ siteleri içindeki iki önemli platform, Facebook ve LinkedIn'in işe alım süreci açısından avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır.

Tablo 12: İşe Alım Süreci Açısından Facebook ve LinkedIn Arasındaki Farklılıklar

Facebook ve LinkedIn Arasındaki Farklılıklar	
Avantajlar	Sakıncalar
Facebook	
LinkedIn'den daha fazla bilgiye sahiptir.	İşe alım sürecinde LinkedIn'e göre daha az kullanışlı olarak nitelendirilir.
LinkedIn'e göre erişimi kısıtlamak için daha çok yeterliğe sahiptir.	Bazı işletmeler tarafından şüpheli bir tavırla incelenmiştir.
Ücretsiz bir hizmettir.	İş arayanın bakış açısından, Facebook ideal bir arama aracı olmaktan uzaktır. Çünkü iş arayan kişi önce işletmelerin sayfalarını beğenmeli, sonra yeni iş paylaşımlarını tespit etmeye ve izlemeye çalışmak için her sayfayı ziyaret etmeli ve ardından kurumsal internet siteleri aracılığı ile ilgili ilana başvurmalıdır.
Herkes bu siteyi kullanabilir.	
LinkedIn	
LinkedIn etkin bir işe alım süreci aracı olarak geniş bir kabul kazanmış gözükmemektedir.	Ağırlıklı olarak profesyonel iş yaşamına ait bilgiler içermektedir.
Çok çeşitli biçimlerde kullanılabilmesi mümkündür.	
Ücretsiz bir hizmettir.	
Herkes kullanabilir.	
Araştırmalar LinkedIn'in işe alım süreci amaçlarıyla Facebook'tan daha geniş bir biçimde kullanıldığını göstermiştir.	
Bu araştırma LinkedIn'in işe alım süreci amaçlarında Facebook'tan daha etkin olarak dikkate alındığını göstermiştir.	

Kaynak: Kroeze, 2015: 8,9.

Yukarıdaki tablo değerlendirdiğinde her sosyal ağ sitesinin kendine özgü artı ve eksileri olduğu görülmektedir. Facebook ile karşılaştırıldığında LinkedIn; genel olarak daha uygun bir araç olarak değerlendirilirken, iş yaşamı ile ilişkili olmayan kişisel bilgilerin yer almaması bir eksiklik olarak görülmektedir. Her türlü bilgiyi içerip çok daha fazla kullanıcıya hitap etmesi Facebook'un avantajları içerisinde yer alırken, aynı durumun yarattığı güvensizlik ve şüphe dezavantajlarını oluşturmaktadır.

2.3.2. Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Öncülleri

İş gücünün demografik yapısındaki değişim beraberinde farklı iş ilişkileri ve yönetim biçimlerini ortaya çıkarmıştır. X ve Y kuşakları şeklinde adlandırılan çalışanların farklı tutumları yeni örgütsel politikalar ve yönetim uygulamaları gerektirmektedir. Buna karşın çalışanların seçilmesi ve elde tutulması amacıyla geliştirilen pek çok insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları yeni kuşakların beklenti, ihtiyaç ve isteklerine uymamaktadır. Gelecekteki iş gücü piyasasını oluşturacak olan 13-19 yaş arası genç kuşak (teenager), zamanının önemli bir bölümünü ekran karşısında geçirdiğinden günümüzde ekran kuşağı (screenager) olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağın büyük bir kısmı çalışacakları işletmelerle dijital teknolojiler aracılığıyla iletişim kurmayı beklediklerinden bu beklentilerin; iş yükümlülükleri, yönetim, işe alım ve çalışanın elde tutulması gibi konuları etkileyip ve geleneksel yapıyı değiştirebileceğini de işletmeler göz önüne almalıdırlar (Anderson, 2016: 392,394). Bu bağlamda özellikle insan kaynakları çalışanlarına çok önemli görevler düşmektedir. Yeni kuşakların yeni ihtiyaçlarını göz önüne alıp bu yönde insan kaynakları politikaları geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yönde de yeni kuşakların çalışma yaşamı ile ilgili ihtiyaç, beklenti ve değerlerini analiz edip araştırmaları gerekmektedir (İlhan ve diğerleri, 2019: 396).

Aşağıdaki tabloda bahsedilen bu kuşak farklılıklarının çalışma yaşamındaki tutumlar üzerindeki etkileri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Tablo 13: Çalışma Yaşamında X ve Y Kuşakları

	X Kuşağı	Y Kuşağı
Doğum Yılları	~ 1969-1979 Arası	~ 1980-2000 Arası
İşe Karşı Tutumlar	İşinden kendini bağımsız düşünen bir düşünce yapısı. İş-yaşam dengesi için çaba sarf etmek. Finansal kazançlardan feragat etmeye istekli olma ve kişisel zamana önem vermek.	İş gereksinimleri sağlanmadığında X kuşağına göre, işten ayrılmaya daha istekli olmak. Kendilerini zorlayan işler istemek. İşte esneklik istemek. Sürekli iletişim ağına ve dijital ortamlara bağlı olmak.
Yönetime Karşı Tutumlar	İşleri yalnız tamamlamayı tercih etmek. Örgüte ve lidere duyulan düşük düzeyde güven.	Katılımcı yönetim tarzını tercih etmek. Karar verme süreçlerine katılmayı istemek. Performans hakkında hemen geri bildirim istemek.

Kaynak: Anderson, 2016: 393.

Genç kuşağın işe yönelik tutumları bilgi teknolojileri ile birlikte değişmektedir. Gelecek kuşak çalışanların ihtiyaç ve öncelikleri iş gücü piyasasının gelişimini etkilediği gibi bu trendlere nasıl uyum sağlandığı da işletmelerin gelecekteki yetenekli çalışanlar için olan mücadelelerinde rekabet edebilirliklerini etkileyecektir.

İnternet, mobil ve bilgi teknolojilerini oldukça sık kullanan, hatta bir yaşam tarzı haline getiren 1980 ve sonrası doğumluların günümüzde orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarında çalışmaları ve iş gücü piyasasındaki sayısal çoğunlukları; piyasanın dinamiklerini bu kuşağın yaşama şekline göre biçimlendirmektedir. Söz konusu kuşak internetin olmadığı bir dünyayı hiç deneyimlemediğinden bilişim teknolojileri onlar açısından oldukça vazgeçilmez olmaktadır (Cisco, 2014: 5-13).

Diğer bir konu, işletmelerin zaman ve paradan tasarruf etmek istemesinin işe alım süreci amaçları arasında yer almasıdır. Fakat bu tasarruf politikası işe başvuran adayların kalitesini etkilememektedir. Bu nedenle işletmelerin üzerinde durmaları gereken maliyetlerin nasıl azalacağı olmakla birlikte, adayların kalite düzeyinin devamını sağlamak amacıyla, mülakatlar ve geleneksel işe alım süreci

yöntemlerinde ortaya çıkarıldan daha fazla bilginin ifşa edildiği sosyal ağ sitelerinin, zekice kullanılmasıdır (Bohmova ve Pavlicek, 2015: 24-25).

Altı farklı ülkeden on altı insan kaynakları çalışanı ile gerçekleştirilen başka bir araştırmada da işe alım sürecindeki sosyal ağ siteleri kullanımı ve benimsenmesinin ardında yatan etmenlerle ilgili katılımcılarla yapılan görüşmeler sonunda örgütsel yatkınlık, değişime uyum, rekabet ve insan kaynakları çalışanlarının bireysel motivasyonu olmak üzere başlıca dört unsur ortaya çıkmıştır.

İlk unsur açısından bazı işletmelerde işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının benimsenmesi, kurumsal strateji ile uyumlu olarak, müşteri bağlılığı gibi diğer işlevleri güçlendirmek amacıyla yürütülmektedir. Araştırmada sosyal ağ siteleri kullanımının örgütsel yatkınlık ile ilişkilendirildiği bu durumun işletmelerinde mevcut olduğunu katılımcılar özellikle belirtmişlerdir. İkinci unsur değişime uyum, işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımını yürütmek için insan kaynakları çalışanlarını güdüleyen ilave bir etken olarak belirtilmiştir. Katılımcılar bu durum ile ilgili; “Zaman değişiyor ve insan kaynakları çalışanları da bununla birlikte değişmelidir, Y’yi işe almak için X’e sorma devri çoktan geçmiştir.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu kavrayış, iş arayan adayların teknolojik alışkanlıklarında meydana gelen değişime uyum ihtiyacı ile ilişkilendirilmektedir. Katılımcılar da bunu, “Teknoloji değiştiği gibi adayların da iş arayış yolları değişmiştir, bu yüzden nitelikli yeteneklere ulaşmak için çabalamak ve uyum sağlamak önemlidir.” şeklinde dile getirmişlerdir. Aynı zamanda bu teknolojik uyumun, insan kaynakları çalışanlarının adaylara yakın olma ihtiyacı ile ilişkiler kurulabilmesi için en iyi yerlerden biri olan bu platformlarda güdülendiği vurgulanmıştır. Ayrıca insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ siteleri kullanımının, kurumsal pazarlama ve işe alım süreci çabalarının doğal bir büyüme ve kesişim yeri olduğu da belirtilmiştir. Katılımcılar tarafından rekabet, sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımının benimsenmesinde üçüncü unsur olarak belirtilmiştir. Bazı insan kaynakları çalışanları, rakipleri ile karşılaştırmalar yaparak sosyal ağ siteleri kullanımına karar vermekte, diğerleri rekabette öne geçmek için işe alım sürecinde daha yaratıcı yöntemler aramaktadırlar. Katılımcılar son unsur olarak da, sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımının bireysel düzeyde öncülünü insan kaynakları çalışanlarının motivasyonu olarak belirtmişlerdir. Bu motivasyon, insan kaynakları çalışanlarının merak ve ilgileri ile bu platformlar hakkında bilgi edinmekle ilgili bireysel uğraşlarında ortaya çıkmaktadır. Araştırma katılımcısı insan kaynakları çalışanları, sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımı hakkında ilgilerinin olduğunu ve bu ilginin insan kaynakları, işe alım süreci ve sosyal ağ siteleri

hakkında okumalar yaptıkça arttığını, böylece kendi deneyimlerini yazıya geçirerek adayları sosyal ağ siteleri ile arama konusunda birçok ilginç yöntem saptadıklarını, bunların kendilerini işe alım sürecinde yavaş yavaş sosyal ağ siteleri kullanımına kaydırıldığını belirtmişlerdir. Sosyal ağ sitelerine uyum sürecinde işletmelerin sosyal ağ siteleri kullanma kararları, bu siteleri kullanan ve insan kaynakları çalışanlarından da kullanmalarını bekleyen iş arayanların teknolojik alışkanlıklarının değişimi ile, işletmelerin iş gücü piyasasında sosyal ağlarda meşruluklarını belirlemek amacıyla alınmaktadır (Quirdi, 2016: 54).

Ülkelerin sosyal ağ siteleri ile ilgili yasal düzenlemeleri ve mevzuatları da kullanımı etkileyen önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır. Bununla ilgili olarak aşağıdaki tabloda Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki farklılıklar karşılaştırılmıştır.

Tablo 14: İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımında Ülkeler Arası Farklılıklar

Ülkeler Arası Farklılıklar		
	Avrupa Birliği	Amerika Birleşik Devletleri
Avantajlar	Daha çok gizlilik düzenlemeleri (iş arayanlar için avantaj)	Daha az gizlilik düzenlemeleri (işletmeler için avantaj)
Sakıncalar	Daha çok gizlilik düzenlemeleri (İşletmeler için kısıtlamalar)	Daha az gizlilik düzenlemeleri (İş arayanlar için sınırlamalar)

Kaynak: Kroeze, 2015: 8,9.

Literatür taraması ile ulaşılan işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının öncülleri aşağıdaki şekilde, toplu halde gösterilmiştir.

Şekil 16: İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Öncülleri



Kaynak: Anderson, 2016: 392,394. Cisco, 2014: 5-13. Bohmova ve Pavliceck, 2015: 24-25. Seçer ve Seçer, 2017: 1091,1101. Quirdi, 2016: 54. Kroeze, 2015: 8,9.

Yukarıdaki şekilde gösterildiği üzere, maliyet avantajı başta olmak üzere, dış etmenlere bağlı olarak sektördeki rekabet, iş gücü piyasasının yapısı, hukuki yapı etkili olurken; işletme düzeyinde de personelin tercihi ve işletmenin yenilikçilik düzeyi sosyal ağ siteleri kullanımının öncüllerini oluşturmaktadır.

2.3.3. Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Sonuçları

İnsan kaynakları çalışanlarına işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının pozitif ve negatif sonuçlarının ne olduğu soruları yöneltilmiş, verilen cevaplar doğrultusunda sonuçlar eylemsel ve ilişkisel olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Zaman ve maliyet, hedeflenmiş daha geniş kitleye ulaşma olanağı ve adayların kalitesi, eylemsel sonuçlar olarak belirlenmiştir. İlk eylemsel sonuç olarak belirtilen maliyet avantajı, iş ilanı portalları ile karşılaştırılarak işe alım başına düşen maliyet ve sonraki yatırım geri dönüşlerinden meydana gelmektedir. Birçok insan kaynakları çalışanları hem daha ucuz hem de daha az zaman yoğun olduğundan dolayı sosyal ağ siteleri kullanımını geleneksel işe alım süreci yöntemlerinden daha uygun maliyetli bulduklarını dile getirmişlerdir. Diğerleri ise sosyal ağ sitelerinin birçok adaya hızlı erişim olanağı sağladığını ve iletişimin anlık olabildiğini vurgulayarak zaman verimliliğinin ayrıntılarından bahsetmişlerdir.

İkinci eylemsel sonuç da olarak geniş bir kitleye mesaj vermenin kolay bir yolu olduğu belirtilmiş, bu sebeple sosyal ağ siteleri kullanımı, muhtemel işe alımlar yapılabilecek ya da sadece büyük bir topluluğun parçası olarak yer alınabilecek geniş bir kitle ile ilişkilendirilerek izah edilmiştir. Bu geniş kitleye ulaşım, insan kaynakları çalışanlarının özellikli bir mesaj ile aktif ve pasif iş arama, konum, iş kategorisi şeklinde filtrelemeler yaparak daha belirlenmiş bir topluluğa ulaşma imkanı vermekte ve, çeşitli becerilere sahip geniş bir yetenek havuzuna ulaşabilmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları çalışanları, sosyal ağ siteleri kullanımının geleneksel yöntemlere göre daha hedefe yönelik olduğunu belirtmişlerdir.

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilişkilendirilen bir diğer eylemsel sonuç da adayların kalitesidir. İnsan kaynakları çalışanları sosyal ağ siteleri yolu ile istihdam edilen adayların yüksek nitelikli olduğunu, bunun sebebi de iş arayışında olup genellikle mevcut bir işte çalışan adaylar oldukları halde yeni zorlu görevler arayan istekli ve başarılı çalışanlar olmaları şeklinde belirtmişlerdir. İş ilanı sitelerinde aktif olarak iş aramadıklarından bu tür pasif adaylara özellikle sosyal ağ siteleri üzerinde rastlanmaktadır. Bu yüksek kaliteli adaylara ulaşım sosyal ağ siteleri bağlantıları aracılığıyla nitelikli adaylarla bir iletişim kanalı yaratarak insan kaynakları çalışanlarının beklenti içinde oldukları yetenek gereksinimleri ile tanışmalarına imkan vermektedir.

İnsan kaynakları çalışanları işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilgili; adaylara yakınlık, çalışanların sosyal yönlendirmeleri ve olumsuz itibar risklerinin ortaya çıkabilmesi gibi üç ilişkiyel sonuç bildirmişlerdir. İlk olarak adaylara yakın olma durumu sosyal ağ siteleri kullanımının ilişkiyel bir sonucu olarak tanımlanmıştır. İkinci olarak sosyal ağ siteleri kullanımı ile işletmelerde çalışanların, hedeflenen muhtemel adayları belirlemek için kendi iletişim ağlarını tarayarak işe alım sürecine aktif katılımına yol açmaktadır. Bu sosyal yönlendirmeler insan kaynakları çalışanlarının kendi kapalı iletişim ağlarının ötesine geçerek sosyal ağ sitelerinden potansiyel meslektaşlarını araştırabileceklerini işaret etmekte ve bu yüzden kendi aracısız bağlantılarının, ilişkilerinin ve iletişim ağlarının ötesine de erişebilme imkânı vermektedir. Sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilişkilendirilen diğer bir ilişkiyel durum da, olumsuz itibar risklerinin ortaya çıkabilmesidir. Bazı insan kaynakları çalışanları, bir pozisyon başvurusunun reddedilmesi veya geri dönüş bilgilendirilmesi eksikliği gibi durumlarda işe başvuran adayların bıraktıkları olumsuz yorumlarının gücüne dikkat çekmektedirler (Quirdi, 2016: 58).

Adaylar işe alım süreci boyunca meydana gelen olumsuz tecrübelerini sosyal ağ siteleri ve diğer sitelerde,³³ genellikle olumsuz söylentiler oluşturarak, iletişime geçtikleri her işletme için kişisel imajlar yaratarak paylaşmaktadırlar. Bu tür bilgiler adayların iş arama aktivitelerini etkileyip ve potansiyel adaylar arasında o işletme ile ilgili herhangi bir başvuru tecrübesi yaşanmadığı halde olumsuz söylentiler yaratabilmektedir. Daha ötesi, iş arayanlar arasındaki bu tür olumsuz söylentiler işletmenin marka değerini, buradan hareketle de mali değerini etkileyebilmektedir (Nikolaou ve diğerleri, 2015: 88).

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı işletme ve açık pozisyonları hakkında bilgi sağlarken, insan kaynakları çalışanları ve işe başvuran adaylar arasında da iletişim olanağı sağlamaktadır. Ayrıca, çok farklı aktör hatta bölümler arasında, organizasyon dâhilinde iş birliği sağlarken etkileşim ve katılım aracılığıyla da topluluklar yaratmaktadır. Kısaca sosyal ağ siteleri kullanımı ile gerçekleşen işe alım süreci; çok katmanlı, çok kanallı, çok fonksiyonlu ve ortak çalışmaya dayalı sosyal bir süreçtir. Bu süreç geniş bir yelpazedeki içeriklerin oluşturulmasını ve pek çok etkinliğin sosyal ağlar üzerinde dağılımını kapsamaktadır. Öncelikle iş arayanlara açık pozisyonların iletilmesi, daha sonra ilgili bireylerin işletmenin bu pozisyonuna başvurması için cezbedilmesi, çeşitli takipçilerde merak uyandırılması ve genel olarak hem aktif hem de pasif iş arayanların, işletmenin adayların gözündeki algısı anlamına da gelen işveren markasının farkında olması hedeflenmiştir. Özetle işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı pek çok örgütsel aktörün katılım ve iş birliğini gerektirirken, sosyalleşme kavramının da pek çok gerekliliğini karşılamaktadır (Quirdi, 2016: 60). Gerek sosyal ağlar üzerinden gerekse yüz yüze ilişkilerde gerçekleştirilen bu tür sosyal iletişimlerin çalışma yaşamında pozitif çıktılar sağladığı ve faydalı bir yönetsel araç olduğu ile ilgili araştırma sonuçları da göze çarpmaktadır (Özbek, 2018: 171).

İzmir’de, sosyal ağ sitelerinin de içinde yer aldığı bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili on beş insan kaynakları çalışanı ile yapılan bir araştırmada, işe alım sürecinde daha çok kişiye ve doğru doğru adaylara ulaşabilmek için yeni teknolojilerin kullanımının gerekliliği, katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Böylece sınırlı sayıda adaydan, yer ve zamandan bağımsız binlerce kilometre uzaklıktaki pek çok adaya ulaşma imkânlarının doğduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları çalışanları

³³ Bu tür sitelerin iyi örneklerinden biri de, çeşitli niteliklerdeki pek çok sektörden adayların, işletmeler ve işe alım süreçleri ile ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşabildikleri, “*Glassdoor.com*” gibi internet siteleridir.

sosyal ağ sitelerini bireysel, dâhili haberleşme ve iletişim amaçlı³⁴ kullandıklarını da belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarında insan kaynakları çalışanlarının işe alım sürecinde de sosyal ağ sitelerinden yoğun olarak faydalandıkları vurgulanmıştır (Seçer ve Özgür, 2017: 153-160).

Çek Cumhuriyeti'nde 268 insan kaynakları çalışanı ile üç çevrim içi işe alım süreci yönteminin³⁵ karşılaştırıldığı bir araştırmada, sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanılmasının avantajları sorulduğunda; ücretsiz iş ilanı yayınlanması (%47), ilanın hızlı bir şekilde anında yayınlanabilmesi, adayın dijital ayak izi olarak adlandırılan profilinin değerlendirilebilmesi (%41), ekstra teknoloji gerektirmeden kolay ulaşılabilirlik (%39), insan kaynakları pazarlaması için iyi bir araç olması (%30), genç kuşak için yaygın ve aşina olunan bir ortam olması (%22), sürekli düzeltme ve güncelleme imkânı (%17) ve özgeçmişteki mesleki bilgi ile kolayca karşılaştırılarak sahte bilgilerin tespit edilebilmesi (%17) şeklinde yanıtlar verilmiştir (Bohmova ve Pavlicek, 2015: 28).

Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımının bu derece yaygın olması beraberindeki ayrımcılık³⁶ sorununu da ortaya çıkartmaktadır. Daha önce bahsedildiği gibi Y kuşağı olarak adlandırılan genç kuşağın yoğun olarak sosyal ağ sitelerini kullanması, iş gücü piyasasındaki yaşlı bireyleri göreceli olarak dezavantajlı konuma getirmektedir. Bu nedenle yaşlı bireylerin, içinde sosyal ağ siteleri kullanımının da yer aldığı yeni teknoloji kullanımları desteklenerek, daha uzun süreler çalışma yaşamında kalmalarını sağlayabilecek ilke ve politikaların belirlenmesi, yaş ile oluşan eşitsizliği gidermek adına önemli bir adım olacaktır. Böylelikle yaşlı bireyler de, yoğun sosyal ağ siteleri kullanan genç bireyler ile eşit istihdam fırsatlarına sahip olabileceklerdir. Özellikle insan kaynakları çalışanlarının değerlendirmelerinde bu ölçütü göz önünde bulundurmaları, işe alım sürecindeki eşitsizliğin giderilebilmesi adına önemli görünmektedir (Demirbilek ve Özgür, 2017: 25).

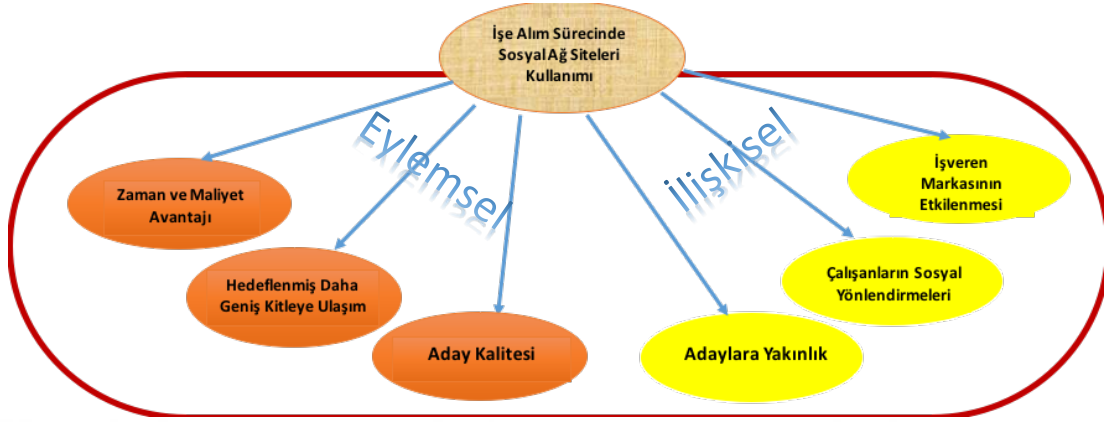
Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımının sonuçları ile ilgili literatür taramasından elde edilen bilgiler, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

³⁴ Özellikle Y kuşağı ile iletişimde.

³⁵ İş ilanı portalları, sosyal ağ siteleri ve işletmelerin kurumsal siteleri.

³⁶ Bu konuya "Etik ve Hukuksal Boyut" başlığında değinilecektir.

Şekil 17: İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Sonuçları



Kaynak: Quirdi, 2016: 58-60. Nikolaou ve diğerleri, 2015: 88. Bohmova ve Pavlicek, 2015: 28. Kluemper, 2013: 1-11. Kroeze, 2015: 8,9. Yılmaz, 2016: 39-49.

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının sonuçları eylemsel ve ilişkisel olmak üzere iki kategoriye ayrılarak incelendiğinde zaman ve maliyet avantajı, hedeflenmiş daha geniş kitlelere ulaşım ve artan aday kalitesi doğrudan sonuçlar olarak yer alırken, adaylara yakın olma durumu, çalışanların işe alım sürecine etkileri ve işveren markasının olumlu yönde etkilenmesi de ilişkili sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4. KULLANIMINDAKİ AVANTAJLAR VE SAKINCALAR

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımında ortaya çıkan konular mahremiyet, ayrımcılık, yanlış işe alım kararları, geçerlik, güvenilirlik, genellenebilirlik, etki yönetimi davranışı, aday tepkileri ve amaca uygunluk gibi geniş bir yelpaze içerisinde bulunmaktadır. Hangi kriterlerin nasıl yorumlanacağı, başka bir deyişle, gözlenen ve analiz edilen durumlardan gözlenmeyen ve bilinmeyen durumların nasıl yordanacağı ile ilgili kriter geçerliği problemi de tartışılan konulardan birisidir. Akademik araştırmaların işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının kriter geçerliğinin olup olmadığını keşfetmeleri amacıyla bu fenomeni çalışma ihtiyaçları doğmaktadır. İnsan kaynakları çalışanları da bu önemli konu ile

ilgili mevcut çok az kanıt olduğunun farkında olmalıdırlar. İnsan kaynakları çalışanları, halihazırda, sosyal ağ siteleri kullanımına sezgisel olarak başvurmasına rağmen, yaklaşımlarının geçerli ve hukuki olarak savunulabilir sonuçlar vermemesi; bir uyarı görevi görmelidir. Ayrıca bu metodun bilimsel geçerliğine zarar verebilecek güvenirlik eksikliği, düşük genellenebilirlik ve adayın etki yönetimi gibi çeşitli konular da mevcuttur. Örneğin bazı kullanıcılar kişisel markalaşmayı kullanıp, kendi profillerini iş fırsatları için ağ oluşturma amacıyla tasarlamış olabilirler. Bu, etki yönetimi ile ilgilidir ve geçerliğe zarar verebilmektedir. İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımına ilişkin enformasyonel, prosedürel, sosyokültürel ve bireysel faktörlerden dolayı adayların olumsuz tepkileri söz konusu olabilmektedir. Bu tepkiler; düşük iş kabul oranları, adayların kanuni yollara başvurma eğilimleri ve işletmenin imajının zedelenmesi gibi olumsuz örgütsel sonuçlar meydana getirebilmektedir (Kluemper, 2013: 1-11).

2.4.1. Bireysel

İşletmelerin işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı; gizlilik, tarafsızlık ve adayların işe alım sürecinden çekilme niyeti ile ilgili endişeleri arttırmaktadır. Küresel iş gücü piyasalarında pasif adayların daha fazla arzu edilir olmasından beri akademik araştırmalar bu adaylar üzerinde yoğunlaşmıştır. Pasif iş arayanların, işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilgili algılarını ölçmek için Taiwan'da, Facebook kullanıcısı ve aktif olarak iş arayışında olmayan 201 çalışan ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre sosyal ağ sitelerindeki bilgilerini daha çok kontrol eden adayların sosyal ağ siteleri kullanımıyla ilgili kişisel mahremiyetlerinin işletmeler tarafından ihlal edildiği yönündeki algılamalarının daha az olduğu görülmüştür. Bu durum adayların prosedürel adaletsizlik algısını da hafifletmiştir. Ayrıca, işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı daha şeffaf bir biçimde gerçekleştiğinde, adayın seçim prosedürünün adaletsiz olduğuna dair algısı daha az olmaktadır. Bu da adayın işe alım sürecinden çekilme niyetini azaltan bir durumdur (Suen, 2018: 396).

2017'de ABD'de iş arayışındaki iki bin kişi ile gerçekleştirilen ulusal iş arayan anketi sonuçlarına göre, iş arayanların %35'inin mevcut veya bir önceki pozisyonlarına sosyal ağ siteleri referansları aracılığıyla başvurduğu görülmektedir.

Bu durum sosyal ağ siteleriyle ulaşılan referansların önemini açıkça ortaya koymaktadır (Jobvite, 2017: 21).

ABD'de yaşayan 289 lisans ve lisansüstü seviyesindeki öğrenci ile sosyal ağ sitelerinin işe alım süreci kullanımındaki tutum ve farkındalıklarının çalışıldığı başka bir araştırmada ise katılımcılar insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ siteleri profillerine baktıklarının farkında olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar insan kaynakları çalışanlarının görmelerini istemedikleri hiçbir şeyi profillerinde yayımlamadıklarını da belirtmişlerdir.³⁷ İşe alım süreci değerlendirilmesinde kullanılmak amacıyla sosyal ağ sitelerine erişimde kullandıkları kişisel parolalarını da insan kaynakları çalışanlarına vermeye razı olmamaktadırlar (Vicknair ve diğerleri, 2010: 11). Bütün bu bilgiler ışığında, aşağıdaki tabloda iş arayanlar açısından sosyal ağ siteleri kullanımının avantaj ve sakıncaları sıralanmıştır.

Tablo 15: İş Arayanların Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Bireysel Avantaj ve Sakıncaları

İş Arayanların Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Bireysel Avantajları ve Sakıncaları	
Avantajlar	Sakıncalar
İşe alım sürecinde amaçlarına uygun kullanabilecekleri bilgileri süzmelerine yardımcı olur.	Paylaştıkları bilgiler yanlış anlaşılabilir.
Geniş ve farklı yelpazelerdeki boş pozisyonlara kolayca ulaşabilirler.	Başka kimseler adaylar hakkında olumsuz bilgiler paylaşabilirler.
İşe alım sürecini daha karşılıklı bir hale getirir.	Bilgiler yanlış olabilir. (örn. kimlik hırsızlığı)
İşletme ve boş pozisyon hakkındaki bilgilere kolayca erişebilme.	İnsan kaynakları çalışanları, sosyal ağ siteleri üzerindeki bilgilere dayanarak adayları reddedebilir.
Daha düşük maliyetler.	

Kaynak: Kroeze, 2015: 8.

³⁷ Bu da bize iş arayanların, diğer kişilerin bakış açısından kendi en iyi taraflarını sergileyerek etki yönetimi davranışında bulunduklarını göstermektedir.

Bunlar dışında iş arayanlara, insan kaynakları çalışanlarına kararlarında yardım edebilmek için, sosyal ağ siteleri üzerinde farklılaştırıcı bireysel bilgilerini bulundurmaları şiddetle önerilmektedir (Wade, 2015: 125).

Spence'in iş gücü piyasası sinyal teorisine göre, adayların değiştirilemeyen ve değiştirilebilen özellikleri bulunmaktadır. Yaş, cinsiyet, etnik köken gibi özellikler değiştirilemeyenler arasında yer alırken; eğitim, tecrübe, beceri, yetenekler ve sosyal yön gibi nitelikler değişebilen özellikler arasında yer almaktadır. İşletme, ücret vb. çalışma koşullarını, sinyal olarak adlandırılan bu değişebilen özelliklere göre belirlemektedir. Dolayısı ile adaylardan işletmeye yansıtılan sinyallerin niteliği işletmeye, adayın göstereceği performans hakkında bilgi vermektedir. İş gücü piyasasında, işletmeler işe alım sırasında adayların üretkenlik kapasiteleri hakkında kesin bilgiye sahip olmamakta; ne de bu bilgi işe alımdan hemen sonra ortaya çıkmakta aksine, bu bilginin edinilebilmesi bir süre gerektirmektedir. Zira işi öğrenmek bir zaman almakta ve sıklıkla spesifik bir eğitim de gerekmektedir. Bu bağlamda işe alım bir tür yatırım kararı olmakta ve her yatırım gibi önemli miktarda risk içermektedir. Böyle bir belirsizlik durumunda da, aday kapasiteleri karar verilmeden önce bilinmemektedir. Dolayısı ile işletmeler, verilen bu sinyaller ışığında adayların üretkenliğine ilişkin birtakım koşullu olasılıksal kanılara sahip olmaktadır (Spence, 1973: 356-360). Bu yüzden adayların özellikle öz geçmişlerinde yer almayan sosyal, iletişim ve çalışma ahlakı gibi özelliklerini vurgulamaları önem arz etmektedir.

2.4.2. Örgütsel

Kroeze'un yaptığı araştırmada işletmelerin, işe alım sürecinde adayların cezbedilmesi ve seçilmesi için sosyal ağ sitelerini nasıl ve niçin kullandıkları ve bu durumun işletmeler ve iş arayanlar için avantajları ve sakıncaları incelenmiştir. Araştırma sonucunda işletmeler için avantajları; kolayca ulusal ve uluslararası adaylara ulaşabilme, çevrim içi kaynaklardan filtreleme ve çapraz kontrol ile adayların seçilmesinin desteklenmesi şeklinde sıralanmıştır. İşe alım sürecinde adayların sosyal ağ siteleri profillerine dikkat etmesi gerekliliği, iş yükünün bir bölümünü işletmelerden iş arayanlara kaydırmıştır. Bu da işletme açısından işe alım sürecinin daha az maliyetli olmasını sağlamıştır. Maliyetin düşmesi işletmelerin işe

alım sürecinde sosyal ağ sitelerini kullanmasında oldukça mantıklı bir gerekçe olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aşağıdaki tabloda işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının işletmeler açısından avantaj ve sakıncaları değerlendirilmiştir.

Tablo 16: İşletmeler Açısından İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Avantaj ve Sakıncaları

Avantajlar	Sakıncalar
İşe alım süreci için ilgili bilgiyi filtrelemeye yardım edebilir.	İşletmeler sosyal ağ siteleri üzerindeki bilgilere yanlış bir şekilde bakabilir, bu da nihayetinde hukuki dava süreçlerine yol açabilir.
Ulusal ve uluslararası adaylara kolayca ulaşmaya yardım eder.	İşletmelerin işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı daha az adaletli olarak algılanabilir.
Adayları daha kapsamlı olarak etkin bir biçimde arama aralığı sunar.	Adayların bu platformlarda iş arama niyetleri düşüktür.
İşe alım sürecini otomatize etmeye yardım edebilir.	İş arayanların sosyal ağ sitelerindeki bilgileri oldukça çeşitlilik gösterebilir.
İnsan kaynakları çalışanlarına daha az iş yükü sunar.	Adaylar hakkındaki bilgi fazlaca olumlu olabilir.
İşe alım sürecini daha karşılıklı bir hale getirir.	Sosyal ağ siteleri ile işe alım süreci, hatalı işe alıma yol açabilir.
İşletmeler zaman kazanabilir.	İşletme, aday gizliliğini ihlal edebilir.
Düşük maliyetler.	Belirlenmiş kural ve politikalara sahip değildir.
Daha hızlı.	
Kullanıcılar arasında ağlar ve bağlantılar kurarak hem işletmenin hem de adayın, tanıtım ve toplumsal imajını geliştirmektedir.	Bilgi toplamak için bu yöntemin kullanılmasının uygunluğunu destekleyecek geçerlik, eksiktir.
Sosyal ağ siteleri sayfalarındaki bağlantılar kanalıyla adayların fikirlerini dile getirebilmesi ve diğer adaylar ile görüş alışverişi yapabilmesinden beri işletme iddialarının şeffaflığı artmaktadır.	İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının azalıp artmadığını belirlemek zordur.

Kaynak: Kroeze, 2015: 8,9.

Sosyal ağ sitelerinin insan kaynakları çalışanları için başlıca avantajlarından birisi, pasif adaylara ulaşma ve onları cezbetme fırsatı sunmasıdır. LinkedIn'in mevcudiyeti ile birlikte pasif adaylar, aktif olarak iş arayışında bulunmasalar veya iş olanaklarına karşılık vermeseler de, tıpkı aktif iş arayanlar gibi, bu durumun kendilerini insan kaynakları çalışanları ve iş fırsatlarına daha yakın tutmasını umarak mesleki profillerini yaratmakta ve güncellemektedirler (Nikolaou, 2014: 179).

ABD'de yapılan bir araştırmada, Facebook ve LinkedIn örnekleri üzerinden işletmelerin sosyal ağ siteleri kullanımının işe alım sürecine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecini nasıl etkilediği ve adaylar tarafından sosyal ağ sitelerinde ifade edilen politik tutumların yöneticilerin işe alım süreci değerlendirmelerine nasıl etki ettiği araştırılmıştır. Ayrıca işe başvuran adayların sosyal ağ sitelerinde sunulan kişisel ve mesleki bilgilerinin işletmelerin işe alım süreci kararlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde o sırada gündemde olan politik durumlar ile ilgili olarak, *silah kontrol yasaları, uyuşturucunun yasallaşması ve kapsamlı sağlık reformu yasası*³⁸ hakkında sosyal ağ sitelerinde ifade edilen kullanıcı tutumları insan kaynakları çalışanlarının seçim kararlarını etkilemekte midir?, şeklinde ana araştırma sorusu belirlenerek tutumlar ve seçim kararları arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara göre insan kaynakları çalışanları, işe başvuran adayların tutumlarında kendileri ile benzerlik algıladıklarında, bu durum adaylara karşı sempati duymalarına yol açmakta ve hangi adayın işletme için işe alınabilir olduğuna dair değerlendirmelerine etki etmektedir. Bununla birlikte adayın sosyal ağ sitelerinde yer alan profilindeki iş ile ilgili farklılaştırıcı bilgi, beceri ve yetenekler de işe alım süreci kararlarını etkileyebilmektedir. Böylece, "Algılanan benzerlik işe başvuran adaylara olan beğeniyi etkilemektedir.", "İşe başvuran adaylara karşı olan beğeni, kişinin işe alınabilirlik oranlarını etkilemektedir.", "Ayırt edici bireysel bilgi, kişinin işe alınabilirlik oranlarını etkilemektedir.", "Sosyal ağ siteleri, algılanan benzerlik ve işe alınabilirlik ilişkisinde moderatör rolü üstlenmektedir", "Sosyal ağ siteleri, farklılaştırıcı bilgi ve işe alınabilirlik ilişkisinde moderatör rolü üstlenmektedir." şeklinde pek çok hipotez geliştirmiştir. Adayların işe alım süreci değerlendirmelerini etkileyebilecek; Facebook ve LinkedIn profillerinde gösterilen çok ve az seviyede bireysel bilgi ile, tutumlarını ifade eden; uyuşturucu kullanımının yasal hale getirilmesi, kapsamlı sağlık hizmetleri reformu ve silah kontrolü yasası ile ilişkili üç ayrı politik durum kullanılmıştır. Bu deneysel ortamı sağlamak için de Facebook ve LinkedIn

³⁸ "Obamacare"

platformlarında sosyal ağ siteleri profilleri yaratılmıştır. Hipotezlere cevap vermek ve değişkenleri tam anlamıyla ölçebilmek için, bu konulardaki politik tutumları destekleyen veya karşısında olan örnekler ile, düşük ve yüksek seviyelerdeki iş ile ilgili beceri ve yetenekler gibi farklılaştırıcı bilgilerin yer aldığı profiller oluşturulmuştur. Sosyal ağ sitelerinin etkisini ölçmek için, on iki Facebook, on iki LinkedIn'de olmak üzere toplamda 24 profil³⁹ yaratılmıştır. Karar verme süreçlerinin objektif değerlendirilebilmesi için profillerdeki tüm bilgiler aynı şekilde sunulmuştur. Profillerin daha gerçeğe yakın görünmesi için de, gerçek hayattan alınan arkadaş, aile ve mekan resimleri kullanılmıştır. Örneklem olarak çoğunluğu iş tecrübesi olan yüksek lisans üniversite öğrencileri seçilmiştir. İnsan kaynakları çalışanlarını ise iletişime geçilen yerel bir işletmenin personeli oluşturmaktadır (+300 personele sahip). Örneklem her gruba bir politik durum olmak üzere sekiz gruba ayrılmıştır. Daha sonra katılımcılara, gösterilen profilin işletmelerinde giriş seviyesindeki bir işe başvuran üniversite öğrencisi olduğu, kendilerinin de işletme için en iyi personeli işe almayı amaçlayan insan kaynakları çalışanları olarak varsaymaları belirtilmiştir. Yukarıda da bahsedildiği üzere, ilgili politik tutumu destekleyen ve karşı olan, yüksek ve düşük düzeyde farklılaştırıcı bilgi içeren dört farklı kombinasyondan dört Facebook, dört LinkedIn profili yaratılmıştır. Kontrol değişkenleri olarak cinsiyet, ırk, cinsel tercih ve mezuniyet gibi ilgili demografik ve psikolojik değişkenler sabit tutulmuştur. Böylece sosyal ağ sitelerinin karar verme sürecine etkisi çevrim içi anket yolu ile elde edilen veriler aracılığıyla analiz edilmiştir.⁴⁰ Deneyde; algılanan benzerlik-sempati ilişkisi, sempati-işe alınabilirlik ilişkisi ve ayırt edici bilgi-seçme ilişkisi; sosyal ağ sitelerinin moderatör etkisi ışığında araştırılmıştır. Araştırmadaki bulgular; benzerlik, beğeni ve işe alınabilirlik arasında anlamlı birkaç ilişkiye işaret etmektedir ve üç politik durumda da bireysel farklılaştırıcı bilgi ve işe alınabilirlik, sosyal ağ sitelerinin düzenleyici etkisi ile anlamlılık ifade etmektedir. Üç politik durumun ikisinde, iş ile ilgili farklılaştırıcı bilginin varlığı işe alınabilirlik oranlarını etkilemiştir. Araştırmada, algılanan benzerlik ve adaylara karşı beğeni arasındaki ilişki ampirik olarak kanıtlanmıştır. Algılanan benzerlik ve işe başvuran adaylara karşı duyulan sempati arasında ise pozitif yönde güçlü bir ilişki mevcuttur. Beğeni ve işe alınabilirlik arasında da pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Kendileri hakkındaki bilgilerin sosyal ağ siteleri ile edinildiği kurgusal adaylara olan beğenilerin artması ile, bu adayların işe alınabilirlik oranları artış göstermiştir. Bu da

³⁹ Her üç durum için de sekiz profil / her platform için dört adet olmak üzere.

⁴⁰ Benzerlik, beğeni ve işe alınabilirlik kriterleri; üç politik durum açısından da analiz edilmiştir.

insan kaynakları çalışanlarının işe başvuran bir adayın sosyal ağ siteleri profili bağlamında beğendiği takdirde, bunun adayın söz konusu iş için seçilip seçilmemesini etkileyebileceğini belirtmektedir. Araştırma aynı zamanda insan kaynakları çalışanlarının, işe başvuran adayların bilgi düzeyi, yetenek, beceri veya kişilik özellikleri gibi iş ile ilgili mevcut bilgilerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Şöyle ki, sosyal ağ siteleri iş arayanların kendileri ve iş ile ilgili yeteneklerini; eğitim seviyelerini, kişilik özelliklerini, tecrübelerini, hatta günlük yazılarının da var olduğu bilgilerini paylaşma imkanı sunmaktadır. Çalışmada üç politik durumun ikisinde yüksek farklılaştırıcı bilgi içeren profiller⁴¹ genel olarak yüksek işe alınabilirlik oranlarına sahip olmaktadır. Düşük seviyede farklılaştırıcı bilginin etkisini ölçmek için de profiller, özellikle iş ile ilgili olmayan bilgiler⁴² içermiştir. Sonuç olarak düşük bireysel bilgi içeren profiller de tüm politik durumlar açısından düşük işe alınabilirlik oranlarına sahip olmuştur. Bu ilişkinin anlamlılığı, farklılaştırıcı bireysel bilginin önemli olduğunu ve insan kaynakları çalışanlarının işe başvuran adayların sosyal ağ siteleri profillerini incelediği zaman adayların işe alınabilirlik değerlendirmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın hipotezlerine göre, faydacı ve genellikle profesyonel iş bağlantıları amaçlarıyla kullanılan LinkedIn'de yer alan işle ilgili adayın farklılaştırıcı bilgilerin etki gücü olduğu beklendiği halde, eğlence amaçlı kullanılan Facebook'da yer alan farklılaştırıcı bilgilerin işe alınabilirlik değerlendirmelerinin etkisini güçlendirdiği⁴³ saptanmıştır. Bu da bireylerin iş başvurularını, iş tecrübelerini, mesleki başarılarını, kazandıkları ödülleri, profesyonel yeterlilik ve becerilerini, iş ile ilgili profil güncellemelerini paylaştıkları profesyonel iş amaçlı kullanılan LinkedIn gibi platformlara nazaran, daha çok eğlence amaçlı ve çok çeşitli bilginin pek çok şekilde yer aldığı Facebook gibi platformlardaki bilgilerin insan kaynakları çalışanlarının daha çok gözüne çarptığını ve dikkat çekici ipucular verebileceğini kanıtlamaktadır. Özetle; işe başvuran adayların sosyal ağ siteleri profilindeki görüntüledikleri bilgilere dayanarak kendilerini adaylara benzer algılayan insan kaynakları çalışanlarının, adayları beğenme eğilimleri mevcut olmakla beraber bu eğilimler değerlendirme yaparken aday lehine pozitif şekilde etki etmektedirler. Bulgular belirtmektedir ki sosyal ağ siteleri, farklılaştırıcı bilgi ile işe alınabilirlik ilişkisini güçlendirmekte iken; benzerlik ve beğeni ilişkisini etkilememektedir. Çok az işletmenin kapsamlı bir sosyal ağ siteleri ile seçme politikası olduğu bilindiğinden söz konusu çalışma bu sorunu çözmek amaçlı dizayn edilmiştir. Birçok araştırma cinsiyet ve etkin köken

⁴¹ Yeni müşterilerin işletmeye kazandırıldığını bildiren bir durum güncellemesi gibi.

⁴² Arkadaşlarla kampa gitmeyi içeren bir durum güncellemesi gibi.

⁴³ Moderatör rolü oynayarak.

gibi demografik değişkenlere odaklanırken çok az çalışma bireysel tutumların önemine değinmiştir. Ayrıca sosyal ağ siteleri ile aktarılan farklılaştırıcı bireysel bilginin insan kaynakları yönetimi kararlarını nasıl etkilediğı üzerine çok az çalışmanın olduğı saptanmıştır. Çalışma özellikle sosyal ağ siteleri kullanıcı profillerinde ifade edilen politik tutumlar üzerine odaklanmıştır. Farklı politik tutumların ifade edildiğı deneysel çalışmada, demografik benzerlik teorisi bağlamında öznelerin kendilerine benzer buldukları adaylara sempati duydukları ve yüksek işe alınabilirlik değerlendirmesinde bulundukları görölmüştür. Çalışmada söz konusu iki platformun da benzerlik beğeni ilişkisinde moderatör olarak eşit rol oynadığı görölmüştür. Farklılaştırıcı bireysel bilginin de işe alınabilirlik değerlendirmeleri üzerinde moderatör etkisi olduğı saptanmıştır (Wade, 2015: 33-137).

Bazı ölkelerin yürürlükteki kanunlarına göre, mülakatlar sırasında işletmeler ırk, din, cinsel tercih veya medeni durum hakkında soru soramamaktadırlar. Oysa bütün bu bilgilere sosyal ağ siteleri aracılığı ile kolaylıkla ulaşılabilir. Araştırmada, kişilik temelli mülakatlarda olduğı gibi sosyal ağ sitelerinde yer alan bilgilerden hareketle adayın kişiliğinin değerlendirilmesinin mümkün olduğı ileri sürölmektedir.

Kişilerin sabit davranış kalıplarını ortaya çıkarmanın pek çok yolu olduğı bilinmektedir. Bu bağlamda sosyal ağ siteleri kişiliğı değerlendirmenin en uygun yollarından biri olabilmektedir. Dolayısıyla işe alım süreci için de benzer özelliklerin uygulanması mümkündür. Sosyal ağ siteleri diğer işe alım süreci yöntemleri ile elde edilemeyecek eşsiz bilgiler sağlayabilmektedir. Özgeçmişler, mülakatlar, iş başvuruları gibi sunum içeren işe alım süreci yöntemleri, normal ve kişinin kendine özgü tipik iş performansı yerine maksimal iş performansını ölçmektedir. Sosyal ağ siteleri kullanımıyla gerçekleştirilen işe alım süreci yöntemleri süregelen tipik davranışlara dayalı olacağından diğer işe alım süreci yöntemlerinden daha hatasız olabilecektir. En azından bu yöntem diğer maksimal işe alım süreci yöntemlerinden ayrılan bir bilgi sağlayabilecektir. Bu yüzden sosyal ağ sitelerini kullanmanın var olan işe alım süreci yöntemlerinin ötesinde, artan bir geçerliğe yol açması muhtemel gözökmektedir. Örnek olarak bireyin dışa dönüklüğünün kişinin sosyal ağ siteleri profilindeki arkadaş sayısı ile ilişkilendirilebilmesi mümkündür. Sahtecilik en çok karşılaşılan sorunlardan biri olmasına rağmen sahteciliğın etkisinin diğer işe alım süreci yöntemlerine göre daha az olması beklenmektedir. Kişilik ve zekanın ötesinde sosyal ağ siteleri, işe alım sürecinde faydalı olabilecek ek bilgiler

içermektedir. Sosyal ağ siteleri, kişisel internet sitelerinde yer almayan, kullanıcının arkadaşları ve katıldığı etkinlik grupları gibi bilgileri sağlamaktadır. Sosyal ağ sitelerinde yer alan geniş miktardaki bilgi sayesinde, kullanıcının yazma becerileri, iş tecrübeleri, bilgi çeşitliliği, becerileri, yetenekleri ile iş ve örgüt uyumu ile ilişkilendirilen diğer kriter bilgilerinin elde edilmesi mümkündür.

ABD'deki yapılan başka bir araştırmada ise işe alım sürecinde adayların sosyal ağ siteleri üzerinde yer alan kişisel bilgilerinin işe alım kararlarının geliştirilmesinde kullanılabilirliği incelenmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi alanındaki değerlendiricilerin zeka, beş faktör kişilik özellikleri ve performans temelli sosyal ağ siteleri bilgileri değerlendirmelerinin, tutarlı olup olmadığını ve bir bireyin kişiliğini, zekasını ve performansını sosyal ağ siteleri aracılığı ile belirlemeye çalışan insan kaynakları çalışanlarının bu bireylerin vasıflarının hangilerinin üstün, hangilerinin düşük olduğunu ayırt edip edemeyeceklerini test edilmiştir. Araştırmada 63 değerlendirici, üçü kadın üçü erkek olmak üzere toplam altı gerçek deneği oylamıştır. Böylece toplamda 378 değerlendirme yapılmıştır. Değerlendiricilerin, sosyal ağ siteleri üzerindeki bilgilere dayanarak beş faktör kişilik özelliklerini, zeka ve performansı güvenilir ve kesin bir şekilde değerlendirip değerlendiremeyecekleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılara verilen işe alım süreci kursunun bir parçası olarak kişilik, zeka testleri ve derecelendirme ölçeklerinin etkin kullanımı, beş faktör kişilik özellikleri tanımlamaları, genel zihinsel yetenek, akademik performans ve internet siteleri derecelendirme formları üzerine eğitim ve tartışmalar yapılmıştır. Daha sonra, katılımcılara altı sosyal ağ siteleri profilinin her birini değerlendirmeleri söylenmiştir. Bunun sonucunda değerlendiriciler, sadece sosyal ağ siteleri profillerine bakarak deneklerin yüksek ve düşük performanslı olanlarını tam olarak ayırt edebilmişlerdir. Başka bir deyişle değerlendiriciler, sosyal ağ sitelerine bakarak kişilik testlerinin verilerine oldukça yakın bir şekilde, bahsedilen özellikleri saptayabilmişlerdir (Kluemper ve Rosen, 2009: 575-576).

Türkiye'de yapılan başka bir çalışmada da, insan kaynakları yönetiminde sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecindeki rolü ve etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri, sosyal ağ siteleri kullanım alışkanlıkları ve işletmelerin insan kaynakları fonksiyonları açısından, sosyal ağ sitelerinin rolünün ortaya çıkarılmasına yönelik tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren perakende ⁴⁴ sektörü işletmelerinde çalışan insan kaynakları çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile, kolayda

⁴⁴ Tekstil.

örnekleme yöntemiyle 66 insan kaynakları çalışanı örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Çalışmada sosyal ağ sitelerinin hangilerinin ilk sırada tercih edildiği araştırıldığında katılımcıların birden fazla aracı birlikte kullandığı görülmektedir. Ancak %14 ile LinkedIn birinci, %8 ile Facebook ikinci sırada yer almaktadır. Kurumların %24'ünün bir yıl, %30'unun iki-üç yıl arası, %11'inin dört-beş yıl, %6'sının beş-altı yıl ve %30'unun altı yıldan uzun süredir işe alım sürecinde sosyal ağ sitelerini kullandığı görülmektedir. Katılımcılar sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilgili; "Aday havuzu oluşturulmasını olumlu yönde etkilemiştir.", "İşe alım süreci performansımızı olumlu yönde etkilemiştir.", "Aday havuzundaki personelin çeşitliliğini artırmıştır.", "Yetenekli çalışanların kuruma kazandırılmasını sağlamıştır.", "Sosyal ağ siteleri kullanımıyla işletmeye başarılı işe alımlar gerçekleşmiştir.", "Sosyal ağ siteleri kullanımıyla işveren markası olumlu yönde etkilenmiştir." şeklindeki ifadelerle ağırlıklı olarak *katılıyorum* cevaplarını vermişlerdir. Sonuç olarak işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı; adayların işletmeye ulaşması ve işletmelerin adaylara ulaşmasını kolaylaştırmış, iki taraf için de tercihleri çoğaltmıştır. İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının işletmelerin yararlanabileceği en yenilikçi uygulamalardan biri olduğundan bahsedilmektedir. İşletmelerin bu araçları kullanmaları, daha fazla sayıda adaya ulaşmalarına, doğru hedef kitle ile iletişime geçmelerine ve adaylarla aralarında var olan bilgi asimetrisini azaltmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu sebeplerden ötürü işletmelerin doğru işe alım araçlarını kullanıp kendileri ile ilgili daha fazla bilgiyi adaylara aktarmaları, başarılı işe alımların gerçekleşmesini olumlu yönde etkileyecektir (Yılmaz, 2016: 39-49).

Bir diğer önemli durum da sosyal ağ siteleri kullanımının işe alım sürecinin başı yerine sonlarına doğru gerçekleştirilmesinin işletme için daha faydalı olabileceğidir. Sosyal ağ sitelerinin örgütsel faydalarını ortaya çıkarabilmek için çalışmaların belli sosyal ağ siteleri üzerinde yapılması veya işletmeler arasındaki tutumların, bu sitelerin işlevlerine göre çeşitlilik göstermesiyle ilgili karşılaştırmalar yapılması da yararlı olabilecektir. Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımında özellikle Avrupa ve Amerika gibi farklı kıtalardaki işletmelerin kullanımları üzerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işletmeler yürürlükteki yasalarında işe alma ve işten çıkarma konularında Avrupa'dan çok daha esnek durumdadırlar. Bu durum sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanılması rolünü etkilemekte midir, veya bu uygulamaları Amerika'da Avrupa'ya göre daha mı etkin kılmaktadır? Şimdiye kadar

sosyal ağ siteleri ile işe alım sürecinin farklı ülkelerde farklılıkları olup olmadığını inceleyen bilimsel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Eğer böyle bir durum var ise bir ülkeyi diğerinden daha başarılı yapan ne olmaktadır? Uluslararası karşılaştırmaların faydalı olacağı aşıkardır şöyle ki, ülkeler birbirlerinden öğrenebilir ve işe alım sürecini sosyal ağ siteleri ile daha etkin yapabilirler.

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımında işletmelerin değerlendirmelerini standart hale getirmeleri ve birden çok değerlendirici kullanmaları akıllıca olup, daha çok geçerlik sağlamaya yardımcı olacaktır. İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri ile elde edilen bilginin geçerliğinin kontrol edilmesi yapılacak diğer akıllıca bir yöntemdir. Şu ana dek hiçbir araştırma işletmeler tarafından toplanan bilginin içerik geçerliğini incelememiştir. İyi belgelenmiş kanıtlar ile sağlanan geçerlik olmaksızın insan kaynakları çalışanlarının profil taramaları sağlıklı bir temele dayanan belli belirsiz bir şekilde kalacaktır. Dahası bu durum belgelendirilmemiş ayrımcılık davranışlarına da yol açabilecektir (Kroeze, 2015: 8).

Başka bir araştırmada da katılımcılar sosyal ağ sitelerini, kendilerine *aday* özgeçmiş *ötesinde tanıma* imkanı verdiği için faydalı bulduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, “Sosyal ağ sitelerinde yapılanlar, bir birey olarak kim olduğunuzla ilgili pek çok şey anlatır. Ne tweet’lediğiniz, ne yazdığınız, ne paylaştığınız. Kağıt özgeçmişiniz neler yaptığınızı; oysa sosyal özgeçmişiniz kim olduğunuzdur” görüşü ile de detaylandırılmıştır. Bu sosyal özgeçmiş⁴⁵, insan kaynakları çalışanlarına işletmenin kültürü ile aday uyumlarını yakından değerlendirme imkanı verebilmekte, böylelikle sonraki dönemlerde çalışanların elde tutulmasına olumlu etki etmektedir. Katılımcılardan bazıları da “Sosyal kanallar yolu ile bu tür işe alımlarda adayın kültürel uyum sebebiyle işletmede diğer istihdam yöntemlerine göre daha uzun süre çalışmasının daha yüksek olasılıkta olduğu saptanmıştır” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Araştırma katılımcıları, uygun adayları doğru sosyal ağ siteleri içinde tanımlamanın zorluğundan veya sosyal ağ sitelerinin aşırı kullanılmasının, geniş bir kullanıcı kitlesi tarafından oluşturulan içerik akışı arasında, küçük ve hedeflenen bir kitleye görünürlüğü etkileyebileceğinden dolayı, insan kaynakları çalışanlarının hedeflenmiş belirli bir aday kitlesine sınırlı bir erişime sahip olduklarını belirtmişlerdir (Quirdi, 2016: 54,55,60).

Örgütsel avantaj ve sakıncalarını keşfetmek amacıyla da, sosyal ağ sitelerinin rolü daha detaylı olarak; ve ideali, iş arayışında, işe alımda ve personel seçiminde tahminleyici geçerliği boylamsal araştırmalar ile keşfedilmelidir. Böylece

⁴⁵ “Sosyal ayak izleri” şeklinde de adlandırılmaktadır.

iş arayanlar ve özellikle insan kaynakları çalışanları için yararlılığı daha kesin bir biçimde ortaya çıkacaktır. Sosyal ağ sitelerinin diğer iyi bilinen iş arama metotları, örneğin geleneksel yöntemler ile kesişimi keşfedilmelidir. Ayrıca sosyal ağ siteleri yoluyla işe başvuran adayların seçilmesi ve cezbedilmesinin, mevcut ve iyi bilinen işe alım ve personel seçimi metotları ile nasıl kesiştiği ortaya çıkarılmalıdır. İşletmeler açısından pratikte bu alandaki boşluğu kapatmak ve sosyal ağ sitelerinin uygun olmayan kullanımından doğabilecek riskleri minimize etmek için daha çok bilimsel araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal ağ siteleri, iş arayanlara; basın, kariyer günleri, işyeri internet sayfaları, iş ilanı siteleri gibi geleneksel metotların ötesinde iş arama araçlarını genişletme fırsatı vermekle birlikte diğer taraftan insan kaynakları çalışanları için de çalışanları cezbetme ve geçmiş sorgulaması yapma gibi ilave araçlar sağlamaktadır. Diğer bir ilginç durum da cinsiyet ve yaşın sosyal ağ siteleri kullanımında rol oynuyor olmasıdır. Erkek ve yaşlı çalışanlar daha çok LinkedIn'i kullanma eğiliminde olmakla birlikte, daha genç insan kaynakları çalışanları da Facebook'u daha kapsamlı olarak kullanmaktadırlar. Gelecekte geleneksel iş ilan siteleri ile sosyal ağ sitelerinin kombinasyonunu daha çok görebilmek mümkün olabilecektir. Böylece *Glassdoor.com* örneğinde olduğu gibi iş arayanlar ve işletmeler arasında daha fazla karşılıklı etkileşim imkanı doğabilecektir. Nikolaou'nun yaptığı araştırmada, beklenildiği gibi insan kaynakları çalışanları işe alım sürecinde LinkedIn'i, Facebook'a göre daha çok, daha kapsamlı kullanmakta ve daha etkili görmektedirler. Oysa Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde Facebook'un işe alım sürecinde kullanımı yasadışı ve mahremiyet ihlali olarak değerlendirilmektedir. Çalışmasının sınırlılıklarından bahsederken Nikolaou, toplanan verinin boylamsal olmamasından ve sosyal ağ sitelerinin etkililiğinin daha objektif olan dış kriterlere değil de algılara dayandığından bahsetmiştir. Bunu önlemek için aynı işletmede çalışan en az bir kişinin Facebook kullanımı diğer kişinin de LinkedIn hakkında değerlendirme yapması yöntemini önermiştir. Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımının yeni olması ve alanda bu konuda az araştırma olması sebebi ile birçok benzer araştırmanın kısa ölçekler kullandığı, bu yüzden gelecekte, iyi tanımlanmış ve derinlemesine yapılandırılmış ölçeklerin gelişimine özel bir dikkat verilmesi gerekliliğine değinmiştir (Nikolaou, 2014: 187).

Başka bir çalışmada katılımcılar, sosyal ağ sitelerinin geniş kitlelere erişim avantajı ile birlikte aşırı sosyal ağ siteleri kullanımından doğan olumsuz sonuçlarının da olduğunu belirtmişlerdir. Alınan iletilerin hacminin büyüklüğünden dolayı, iletilerin gözden kaçması veya cevaplanmaması gibi sonuçları söz konusu olabilmekte; bu

tepki eksikliği de sosyal ağ sitelerinde, ilgisizlik veya güvensizlik şeklinde yorumlanmaktadır. İnsan kaynakları çalışanları, işe başvuran adayların sosyal ağ siteleri üzerinde bıraktıkları olumsuz yorumların işletmeleri çeşitli itibar risklerine maruz bırakmasıyla ilgili durumların tamamen farkında olduklarını ve sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecin kullanımında bir engel olarak değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan, bu uygulamaların insan kaynakları çalışanlarına, açık pozisyon duyuruları, işveren markası yayılımı ve aday bağlılığı gibi çeşitli amaçları yerine getirmek için, içerik yaratılıp dağıtılması fırsatını verdiği belirtilmiştir. Dahası, sosyal ağ siteleri işletme içinde çeşitli departmanlar ve fonksiyonlar arasında paylaşılan bir uğraş olabilmektedir. Sonuç olarak sosyal ağ siteleri insan kaynakları çalışanlarını adaylarla doğrudan irtibatlandırmak ve iletişim kurma imkanı sağlamakta, bu yüzden işletmelerin işveren markası ve sosyal meşruiyetini geliştirip arttırmaktadır (Quirdi, 2016: 58,59).

İşe alım sürecinde insan kaynakları çalışanlarının algılarındaki benzerlik ve beğeni arası ilişkilerde sosyal ağ sitelerinin aracı rolünün, insan kaynakları çalışanları ve işletme örnekleriyle daha geniş bir örneklem grubunda örneklendirilmesi önerilmektedir. Yargılama eğilimi, açık fikirlilik, profil başına harcanan dikkat ve zamanla birlikte görüntülenen profillerin sayısı gibi konuların da ilerideki araştırmalar için çalışılabilmesi mümkündür (Wade, 2015: 140,141). Bununla birlikte konu üzerinde geniş kapsamlı bir bakış açısı kazanmak amacıyla, insan kaynakları çalışanlarının tutumları ve sosyal ağ sitelerinin bir seçme aracı olarak kullanımı konuları ile ilgili bilimsel araştırmalar yürütülebilir (Vicknair ve diğerleri, 2010: 10).

2.5. ETİK VE HUKUKSAL BOYUT

Sosyal ağ sitelerinde var olan çevrim içi bilgi, bu sitelerin ortaya çıkış nedenlerinin ötesindeki amaçlar için kullanılmaya başlamıştır. Bu sitelerdeki fazla miktardaki kişisel bilgi, işletmelerin işe alım kararlarını geliştirmek için kullandıkları kişisel bir veri kaynağına dönüşmüştür. Karar alma süreçlerinde bu bilgilerin kullanılması, bu siteler üzerinde ırk, cinsiyet ve din tercihleri gibi geniş ulaşılabilir bilgileri bulunan işe başvuran adaylara karşı, etik dışı kullanıma yol açıp açmayacağı sorusunu gündeme getirmiştir (Kluemper ve Rosen, 2009: 567).

Kroeze; yaptığı bir çalışmada, bir kişinin bilgilerini sosyal ağ sitelerine gönderdiğinde gizlilik haklarını kaybettiğine dair görüşler olduğundan bahsetmektedir ki bu durum, ülkemiz için de geçerli gözükmektedir (Kroeze, 2015: 4). Türkiye’de 2016 yılında çıkarılan 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’na göre kişisel verilerin, “ilgili kişinin kendisi tarafından alenileştirilmiş olması” halinde, açık rıza aranmaksızın işlenmesi mümkündür. Kanun maddesinde geçen *alenî* sözcüğü; Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü’nde, “Açık, ortada, meydanda, herkesin içinde yapılan” şeklinde tanımlandığından, sosyal ağ siteleri aracılığı ile paylaşılan bilgilerin alenileştiği sonucu çıkmaktadır (Resmi Gazete, 2016; TDK Güncel Sözlüğü, 2017). Bu sebeple, adayların sosyal ağ siteleri üzerinde yer alan her türlü bilgilerinin, işe alım sürecinde, kişinin rızası aranmaksızın işlenmesi mümkün gözükmektedir.

Dünyada her geçen gün bu durumun nasıl etik bir şekilde gerçekleşeceğine dair ise pek çok soru ortaya çıkmaktadır. Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde kullanımının etik ve hukuksal boyutuyla ilgili insan kaynakları çalışanlarını ilgilendiren öneriler ise şöyle sıralanmıştır; sosyal ağ siteleri ile verilen bütün kararlar belgelenmeli, politikalar farklılaştırıcı bireysel bilgi üzerine yoğunlaşmalı, işe başvuran adaylara standart değerlendirme kriterleri geliştirilmelidir. Sosyal ağ sitelerinin bu şekilde kullanılması, adaylar hakkında daha fazla mesleki bilgi edinilmesi, mülakatlar için kullanılan zaman ve kaynaktan tasarruf edilmesi ve pozisyon için açık bir şekilde uygun olmayan adayların elenmesi açılarından yararlı olacaktır. İnsan kaynakları çalışanlarına, sosyal ağ siteleri işe alım politikası geliştirilirken, öncelikle LinkedIn gibi uygun bir platform kullanılması önerilmektedir. Bu site doğası gereği daha faydacı olmakla birlikte, yöneticilerin kararlarını etkileyecek daha çok iş ile ilgili farklılaştırıcı bilgi içermekte, daha az ilgili olmayan bilgi içermektedir. Bu insan kaynakları çalışanlarının iş ile ilgili olmayan bilgilerden etkilenmesini minimize edecektir. Bunun dışında bir işletmenin sosyal ağ siteleri ile işe alım süreci politikası herkesin erişimine açık olmalı ve bütün faaliyetler belgelenmelidir. Adayları tanımak için sosyal ağ siteleri yararlı bir araçtır fakat insan kaynakları çalışanlarının değerlendirmelerinde kendi bakış açılarına benzeyen adayları beğenmeleri gibi yanlış yargılardan kaçınmaları gerekmektedir. Araştırmalardan görülmektedir ki, Facebook ve LinkedIn gibi sosyal ağ siteleri, insan kaynakları çalışanlarına iş ile ilgili olan veya olmayan bilgiler sağlamakta, kullanıcı profillerinden elde edilen bu ipuçları ile insan kaynakları çalışanları kendilerine daha

benzer algıladıkları adaylara sempati duyma eğilime girmekte, bu da adayların işe alınabilirlik değerlendirmelerini etkilemektedir (Wade, 2015: 136).

İnsan kaynakları çalışanlarının bazıları sosyal ağ sitelerinin statik özgeçmişler ile karşılaştırıldığında aday hakkında geniş bir bakış açısı sağladığını söyleseler de diğerleri işe alım süreci kararları ile ilgisi olmayan bilgilerin ortaya çıkmasından endişe etmektedirler. Bu durum da insan kaynakları çalışanlarını ayrımcılık yapma riski ve şikayetlerine maruz bırakmaktadır. İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının küresel doğası dikkate alındığında söz konusu uygulamalara ilişkin uluslararası düzenlemeler ve ilkelerin eksik olduğu görülmektedir (Quirdi, 2016: 57,60).

Yapılacak bilimsel araştırmalar sosyal ağ sitelerinin önemli örgütsel kriterler için güvenilir ve geçerli olup olmayacağını belirlemeli ve sosyal ağ siteleri bağlamında sahteciliğin etkisini değerlendirmelidirler. Herkes için yeni teknolojilerin kabulü ve kullanımı aynı olmamakla birlikte bu tip teknolojilerin insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinde kullanılmasıyla, bu uygulamaları kullanmayan belli yaşlardaki muhtemel grupların yaşayacağı negatif etkilerin de incelenebilmesi mümkündür. Bu bağlamda gelecek araştırmalar geniş örneklemli deneklerle gerçekleştirilebilirler. Aynı zamanda sosyal ağ sitelerindeki bilgilerin kullanılması ile gerçekleşen işe alım kararlarının ters etkileri ve yasa dışı bilgi sağlama gibi sorunlar da önemlidir. İnsan kaynakları çalışanları kendilerine iki önemli soruyu sormalıdır. Birincisi, yapılan değerlendirme (veya algılanan değerlendirme) hukuki olarak korunan bir gruba karşı ayrımcılığa yol açacak mıdır? İkincisi, işe alma kararının verilmesine yardımcı olarak kullanılan spesifik sosyal ağ siteleri bilgisi, kimin işte daha iyi performans göstereceğinin belirlenmesinde geçerli olacak mıdır? Başka bir durum da; profillerinin bilimsel amaçlarla kullanılmasına izin veren katılımcıların profillerini değiştirip değiştirmediğinin bilinmemesidir. Örneğin işletmelerin işe alım süreci boyunca kullanıcı profillerini değerlendirebileceği bilindiğinden Facebook kullanıcıları iş başvurusu yapacakları zaman profillerini değiştirebilmektedir. Gelecek araştırmalar bu şartlar altında hangi sosyal ağ siteleri kullanıcılarının ne derece profillerini değiştirmeye teşebbüs ettiğini değerlendirebilirler (Kluemper ve Rosen, 2009: 570-575).

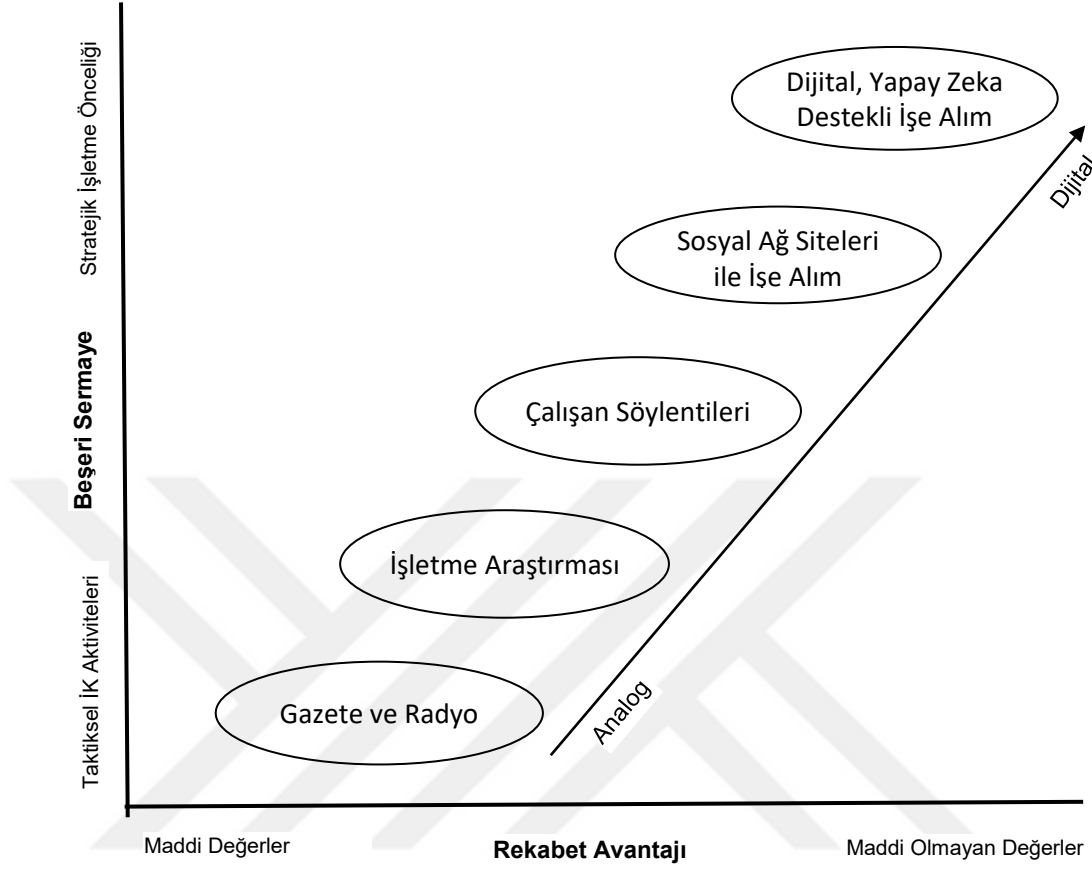
Sonuç olarak insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerini bir ayrımcılık aracı olarak kullanabilmesi olasılığının etik sonuçları hakkında da araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Zira pek çok sosyal ağ sitesi profili, iş görüşmesi sırasında sorgulanması yasal olmayan bilgiler içermektedir (Vicknair ve diğerleri, 2010: 10).

2.6. YENİ TEKNOLOJİLERİN SOSYAL AĞ SİTELERİNE ETKİLERİ

Çalışma yaşamında artan teknoloji kullanımının işe alım sürecinde de insan kaynakları çalışanlarını istihdam kararlarında desteklediği görülmektedir. İşe alım sürecinde dikkat çeken değişimlerden biri işletmelerin bilgisayar yazılımlarındaki yapay zeka gibi yeni teknolojileri artan bir şekilde kullanıp faydalanmaları ve çeşitli algoritmalarla adayları işle ilgili, bazen de direkt işle ilgili olmayan kriterlere göre sıralandırmalarıdır. Bu sürecin otomatikleşmesinin işe alım sürecindeki ön yargı içeren kararları azaltacağı düşünülmektedir. Bu tür yapay zeka yazılım hizmeti veren işletmeler, algoritmalarının sosyal ağ sitelerinde bulunan bilgiler açısından potansiyel ön yargıları minimize edeceğini taahhüt etmektedirler (Munro, 2018: 64). Bu yazılımlara örnek olarak eBay, IBM, Intel gibi işletmelerin kullandıkları Hiretual; yedi yüz milyonun üstünde profili otuz farklı internet platformunda tarayabilmektedir. Sony, Dell, Cisco ve Oracle gibi teknoloji alanında çalışan büyük işletmeler dahi tahminleyici analiz yapabilen yapay zeka ile öğrenme gerçekleştiren platformlarla (Entelo gibi) çalışmaktadırlar. Yapay zekaya sahip teknolojiler sadece öz geçmişler üzerinden eleme yapmanın da ötesine geçmiş, sanal görüşmeler de yürütmeye başlamışlardır. HireVue gibi yapay zeka teknolojisi hizmeti veren işletmeler, düşük maliyetle daha uygun adaylar bulmasının yanında daha etkin aday değerlendirilmesi olanakları sunmaktadırlar. Daha çok adayın daha fazla sosyal ağ sitesi kullanması ile; daha çok yapay erişimli reklam, durum güncellemesi ve daha çok bu sitelerin kullanımına iten mobil uygulamalara maruz kalınması durumunun adayları, cep telefonları ile tamamen yapay zeka destekli işe başvurma sürecine doğru götürmesi muhtemel görülmektedir.

Aşağıda, işe alım sürecinde geleneksel yaklaşımlardan sosyal ağ siteleri kullanımına varan süreç görülmektedir.

Şekil 18: İşe Alım Süreci Stratejilerindeki Değişim



Kaynak: Esch ve Black, (2015): 2.

Yukarıda da görüldüğü gibi her işletmeler ve adaylar, her iki taraf için de rekabet avantajı maddi değerlerden maddi olmayan değerlere doğru değişim göstermektedir. Bu süreçte insan faktörü de departmansal mikro bakış açısından, işletme bütününe yönelik stratejik bakış açısına doğru kaymaktadır. Bu bağlamda gelişen yeni teknolojilerle birlikte yapay zeka destekli yazılımların işletmelere, işe alım sürecindeki ön yargıları ortadan kaldırmalarında destek ve yol gösterici olduğu, bu durumun da günümüzde işletmelerin bu uygulamaların kullanımını arttırdığı görülmektedir (Esch ve Black, 2019: 3,4). Bunun yanında sosyal ağ sitelerinin tıpkı arama motoru verileri gibi iş gücü piyasası analizleri için de kullanıldığı görülmektedir (Seçer ve Seçer, 2017: 1091,1101).

İşletmeler artan teknoloji kullanımının sadece kendileri için zamandan tasarruf etme, daha az hata, maliyet avantajı gibi faydalarının yanında potansiyel adaylar için de kullanım kolaylığı, gizlilik, güncellik ve yeterli geri bildirim gibi

faydaları olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Dahası işletmelerin günümüzde moda haline gelen bu trendin kendi kurumlarında uygulamasının nasıl olacağını adayların gözünden anlamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Esch ve Mente, 2018: 272).

Özetle; çalışma hayatında dijitalleşme ile birlikte, meydana gelen değişimlerin yöneticilerin, insan kaynakları çalışanlarının, aktif ve pasif iş arayanların özellikleri ile birlikte çalışma şekillerini de değiştirdiği açık görülmektedir. İnsan kaynakları çalışanları da bu çağın gerekliliklerine uyarak kendi çalışma biçim, yöntem ve süreçlerini sürekli güncel ve çağa uygun tutmak durumundadırlar (Aksu ve Sürgevil Dalkılıç, 2019: 66).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE SOSYAL AĞ SİTELERİ KULLANIMI VE İŞVEREN MARKASI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI

Araştırmada, insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilir bir rekabet avantajı için işe alım sürecinde sosyal ağ sitelerinin kullanımı kapsamındaki yeni tekniklerin ne ölçüde ve nasıl kullanıldığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Sosyal ağ sitelerinin profesyonel işe alım süreçlerine entegre olması ile işletmelerin ve insan kaynakları çalışanlarının nasıl avantaj sağlayabilecekleri sorusuna ilişkin görgül veri katkısı sağlanması hedeflenmiştir.

Bir diğer hedef, işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ile işletmelerde oluşabilecek fırsat ve avantajlar ile işveren markasının yaratılması, geliştirilmesi ve artırılmasını sağlayacak kriterlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

Çalışmada işletme açısından hedef kitleye nitelik ve nicelik bakımından erişim durumunu, maliyet ve zaman unsurlarını ve adaylar hakkında ulaşılan bilginin derinliğini sosyal ağ sitelerinin ne ölçüde ve nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Araştırmada işletmelerin iş arayanlara ulaşmaları ile ilgili kriterler; işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının öncülleri ve sonuçları ile birlikte ele alınmıştır. Bu süreç içerisinde (işe alım sürecindeki sosyal ağ siteleri ile ilgili mevcut insan kaynakları uygulamalarında) işveren marka kimliğinin potansiyel ve mevcut adaylara nasıl ve hangi yollarla iletildiği ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Böyle bir çalışma ile; amaçları etkili ve kullanışlı sosyal ağlar yaratmak, aday ve yetenek havuzlarını genişletmek olan işletmeler ile bu işletmelerin insan kaynakları, kurumsal ilişkiler, sosyal medya departmanları için içerik ve yöntem katkısı sağlanması hedeflenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

İşe alım süreci ve sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilgili uluslararası akademik literatürdeki çalışmalar ışığında araştırmanın iki boyut üzerinden ele alınmasına karar verilmiştir.

İşe alım sürecinde işveren markasının öğelerini ön plana çıkartarak sosyal ağ siteleri kullanımı ile adayları etkileme, cezbetme.

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ile aday hakkında çıkarımlar yaparak seçim aşamasını desteklemek.

İşveren markası ile ilgili ilk boyut işe alım sürecinin personel bulma kısmı ile ilgili iken, ikinci boyutun personel seçim kısmı ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki araştırma soruları ortaya çıkmıştır:

- 1) Sosyal ağ siteleri işe alım sürecinde ne ölçüde kullanılmaktadır?
 - a) Mevcut politika ve yöntemler nelerdir?
 - b) Ne tip ve ne ölçüde bilgi elde edilmek istenmektedir?
 - c) Bu bilgi işe alım sürecinin hangi kısımlarına ne ölçüde ve nasıl etki etmektedir?
- 2) İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının avantaj ve sakıncaları nelerdir?
- 3) İşletmelerin sosyal ağ siteleri kullanım davranışları işveren markasının yaratılması, iletilmesi ve geliştirilmesini ne ölçüde etkilemektedir?

Asıl olanın çalşıılan durum, iç içe geçmiş örüntüler arasındaki sınırların da belirsiz olduğu durumlarda, derinlemesine betimleme yapmak amacıyla olgu kendi bütünlüğü içinde incelenmektedir. Böylelikle örüntülerin ortaya çıkarılması ve verinin derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesi mümkün olmaktadır. Bu yüzden, keşfedici yaklaşıma uygun olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılması araştırma konusunun doğasına uygun düşmektedir. Araştırma konusu hakkında, alan ve uygulamadaki mevcut bilginin yetersizliğinden dolayı, amaç istatistiksel genellemeler yapmak değil, analitik çözümlemelere ulaşmaktır. Bu bağlamda, araştırma konusuna temel olan olgunun kendi yaşam çerçevesi içinde çalışılabilmesi için nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması, araştırma sorularını cevaplayabilecek verilerin toplanması için en elverişli metotlardan biri olarak gözükmektedir. Durum çalışmaları nasıl ve niçin sorularını temel alan ve olguların derinlemesine incelenmesine olanak veren bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırma konusunun doğası gereği literatürdeki bilginin yeterli olmadığı durumlarda, zengin ve derinlemesine bilgi toplayabilmek amacı ile durum çalışmaları araştırmacılar

tarafından en çok tercih edilen yöntemler arasında yer almaktadır. Literatürde durum çalışmaları açıklayıcı, tanımlayıcı ve keşfedici olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Olgular veya olayların kesin bir biçimde belli olduğu durumlarda tanımlayıcı durum çalışmaları kullanılırken, açıklayıcı durum çalışmalarında nedensel ilişkiler bağlamında, bir durum ya da problemin açıklanması aranmaktadır. Keşfedici durum çalışmalarında ise ne olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Yin, 2003: 6).

Bu nedenle araştırma konusunun diğer konularla ilişki, varlık, sebep ve sonuçlarının muğlak olduğu bu durumun, en iyi şekilde keşfedici durum çalışması ile ortaya çıkabileceği sonucuna varılmıştır. Sadece tanımlayıcı veya açıklayıcı bir çalışma olmamaktadır, keza sadece, teoremin rehberlik ettiği veya teoriden önce bir veri toplama süreci söz konusu değildir. Burada nedensel ve açıklayıcı teoriler eşliğinde mevcut durumun ortaya çıkarılması söz konusudur. Literatürdeki bilginin muğlak ve anekdot şeklindeki söylemlerle dolu olduğu bu durumda, bir keşfedici durum (vaka) çalışması yapılması elzem görülmektedir. Bütün bu sebeplerden ötürü keşfedici durum çalışması tercih edilmiştir. Çalışmanın, yeni teorilerin ortaya çıkartılmasından ziyade daha ileri araştırmalarda kullanılabilecek yeni araştırma soruları ortaya çıkartması hedeflenmiştir.

3.2.1. Örneklem Seçimi

Literatür taramasının yol göstericiliğinde araştırma problemlerinin tanımlanmasından sonra, araştırmaya konu olacak işletmelerin mevcut durumu en iyi temsil edebilmesi, zengin ve derinlemesine veri toplanabilmesi amacıyla nitel araştırma doğası gereği; amaçlı, ölçüt örneklem kullanılarak ölçütler geliştirilmiştir.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere ölçütler belirlenirken araştırma problemlerinin en iyi çalışılabilceği durumlar saptanmıştır:

Tablo 17: Örneklem İçin Geliştirilen Ölçütler ve Açıklamaları

NO	GELİŞTİRİLEN ÖLÇÜT	AÇIKLAMA	BİLİMSEL DAYANAK
1	İşletmenin 250+ çalışan sayısına sahip olması	Türkiye’de en yüksek sosyal ağ siteleri kullanım oranı (%94.8) 250+ çalışan sayısına sahip işletmelerdedir. Bu işletmelere ulaşılması toplanan veriyi zenginleştirecektir.	Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması, Eylül 2019.
2	Sosyal ağ sitelerinin etkin ⁴⁶ kullanımı (Facebook / LinkedIn)	En çok kullanılan sosyal ağ sitelerinin araştırmaya dahil edilmesi ve işletmelerin profil güncellemelerinin sıklığı, veri toplama önündeki engelleri kaldıracaktır.	Social Recruiting Global Study Turkey Report, The Adecco, (2014). Global Digital Yearbook Report, We Are Social Ltd. (2018).
3	İşveren Markası Yönetimi uygulayan işletmeler	İşe alım sürecinde işletmenin sunduğu fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaları içeren işletme faaliyet ve uygulamaları sosyal ağ siteleri aracılığı ile işletme dışına aktarılmaktadır.	The Use of Social Media in Recruitment and Job Seeking. Quirdi, E. M. (2016). Recruiter Nation Report, The Annual Social Recruiting Survey, Jobvite, (2016). Social Networking Sites: Definition, History and Scholarship, Boyd, D. ve Ellison B. N. (2008). The Employer Brand, Ambler, T. ve Barrow, S. (1996).

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Araştırmacının iletişimde olduğu otuz beş işletme ile üyeleri insan kaynakları çalışanları olan sivil toplum kuruluşlarına; araştırmanın amaç, kapsam ve yönteminin yer aldığı e-postalar gönderilerek, araştırmaya dâhil olmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Böylece işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımı ve işveren markası ile ilgilenip, aynı zamanda bu konuda gelişim göstermek isteyen işletmelere ulaşmaya çalışılmıştır. Süreç sonunda da on dört işletme geri dönüş yaparak araştırmaya dâhil olmak istediklerini belirtmiştir.

Bu on dört işletme ile yapılan ön görüşmelerde belirlenen ölçütlere göre elemeler yapılarak, tüm ölçütlere uyan toplam beş işletme belirlenmiştir. Bu

⁴⁶ Türkiye’de işletmelerin sosyal ağ siteleri kullanım sıklığı ile ilgili bir istatistik olmadığı ve geri dönüş yapan işletmelerin ilgili sosyal ağ sitelerindeki profil güncelleme sıklıkları minimum bir hafta olduğu için etkin kullanım sıklığı değeri bir hafta olarak kabul edilmiştir.

işletmeler işe alım süreçlerindeki mevcut yöntemlerine ek olarak yeni teknikler geliştirmek istemekle birlikte, sosyal ağ sitelerinin de işe alım süreçlerine ve işveren markalarına etkisi olan işletmelerdir. Zengin veri çeşitliliğine ulaşmak ve sonuçların benzer durumlara uygulanabilirliği için sosyal ağ sitelerinin en çok kullanıldığı işletmeler seçilmiştir. Aşağıdaki tabloda, araştırmaya katılmak isteyen işletmeler ile, belirlenen ölçütlere göre yapılan eleme süreci gösterilmiştir.

Tablo 18: Araştırmaya Dâhil Olmak İsteyen İşletmelerin Belirlenen Ölçütlere Uyumu

İşletme No:	Ölçüt 1: 250+ personel mi?	Ölçüt 2: Etkin Facebook/LinkedIn kullanıyor mu?	Ölçüt 3: İşveren Markası Yönetimi uyguluyor mu?	Tüm Ölçütlere Uygun mu?
1	x	✓	✓	x
2	✓	x	✓	x
3	x	x	✓	x
4	✓	x	x	x
5	✓	x	x	x
6	✓	x	✓	x
7	✓	x	✓	x
8	✓	x	✓	x
9	x	✓	✓	x
10	✓	✓	✓	✓
11	✓	✓	✓	✓
12	✓	✓	✓	✓
13	✓	✓	✓	✓
14	✓	✓	✓	✓

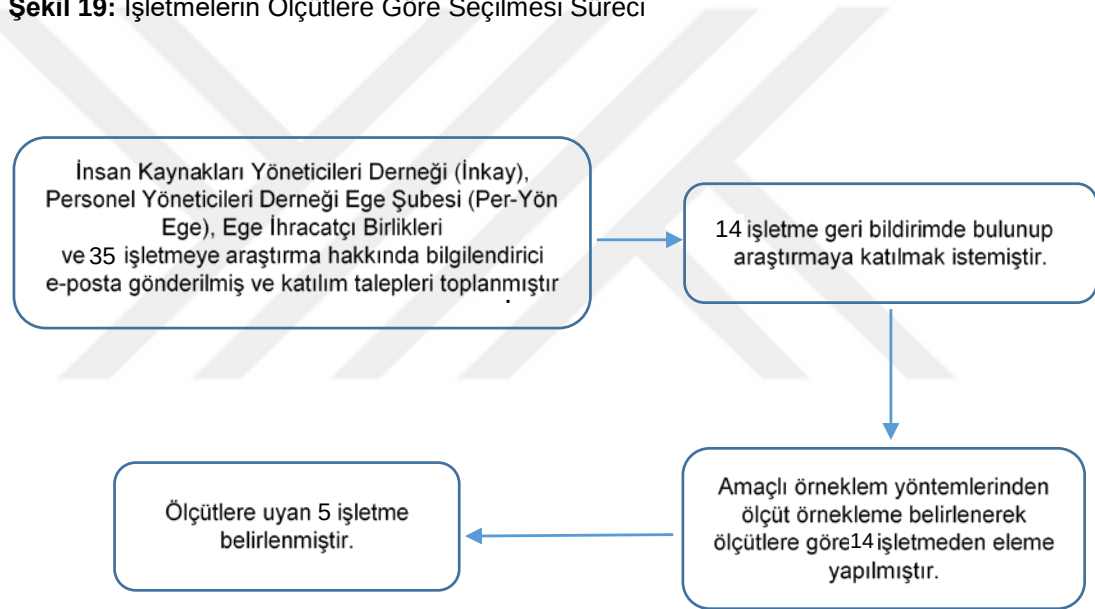
Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmaya katılmak isteyen işletmelerin çoğunun ilk ölçüte uygun (on bir işletmenin de 250+ personel sayısına sahip) olduğu gözlenmiştir. Bu durum, TÜİK'in işletmelerin sosyal ağ siteleri kullanımı ile ilgili ortaya koyduğu istatistikler ile de örtüşmektedir. İlgili istatistiklerde sosyal ağ siteleri kullanım oranlarının en yüksek 250+ çalışan sayısına sahip işletmelerde olduğu belirtilmiştir. Bu durum, araştırma

amaçları ile ilgili olarak iletişim kurulan işletmelerin, ulusal düzeydeki nicel araştırmaların sonuçları ile de uyum içinde olduğunu göstermektedir. On dört işletmenin on ikisinin de hali hazırda işveren markası yönetimi uygulayan işletmeler olduğu görülmüştür. Kendi internet ve sosyal ağ sitelerinde işveren marka uygulamaları ile ilgili (çalışma koşulları, hizmet içi eğitim, sosyal sorumluluk projeleri vb.) bilgilere yer vermektedirler. Bu işletmelerin düzenli sosyal ağ siteleri kullanımı dahi, başlı başına bir işveren markası uygulaması olmaktadır.

Bu aşamaya dek gerçekleştirilen işletmelerin ölçütlere göre seçilme süreci, aşağıdaki şekilde şemalaştırılmıştır:

Şekil 19: İşletmelerin Ölçütlere Göre Seçilmesi Süreci



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Durum çalışması yapılması amacıyla amaçlı ölçüt örnekleme ile belirlenen işletmeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 19: Ulaşılan Örneklem

Ölçütler	İşletmeler ve Özellikleri	
250+ personel sayısına sahip - Sosyal ağ sitelerini etkin kullanan - İşveren markası yönetimi uygulayan	İşletme 1	Yaklaşık bin sekiz yüz çalışan, dokuz işletmeden oluşan holding 1973'den bu yana imalat sektöründe hizmet vermektedir. Kendine ait işveren markası politika ve uygulamaları (işveren markası rehberi) bulunmaktadır. Türkiye'nin ilk beş yüz endüstriyel işletmesi arasında yer almaktadır. Sosyal ağ siteleri profilleri en az haftada bir güncellenmektedir.
	İşletme 2	Uluslararası bir holding olarak elli yılı aşkın süredir yirmi beş ülkede yedi bin civarında çalışan ile altmış yedi işletmeyi bünyesinde barındırmaktadır. Deniz ticaret, limancılık, lojistik, taşımacılık, otomotiv, sigorta, yazılım ve turizm gibi farklı sektörlerde holding çatısı altında hizmet vermektedir. Sosyal ağ siteleri profilleri en az haftada bir güncellenmektedir. 2018 yılında uluslararası <i>Stevie</i> ödüllerinde en iyi işveren seçilmiştir.
	İşletme 3	Bin iki yüz çalışan ile 2011 yılından beri sağlık sektöründe hizmet vermektedir. Bir çok sosyal ağ sitesini etkin olarak kullanmaktadırlar. İnsan kaynakları ile birlikte çalışan sosyal medya ve iletişim departmanları bulunmaktadır. İşveren marka yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.
	İşletme 4	1996 yılından beri otomotiv parçaları üretiminde faaliyet gösteren işletme dört yüz civarındaki çalışan sayısı ile hizmet vermektedir. LinkedIn profili en az haftada bir güncellenmektedir.
	İşletme 5	1950 yılından beri faaliyet gösteren işletme yaklaşık bin çalışanı ile eğitim sektöründe hizmet vermektedir. Sosyal ağ sitelerini etkin olarak kullanmaktadırlar.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

3.2.2. Verilerin Toplanması

Araştırma soruları belirginleştikten sonra, nasıl veri toplanabileceği ile ilgili sorular cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu da araştırmacıyı, *bu kişilerden bunu ortaya çıkarmaya, bu soruları sormaya, şu olmakta olan şeyleri gözlemlemeye ihtiyacım var* sorularına götürmüştür.

Kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmayı hedefleyen nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin, bu bağlamda araştırmada kullanılması hedeflenmiştir. Böylece durum çalışması ile ilişkili olan kişilerin, söz konusu durum hakkındaki yargıları, anlamlandırmaları ve düşünceleri derinlemesine elde edilebilecektir. Konu merkezli sorular ile katılımcıların bakış açılarını ifade etmeleri sağlanmıştır (Kuş, 2012: 87). Araştırma amaçları ve odağına bağlı olarak dokümanlar oldukça değerli bilgiler taşıyabilmektedirler. Diğer veriler gibi araştırmanın ilerlemesi için oldukça değerli olup analize rehberlik etmektedirler (Birks ve Mills, 2011: 82). Böylece nitel araştırma ve durum çalışmasının doğasına uygun biçimde, zengin ve derin bilgi

toplayabilmek amacı ile, veri toplama yöntemlerinden derinlemesine görüşme ve doküman analizi yöntemlerinin kullanılması tercih edilmiştir. Derinlemesine görüşme yöntemi ile birinci ve ikinci araştırma sorularına yönelik verilerin toplanması hedeflenirken doküman analizi yöntemi ile de üçüncü araştırma sorusu ile ilgili veri toplanması hedeflenmiştir. Birden çok yöntemle veri toplanarak araştırma geçerliğinin artırılması hedeflenmiştir.

Bu bağlamda öncelikle araştırmacı tarafından derinlemesine görüşmeler aracılığı ile insan kaynakları çalışanlarından ⁴⁷ ilgili verilerin toplanması amaçlanmıştır. İşe alım sürecinin yürütülmesinden sorumlu departman olmasından dolayı araştırmacı tarafından, yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların sorulduğu derinlemesine görüşmelerin, insan kaynakları departmanı çalışan ve yöneticileri ile gerçekleştirilmesi sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları departmanı çalışanları, MYK'nın yayımladığı ulusal meslek standartlarına dair tebliğ tanımlamasına göre (Resmi Gazete, 26.06.2013 ve 13.09.2014), insan kaynakları elemanı (seviye 4)⁴⁸, işe alım personeli (seviye 5), insan kaynakları uzmanı (seviye 5), işe alım uzmanı (seviye 6) ve insan kaynakları yöneticisi (seviye 6) olarak sınıflandırılmıştır. Söz konusu tanımlamalardaki her personelin meslek profilindeki görevlerde, işe alım süreci içindeki bir konunun bulunduğu görülmüştür. Bu sınıflandırma göz önünde bulundurularak, araştırma konusunun işe alım sürecinin bütünü olduğu dikkate alındığında verilerin toplanacağı kişilerin, ilgili işletmelerin insan kaynakları departmanında çalışan herkesi kapsayacak şekilde insan kaynakları çalışanları olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

Böylece, literatür taraması yön göstericiliği ile, ölçütlere uyan işletmelerdeki mevcut uygulamaları keşfedici, yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmıştır. Görüşme tekniğinin doğasına uygun biçimde; soruların görüşülenler tarafından tam, açık ve belirgin olarak anlaşılamaması gibi olumsuzlukları önlemek maksadıyla, literatürde alternatif sorular olarak bahsedilen alternatif ifadeler de hazırlanmış, aynı sorular farklı biçimlerde ifade edilerek asıl görüşme soruları desteklenmiştir. Bununla birlikte, toplanan verilerin derinlemesine ve zengin olabilmesi amacıyla ayrıntı,

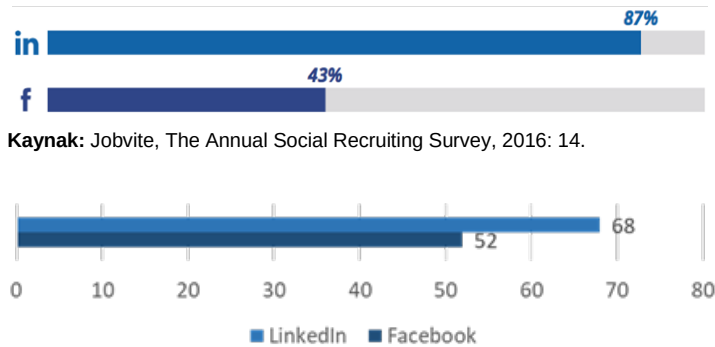
⁴⁷ Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tanımlamalarına göre, *İnsan Kaynakları Elemanı, İnsan Kaynakları Uzmanı, İnsan Kaynakları Yöneticisi, İşe Alım Personeli, İşe Alım Uzmanı* gibi meslek tanımlamaları bulunmaktadır. Söz konusu tanımlamalardaki her personelin meslek profilindeki görevlerinde, işe alım süreci içindeki bir konu bulunmaktadır. Bu sebeple, meslek tanımlamalarında tüm çalışanları kapsayacak şekilde "İnsan Kaynakları Çalışanları" kavramının kullanılması uygun görülmüştür ((Resmi Gazete, 26.06.2013 ve 13.09.2014).

⁴⁸ "Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi" ile uyumlu olacak şekilde hazırlanan "Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi" nde yer alan seviyeler; bilgi beceri ve yetkinlik açısından tanımlanan öğrenme kazanımlarına ilişkin tanımlardır (www.myk.gov.tr/TYC).

açıklama ve konuları aydınlatmaya yönelik *sonda* adı verilen ek sorular da hazırlanmıştır. Sorulan soruya ilişkin bu sondalar ile, görüşülen kişilerin soruları daha iyi anlaması ve ayrıntılı yanıtlar vermesi amacı güdülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 132,133). Görüşmenin doğasına uygun düşmesi açısından sorular arasında bağlamsal ilişkiye dikkat edilmiş ve araştırmacı tarafından, doğru ve güvenilir bilgilerin toplanması amacıyla söyleşi tarzında dile getirilerek görüşme akışının esnekliği korunmaya çalışılmıştır. Alternatif ve sonda soruların da yer aldığı görüşme sorularını içeren *İşletme Görüşme Formu* ekler kısmında verilmiştir. Böylece ortalama kırkar dakikalık görüşmeler ile toplam on insan kaynakları çalışanı ile görüşülmüştür. Görüşmeler; izin verildiği durumlarda ses kayıtları, diğer durumlarda da notlar alınarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %80'i kadın olmakla birlikte, katılımcı yaş ortalaması 38,5 olarak belirirken, kıdemleri ortalama dokuz yıl olarak belirtilmiştir.

Bir diğer veri toplama aracı olarak da, işletmelerin sosyal ağ profillerindeki paylaşım niteliklerinin keşfedilmesi amacıyla, işletmelerin ilgili sosyal ağlarda yer alan profil sayfaları dokümanlarına ulaşarak analize tabi tutulmasına karar verilmiştir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, Türkiye'nin de dâhil olduğu bir araştırmada LinkedIn ve Facebook, işe alım sürecinde en çok kullanılan sosyal ağ siteleri olurken (Adecco, 2014), başka bir araştırmada insan kaynakları çalışanlarının %87'si işe alım sürecindeki değerlendirmelerinde yine LinkedIn ve Facebook'u daha etkin bulduklarını belirtmişlerdir (Jobvite, 2016: 14). Aşağıda, insan kaynakları çalışanlarının işe alım sürecinde adayları değerlendirdikleri platformlar gösterilmektedir. Doküman analizi ile veri toplama yönteminde, bu sebeple, işletmelerin işe alım sürecinde en sık kullandıkları sosyal ağ siteleri olan LinkedIn ve Facebook sayfalarındaki paylaşımları incelenmiştir.

Şekil 20: İşe Alım Sürecinde En Çok Kullanılan Platformlar



Kaynak: Adecco Group, Social Recruiting Global Study Report, 2014: 48.

Yukarıda da görüldüğü gibi iki ayrı araştırmada da LinkedIn en çok kullanılan platform olarak öne çıkarken, Facebook'un da LinkedIn'in ardından ikinci sırada kullanıldığı görülmektedir.

Durum çalışmasında yer alan işletmelerin Facebook ve LinkedIn sayfaları incelendiğinde paylaşımların çoğunun iki platformda da aynı şekilde yer aldığı, bununla birlikte Facebook profillerinde LinkedIn profillerine nazaran ekstra paylaşımların (sosyal içerikli vb.) var olduğu ve daha güncel tutulduğu saptanmıştır. Böylece veri fazlalığı avantajından ve mükerrer analizden kaçınmak maksadıyla sadece Facebook profil sayfalarının doküman analizinin yapılmasına karar verilmiştir. İşletmelerin sosyal ağ siteleri profillerindeki görüntü ve yazılardan oluşan, bağlantılı metin dili (*html*)⁴⁹ formatındaki paylaşım verileri oldukça büyük olması ve formatının bozulmadan bilgisayara aktarımı sebepleri nedeniyle ek bir yazılım gerekmiş, bu amaçla Microsoft OneNote programı kullanılarak, işletmelerin sosyal ağ siteleri profillerinden araştırmacının bilgisayarına, taşınılabilir doküman formatı olan *pdf* biçimine dönüştürülerek aktarılmıştır. Maxqda 18 programı aracılığıyla nitel veri analizinde kullanılabilmesi için toplamda 695 sayfalık doküman arşivlenerek nitel veri analizine hazır hale getirilmiştir.

Her iki yöntemde de verilerin toplama süreci, analiz aşamasında yeni kodlar oluşturulamayacak, ek bir veri veya yeni bir bilgi bulunmayana dek sürdürülmüştür. Bu noktadan sonra analizde nitel araştırmanın doğası gereği doygunluğa ulaşıldığından veri toplama süreci sonlandırılmıştır. İlk üç işletme ile yapılan görüşmeler ve yaklaşık altı aylık sosyal ağ sitesi paylaşımlarının analizleri sonucu elde edilen kodların birbirlerini tekrar etmeye başladığı gözlemlenmiştir. Yine de örneklemdaki beş işletme ile görüşmeler tamamlanmış ve işletmelerin sosyal ağ sitesi profillerinin yaklaşık bir yıllık süreçteki paylaşımları incelenerek yeni veriler edinilmesi süreci sona erdirilmiştir.

Aşağıdaki şekilde farklı araçlarla yürütülen veri toplama süreci aşağıda gösterilmiştir.

⁴⁹ HTML, "Hypertext Markup Language"nin baş harflerinden oluşmaktadır.

Şekil 21: Veri Toplama Yöntemleri



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

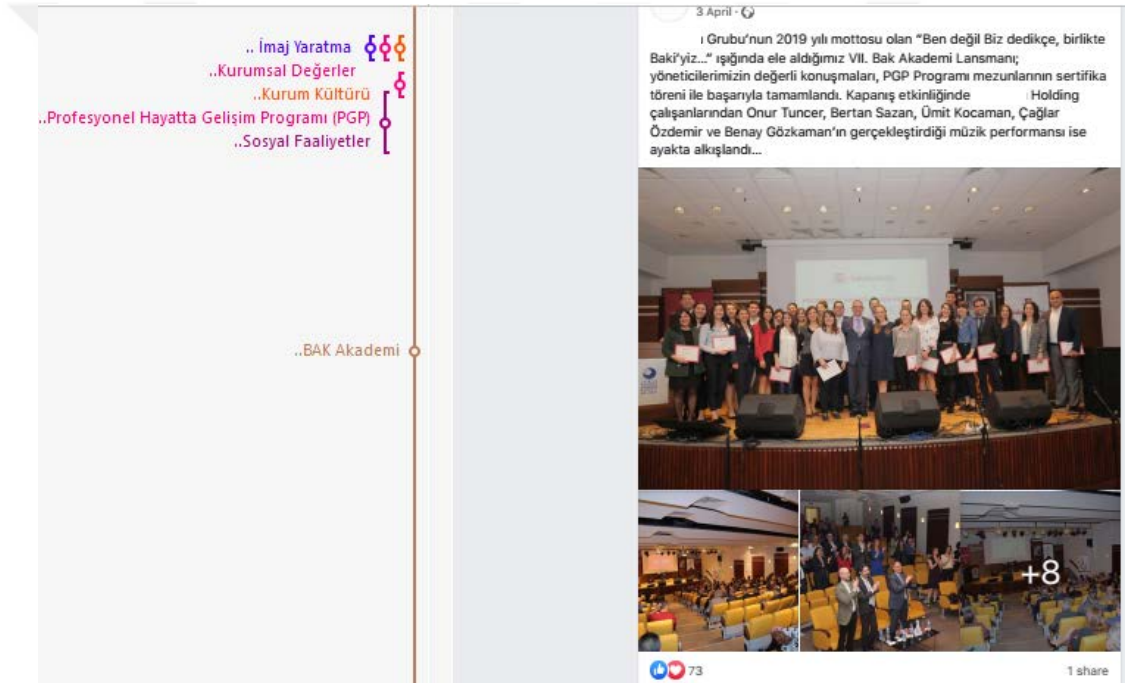
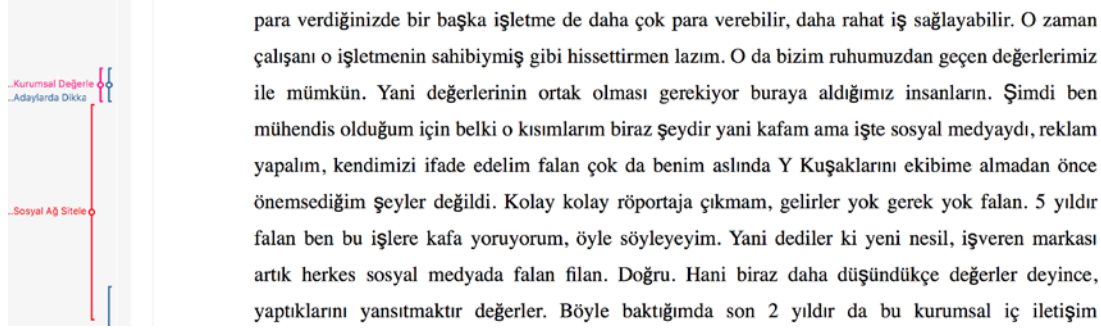
Durum çalışmalarında birden fazla veri toplama yöntemini kullanmak önerilen bir durumdur (Yin, 2003: 97). Böylece, araştırmanın veri tabanı zenginleşecek, ulaşılabilecek sonuçların daha geniş bir bakış açısıyla yapılması ve alternatif yorumlara ulaşılması mümkün olacaktır. Sonuç olarak araştırmanın geçerliği de önemli ölçüde artacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 289).

3.2.3. Verilerin Analizi

Görüşmelerden elde edilen not ve ses kayıtları halindeki veriler yazıya dökülerek metin haline getirilmiş ve Maxqda 18 programına yüklenmiştir. İşletmelerin sosyal ağ sitesi profil dokümanlarının incelenmesi ve insan kaynakları çalışanları ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonunda elde edilen veriler; temalar ve bu temalar arası ilişkilerin ortaya çıkarılıp, bulunan nedensel ve açıklayıcı sonuçların yorumlanabilmesi amacıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Toplanan birincil verileri kendi içinde sınıflandırabilmek amacıyla da kod, kategori (alt tema) ve temalar oluşturularak keşfedici araştırmanın doğasına uygun bir biçimde hareket edilmiştir. Veri içeriğinin desteklediği ölçüde, bir kodun başka yerlerdeki muhtemel ilişkilerini de açığa çıkartabilmek amacıyla, analiz birimlerinde birden çok kodlamanın da yapıldığı olmuştur.

Aşağıda; görüşme metnlerinin cümle bazlı, sosyal ağ sitesi profil sayfalarının da paylaşım bazlı kodlanma örnekleri gösterilmektedir.

Şekil 22: Görüşme Metinleri ve Sosyal Ağ Sitesi Profil Dokümanları Kodlama Örnekleri



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Verilerin kod, kategori ve temalara ayrılmasında hem tümevarımcı hem de tümdengelimci yaklaşım izlenmiştir. Analizin bilimsel temellere dayanabilmesi amacıyla mevcut literatürdeki bilgiler ile oluşturulan tema ve kategoriler ile verilere ulaşılarak tümdengelimci yaklaşım izlenmiştir. Literatür ile sınırlanıp verilerin zenginliği ve derinliğini gözden kaçırmamak maksadı ile de verilerden yola çıkılarak kategori ve temalara ulaşılarak tümevarımcı bir yaklaşım izlenmiştir. Her iki yöntem

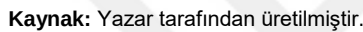
karşılaştırılarak ortak kategori ve temalar belirlenmiştir. Verinin kodlanması sürecinde de hem literatür hem de verinin içindeki bilgi göz önüne alınmıştır.

Verilerin kavramsallaştırılması anlamına gelen kodlama süreci bittikten sonra taslak kodlar tekrar incelenerek gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. İlk olarak 917 segmenti içeren 95 kod ortaya çıkarılmıştır. Veri analizi süreci boyunca yeni ortaya çıkan temalara anlam verebilmek ve ilişkili sonuçlara ulaşabilmek için sürekli olarak literatür geri dönülerek gözden geçirilmiştir. Görüşme ve dokümanların taslak kodlamaları yapıldıktan sonra kodların tekrar üstlerinden geçirilmesi ve düzenlenmesi anlamına gelen yaratıcı kodlama yapılarak kodlar arası ilişkiler belirlenmiş, böylece ortaya çıkan 76 kod ile toplam 499 segmenti içeren kodlama yapılmıştır.

Yapılan yaratıcı kodlamanın bir diğer aşaması olan tema ve kategoriler oluşturulması sürecinde, literatür taraması ile ulaşılan tema ve kategoriler *insan kaynakları uygulamaları, fonksiyonel ve sembolik faydaların iletilmesi, işletme cezbediciliğinin artırılması ve sosyal işe alım* olarak ortaya çıkarken, verilerin içinden çıkan kategori ve temalar ise *insan kaynakları faaliyetleri, inovasyon, kurumsal değerler ve değerlerin ifadesi* olarak belirlenmiştir. Daha sonra da iki yöntem ile de oluşturulan tema ve kategoriler birleştirilerek hem tümdengelim hem de tümevarımcı yaklaşım kullanılmıştır. Böylece hem literatürde yer alan daha önceki araştırmalarda ortaya çıkan ağırlıklı ve önemli noktalar atlanmamış olup, hem de yeni keşfedilebilecek farklı ayrıntıların ortaya çıkarılabilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Özetle, literatür ışığında genel hatlarıyla belirlenen tema ve kategorilere analizin ilerleyen aşamalarında yenileri eklenmiş veya ortaya çıkan yeni tema ve kategoriler eskileri ile değiştirilmiştir. Böylece analizin başında literatür taraması aracılığıyla belirlenen tema ve kategorilere, verilerin kendisinden ortaya çıkan tema ve kategoriler de eklenerek karma bir yöntem izlenmiştir. Bütün bu yöntemler sonunda aşağıda ilgili alt temaları (kategorileri) ile birlikte listelenen üç ana tema (Dijital ayak izlerinin önemi, çalışan değer önermesinin etkisi ve verilen sinyaller) etrafında analizler tamamlanmıştır. Böylece literatürde açık, eksen ve seçici kodlama olarak adlandırılan süreç yerine getirilmiştir (Given, 2008: 86).

Elde edilen verilen Maxqda 18 bilgisayar programı aracılığı ile analiz edilmiş, güvenilirlik artırılması için kayıtlar ve kod listesi akademik olarak alanda çalışan uzmanın görüşlerine danışılarak onaylatılmış ayrıca görüşülen kişilerden geri bildirim alınması yöntemlerine başvurularak oluşturulan kod listesi teyit ettirilmiştir.

Şekil 23: Araştırma Yöntemi Adımları



Elde edilen verilerin analizi aracılığıyla araştırmacı tarafından gerçekleştirilen kavramsallaştırma sürecinde, kodlama aşaması ile ortaya çıkan kodlar aşağıda kelime bulutu şeklinde gösterilmiştir. Kelime (öbek) boyutlarının büyüklüğü, o kodun verilerde kapladığı alanın büyüklüğü ile doğru orantılı olarak şekilde yer almaktadır.

Eklin Sosyal Ağ Stetleri Kullanımının Sağlayacağı Faydalar
Sürdürülebilir Çevre Politikaları İşletme Cezbediciliği İçin İzlenen Sosyal Ağ Stetleri Stratejisi
Türk Hava Yolları Taşınma Projesi Çalışmaların İşletmede Tutan Değerler
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tarihsel Geçmiş Uluslararası Faaliyetler
Kurumsal Kimlik İnsan Kaynakları Departmanı Sosyal Ağ Stetleri Birlik Amacı Sosyal Ağ Stetlerinin Faydaları
Saha Yönetim Çalıştayı Geleceğimiz Stajyer Gelişim Programı Sosyal Ağ Stetleri Kullanım İçin Önlemler
360° Gelişim Değerlendirmesi Sanat Merkezi Kurumsal Değerler Ulusal Ödülleri
Basında Çıkan Haberler Adayların Sosyal Ağ Stetleri sayfalarında dikkat edilenler Etkin Sosyal Ağ Stetleri Kullanım İçin Önlemler
Instagram Adayların Sosyal Ağ Stetleri sayfalarında dikkat edilenler Çevresel Sorumluluk Projeleri
İş Sağlığı ve Güvenliği Projeleri Dijital Departman İlk Olarak Facebook BAK Akademisi İnovasyon
Medya Yönetim Departman Platformlar İşveren Markasının Geliştirilmesi Kişisel Gelişim Edinimleri Kara Terminali Projesi Nedeller
Kurum Kültürü Başarı Paylaşımı LinkedIn Adaylarda Dikkat Edilenler
İş sağlığı ve güvenliği Karbon Saydamlık Projesi İkinci Rolü İşveren Markası İletişim Projesi
Kadın Dostu İşletme Uluslararası Ödülleri İşveren Markası İletişim Projesi
Sosyal Ağ Stetlerinin Etkisi Formen Gelişim Programı Şeffaflık Sosyal Ağ Stetlerinde Dikkat Yerler Kurumsal İletişim
Sosyal Ağ Stetleri Yönetimi Sosyal Ağ Stetlerinin Yaygınlaşmasını Sonuçları Bulut Dönüşümü Projesi
Sosyal Ağ Stetleri Faaliyetleri İnsan Kaynakları Eğitimleri Spora Verilen Önem Arkas Akademisi İnsan Kaynakları Felsefesi
Sosyal Ağ Stetlerinin Uygulanması Profesyonel Kayıtla Gelişim Programı (PGP) Bulut Dönüşümü Projesi Uluslararası Markalaşma
Sosyal Ağ Stetleri Kullanım Şekli Sosyal Ağ Stetlerinin Olası Zararları Sosyal Ağ Stetlerine Bakış Açısı
Sosyal Ağ Stetleri Kullanım Hedefleri İşveren Markasının İhtemi Çalışan Sadakatlandırması
Lojistik Proje Grubu Dijital Eğitim Sistemi Sosyal Ağ Stetleri Kullanımının Amacı Uluslararası Başarılar
Politika ve Yöntemler Sosyal Ağ Stetleri Kullanımında Dikkat Edilmesi Gerekenler
İşletme Cezbediciliği Sosyal Ağ Stetleri ile İlgili Çalışma Süresi İşveren markası açısından SAS kullanım medenleri
Özel Gün Kutlamaları News Dergi

126

Kodlar kendi aralarında ilişkilendirilerek kategoriler (alt temalar) oluşturulmuştur. Bu kategoriler de araştırmacıyı, nitel araştırmada temalar olarak adlandırılan başlıca bulgulara götürmüştür (Creswell, 2003: 194). Aşağıda, ulaşılan soyut kavramlar olan temalar ve kategoriler gösterilmiştir:

TEMA 1: DİJİTAL AYAK İZLERİNİN ÖNEMİ

Kategoriler: Platformlar

Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı

Personel Bulma ve Seçme Süreci

Sosyal Ağ Siteleri Etkin Yönetimi

İlgili Oluşumlar

TEMA 2: ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİNİN ETKİSİ

Kategoriler: İnsan Kaynakları Felsefesi

İnsan Kaynakları Uygulamaları

TEMA 3: VERİLEN SİNYALLER

Kategoriler: İmaj Yaratma

Farklılık Yaratma

İtibar Yaratma

Kurum Kültürü

Kurumsal Kimlik

İşletme Cezbediciliği (İşveren Marka Çağrışımları)

Bu bağlamda çalışmanın başlangıcında oluşturulan araştırma soruları ışığında; doküman ve görüşme analizlerinden elde edilen bulguların oluşturduğu ilgili tema, kategori ve kodlar Maxqda 18 programının alıntı matrisi, kelime ağacı ve kavram haritaları özellikleri kullanılarak incelenmiş ve rapor haline getirilmiştir. Böylece elde edilen verilerin örtüşen ifadeleri ortaya çıkarılmıştır. Veriler arası ilişkilerin saptanması sağlanarak belli başlı hangi kodların diğerleri ile kesiştikleri alıntı matrisleri eksenlerinde belirtilmektedir. Kelime ağaçları ile araştırma sorularıyla ilgili anahtar kelimelerin geçtiği cümlelerden örnekler verilirken, görsel olarak yapılan analizin bütünü de kavram (kategori-kod) haritaları aracılığıyla gösterilmiştir.

Örneklemdaki işletmelerle gerçekleştirilen görüşme ve dokümanların analizleri ile ortaya çıkan kodlarla ilişkilendirilen kategori (alt tema) ve temalar, bir bütün olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 20: Tema, Kategori ve Kod Tablosu

<i>Tema 1</i>	<i>Kategori</i>	<i>İlgili Kod</i>
DİJİTAL AYAK İZLERİNİN ÖNEMİ	Platformlar	Facebook
		Instagram
		LinkedIn
		Twitter
	Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı	Sosyal Ağ Siteleri ile İlgili Çalışma Süresi
		Sosyal Ağ Sitelerinde Bakılan Yerler
		Sosyal Ağ Sitelerine Bakış Açısı
		Sosyal Ağ Sitelerinin Etkisi
		Sosyal Ağ Sitelerinin Faydaları
		Sosyal Ağ Sitelerinin Yaygınlaşmasının Sonuçları
		Sosyal Ağ Siteleri ile İlgili Yapılanlar
		Politika ve Yöntemler
		Sosyal Ağ Siteleri Kullanım Şekli
		Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Amacı
	Personel Bulma ve Seçme Süreci	Personel Bulma
		Adayların Sosyal Ağ Siteleri Sayfalarında Dikkat Edilenler
		Adaylarda Dikkat Edilenler
	Sosyal Ağ Siteleri Etkin Yönetimi	Etkin Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Sağlayacağı Faydalar
		Etkin Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı İçin Öneriler
		Sosyal Ağ Siteleri Kullanımında Dikkat Edilmesi Gerekenler
		Sosyal Ağ Sitelerinin Olası Zararları
	İlgili Oluşumlar	Dijital Departman
		Kurumsal İletişim
		Kurumsal İlişkiler Departmanı
		Medya Yönetimi Departmanı
	Tasnif Dışında Kalanlar	İK'nın Rolü
		İşletme Cezbediciliği İçin İzlenen Sosyal Ağ Siteleri Stratejisi
<i>Tema 2</i>	<i>Kategori</i>	<i>İlgili Kod</i>
ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİNİN ETKİSİ	İnsan Kaynakları Felsefesi	Çalışan Sınıflandırması
		Çalışanları İşletmede Tutan Değerler
		İK Departmanı Sosyal Ağ Siteleri Birimi Amacı
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	360° Gelişim Değerlendirme
		İşletme 2/Akademi
		İşletme 1/Akademi
		Dijital Eğitim Sistemi
		Formen Gelişim Programı
		Geleceğim İşletme 2 Stajyer Gelişim Programı
		Kişisel Gelişim Eğitimleri
		Profesyonel Hayatta Gelişim Programı
		Saha Yönetim Çalıştayları
		İK Eğitimleri

Tema 3	Kategori	İlgili Kod
VERİLEN SİNYALLER	İmaj Yaratma	LinkedIn Makale Yazımı
		Başarı Paylaşımı
		Ulusal Ödüller
		Uluslararası Başarılar
		Uluslararası Markalaşma
		Uluslararası Ödüller
		Uluslararası Faaliyetler
	Farklılık Yaratma (Projeler)	Çocuk Korosu
		Bulut Dönüşümü Projesi
		Kadın Dostu İşletme
		Kara Terminali Projesi
		Karbon Saydamlık Projesi
		Lojistik Proje Grubu
		Spora Verilen Önem
		Türk Hava Yolları Taşınma Projesi
		Çevresel Sorumluluk Projeleri
		İlk Olma
		İş Sağlığı ve Güvenliği Projeleri
		İşveren Markası İletişim Projesi
	İtibar Yaratma	Sağlık, Kültür, Sanat Merkezi
		News Dergi
		Sanat Merkezi
		Basında Çıkan Haberler
		Özel Gün Kutlamaları
	Kurum Kültürü	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
		Sürdürülebilir Çevre Politikaları
		İnovasyon
		İş Sağlığı ve Güvenliği
		Şeffaflık
	Kurumsal Kimlik	Hedefler
		Kurumsal Değerler
		Tarihsel Geçmiş
	İşletme Cezbediciliği (İşveren Marka Çağrışımları)	Finansal Güçlülük
		Sosyal Faaliyetler
		İşveren Markasının Geliştirilmesi
		İşveren Markasının İletimi

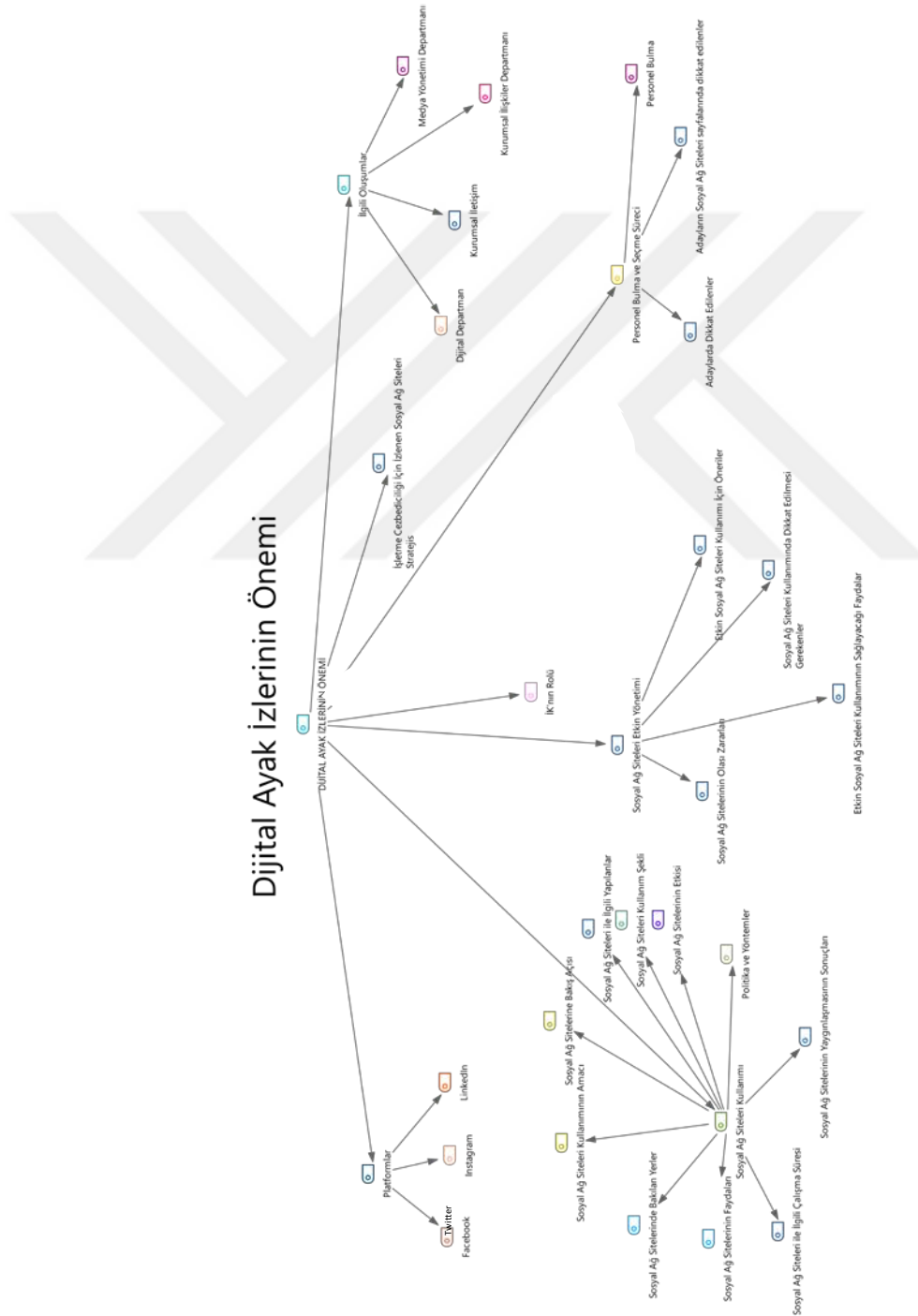
Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Görüşme ve doküman analizlerinden elde edilen bulgular ilgili temalar ile ilişkili olarak, sistematik bir çerçeve içerisinde aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Tema 1 / Dijital Ayak İzlerinin Önemi

Görüşme ve doküman analizleri sonucu ortaya çıkan tema, kategori ve kodlar; bir bütün olarak görülebilmesi amacıyla kavram haritası şeklinde aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 25: Tema 1– Kategori - Kod Haritası



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Dijital ayak izlerinin önemi teması; platformlar, sosyal ağ siteleri kullanımı, personel bulma ve seçme süreci, sosyal ağ siteleri etkin yönetimi, İK'nın rolü, ilgili oluşumlar ve işletme cezbediciliği için izlenen sosyal ağ stratejisi şeklinde beş kategoriye, bu beş kategori de kendi içinde alt bölümlere ayrılarak kodlanmıştır.

Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde ne ölçüde etkili olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik keşfedici bilgi toplamak amacıyla; görüşme katılımcılarına sosyal ağ sitelerinin hangi paylaşımlarla, işe alım sürecinin hangi kısımlarında nasıl kullanıldığı, bilgi yayma veya toplama amaçları ile kullanılıp kullanılmadığı, kullanımında ne tür politika ve kurallar izlendiği ve sosyal ağ sitelerindeki bu bilgilerin işe alım sürecini nasıl etkilediği gibi sorular sorulmuştur. Görüşmecilerin işe alım süreci ve sosyal ağ siteleri ile ilgili söylemlerinde; insan kaynakları biriminin içinde sosyal ağ siteleri ile ilgili çalışma yapan alt bölümlerin kurulmasını sağlayacak kadar konunun önem arz ettiği görülmektedir.

Katılımcı söylemlerinden oluşan aşağıdaki alıntı matrisi tablosunda, sosyal ağ siteleri kullanımında uygulanan politika ve yöntemlerin neler olduğunun sorulduğu araştırma sorusu ile ilgili; sosyal ağ sitesi platformları, kullanım şekilleri, LinkedIn, Facebook ve kurumsal ilişkiler departmanı kodlamaları arasındaki bazı örtüşmeler gösterilmektedir.

Tablo 21: Alıntı Matrisi I

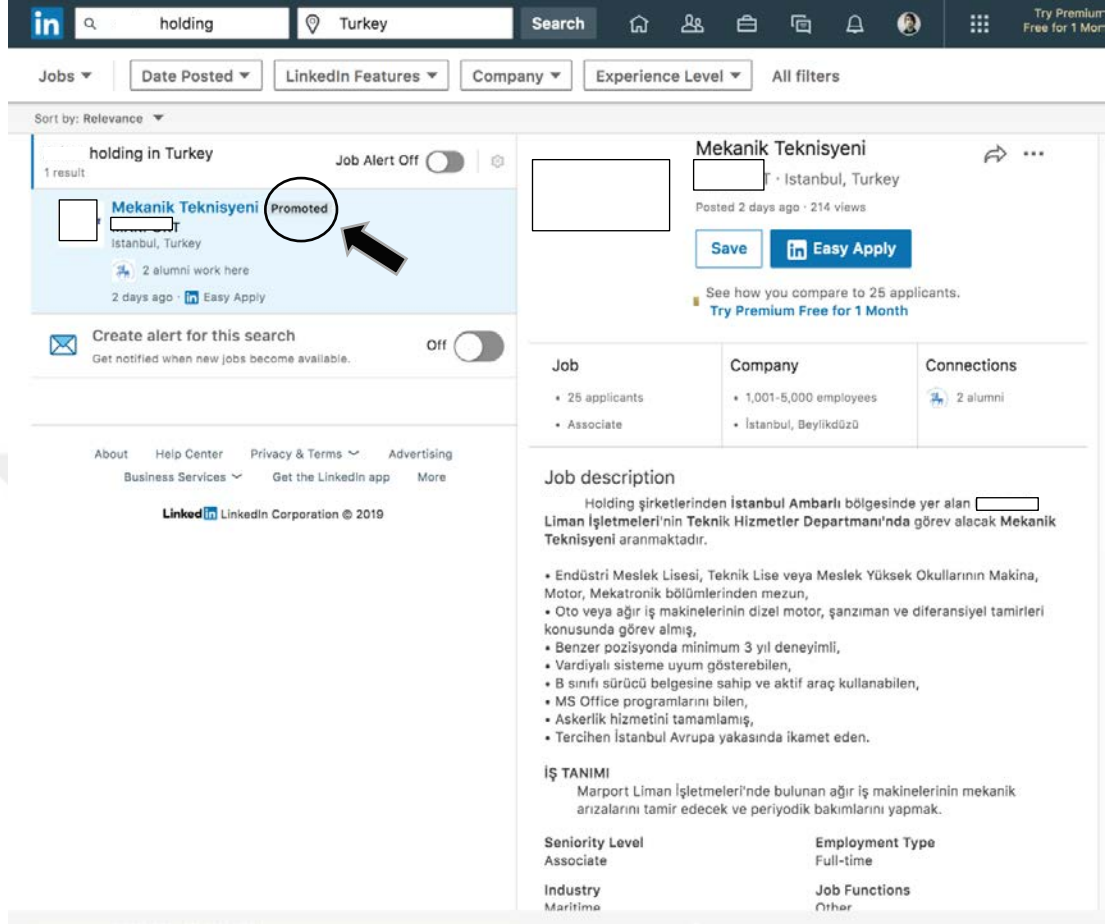
	LinkedIn / Facebook Platformları		Kurumsal İlişkiler / İK Departmanları
	Platformlar		
		“LinkedIn ya da Facebook grupları olabilir.” Görüşmeler\İşletme2_Görüşme 25-25	“...mutlaka İK'nın da haberi olmalıdır böyle etkinliklerden, sadece iletişim grubunun ilgilenmesi yetmez çünkü bu tarafı da ilgilendiriyor...” Görüşmeler\İşletme2_Görüşme 35-35
	Sosyal Ağ Siteleri Kullanım Şekli	“Biz burada Facebook ağırlıklı gidiyoruz. Genellikle resimli paylaşımlar insanımıza daha çok hitap ettiği için daha az okunacak yazı, daha çok resim kullanıyoruz.” Görüşmeler\İşletme3_Görüşme 5-3 “Maliyetler dolar ve euro üzerinden olduğu için LinkedIn'de maliyetler yüksek. Diğerleri gibi düşük bütçelerle çalışılmıyor.” Görüşmeler\İşletme3_Görüşme 49-1	“...bir kurum kimliği var, kurum kimliği ile ilgili sosyal medyanın ilişkilendirilmesi gerekiyor ve o yönde bütün bu tanıtımların yapılması icap ediyor.” Görüşmeler\İşletme2_Görüşme 31-31

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Sosyal ağ sitelerinin açık pozisyonların doldurulması amacıyla kullanılması bulgulardan elde edilen diğer sonuçlar arasında yer almaktadır. Bununla ilgili İK ile ortak çalışan bir kurumsal iletişim birimi yöneticisi katılımcısı, “Şimdi biz İK’nın talep ettiği pozisyonlarla ilgili sosyal medya hesaplarımızda ilana çıkıyoruz, yani ilan veriyoruz orda. Ondan da etkileşim oluyor, tamam o ilana gelen, ilanlarımızda ve paylaşımlarımızda İK’ya yönlendirmeler yapıyoruz, hani biz atıyorum bir çocuk cerrahisi ile ilgili doktor sürecimizde bir sosyal medya paylaşımı yaptık diyelim, işe alım bölümüne onu yönlendiriyoruz, oraya başvuruların olduğunu biliyoruz. Facebook’un bu anlamda iş başvurusu ile ilgili sekmesi var biliyorsunuz. Orayı da kullandık, kullanıyoruz zaman zaman. Dolayısıyla hani ordan da etkileşim alıyoruz ama, halihazırda zaten bizim hastanemize yoğun bir talep olduğu için, iş gücü anlamında, gerçekten cv başvurularımız, oldukça ilgi gören bir hastane, insanlar burda çalışmak istiyorlar, tabi bütün bunlar içerisinde iyi olanı seçmek, yıldız oyuncuyu seçmek gerekiyor. Bizim yönetime, onları getirip sunmamız gerekiyor. Sosyal medyayı bu anlamda kullanıyoruz” (Görüşmeler\İşletme3_Görüşme: 16-1) şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir.

Sosyal ağ sitelerinin personel bulma aşamasında kullanılması ile ilgili olarak örneklemdeki işletmelerden birinin LinkedIn üzerinden gerçekleştirdiği işe alım sürecinde kullandığı açık pozisyon ilanları aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 26: Örneklemedeki Bir İşletmenin LinkedIn İş İlanları



holding in Turkey

1 result

Mekanik Teknisyeni Promoted

Istanbul, Turkey

2 alumni work here

2 days ago · Easy Apply

Create alert for this search

Get notified when new jobs become available. Off

About Help Center Privacy & Terms Advertising Business Services Get the LinkedIn app More

LinkedIn LinkedIn Corporation © 2019

Mekanik Teknisyeni

Istanbul, Turkey

Posted 2 days ago · 214 views

Save Easy Apply

See how you compare to 25 applicants. Try Premium Free for 1 Month

Job	Company	Connections
• 25 applicants	• 1,001-5,000 employees	• 2 alumni
• Associate	• İstanbul, Beylikdüzü	

Job description

Holding şirketlerinden İstanbul Ambarlı bölgesinde yer alan Liman İşletmeleri'nin Teknik Hizmetler Departmanı'nda görev alacak Mekanik Teknisyeni aranmaktadır.

- Endüstri Meslek Lisesi, Teknik Lise veya Meslek Yüksek Okullarının Makina, Motor, Mekatronik bölümlerinden mezun,
- Oto veya ağır iş makinelerinin dizel motor, şanzıman ve diferansiyel tamirleri konusunda görev almış,
- Benzer pozisyonda minimum 3 yıl deneyimli,
- Vardiyalı sisteme uyum gösterebilen,
- B sınıfı sürücü belgesine sahip ve aktif araç kullanabilen,
- MS Office programlarını bilen,
- Askerlik hizmetini tamamlamış,
- Tercihen İstanbul Avrupa yakasında ikamet eden.

İŞ TANIMI

Marport Liman İşletmeleri'nde bulunan ağır iş makinelerinin mekanik arızalarını tamir edecek ve periyodik bakımlarını yapmak.

Seniority Level	Employment Type
Associate	Full-time

Industry	Job Functions
Maritime	Other

Yukarıda yer alan ılanda açık pozisyon adı yanında yer alan *promoted* ifadesinden, ilan görünürlüğünün, işletme tarafından LinkedIn'e ekstra ödeme yapılarak desteklendiği anlaşılmaktadır.

Yukarıda görüldüğü üzere değişik türdeki pozisyonlar için ilanlar verilip ilan içerikleri ayrıntılı olarak belirtilebilirken, tek sayfa üzerinde iş gerekleri ve tanımı yer alıp aynı sayfa üzerinden de başvuru yapılabilir. Ayrıca söz konusu pozisyon için kaç kişinin başvuruda bulunduğu da sayfada yer almaktadır.

Bununla birlikte görüşme bulgularında, işletmelerin sosyal ağ sitelerine şüpheyle yaklaştıkları görülmüştür. Görüşülen kişilerin “Tamam yadsımıyoruz, önemini görüyoruz ama yine de riskli bir platform olduğu için çekiniyoruz.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 11-11) ve “pek çok nokta var ve riskli bir alan zaten bu taraf da...” (Görüşmeler\İşletme 2_Görüşme: 31-31) söylemlerinden de çıkarılmaktadır. Ayrıca görüşmelerdeki; “Şarkıcı X’in vokalistiydi, acilden gelmişti, iyi hizmet almadığını düşünüyordu, kendi paylaşımlarını yaptı. Sonra baktık, acil servisten doktor, hasta bakıcılardan saydırmışlar orda. Durun dedik, siz generale haber vermeden onbaşı olarak savaş açamazsın. Çünkü ortada bir işletme 3’ün adı var. Sen hesabını öyle kurgulamışsın ki burada benim markam da görünüyor ve bunu işletme 3’ün doktoru yapmış dediğin zaman da sıkıntı oluyor. Şimdi bizim haberimiz olmadan sen bir savaşa giriyorsun. Bu kurum adına birisi cevap verecekse bunu vermeye yetkili insanlar var. Burada yüz küsur milyon dolarlık yatırım var, bin iki yüz kişi burdan para kazanıyor. Bu ticari varlığı korumak lazım. Sen o kişiye, yüz binlerce takipçisi olan kişiye saydırırken kurum adına, burada bir sıkıntı doğuyor. O da daha çok saydırıyor bu defa, o da hayranlarına gelmeyin etmeyin demeye başlıyor.” (Görüşmeler\İşletme 3_Görüşme: 43-1) söylemleri ile de bu durum teyit edilmiştir.

Ama yine de mevcudiyet ve popülerliğini inkar etmeyip çalışma hayatındaki varlığını, “...İlk başlarda biz biraz daha gelenekseldik...genç ve yeni kuşaklara ulaştıkça...” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 57-57) şeklindeki söylemleriyle kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Dahası çalışma yaşamındaki yeni kuşakların beklentilerine adapte olmaları gerekliliği “Şöyle tam bir paradoks. Biz de hep uyarıyoruz işte paylaşım yapmayın, cevap vermeyin gibi. Ama bir yandan da EFQM⁵⁰ çalışanların kuruma aidiyet duygularını çalışanların bağlılığını ölçme yöntemlerinden bir tanesi olarak da, sosyal medyada kuruma yönelik herhangi bir paylaşım olduğunda negatif; orada kurumun elçisi vazifesi görüp sosyal medyada kurumun lehine orada onu savunmasını bekliyor. Böyle şeylere teşvik ediyor musunuz çalışanları, kendilerinde böyle bir sorumluluk hissediyorlar mı diye bir soru sorar. Kriteri var... Ama bir taraftan böyle olması arzu ediliyor.” (Görüşmeler\İşletme3_Görüşme: 44-1)

⁵⁰ Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

söylemlerinden çıkarılmaktadır. Bunun yanında katılımcılar sosyal ağ sitelerindeki reklamları yönetmek için *Facebook Business*⁵¹ gibi platformları kullandıklarını da belirtmişlerdir. Görüşülenler ayrıca “....tamamen Facebook üzerinden işe alım gibi bir durumumuz yok...” (Görüşmeler\İşletme2_Gorusme: 1-14) ifadeleri ile de sürecin, sosyal ağ siteleri kullanımı ile şu an için sadece desteklendiğinin üzerinde durmuşlardır. Bunu da, iş teklifinden önce, son kontroller sırasında gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Bu bağlamda katılımcılara, adayların sosyal ağ profillerinde nelere dikkat edildiği sorulmuştur. Görüşmecî ifadelerinin analizi sonucu elde edilen bulgularda ilgili kodlar karşılaştırıldığında ise, kurumsal değerler ve adaylarda dikkat edilenler kodları arasında örtüşme olduğu görülmektedir. Bir arada görülebilmesi amacıyla katılımcı ifadelerini içeren ilgili alıntı matrisi tablosu ve kelime ağaçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 22: Alıntı Matrisi II

Kurumsal Değerler	
Adaylarda Dikkat Edilenler	“...değerlerinin ortak olması gerekiyor buraya aldığımız insanların...” Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 14-14
	“Değerler.” Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 48-48
	“Kurumlarda da hani yani yazılı bir şeylerden bahsetmiyorum, duvarda yazılı olan şeylerden bahsetmiyorum, orada yaşayanlardan bahsediyorum, yaşayan değerlerden.” Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 50-50
	“...takım olmak hakikaten farklılıkların yönetimi demek. Hep aynı güçlü yönleri sahip profillerle bir takım oluştursanız onun bir tarafı hep çok güçlü olur ve o güçlü yönleri de gölge yönleri olur. Yani çok güçlü keser. O yüzden mümkün olduğunca farklılık, yani değerler aynı olmak kaydıyla bakış açılarının ve yetkinliklerin farklı olmasına dikkat ediyoruz ama değerlerin aynı olması gerekiyor...” Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 54-54
	“Ne olursa sonucu kazanmak değildir bizim İşletme1’lik kuralı ama bir tanesinin farklı yetkinlikleri vardır, bir tanesinin farklı yetkinlikleri, bir tanesi daha makro bakar, bir tanesi daha girişimcidir, bir tanesi daha yaratıcıdır. Bunlar farklıdır, aynı ekipte yer alırlar ama değerleri aynıdır, temel değerleri.” Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 54-54
	“Çalışanların teknoloji ile iç içe olmaları gerekiyor. Özellikle yeni jenerasyonda sosyal medyayı kullanmıyorsanız sorun var demektir.” Görüşmeler\İşletme5_Gorusme 28-1

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

⁵¹ Facebook’un, reklam yönetim platformu.

Aşağıdaki kelime ağacı grafik gösterimlerinde de adaylarda en çok dikkat edilen öğelerden olan değerler ve etik kriter öğeleri bazı katılımcı ifadelerindeki yerleri ile gösterilmiştir.

Şekil 27: Kelime Ağaçları



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Görüldüğü gibi katılımcılar sosyal ağ siteleri kullanımıyla ilgili etik çekinceler ve adayların geleneksel yöntemlerle ölçülemeyen evrensel ve işletme değerleri ile olan ilişkilerinden bahsetmişlerdir.

Katılımcılar ayrıca, “Yani biz şunu yapmıyoruz hani adayların Facebook’una girip özel olarak ne yapmış, yani ben onu etik bulmuyorum onu açık ve net söyleyeyim, hani sevgilisi mi var? Benim ekibimde tartışıldı bu konu. Gelen adayın özellikle yönetici ve üstü pozisyonlarda Facebook’una girelim, şöyle bakalım, böyle bakalım. Ben bakmayın desem de belki bakıyorlardır ama ben onu çok etik bulmuyorum ama nelerine bakıyorum, değer dedim ya aslında o adayın LinkedIn’de paylaştığı şey, kendini ifade ettiği nokta, değerlerine bakıyorum. Yani ben baktığımda değerlerine bakıyorum. Benim ekibimin de ona bakması gerektiğini düşünüyorum ama özel birtakım paylaşımlar oluyor mesela Facebook’ta hani mümkün olduğu kadar yargılamamak gerekir anlatabiliyor muyum insanları. Genel olarak bence bizim yaptığımız, bilgi öğrenilir ama değerler yaşanır. O yüzden bilgiden çok, tabii ki de bilgisine de bakıyoruz ama o kariyer nette de var sosyal medya dışında ama değerleri, bizim temel olarak baktığımız şey o.” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 46-46) sözleri ile temel değerlerin önemine atıf yaparak, diğer görüşmecilerin de söylediklerini doğrulamış, sosyal ağ sitelerinde bunların sorgulandığını aktarmışlardır.

Bundan başka, “Facebook’taki özel birtakım paylaşımları yargılamak anlamında etik bulmuyorum ama işte ne bileyim birtakım toplumsal olaylara Facebook üzerinden ya da LinkedIn, Twitter, onun bunun üzerinden verdiği tepkiler ya da dünyanın öbür tarafında olan bir olumsuz duruma verdiği tepkiler ya da olumlu duruma verdiği tepkiler ya da hayata dair görüşlerini alıyorsunuz ya oradan bu da değerleri aslında alabildiğin noktalar. Hani sen mülakat yaptığında çok daha sınırlı bunları yani yetkinlik bazlı mülakat yaptığında tabii ki de hani neleri yaptın neleri yaşadığını soruyorsun. Ne olur değil ama yine de oradan çok daha da yani o anlamda sosyal medya önemli.” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 52 - 52) şeklindeki ifadeleri ile de sosyal ağ siteleri kullanımının geleneksel yöntemlerden ayrıldığı yeri belirtmişlerdir.

Sosyal ağ sitelerindeki bilginin işe alım sürecine etkisi ve derecesi ile ilgili insan kaynakları çalışanlarının ifadelerinden bazıları, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 23: Görüşmelerden Alıntılar

“Güncel ve dinamik konular ama, İK ile ilgili bu konular... Adaylar uçuyor bu arada, birazcık da hazırlıklı gelmek lazım. Hayal dünyasındalar, hele şimdiki adaylar, ailelerinin biricigi, bambaşka bir şeyde yer bekliyorlar. Çok değerliler. Yeni kuşağın bakış açısı, şey, bambaşka bir yere gidiyor. Ve çağın gerektirdiği gibi o medyayı kullanmak durumunda kalıyorlar, sosyal ağlar vs.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 55-55)
“sosyal medyaydı, reklam yapalım, kendimizi ifade edelim falan çok da benim aslında Y kuşaklarını ekibime almadan önce önemsedğim şeyler değildi. Kolay kolay röportaja çıkmam, gelirler yok gerek yok falan. Beş yıldır falan ben bu işlere kafa yoruyorum, öyle söyleyeyim. Yani dediler ki yeni nesil, işveren markası artık herkes sosyal medyada falan filan.” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 14 - 14)
“Yani kendini doğru ifade etmek ama tekrar söyleyeyim. Yaptıklarınızı orada duyurmak, yaptıklarınız sizin aslında orada yaşadığınız, yaşattığınız değerlerin, oradaki kurum ikliminizin, oradaki yaşayışın, oradaki hayatın medyaya yansımaları olmalı yani gerçekçi olmalı. Gerçekçi olduğu müddetçe çünkü insanlar oraya bakarak mesela gelmeden önce aday şöyle diyor bana “ben baktım profilinize LinkedIn’de bilmem ne yapmışsınız”. Artık insanlar buraya gelmeden önce bir yargı oluşturuyor kafasında. Diyor ki yani bu şirket böyle. Yani senin orada ne yaptığını gerçekçi olarak geri bildirimde bulunman önemli demeye çalışıyorum. Çünkü eskiden öyle değildi ki aday geliyordu, benimle görüşeceğini sormuyordu bile çünkü kafasında nasıl olsa girerim, araştırırım yoktu ki anlatabiliyor muyum? Şimdi gelmeden önce araştırıyor. İK yöneticisi ne yapmış, nerelerde çalışmış, şöyle böyle falan filan.” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 40-40)
“Evet ya da kuruma gelip X Ambalaj ne yapmış, İşletme1 ne yapmış, X Gravür ne yapmış hiç bilmiyorduk bunlar bilmem ne yapmış. Yani anlatabiliyor muyum? Kurum, kişi, oradaki çalışanlar aslında hepsi hakkında bilgi alıyor sosyal medyada.” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 42-42)
“...sonuçta ben o bilgileri aldım, şunlar şunlar yazıyor, şöyle kullanılıyor diye buraya oturduğu vakit, ben önce oradan sohbete başlıyorum hani, ilk bi hazırlık oradan önemli yani, ben nasıl adayın cv’sine bakıyorsam o da benim diğer kimliğime bakıyor. Dolayısıyla yapılanlar çok ilişkili, o açıdan zaten çok paralel gider iki bölümün süreci. Onların bize yansıdığı kısmı burada İK’daki gidişat şu an belli zaten ve konuşuyoruz.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 37-37)
“...gerçekten sosyal medyayı çok aktif kullanıyoruz. Özellikle kurumsal iletişim bazlı olarak, işte bir etkinlik olduğunda, örneğin bağ bozumu etkinliği olduğunda, işte onun duyuruları, görsel paylaşımları yapılıyor. Onun haricinde şirket bazlı turizm, işte X şarapları, sanat, otomotiv titr’i üzerinden sosyal medya hesaplarından muhakkak bunların tanıtımlarını yapıyoruz. Aday geldiğinde işte o sohbet kısmında, İşletme2 hakkında ne biliyorsunuz dediğimizde aday direktman İşletme2

Sanat'tan bahsediyor." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 38-40)
"Ama beni de bu taraftan ilgilendiriyor, çünkü aday oraya başvuruyorsa eğer, oranın danışmasına, biliyor takip ettiğinde. Çünkü en çok bilgiye oradan ulaşacak, girecek bakacak resimlerine, takipçisine; çok ilintili şeyler bunlar bilgilenmek bakımından." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 41-41)
"Tercih edilebilirliğimizi arttıran unsurlar bunlar. Ve bizim böyle bir sorumuz var yani, neden İşletme2'ye başvurduğunuz, nedir yani? Tercih ne kadar çok ediyorsunuz, anket sorularımızda da var, e bizim tercih edilebilirliğimizi ne gösterecek, ben hani söyleyeyim edeyim, arkadaşta duyuyorsun ama, birazcık da ordaki kullanım, ordaki aktarım, ordaki görseller, ordaki işte daha önceki geçmişteki bilgiler." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 53-53)
"Ayriyeten bir de medya yönetimi var bizde, İstanbul'da bir medya departmanı var. Onlar da medya yönetimine bakıyorlar. Biraz da ayrıntılı, lügat bakıyorlar, kelimeleri kontrol ediyorlar, doğru kullanılmış mı vs. Ceo muz da bu konularda çok hassas." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 31-31)
"Özellikle kurumu koruyucu olan politikaları onlar ortaya koyuyorlar. Çünkü bir kurum kimliği var, kurum kimliği ile ilgili sosyal medyanın ilişkilendirilmesi gerekiyor ve o yönde bütün bu tanıtların yapılması icap ediyor." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 31-31)
"Onların özellikle, orada işte kurumsal ilişkiler de onları kontrol ediyor, birtakım şeyleri, doğru yönetiyorlar mı vs., o hesapları alırken ederken, onun onayından geçmesi lazım." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 41-41)
"Genel müdür, işe alacağınız her kişiyi sosyal medyada kontrol edeceksiniz dedi." (Görüşmeler\İşletme3_Görüşme: 1-1)
"...Personel bulma kısmında kullanıyoruz, bununla ilgili Facebook Business'i kullandık... ...İş teklifinden önce, son kontrolü yaparken kullanıyoruz... ...Sosyal medyayı nasıl kullandığına bakıyoruz... ...Eğer kişi çok çok marjinalse seçim sürecine etki ediyor... ...Referans kontrolünün bir parçası... ...Hangisi daha iyi diye ölçüm yapmadık. Kariyer net linkini veriyoruz sosyal medyada. İnsan kaynakları süreçlerinde operasyonu kısım, stratejiye yönelebilmek için Facebook Jobs'u bıraktık... ...Facebook Jobs'da çok nitelikli kişi almadık... ...Geleneksel yöntemlerle destekliyor. Niceliği değil de niteliği arttırmaya çalışıyoruz... ...Hesapları takip edenlerin algılarını güçlendiriyor..." (Görüşmeler\İşletme5_Görüşme:3,6,13,15,24)

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İşletmelerin kendi değerlerini sosyal ağ sitelerinde doğru ve etkin ifade etmeye çalıştıkları gözlenirken, insan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerinde ilk olarak aday taraması yaptıkları, adayları araştırdıkları göze çarpmakta, işe alım sürecinin ilerleyen aşamalarında da aday profillerindeki bilgiler ile işe alım mülakatlarında elde edilen bilgileri karşılaştırdıkları görülmektedir.

Görüşme katılımcıları kullanım avantajları ile ilgili; “Diğer işe alım sitelerinin amacı o zaten. Ama belli pozisyonlarda oralardan gitmek zor ise eğer, daha zorlayıcı, global bir bakış açısı ile farklı farklı yerlerden gitmem gerekiyorsa işte o zaman ben o tarafları kullanmayı daha çok tercih ediyorum. Her pozisyon için olmaması lazım. O zaman orası şey haline dönüşür.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 11-11) şeklinde görüşlerini beyan ederek durumu teyit etmişlerdir.

Görüşmelerde katılımcılar karşılıklı bilgi edinme durumunu “...sonuçta ben o bilgileri aldım, şunlar şunlar yazıyor, şöyle kullanılıyor diye buraya oturduğu vakit, ben önce oradan sohbete başlıyorum hani, ilk bi hazırlık oradan önemli yani, ben nasıl adayın cv’sine bakıyorsam o da benim diğer kimliğime bakıyor. Dolayısıyla yapılanlar çok ilişkili, o açıdan zaten çok paralel gider iki bölümün süreci. Onların bize yansıdığı kısmı burada İK’daki gidişat şu an belli zaten ve konuşuyoruz.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 37-37)

“...gerçekten sosyal medyayı çok aktif kullanıyoruz. Özellikle kurumsal iletişim bazlı olarak, işte bir etkinlik olduğunda, örneğin bağ bozumu etkinliği olduğunda, işte onun duyuruları, görsel paylaşımları yapılıyor. Onun haricinde şirket bazlı turizm, işte X şarapları, ... sanat, otomotiv titr'i üzerinden sosyal medya hesaplarından muhakkak bunların tanıtımlarını yapıyoruz. Aday geldiğinde işte o sohbet kısmında, İşletme2 hakkında ne biliyorsunuz dediğimizde aday direktan İşletme2 Sanat’tan bahsediyor.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 38-40) ifadeleri ile dile getirmişlerdir.

İnsan kaynakları çalışanları, adayların işe alım sürecinde işletme ile ilgili bilgi toplamaları ile ilgili olarak da, “Ama beni de bu taraftan ilgilendiriyor, çünkü aday oraya başvuruyorsa eğer, oranın danışmasına, biliyor takip ettiğinde. Çünkü en çok bilgiye oradan ulaşacak, girecek bakacak resimlerine, takipçisine; çok ilintili şeyler bunlar bilgilenmek bakımından.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 41-41) şeklinde ifadelerini belirtmişlerdir.

İnsan kaynakları çalışanları ile yapılan görüşmelerde, sosyal ağ sitelerinin iyi yönetilmediği takdirde işletmeler için söz konusu zararları ile ilgili ifadelerin yer aldığı alıntı matrisi tablosu Ek 5’de verilmiştir.

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının avantaj ve sakıncaları ile ilgili insan kaynaklar çalışanlarına yöneltilen sorulara verilen cevaplardan bazı örnekler de; aşağıdaki tabloda ilgili tema, kategori ve kodlar ile ilişkilendirilerek verilmiştir.

Tablo 24: Alıntı Matrisi III

TEMA	Kategori	kod	...alıntı...
DİJİTAL AYAK İZLERİNİN ÖNEMİ	Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı	sosyal ağ siteleri kullanım şekli	“...bir kurum kimliği var, kurum kimliği ile ilgili sosyal medyanın ilişkilendirilmesi gerekiyor ve o yönde bütün bu tanıtımların yapılması icap ediyor.” - “İK’yı, etkiliyor mu bu durum?” - “Tabi ki, sürekli güncelsiniz orada. Güncelliğini yapan onlar, ona bakan vs.; onlarla çok ilintideyiz biz sürekli böyle...” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 31 - 33)
		sosyal ağ siteleri kullanımının amacı	“...işveren markasının görünür olması. İşveren markası yaratmak amacıyla...” (Görüşmeler\İşletme2_Gorusme: 14 - 14)
			“...sürdürülebilir bir kurum iklimi yaratma...” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 14 - 14)
	Personel Bulma ve Seçme Süreci		“...Biz bir ara İngilizce öğretmeni arıyorduk, mesela bu konuda bir okulun portföyü çok geniştir, ama tabi sizinle bunu paylaşmıyor, onu da denedik bu arada. Dolayısıyla ya danışmana gideceksiniz ama o da ayrı bir maliyet. Danışmanın da aslında portföyü yok, bu sefer ne yapıyor, sizin yaptığınızı yapıyor, kapı kapı dolaşır gibi böyle, sağda solda, LinkedIn’de, Facebook’da, bunlar aradığımız yerler olmaya başlıyor. Çok çok çok, hani veri tabanımızda neredeyse hiç bulunmayacak pozisyonlar için evet biz kullanıyoruz. Biraz önce dediğim gibi İngilizce öğretmeni ararken Facebook’daki grupları bulduk, kendim bir ağ, network oluşturdum, oradan aradık, tabi bunların hepsi profesyonel çerçevede, bireysel olarak değil de ben kendi kurum kültürümle oraya yazıyorum. Orda mesela bir şekilde adaylara ulaşım, öyle öyle aday topladım kendime, yani oradaki networku kullanma, sosyal ağı kullanma.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 12 – 14)
	Sosyal Ağ Siteleri Etkin Yönetimi	etkin sosyal ağ siteleri kullanımının sağlayacağı	”İşe alım. Bence birçok yöne faydası var. Tedarikçileriniz, müşterileriniz, tüm paydaşlar, devlet. Tüm paydaşlarınıza çok daha rahat kendinizi açıp, yani iletişimi kuvvetlendirir ve bunlara ulaşmanız çok daha kolay olabilir. Şimdi

		faydalar	ben, biz grup olarak çok fazla böyle medya, sosyal medyayı kullanan bir grup değiliz ama insan kaynakları bacağında dediğim gibi benim bir proje ekibim var, kurumsal iletişimin başında da bir arkadaşım var onlar çok güzel şeyler yapıyorlar. Hakikaten LinkedIn'e falan girip takip ederseniz baya bir takibimiz var. Reklam yok, bir şey yok, bütçe ayırmıyorum ama baya bir takipçimiz var ve iyiyiz o konuda. Onun üzerine bizim işe alımlarımız falan da işveren markası olarak güçlendi. Mesela pazarlama ekibinden "ya bunu işte şöyle de şöyle de yapsak, İngilizcesini de şöyle yapsak da müşterilere de etki etse" mesela bana direk geldi. Ama dedim ki ben İnsan Kaynaklarını yönetiyorum arkadaşlar tamam da yani hani pazarlamanın işine de karışmayalım lütfen dedim. Yani böyle faydaları oluyor." (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 30 - 30)
			"Maliyet ve zaman açısından aslında çok faydalı. Bir de oradaki zayıf dediğiniz ilişkiler aslında çok önemli." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 57 – 57)
		sosyal ağ sitelerinin olası zararları	"...aday bizim hakkımızda olumsuz bir görüş bildiriyor. Oradan oraya, oraya derken taa nerelere gidiyor. Hassas ve tehlikeli alanlar sosyal medya..." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 57 – 57)
			"...Özellikle Facebook çok zor bir mecra." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 57 – 57)
			"Algıyı yönetiyorsunuz ya sosyal medyada aslında bir gerçeği paylaşıyorsunuz ama medyanın gücü o kadar fazla ki artık çok ciddi bir güç medya. Bilgiye ulaşmak için çok kuvvetli bir araç. Algı yönetiminde istemediğiniz şeyler olabilir. Örneğin ne demek istiyorum? Şimdi hatırlarsınız bir 16 Nisan seçimlerinden sonra X'in yazdığı bir Tweet, duyduunuz mu bilmiyorum. - Evet. - Orada bir tweet yazdı, onun üzerine bir sürü tepkiler doğdu falan. Bence bir kurumu sadece patronları oluşturmaz. Yani ben biliyorum ki o kurumda çok değerli ve çok Atatürkçü çok ülkesini vatanını seven profiller çalışıyor. Aslında orayı o yapan o insanlar. Ama biliyorum ki yine satışları çok ciddi etkilendi. Anlatabiliyor muyum? Yani şimdi

			mesela bu kötü bir şey, satışların etkilenmesi gibi. Yani istemediğiniz bir şekilde o sosyal medyayı doğru yönetiyor olmanız. İstemediğiniz zaman istemediğiniz şeyler olabilir. Algı yönetiminde sizin fark etmediğiniz noktalar olabilir. Onun dışında gerçekten bir de –mış gibi yapıma riski olabilir. Olamayan bir şeyi göstermek olabilir. Yani anlatabiliyor muyum?" (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 22 - 24)
--	--	--	--

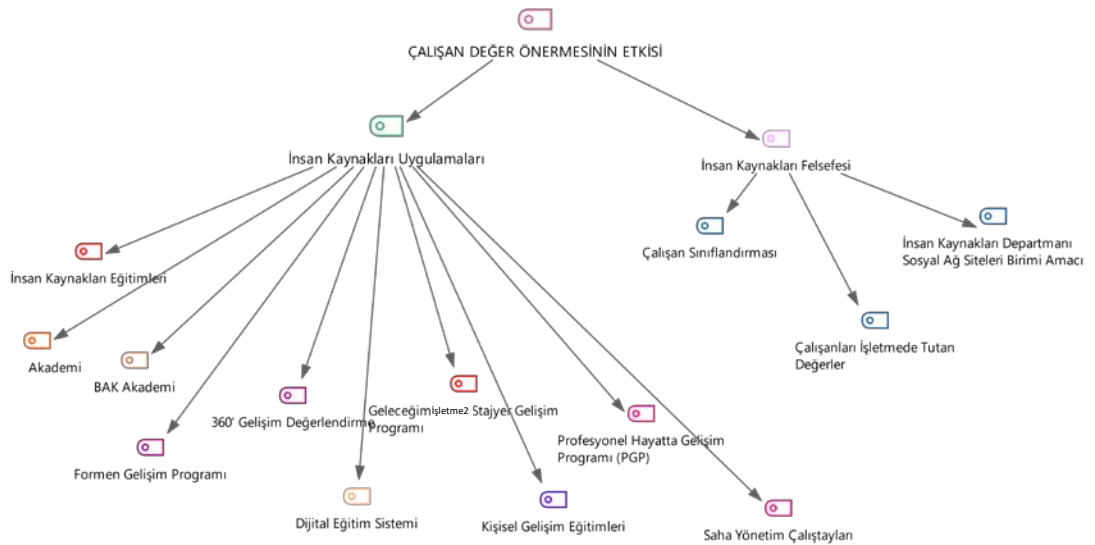
Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Katılımcılar sosyal ağ sitelerinin; kullanım şekilleri, amaçları, personel bulma aşamasındaki kullanımları ile; etkin yönetilmesiyle sağlayacağı faydalar, aksi durumda da yol açacağı zararlardan bahsetmişlerdir.

3.3.2. Tema 2 / Çalışan Değer Önermesinin Etkisi

Çalışan değer önermesi teması da, İK uygulamaları ve İK felsefesi olarak iki kategoriye ayrılmış, bu kategoriler de kendi aralarında ayrıştırılarak kodlanmıştır.

Şekil 28: Tema 2 – Kategori - Kod Haritası



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Yapılan doküman analizi ile sosyal ağ siteleri kullanımının avantajları açısından insan kaynakları çalışanları tarafından görüşmelerde ifade edilen; işveren marka faaliyetlerinin, kurum kültürünün iletilmesi, imajın yönetilmesi gibi konularla ilişkili olarak işletmelerin sosyal ağ sitesi profillerindeki paylaşımlarından dikkat çekici olanlar, ait oldukları tema, kategori ve kod sınıflandırmaları ile aşağıda paylaşılmıştır.

Şekil 29: İşletme Sosyal Ağ Siteleri Profilleri Doküman Analizi Örnekleri I



ÇALIŞAN
DEĞER
ÖNERMESİNİN
ETKİSİ / İnsan
Kaynakları
Uygulamaları /
360' Gelişim
Değerlendirme

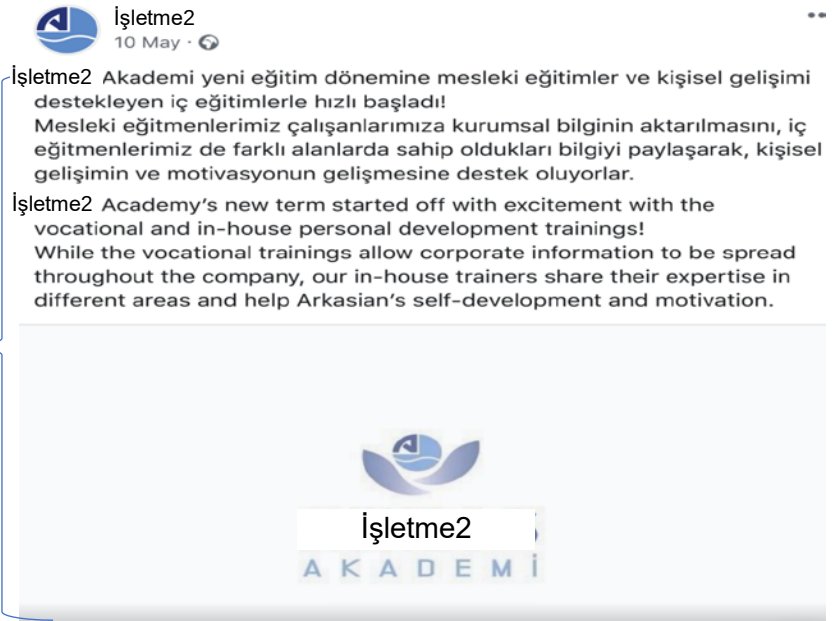


(Dokümanlar\İşletme1_Facebook: 38: 183|685 - 39: 692|1380)

İşletmelerin çalışanların eğitim ve gelişimlerine verdikleri önem, gerçekleştirdikleri insan kaynakları uygulamaları faaliyetlerinden yaptıkları paylaşımlarla vurgulanmaya çalışılmıştır.

ÇALIŞAN DEĞER
ÖNERMESİNİN
ETKİSİ / İnsan
Kaynakları
Uygulamaları /
İşletme2 Akademi /
İnsan Kaynakları
Eğitimleri / Kişisel
Gelişim Eğitimleri

VERİLEN
SİNYALLER /
Kurum Kültürü



(Dokümanlar\İşletme2_Facebook: 29: 187|335 - 29: 702|940)

ÇALIŞAN
DEĞER
ÖNERMESİNİN
ETKİSİ / İnsan
Kaynakları
Uygulamaları /
İşletme2 Akademi
/ İnsan Kaynakları
Eğitimleri / Dijital
Eğitim Sistemi

VERİLEN
SİNYALLER /
İşletme
Cezbediciliği /
İmaj Yaratma

İşletme2 16 April -

İşletme2 s Akademi dijital eğitim sistemi A- Live' ı hayata geçirdi. Sosyal öğrenmeden oyunlaştırmaya, sınıf içi eğitimlerden videolu eğitimlere ve özel görevlere kadar birçok içeriği barındıran A-Live il İşletme2 çalışanları dijital ortamda da gelişmeye ve öğrenmeye başladı. Detaylı bilgi için linke tıklayın: <http://bit.ly/alivetr>

İşletme2 s Academy has brought into life the digital learning platform "İşletme2 Academy Live". With A-Live, Arkas employees are improving their knowledge and skills through a digital platform that consists of a variety of learning activities, from social learning to gamification, in class trainings to video trainings and special learning missions/tasks. More information: <http://bit.ly/aliveeng>



İşletme2 s Akademi Dijital Eğitim İçin Harekete Geçti
A-Live

İNEWS

(Dokümanlar\İşletme2_Facebook: 40: 187|270 - 41: 697|851)

İşletmelerin çalışanlarına yönelik eğitim faaliyetlerini daha kurumsal hale getirmek adına insan kaynakları departmanına bağlı bir eğitim birimi kurarak çalışanlarına verdikleri önemi vurguladıkları ve böylece kurum kültürleri ile ilgili imajları güçlendirmeye ve cezbediciliklerini arttırmaya çalıştıkları görülmektedir.

ÇALIŞAN
DEĞER
ÖNERMESİNİN
ETKİSİ / İnsan
Kaynakları
Uygulamaları /
İnsan Kaynakları
Eğitimi

 İşletme2
25 February · 🌐
İşletme2 Simülasyon Eğitimleri İle Gelişiyor!
Deniz Ticaret Filosu'nun Dokuz Eylül Üniversitesi iş birliği ile ilkini
2017 yılında hayata geçirdiği Köprüüstü Simülatör Uygulaması (ARSEM 1)
ile başlayan simülasyon eğitimlerini beşe çıkardı. Simülasyon
uygulamalarını toplamda 200 kaptan deneyimledi. Detaylı bilgi için
www.İşletme2.com websitesini ziyaret edebilirsiniz.
Continuous learning and development with simulation trainings at İşletme2
The first simulation training of ... [See more](#)



İşletme2 , SİMÜLASYON EĞİTİMLERİ İLE GELİŞİYOR

(Dokümanlar\İşletme2_Facebook: 71: 179|9 - 72: 709|667)

ÇALIŞAN
DEĞER
ÖNERMESİNİN
ETKİSİ / İnsan
Kaynakları
Uygulamaları /
İnsan Kaynakları
Eğitimi

 İşletme2
19 February · 🌐
#Repost İşletme2 Lojistik
Türk Hava Yolları'nın İstanbul Havalimanı'na taşınması projesi için
eğitimlerimiz devam ediyor.
#mühendislikşi İşletme2 lojistik #havalimanı#türkhavayolları
#havalimanıtaşınması#taşıma #lojistik #transportation#turkishairlines
#büyükgöç #asrın göçü#airline #airports #airporttransportation#logistics
#engineering#logisticsengineering#lojistiğinarkasındakigüç#istanbulhaval
imani #istanbulairport#istanbulnewairport #takımçalışması#takımu



(Dokümanlar\İşletme2_Facebook: 77: 188|159 - 77: 697|749)

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Çalışanlara verilen sıra dışı eğitimler ve farklılık yaratan büyük projeler işletmelerin sosyal medya hesaplarında paylaşılarak işveren markasının geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir.

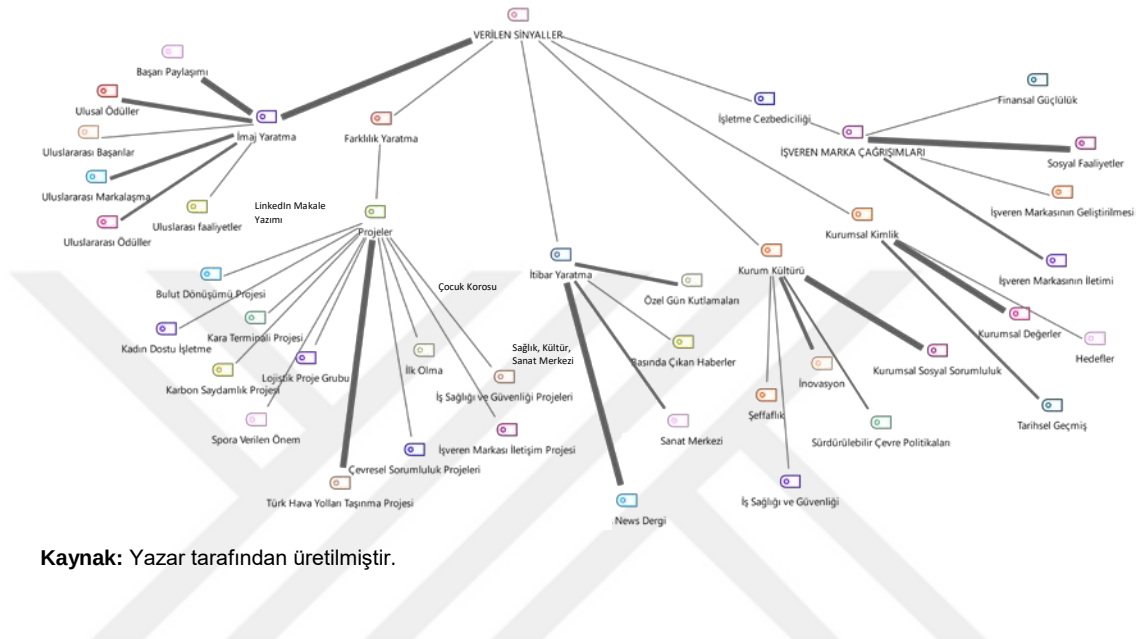
İşletmelerin, yaptıkları paylaşımlarda, sundukları fırsatları göz önüne çıkararak çalışanlarına verdikleri değeri ve istihdamla birlikte sağladıkları fırsatları göz önüne sermek istedikleri görülmektedir.

Bunun yanında çalışan değer önermelerinin etkisi açısından, işletmelerin sosyal ağ sitelerinde insan kaynaklarına bakış açılarını özellikle yansıtmak istemeleri ile ilgili olarak katılımcılar “Doğru bir kültürde, doğru değerleri olan bir iklimde kendi değerlerine uygun bir ortamı seçecek.” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 14 - 14) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.



3.3.3. Tema 3 / Verilen Sinyaller

Şekil 30: Tema 3 – Kategori - Kod Haritası



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Verilen sinyaller teması ise altı kategoriye ayrılarak kodlanarak kavramsallaştırılmıştır. Bu tema altında yapılan kodlamaların yaklaşık %80'i, doküman analizi verilerini kapsadığından, örneklemdaki işletmelerin bu platformlarda nasıl davranışlar sergilediğini çözümlmek adına bu tema altında ayrıntılı birkaç yorum daha yapılması uygun görülmüştür. Yukarıda verilen sinyaller tema haritasındaki farklı çizgi genişlikleri, farklı frekansları belirtmektedir. Bu bağlamda işletmeler tarafından sosyal ağ siteleri profillerinin; ödül ve başarı paylaşımları ile işletme imajı yaratma, büyük projelerin gerçekleştirilmesiyle farkındalık yaratmak, basın ve özel gün kutlamaları yolu ile sürekli gündemde kalıp itibar yaratmak, kurumsal sosyal sorumluluk etkinlikleriyle kurum kültürünü iletme, kurumsal değerlerini vurgulanması ile kimliğin açıklanması ve sosyal faaliyetler aracılığıyla işveren marka çağrışımları yaparak işletme cezbediciliğini arttırmak amaçlarıyla kullanıldığını söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları çalışanlarının görüşmelerde değindikleri, işletme değer ve faaliyetlerini yayarak işletme imaj ve cezbediciliğini arttırmak adına yaptıkları sosyal ağ sitesi paylaşımlarından bazı örnekler; doküman analizi aracılığı ile tema, kategori

ve kodlarla ilişkilendirilerek aşağıda verilmiştir. İçerdikleri anlam ve mesajlara göre paylaşımlar, bir veya birden çok alana atanarak belirtilmiştir.

Şekil 31: İşletmelerin Sosyal Ağ Sitesi Profilleri Doküman Analizi Örnekleri II

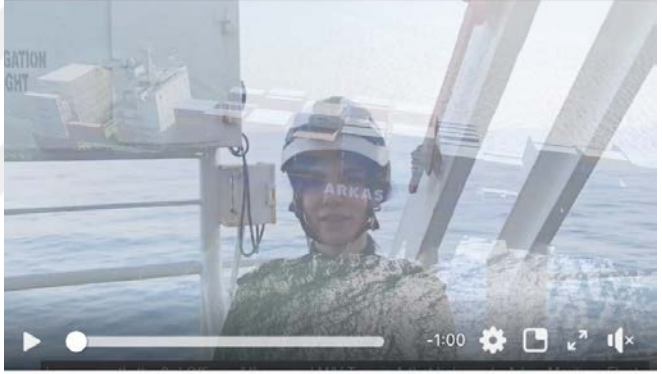
VERİLEN
SİNYALLER /
Farklılık Yaratma /
Projeler / Kadın
Dostu İşletme
VERİLEN
SİNYALLER /
İşletme Cezbediciliği
ÇALIŞAN DEĞER
ÖNERMESİNİN
ETKİSİ / İnsan
Kaynakları Felsefesi

İşletme2
8 March · 🌐

Kadınların hem toplumsal hem de iş yaşamındaki önemini bilinciyle, Birleşmiş Milletler'in kadın yönetici oranı hedefinin de üzerinde sonuç ortaya koyuyoruz.

Gülbeniz A gemimizde 4.kaptan görevini yürüten Gizem Üstkat ve Tomriz A gemimizde 3.kaptan görevini yürüten Dilara Başak Özbay, 23 yıl önce başladığımız gemi filosu yönetimi süresince stajyerlikten kaptanlığa kadar görev yapmış ve yapacak tüm güçlü kadın çalışanlarımız adına duygularını dile getirdi.

Biz de onların ne... [See more](#)



39 8 shares

Dokümanlar\İşletme2_Facebook: 68: 189|171 - 68: 705|744)

Paylaşımında da görüldüğü gibi pozitif ayrımcılık bağlamında işletmelerin kadın çalışanlara tanıdığı imkânlar göz önüne çıkartılarak işletme cezbediciliğinin artırılmaya çalışıldığı gözlenmektedir.

İşletme1 Holding olarak evrensel değerlerden besleniyor, tüm paydaşlarımızla olan iş süreçlerimizde etik anlayışımızla hareket ediyoruz.

VERİLEN SİNYALLER /
Kurumsal Kimlik / Kurumsal
Değerler



(Dokümanlar\İşletme1_Facebook: 1: 178|169 - 2: 706|1032)

İşletme1

VERİLEN SİNYALLER /
Kurumsal Kimlik /
Hedefler



İşletme1

HOLDİNG

(Dokümanlar\İşletme1_Facebook: 11: 189|442 - 12: 698|882)

Yukarıdaki paylaşımlarda da görüldüğü gibi işletmeler evrensel değerlere bağlı kurumsal değerlere sahip olduklarını vurgulayarak, adaylara kurumsal kimlikleri hakkında ipuçları vermektedirler.

İşletme2

İşletme2
İşletme2

İşletme2

VERİLEN SİNYALLER / Kurum
Kültürü / Sürdürülebilir Çevre
Politikaları
VERİLEN SİNYALLER / İmaj
Yaratma / Uluslararası Ödüller



(Dokümanlar\İşletme2_Facebook: 7: 190|408 - 8: 692|884)

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

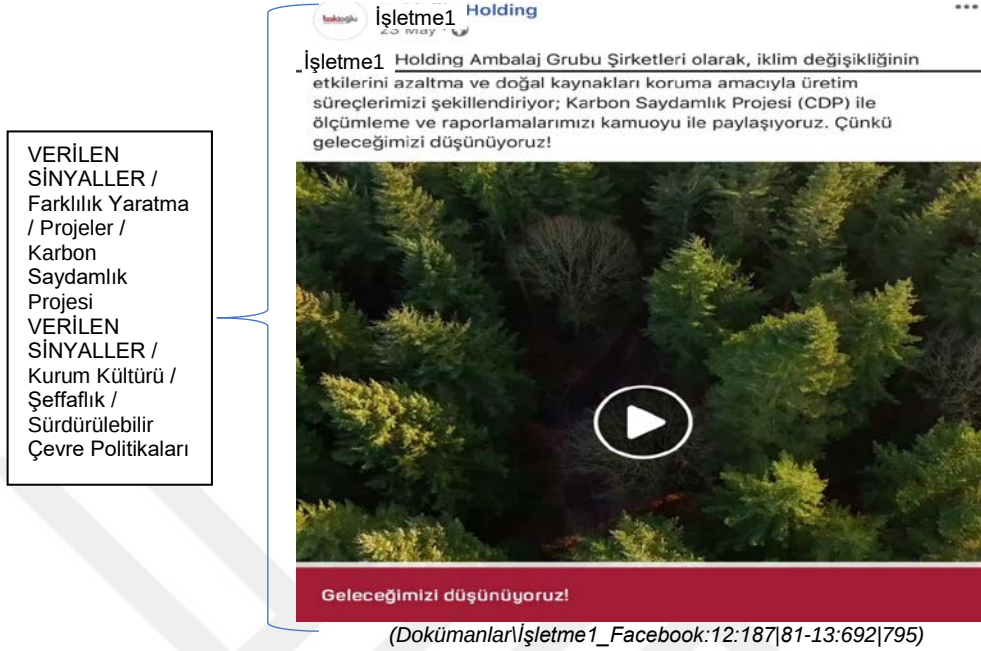
Bunun yanında işletmelerin sürdürülebilir çevre politikaları gibi toplumu yakından ilgilendiren konulardaki tutum, eylem ve başarılarını ön plana çıkartarak imajlarını güçlendirmeye çalıştıkları bulgulara gözlenmektedir.

Bu durumun yapılan görüşmelerde de, “-Biz markayı anlatırken son derece sistemli, düzgün, ne yaptıysak onu anlatmaya çalışıyoruz. İyi bir şekilde temsil ettiğimizi düşünüyoruz markayı, düşük kalitede resim kullanmıyoruz mesela.

-İşveren markası ile ilgili toplumsal sorumluluk ve güven mesajı verdiğimizi düşünüyorum ben. Hem bunu gören, başvuracak diğer doktorlar için hem diğer sağlık personeli için faydalı oluyordur diye düşünüyorum.” (Görüşmeler\İşletme3_Görüşme: 51-1) ifadeleri ile dile getirildiği görülmüştür.

İnsan kaynakları çalışanlarının gerçekleştirilen görüşmelerde de verdiği yanıtlarda, işletmenin öne sürdüğü değerlerin paylaşımlarının yapılarak, işletme uygulamalarında da bunun teyit edildiği belirtilmektedir. Böylece şeffaflığın artırılması yoluyla işletme imajının güçlendirildiği görülmektedir. Görüşmelerde değinilen bu durum, aşağıdaki paylaşımda da görülmektedir.

Şekil 32: İşletme Facebook Sayfası Paylaşım Örneği



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İşletmelerin, sosyal ağ sitelerinde kendi çalışanlarını kullanarak, değerlerini pratikte ne kadar uyguladıklarını potansiyel adaylara yaymaya ve böylelikle işletme imaj ve cezbediciliklerini güçlendirmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Bu da görüşme yapılan katılımcıların “Böyle baktığımda son iki yıldır da bu kurumsal iç iletişim departmanımızı kurduk. Facebook hesabımız var, Twitter hesabımız var, kariyer günlerine katılıyoruz. O projeler çerçevesinde de şöyle bir şey başlattık: Neden İşletme1? Neden İşletme1’de çalışıyorsunuz? Ayda, bir kişiye üç tane soru soruyorlar. Bizim Twitter’da, Facebook’ta falan görebilirsiniz. Neden İşletme1’de çalışıyorsunuz? Sizi İşletme1’li yapan nedir diye üç tane soru soruyorlar. Böylelikle bizi takip edenlere o soruları sorarak.” (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme: 14-14) şeklinde yaptıkları değerlendirmelerden anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları çalışanlarının, “-Toplantılarla bir araya gelip, o imajın nasıl yansıtıldığı ile ilgili gelen adaylardan aldığınız geri bildirimleri paylaşıyor musunuz? - Tabi ki, muhakkak. Kurumsal iletişim direktörümüz de bunu ara ara sorguluyor. Toplantı yaptığımızda pek çok toplantıya kurumsal iletişim direktörümüzü de çağırırız. Özellikle sosyal medyadaki gidişat nasıl, kimlikte vs. Nasıl diyoruz hani yetkinliklerimizi gözden geçiriyor ama, kimliği geçirmiyorsun, kimlik belli; yani hani

artılar gelir ama insanın şeyi bozulmaz, core'dur o artık yani temelidir. Ceo'dan, yani en tepeden yansıyan bir şeydir. Dolayısıyla dediğiniz gibi o şeyler, işbirliği çok önemli.” (Görüşmeler\ İşletme2_Görüşme: 42-43) ifadeleri ile de görüldüğü üzere insan kaynakları ve kurumsal ilişkiler departmanı bir araya gelerek işe alım sürecinde adaylar hakkında edindikleri izlenimleri aktarmakta, böylece işletme marka imajı hakkında değerlendirmeler yapılmaktadır. Özetle işveren marka faaliyetlerinin, adaylar açısından geri bildirimi değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları çalışanlarının ifadelerinde sosyal ağ siteleri ile ilgili işletme içi oluşumlar, işletme cezbediciliği için izlenen sosyal ağ stratejisi ve işveren markasının iletimi kodları arasında örtüşme olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının görüşmelerde değindikleri bu durumu işaret eden ilgili alıntılardan oluşan tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 25: Alıntı Matrisi IV

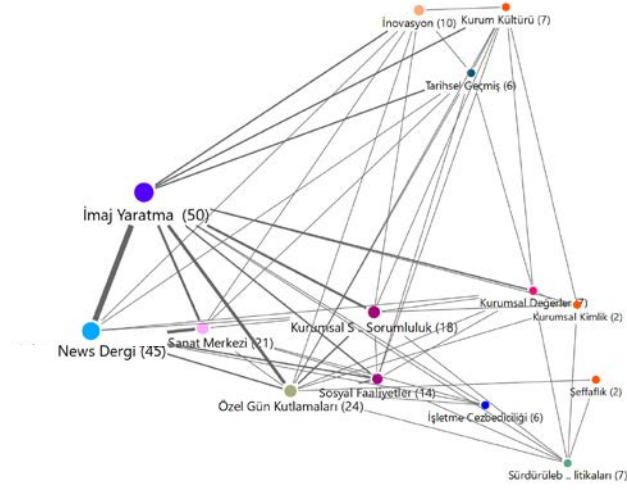
	İşletme Cezbediciliği İçin İzlenen Sosyal Ağ	
	Siteleri Stratejisi	İşveren Markası İletimi
Kurumsal İlişkiler Departmanı	-“Bu durumda, işveren markası ile ilgili daha çok kurumsal ilişkiler departmanı ilgileniyor. -Evet, işveren markası ile kurumsal ilişkiler ilgileniyor. -Aynı zamanda sosyal ağlar ile de?. -Evet. Kuralları var. Kurumsal ilişkiler departmanımız Ceo muzla çok birebir çalışan bir departman. Her türlü yazı, içerik vs. görmek ister birebir. Birebir Ceo'muza bağlı o departman. Çünkü direkt İşletme2'nin yüzü, dijital yüzü. Dijital departman da ayrıca var, tasarım vs. Hepsi ilintili orada aslında lansmanımızı yapıyorlar, etkinlikler olsun vs. lansman ama doğru lansman. -Bu bağlamda çok önemli olduğunu söylüyorsunuz. -Evet, çok önemli.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme 46–51)	-“Toplantılarla bir araya gelip, o imajın nasıl yansıtıldığı ile ilgili gelen adaylardan aldığınız geribildirimleri paylaşıyor musunuz? -“Tabi ki, muhakkak. Kurumsal iletişim direktörümüz de bunu ara ara sorguluyor. Toplantı yaptığımızda pek çok toplantıya kurumsal iletişim direktörümüzü de çağırırız. Özellikle sosyal medyadaki gidişat nasıl, kimlikte vs. Nasıl diyoruz hani yetkinliklerimizi gözden geçirmek gerekiyor ama, kimliği geçirmiyorsun, kimlik belli; yani hani artılar gelir ama insanın şeyi bozulmaz, core'dur o artık yani temelidir. Ceo muzdan, yani en tepeden yansıyan bir şeydir. Dolayısıyla dediğiniz gibi o şeyler, işbirliği çok önemli.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme 42–43)
	“Kısa videolar paylaşıyoruz, maksimum bir	Paylaşımlar okulun çok yönlülüğünü,

	dakika. Eğitimleri paylaşıyoruz, seminerlerdeki konuşmacıları. (Görüşmeler\İşletme5_Görüşme 20-1) “...ama bizim sosyal medya paylaşımlarımız şey, halkı bilgilendirici, sağlıklı yaşam, teknolojiler anlamında, çünkü bizim kurumsal hedeflerimizle ilgili şeyimiz de var, kendi hedeflerimizdeki, toplumun sağlığının bilgisini artırıcı paylaşımlarımız var. Bunları biraz artırıyoruz. Onlardan etkileşim alıyoruz...(Görüşmeler\İşletme5_Görüşme 13-13) ... Şimdi aslında sosyal sorumluluk aldığımız konularla ilgili, sağlıkla ilgili toplumu bilinçlendirme misyonunu üstleniyoruz sosyal medyada ağırlıklı olarak, doğru değil mi?... (Görüşmeler\İşletme3_Görüşme 22-1) “Sosyal sorumluluk aldığımız, misyon üstlendiğimiz konularımız var. Kimsesiz çocuklara destek, koro vs. Hekimlerimiz halkı sağlıkla ilgili bilgilendirmek için videolar yapıyorlar, yazılar yazıyorlar. Bu çalışmaların tamamını toplumla paylaşmak için kullanıyoruz, başka bir amacımız yok. Bizden haberler bazen oluyor, mutluluğumuzu falan paylaşıyoruz. Ama ağırlıklı olarak toplumu bilinçlendirmek ve bilgilendirmek. Sağlık hizmeti satın alan kişi sosyal sorumluluklara destek veren işletmeleri daha çok tercih ediyor. Kişi bizim bisiklet yarışımıza katıldıysa, bizim konserimize geldiyse bu adam sadece kendisini düşünmüyor duygusunu ona verdiğinizde eninde sonunda bu iş size ticareten de bir dönüş sağlar. Ama bu bizim primal tercihimiz mi, değil.” (Görüşmeler\İşletme3_Görüşme 25-2)	eğiticilerin vizyon sahibi olduğunu gösterir nitelikte oluyor. Bütün işveren markası çalışmaları da hem müşteri hem çalışan hedef kitesini desteklemektedir. (Görüşmeler\İşletme5_Görüşme 27-1) “Bizim LinkedIn’de yer alma planımız var, projemiz; bunu İK müdürümüz ile de görüşüyoruz, nasıl yaparız, ama, İK’nın içinde de böyle bir kadro yok, bilişimden anlayan, şimdi bilişim şöyle bir şey oldu aslına bakarsanız, mühendisinden kapıcısına kadar herkes bu melekeleri edinmek zorunda, herkes, yani İK’nın içinde ben şundan anlamıyorum diyen birisi olamaz artık, olmak zorunda, mesela ben, güvenlik birimi geldi bize dün, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarımız var bizim, onla ilgili video istiyorlar, şunu şöyle yapalım, bunu böyle yapalım, yani bizim cep telefonlarımızda bireysel olarak kullandığımız sosyal medya araçlarının dışında içerik üretmek de herkesin meselesi haline gelecek artık...işte 1200 çalışanlı bu kurumda 2-3 kişi bunu yapınca, bu olmuyor şey olarak, bizim bu projeksiyonumuzda var yakın bir zamanda hani işveren, iyi bir işveren markasını yaratıp yıldız oyuncuyu buraya çekecek, kendimizi yaptıklarımızı anlatmayı planlıyoruz, bu yakın bir zamanda bunu en azından orta vadede yapmak istiyoruz ama kurumumuzun genişlemesi anlamında bir sırası var, bunun gelmesini bekliyoruz. Çünkü hadi yapalım dediğinizde, ben size diyeceğim ki, tamam bana 4 kişi kadro açın o zaman, yer gösterin diyeceğim, yatırım yapın yani diyeceğim çünkü, ama bunun farkındayız biz. Farkındayız ve orda da sadece tek bir sıkıntımız olabilir, biliyorsunuz kurum içinde çalışanlara verilen özgürlükler ayrıcalıklar gelip geçici olabilir, değişebilir, miktarı az olabilir, çok olabilir, orda da gene de tepede bir gözün, yönetimin kurul markası adına orda domine, şey olması lazım, kontrollü olması lazım.” (Görüşmeler\İşletme3_Görüşme 7-35)
--	---	---

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İşletmelerin cezbediciliklerini arttıran ve işveren markasının iletimi ile ilgili olan stratejilere oldukça önem verdikleri ve bu konuda hassas davrandıkları, görüşmelerden elde edilen bulgular arasındadır. Bu bağlamda aynı tema altında yer alan ve önem arz eden bazı bulguların, aralarındaki ilişkiyi gösteren *kod birlikte oluşum modeli* de söz konusu durumun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla altta verilmiştir.

Şekil 33: Kod Birlikte Oluşum Modeli



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Bu modeldeki yuvarlakların büyüklüğü kodların tekrarlanma, çizgi kalınlıkları da birlikte yer alma sıklıklarını ifade etmektedir. Başka başka kodlarla değişik modellerin de tasarlanabilmesi mümkündür. Yukarıda da değinildiği gibi, imaj yaratma amacı ile işletme haberleri, sanat etkinlikleri, inovasyon, tarihsel tecrübe ve örgüt kültürünün öğeleri ön plana çıkarılarak, kamuoyu ile güncel dönemlerde iletişimde kalarak, kurumsal sosyal sorumluluk, çalışanlar için sosyal faaliyetler gibi faaliyetler aracılığıyla kullanıldığının kodlar aralarındaki ilişkilerden çıkarılması mümkün gözükmemektedir.

3.4. TARTIŞMA

Sosyal ağ sitelerinin, işe alım sürecinin başında, personel bulma aşamasında, özellikle işveren markası aracılığı ile işletme cezbediciliğinin artırılıp yetenekli adayların işletmelere çekilmesi amacıyla etkin olarak kullanıldığı görülmektedir (Nikolaou, 2014: 179). Bunun yanında açık pozisyonların doldurulması amacıyla da (Quirdi, 2016: 60) sosyal ağ sitelerinin kullanıldığı elde edilen bulgular arasındadır. Örneklemdaki işletmelerin ayrıcalıklı üye statüsüne geçerek LinkedIn'i kullandığı görülmüştür. Bu da bize işletmelerin işe alım sürecinde sosyal ağ sitelerine, ek ödemeler yapacak kadar önem verdiğini göstermektedir. Böylece işletmeler profillerinin kimler tarafından görüntülediği bilgisine ulaşarak, görünürlük düzeyleri hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Bu durum işletmelerin işveren markası faaliyet etkinliğinin ölçülmesi açısından önem arz etmektedir.

İnşa edilmesi yıllar süren güçlü işveren markasının zarar görmemesi adına işletmelerin süreçler arası bir katılım ile (Ambler ve Barrow, 1996: 185-202) işe alım sürecini yönettikleri görülmektedir. Araştırmada, sürece destek veren pazarlama departmanının yerini kurumsal ilişkiler departmanının aldığı görülmektedir.

İşletmeler sosyal ağ sitelerini kullanarak potansiyel adaylar da dahil olmak üzere pek çok paydaşının kendisi hakkındaki beklenti ve değer yargılarını etkileyerek işveren markalarını güçlendirebilmektedirler. Özellikle mevcut ve potansiyel çalışanların oluşturduğu iç paydaşları ile sosyal ağ siteleri aracılığıyla etkin iletişimde bulunarak işveren markalarını güçlendirebilir ve bu durum iş gücü piyasasında avantaj sağlayabilir (Şakar ve Besler, 2011: 1-52). İşletmelerin süreklilik halinde gerçekleştirdikleri bu bilgi ağları ile, iş gücü piyasalarının beklentilerine hitap etmesinin (Kadıbeşgil, 2006: 292), beraberinde rekabet üstünlüğünü de getirmesi kaçınılmaz gözükmetedir. Adayları etkilemek için bu tür yeni yolları kullanan işletmeler, iş gücü piyasalarının darlığının getirdiği negatif etkileri de azaltmış olacaklardır. Aynı zamanda adayların işe başvurma niyetlerinin önemli öncüllerinden biri olan işletme imajının bu yollarla iletilmesi, yetenekli adayları da işletmeye çekecektir (Lemmink ve diğerleri, 2003: 3-14).

Sosyal ağ sitelerindeki çalışan paylaşımlarıyla işletmelerin imaj ve cezbediciliklerini güçlendirme çabaları da bulgular arasında göze çarpmaktadır. Böylece işletme iddialarının şeffaflığının artırılmaya çalışılmaktadır (Kroeze, 2015: 9). Bunun yanında işletmelerin; sosyal sorumluluk, çevre koruma yaklaşımları ve

aldıkları ödülleri ön plana çıkartarak imajlarını güçlendirmeye çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca istihdamla birlikte çalışanlara sundukları fırsatların da altını çizerek işletme hakkında olumlu imajlar yaratmaya ya da mevcut imajı sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Görüşmelerden elde edilen bulgular insan kaynakları çalışanlarının, sosyal ağ sitelerine çekinerek yaklaştıkları ve pek çok şüphe içinde olduklarını da göstermektedir. Yapılan görüşmelerden birinde sosyal ağ siteleri ile ilgili dava aşamasına yansıyan bir çok süreç olduğundan bahsedilerek görüşmenin ses kaydına alınmasına izin verilmemesi, söz konusu durumu doğrular niteliktedir. Bu durum, görüşülen diğer kişilerin söylemleri ile de teyit edilmiştir. Gerçekten bu sitelerdeki fazla miktardaki bilgi ve bu bilgilerin özel hayat ve çalışma hayatı açısından belirgin sınırlarla ayrılmamış olması insan kaynakları çalışanlarının bu zengin veri kaynağına şüphe ile yaklaşmalarına sebebiyet vermiştir (Wade, 2015: 136). Lakin, mevcudiyet ve popülerliğini kabul ettikleri, söylemlerinde görülmektedir. Bu durum iş gücü piyasasının demografik yapı ile birlikte (özellikle Y kuşağının etkisi) değişen dinamiklerine işletmeler ve insan kaynakları çalışanlarının, bu yeni kuşakların tutum, iş ilişkisi ve beklentilerine adapte olmaları gerektiğini doğrulamaktadır (Anderson, 2016: 393). Görüşülenlerin aynı zamanda; "...Her seviye için kullanılamıyor sosyal medya... ..Özellikle bilişim sektörü için çok elzem. Bu sektörde iş arayanlar çok ilgililer...." (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 57-57) söylemleri de, sosyal ağ sitelerinin en çok kullanıldığı sektör olan bilişim sektörünü işaret eden ulusal iş gücü istatistikleri ile örtüşmektedir (TÜİK, 2019).

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, personel bulma ve seçme aşamalarında işveren marka faaliyetleri ve çalışan değer önermesinin potansiyel adaylara aktarılmasında, sosyal ağ siteleri kullanımı ile, uyguladıkları politika ve yöntemlerin neler olduğu sorulmuştur. İşveren markası yönetimi ile ilişkili konular hariç olmak üzere, uygulayıcıların bu konuda içerik ve çerçevesi belirlenmiş genel herhangi bir yöntem ve politika geliştirip uygulamadıkları görülmektedir. Bununla birlikte örneklemdaki bir işletmede; iş teklifinden önce, son kontrol yapılırken kullanıldığı ve referans kontrolünün bir parçası olduğundan bahsedilmiştir. Diğer bir işletmede, beyin avcılığı olarak adlandırılan nitelikli çalışan bulma sürecinde başarı paylaşımları yaparak LinkedIn'in kullanıldığı belirtilmiştir. Literatür ile de örtüşen (Quirdi, 2016; Wade, 2015; Kroeze, 2015; Kluemper, 2013) bu durum, dünyadaki mevcut durumun ülkemizde de geçerli olduğunu göstermektedir. Bilişim becerilerini içeren iş tanımlarına sahip olan açık pozisyonların doldurulmasında ise katılımcılar,

“Ama mesela IT dediğinizde, hem çok nitelikli olduğu için, hem baktığınızda arz talebin çok dengesiz olduğu, arzın çok olduğu, talebin kısmen olduğu bir noktada olduğunda öncelikli olarak LinkedIn kullanıyoruz, bana göre o da artık bir yerden sonra profesyonel ama sosyal bir tarafa gelmeye başlıyor.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme:18-18) şeklindeki ifadeleri ile bunu doğrulamışlardır. Bu durum uluslararası araştırmaların LinkedIn’i, işletmelerin en çok kullandığı sosyal ağ platformu olarak gösteren istatistikleri ile de örtüşmektedir (Jobvite, 2016).

Ne tip ve ne ölçüde bilgi araştırıldığı ile ilgili yöneltilen soruda da, görüşülen kişiler bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi vermekten imtina etseler de genel olarak potansiyel ve mevcut adayların işletme değerleri ile uyuşup uyuşmadığına bakıldığı görülmektedir. Örneğin, konuyla ilgili bir görüşmeci, adayın yaşam tarzının muhafazakârlık ya da modernlik açılarından değerlendirildiğinden bahsetmiştir. Diğer işletme de, kendi ilkeleriyle uyum içinde olup olmadıklarına, çağdaşlık ve modernlik ile sosyal ağ sitelerinin adaylar tarafından nasıl kullanıldığına baktıklarını belirtmişlerdir. Teknik bilgilerin diğer normal sitelerde de yer aldığını, sosyal ağ sitelerini farklılaştıranın o sitelerde yer almayan bilgilerin mevcudiyeti olduğunu dile getirmişlerdir (Bohmova ve Pavlicek, 2015: 24-25). Bu durum; bireylerin sosyal ağ siteleri paylaşımlarının, ilgili bilgiye ulaşana dek incelendiği anlamına gelmektedir. Böylelikle davranışsal öngörülerde bulunulabilmesini sağlayacak, kişilerin öz geçmişlerinde yer alan bilgilerin ötesindeki özelliklerin arandığı görülmektedir (Papakonstantinidis, 2014: 47). Araştırılan bu ayırt edici özelliklerin de işletme değerleri ile uyumlu olması beklenmektedir.

Sosyal ağ sitelerinde araştırılan bilgiler, yukarıda da bahsedildiği gibi, işletmeler tarafından çeşitli metotlarla veya tamamen keşifsel olarak edinilerek personel bulma aşamasında aday ve yetenek havuzlarının geliştirilmesinde kullanılırken; seçim aşamasında da adayın dijital olarak soruşturulması, referans, öz geçmiş ve görüşme sonuçlarının kontrolü amaçları ile kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun değerlendirme aşamasına etkisi ile ilgili, %2-3 şeklinde tanımlamada bulunulmuş, çok düşük ölçüde etki ettiği belirtilerek etkinin az da olsa mevcut olduğundan, sıfır olmadığından bahsedilmiş, iş teklifi yapılmadan önce son kontrolde kullanıldığı ifade edilmiştir. Özellikle, sosyal ağ sitelerinden elde edilen bilginin işe alım sürecinde kullanılabilmesi için üst yönetim desteğinin zaruri olduğunu belirtilmiştir. Bunun yanında adayın LinkedIn’de yazdığı yazıların içeriğine bakılarak geleneksel yöntemlerde görmedikleri yönleri görmeye çalıştıklarını ifade

etmişlerdir. Diğer sosyal ağ sitelerine bakarak da kişinin iyilik ve mutluluk halini gözlemleyip öngörmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

İnsan kaynakları çalışanlarının sosyal ağ sitelerinde bireysel olarak genellikle aday taraması yaptıkları, aktif ve pasif iş arayan adayları araştırdıkları görülmektedir. Daha sonraki aşamalarda da adayın profiline bakılarak görüşmeler ile görüşmeler sonucu oluşan bilgi ve kanıları destekleyip desteklemediğine bakılmaktadır. Genellikle LinkedIn profillerinin taranarak öz geçmiş ile tutarlı olup olmadığına bakılmasının da bu süreçte etkili olan kullanım şekilleri olduğu görülmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi sosyal ağ sitelerinin, daha çok personel seçim aşamasının öz geçmiş ve referans araştırması ile işe alım kararı aşamalarında kullanıldığı görülmektedir. Böylelikle öz geçmiş araştırması kısmında istihdam edilmelerine engel olabilecek durumları saptanan adaylar daha bu aşamada elenerek işe alım sürecinin iş yükünü azaltacaktır. Çalışmanın bulgularında da sosyal ağ sitelerinin bu amaçla kullanıldığı görülmektedir. Öz geçmiş araştırmasının diğer yollarla desteklenmesi gerektiği literatürde de bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2013: 152).

İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının avantaj ve sakıncaları ile ilgili bilgi toplayabilmek amacıyla görüşme katılımcılarına, LinkedIn ve Facebook'un hangi özelliklerini daha faydalı buldukları, kullanımlarındaki risk unsurları, bu sitelerin kullanımı ile ortaya çıkan bilgilerin olumlu ve olumsuz etkileri, etkin olarak kullanma nedenleri, işletmelerine sağladığı katkılar hakkında ne düşündükleri şeklinde sorular sorularak zaman ve maliyet açılarından değerlendirmeleri istenmiştir. Literatür ile uygun olarak (Kluemper ve Rosen, 2009; Kroeze, 2015; Vicknair ve diğerleri, 2010), adaylara daha kapsamlı ve etkin bir biçimde kolayca ulaşmaya destek olmakla birlikte kötü ün ve etik ilkelerin ihlali gibi kaygıların ön plana çıktığı görülmüştür. Katılımcıların “-Verilen sinyal başka bir şey, alınan başka bir şey olabilir diye mi? -Evet olabilir, tehdit oluyor o zaman da.” (Görüşmeler) İşletme2_Görüşme: 44-45) şeklindeki ifadelerinde de işletmeler ne kadar özverili, titiz ve gerçekçi imajlar ile çalışırsa çalışsın, sosyal ağ sitelerindeki bilginin olumsuz bazı etkilerinin ortaya çıkabilmesinin muhtemel olduğunu dile getirmişlerdir. Görüşme ifadelerindeki kullanım sakıncaları ile ilgili yapılan analizlerde; sosyal ağ siteleri yönetimi, dikkat edilmesi gerekenler ve olası zararları kodları arasında örtüşme olduğu görülmektedir. Buradan insan kaynakları çalışanlarının, sosyal ağ siteleri iyi yönetilmediği takdirde işletmelerin bundan zarar görmelerinin kaçınılmaz olduğunu belirttikleri anlaşılmaktadır. Gerçekten de hatalı yönetim, işletme için başta

hukuki olmak üzere pek çok olumsuz sonuca yol açabilmektedir (Kluemper, 2013: 11). Adayların işe alım sürecinin başı ve sonunda çalışacakları işletmelerle ilgili ön ve nihai kararlarını vermeden önce işletme ile ilgili bilgi ve izlenim edinmek amacı ile sosyal ağ sitelerini kullandıkları bilinmektedir. Bu bağlamda adayların, işletme hakkında bu yöntemler ile edineceği bilgilerden etkilenerek gerçeğe dayanmayan olumsuz ön yargılar edinmeleri de söz konusudur (Ryan ve Delany, 2010: 129). Bunun yanında adayların, işveren marka faaliyetlerini iyi sunan işletmeler hakkında olumlu imajlar edindikleri de bilinen bir gerçektir (Şakar ve Besler, 2011: 1-52). Yukarıda da değinildiği gibi adayların başvuru niyetlerini etkileyebilmek adına işletmeler, sosyal ağ sitelerindeki bilgileri kullanmaktadırlar (Lemmink ve diğerleri, 2003: 3-14). İşe alım sürecinde kullanılan farklı yöntemler farklı sosyal gruplara ulaşacağından sosyal ağ siteleri gibi araçların kullanılması iş gücü çeşitliliğini arttıracaktır. Böylece dış kaynaklardan personel bulmanın dezavantajlarından biri olan işe ve örgüte uyacak birinin seçilememesi durumu (Mathis ve Jackson, 1997: 223) sosyal ağ siteleri kullanımı ile elimine edilebilecektir.

İşletmelerin sosyal ağ siteleri kullanım davranışları işveren markasının yaratılması, iletilmesi ve geliştirilmesini ne ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmak amacı ile örneklemdaki işletmelerin insan kaynakları çalışanlarına, potansiyel adayları cezbetmek amacıyla geleneksel yöntemlere ek olarak sosyal ağ sitelerinde neler yapıldığı, yapılan paylaşımlardan etkin olduklarını düşündüklerinin özellikleri, çalışan değer önerilmesinin nasıl aktarıldığı ve işletme tercih edilebilirliğini arttırmak neler yapıldığı ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Sosyal ağ siteleri kullanımının, işletmelerin işveren markası faaliyetlerinin potansiyel adaylara iletilmesinde oldukça önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu durum işletmelerin bu faaliyetler ile ilgili sıklıkla yaptıkları durum güncellemelerinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu paylaşımlarda, işveren marka yönetimini ilgilendiren pek çok fırsat, bilgi, özellik ve değeri ayrıntıları ile aktarıp paylaşmaktadırlar. Görüşülen insan kaynakları çalışanları; işletmelerin proje, yarışma ve ulaşılan başarılar gibi iyi yapılan her şeyin paylaşmasının, çalışanlar tarafından da yinelenerek paylaşıldığından bahsetmişlerdir. Bu durumun da işletme profillerini takip edenlerin algılarını güçlendirdiği dile getirilmiştir. Özellikle halka açık etkinlik duyurularının çok etkili olduğu belirtilirken, paylaşımların işletmenin çok yönlülüğüne, çalışanlar ve yönetimin ileri görüşlülüğüne vurgu yaptığı da belirtilmiştir. Bütün işveren markası çalışmalarının hem müşteri hem de çalışan hedef kitlesini desteklediği de önemle vurgulanmıştır. Bulgularda incelenen sosyal ağ siteleri gönderilerinden ve görüşmelerde ifade edilenlerden anlaşıldığı üzere, işletmelerin

sosyal ağ siteleri profillerinde, işveren markasının iletilmesi adına çeşitli konularda paylaşımlar yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda görüşme ve doküman analizlerinin de birbirlerini doğruladıkları görülmüştür.

Bölüm başında verilen kategori ve kod tablosundaki sinyaller teması ile ilgili faaliyet çeşitlilikleri ile de görüldüğü üzere işletmeler, işveren markasına etki edebilecek her türlü etkinliği sosyal ağ siteleri aracılığı ile duyurmaktadırlar. Bu etkinlikler arasında insan kaynakları faaliyetlerinin belirgin ağırlığı göze çarpmaktadır. Paylaşım örneklerinde de görüldüğü üzere işletme iddialarının şeffaflığı artırılarak (Kroeze, 2015: 9), potansiyel adayların işletmenin işveren markası ile ilgili imajları güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Sosyal ağ sitelerinin, mevcut işveren markası değerlerinin potansiyel adaylara ulaştırılmasında diğer araçlara nazaran oldukça etkili olduğu da görüşmelerde ifade edilmiştir. İşletmeler tarafından, potansiyel adayların zihinlerinde işletme imajı yaratmak veya mevcut imajı geliştirmek amacı ile sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Gerçekten marka bilgisi, tarafların karşılıklı bilgi alışverişleri ile tamamlanmakta (Kaplan ve Haenlein, 2009: 61), böylece mevcut bilgi asimetrisinin bir ölçüde de olsa giderilmesi söz konusu olmaktadır (Yılmaz, 2016: 48). Ayrıca işletmelerdeki işveren marka uygulamalarının tanıtımını yapıp işletme imajını geliştirmekte, cezbediciliği arttırmaktadır. Bu da işletmeyi, bunu yapmayan diğer işletmelerden farklılaştırmakta ve böylece potansiyel adayların gözündeki tercih edilebilirlik artmaktadır. Görüşülen kişiler de bunu “Tercih edilebilirliğimizi arttıran unsurlar bunlar. Ve bizim böyle bir sorumuz var yani, neden İşletme2’e başvurdunuz, nedir yani? Tercih ne kadar çok ediyorsunuz, anket sorularımızda da var, e bizim tercih edilebilirliğimizi ne gösterecek, ben hani söyleyeyim edeyim, arkadaştan duyuyorsun ama, birazcık da ordaki kullanım, ordaki aktarım, ordaki görseller, ordaki işte daha önceki geçmişteki bilgiler.” (Görüşmeler\İşletme2_Görüşme: 53 - 53) ifadeleri ile belirtmişlerdir. Görüşülen bir işletme, işveren markalarını iyi bir şekilde aktarabilmek için sosyal ağ siteleri departmanı kurduklarını bunu da düzenli paylaşımlarla, yaptıkları her etkinliği paylaşmamaya dikkat ederek gerçekleştirdiklerini dile getirmişlerdir. Nitelikli çalışanları işletmelerine çekmek için, işveren markalarını güçlendiren spesifik insan kaynakları uygulamalarını paylaşmayı hedeflediklerini de aktarmışlardır. Çalışmanın birinci bölümünde de değinildiği gibi işletmenin çalışanlara sunduğu fırsatlar anlamına gelen çalışan değer önermesinin aktarımı ile işletme cezbediciliği artırılabilir. Görüşülen kişilerin aktarımları da bu durumu doğrular niteliktedir. Bunun yanında sosyal ağ siteleri paylaşımlarının kontrol edilmesinin çok kolay

olmadığı, dengeyi tutturmanın çok zor olduğu, toplumun hatta işletmenin bulunduğu bölgenin dahi bu paylaşımların algılanışını etkilediği de özellikle vurgulanmıştır.

Sektörlerinde rekabet üstünlüklerine sahip olan örneklemdeki işletmelerin, işveren marka imajlarının geliştirilmesi amacı ile sosyal ağ sitelerinde; kendilerini rakiplerinden farklılaştıran, gerçekçi, nitelikli bilgiler verdikleri araştırma bulgularında görülmüştür. Yetenekli adayları kendilerine çekmek amacıyla sosyal ağ sitelerinde insan kaynakları politika ve uygulamalarından sıklıkla bahsetmeleri de bu duruma örnek olarak verilebilir. Sosyal ağ sitelerinde özellikle eğitim ve gelişim fırsatları paylaşarak, işletmeleri adayların gözünde birer cazibe merkezi haline getirerek tercih edilebilirliklerini arttırmak istemektedirler. Örneklemdeki iki işletmede de X ve Y Akademi adı altında, çalışanların eğitimlerini organize eden bir birimin mevcudiyeti ve üçüncü işletmede de böyle bir birimin kurulma aşamasında olması bu duruma güzel bir örnektir. Bu bağlamda, bireylerin o işletme ile istihdam ilişkisi kurması halinde işletmenin sunacağı faydalar olarak nitelendirilen çalışan değer önermesi kişilere aktarılmaktadır (Browne, 2012: 29-33). Bu durum; işe alım sürecinin çıktıları ve bu amaçla gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki ilişkiyi açıkladığı için işletme cezbediciliğini bir ara değişken olarak tanımlayan çalışmalar ile de örtüşmektedir (Breaugh ve Starke, 2000: 430).

Elde edilen bulgulardan sosyal ağ sitelerinin personel seçim aşamasındaki kararlara net olarak hangi şekilde ve hangi ölçüde etki ettiğini söyleyebilmek mümkün gözükmemektedir. Görüşmeler sırasında da katılımcılar bu konuda bilgi vermemişlerdir. Bu anlamda sosyal ağ sitelerinin doğru personel seçimi için birer karar destek yöntemi olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. İşletmelerin iş gücü piyasası ile, bireylerin de işletmeler ile ilk temas ettikleri yer olup, kurulan ilk iletişimin de bu platformlar aracılığıyla olması ve her iki taraf için de belli bazı imajlar edinilmesi en önemli sosyal ağ siteleri kullanım nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca işletmelerin, işe alım sürecinin geleneksel tanımlamalarından sıyrılıp çok boyut ve değişkenli bir yapıya doğru evrildiğinin farkında oldukları belirtilmiştir. İş gücünün değişen demografik yapısı ile birlikte işletmeler de değişen bu dinamiklerle kaçınılmaz olarak yenilikçi yöntemleri kullanmaktadırlar (Bohmova ve Pavlicek, 2015: 24).

Günümüzün hızlı ve devasa enformasyon akışında işletmeler, bilgi kontrolü ve yönetiminde mutlak kontrolü ellerinde bulundurmadıklarını da fark etmiş gözükmemektedirler. Bu durum, görüşmelerdeki günümüz iş arama süreci dinamiklerini kendi zamanlarındaki dinamikler ile karşılaştıran insan kaynakları çalışanlarının

ifadelerinde açıkça ortaya konmuştur. İnternet teknolojilerinin Web 2.0 denilen karşılıklı bir iletişim sürecine girerek dinamik bir hal aldığı günümüzde (Micik ve Eger, 2015: 271), işletmeler hakkındaki bilgiler sadece arz yönlü olmayıp sosyal ağ sitelerinde herkes tarafından biçimlendirilmekte ve kamuoyuna anlık olarak duyurulmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin LinkedIn gibi platformlar aracılığıyla kimlerin kendileri ile ilgilendiği bilgisine sahip olması gibi avantajları olduğu görülmektedir. Bu da işletmelerin zaman, para ve kaynak ayırarak gerçekleştirdiği işveren markası faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeleri açısından bir fırsat olarak karşılarına çıkmaktadır.

3.4.1. İşletmeler İçin Öneriler

İşletmelerin; sosyal ağ siteleri kullanarak ulaştıkları işe alınabilir aday sayısı ile, bu yöntemle ulaştıkları toplam adayların sayısı arasındaki getiri oranına (Kulik, 2004: 29,30) bakarak; gerçekleştirdikleri işe alım stratejilerinin etkinliği hakkında bilgi sahibi olabilmeleri mümkündür.

Özellikle LinkedIn'in işe alım süreci açısından oldukça uygun olduğu görüşmelerden çıkan sonuçlar arasındadır. Adayların görünüş geçerliği fazla olmayan ölçüm araçları ve bunları kullanan işletmeler hakkında olumsuz tutumlara sahip oldukları da bilinen bir gerçektir (Gatewood ve Feild, 2001:161-174). Bu bağlamda örnekteki işletmelerin de işe alım süreci için profesyonel bir araç olarak gördükleri LinkedIn'in işe alım sürecinde kullanılması ile ayrımcılık gibi etik kaygılar ile ön yargı ve şüpheler ortadan kaldırılabilir.

İşletmelere seçim aşamasında, sosyal ağ siteleri aracılığıyla öz geçmiş araştırması ya da görüşme ve testlerden aday hakkında edinilen bilgileri teyit edici sorgulama yapmalarını önermek mümkündür. Böylece yanlış işe alımların önüne geçilerek süreç daha sağlıklı bir şekilde tamamlanabilir. Sosyal ağ siteleri, işe alım sürecinde özellikle bu aşamada aday sorgulamasında kullanılacak etkin bir kontrol aracıdır. Her ne kadar sosyal ağ sitelerinin incelenmesinde hukuken bir sakınca söz konusu olmasa bile, etik endişelere sebebiyet vermemek adına işletmelerin adayların yazılı olurlarını almaları da sağlıklı olacaktır. Ama bu durumda da adayların sosyal ağ sitelerindeki bilgilerini bilinçli olarak değiştirmesi de söz konusu olabilmektedir.

İşletmelerin sosyal ağ sitelerini kullanarak, tespit edilmesi zor olan, başarılı olabilecekken reddedilen adayların hatalı red kararlarını da takip edebilmeleri mümkündür. Böylelikle işe alım süreçlerinin etkinliğini ölçme fırsatları doğacaktır.

Pek çok ülkede ve işletmede olduğu gibi örnekteki işletmelerde de, sosyal ağ sitelerinin kullanım kural veya politikalarının belirlenmiş olmadığı görülmektedir (Wade, 2015: 121). Bu yolla geleneksel yöntemlerin desteklenerek, adaylardaki niceliğin değil de niteliğin arttırılmaya çalışıldığı da belirtilen görüşler arasındadır. Bu yüzden ilanlar tasarlanırken hedef kitle ve işletme kültürünü desteklemesine dikkat edildiği de vurgulanmıştır. Diğer bir görüşte de, paylaşımların düzen içinde olmasının önemi, her şeyin paylaşılması ve her platformun formatı ve hitap ettiği kitle farklı olduğundan her platform için farklı içerik üretilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, LinkedIn'in daha etkin kullanılmasıyla performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarını iyi bir şekilde anlatıp yetenekli çalışanlar için işletmelerini cazip ve avantajlı göstererek, bu kişileri işletmelerine çekmeyi planlayan projelerin mevcut olduğu da vurgulanmıştır.

Görüşme bulgularından ortaya çıktığı üzere, işletmelerin sosyal ağ sitelerinde özellikle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ön plana çıkararak işveren markalarının yayılıp güçlenmesini hedefledikleri ve bunu gerçekleştirdikleri görülmektedir. Görüşmelerde, özellikle bu tür paylaşımlardan geri dönüş alındığı belirtilmiştir. Sosyal ağ sitelerinde insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin paylaşılmasında dikkat edilen öğeleri de; yayımlanan fotoğraflarda farklı farklı personellerinin yer alması, mevcut popüler etiketlerin kullanılarak paylaşımların yapılması, işletme adının kullanılarak çalışanların bireysel paylaşımlarda bulunmaması şeklinde sıralamışlardır.

Çalışma bulgularında yer alan profillerin göze çarpan unsurları açısından işletmelere önerilen; ulusal ve uluslararası ödülleri içeren başarı paylaşımları, çevre, eğitim gibi konulardaki sosyal sorumluluk projeleri ile, özellikle istihdamla ilişkili olan eğitim, kişisel gelişim, beceri kazandırma gibi insan kaynakları faaliyetleri ile basında kendileri hakkında çıkan haberleri paylaşımlarıdır. Bütün bunların işveren marka faaliyeti olarak değerlendirilmesiyle bu ve benzeri faaliyetlerin paylaşılması marka çağrışımları yaratacak, işletme imajı etkilenecek ve böylece cezbedicilik artacaktır (Breugh ve Starke, 2000: 410).

İşletmelerin göz önüne almaları gereken diğer önemli bir husus da, söz konusu fenomenin işe alım süreci uygulamalarında yaygınlaşması durumunda daha yaşlı iş arayanların daha az sosyal ağ siteleri kullanımları sebebiyle iş gücü

piyajasında dezavantajlı konuma düşebilecekleridir. Yaygın kullanımın mevcut olduğu böyle bir durumda tarafsızlık ihlali olmaması ve prosedürel adalet algısının zedelenmemesi için süreç herkese açık bir hale gelmelidir.

3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma konusunun etik ve hukuki yansımaları açısından, sahada, işletme ve çalışanlarından veri toplanabilmesi oldukça güç olmuş bu süreçte araştırmacı birçok psikolojik engelle karşılaşmıştır. Araştırma konusunun doğasından kaynaklanan bu yapısal durum, veri toplanmasını oldukça güçleştirmiş ve sınırlamıştır. Bu durum görüşülen işletme sayısının artmasını engelleyen hususlardan birisi olarak karşımıza çıkmıştır. Ayrıca araştırma konusu ile ilgili mevcut örneklem ölçütlerine uyma zorluğu da ulaşılan işletme sayısını etkilemiştir.

Araştırmanın sınırlılıklarından kaynaklanan sebeplerle görüşmelerde personel seçme aşaması ile ilgili yeterli sorgulama yapılamamıştır. Katılımcılar seçim kararlarından ziyade, işveren markası ve potansiyel adayların etkilenmesinden bahsetmişlerdir. Araştırmacı tarafından, işe alım prosedürlerinin dışında bir konu olduğu için, bu durumun tartışılmak istenmediği kanaatine varılmıştır. Görüşülenlerin tamamı, sosyal ağ siteleri ve işe alım süreci ile ilgili farkındalıklarını doğrularken seçim sürecindeki muhtemel kayıt dışı kullanımlar ile ilgili çok az bilgi vermeyi tercih etmişlerdir. Bu nedenle görüşmelerde bu konuda yeteri kadar derinlemesine bilgi alışverişi ve zengin tartışmalar gerçekleşmemiştir. Bu durumun sosyal ağ sitelerinin seçim aşamasında kullanılmasının etik kaygıları başta olmak üzere, bu kaygılarla ilişkili diğer sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularında, işe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının sonuçları içerisinde yer alan literatürdeki eylemsel sonuçlardan; zaman ve maliyet avantajı ve hedeflenmiş daha geniş kitleye ulaşım sonuçlarına rastlanırken, aday kalitesi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu durumun verilerin toplanmasının kesitsel olarak gerçekleştirilmesi sebebiyle meydana geldiğini söylemek mümkündür. İleriki araştırmalarda boylamsal olarak, zaman aralıkları ile, veri toplanması daha derin ve zengin bulgulara ulaşılması için önerilmektedir. Bir diğer nokta; ilişkisel sonuçlar içerisinde yer alan, işveren markasının etkilenmesi ve

adaylara yakınlık olguları bulgular içerisinde yer alırken, çalışanların sosyal yönlendirmeleri ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu durumun gelişmiş ülkelere kıyasla daha kontrolcü hiyerarşik bir çalışma kültürüne sahip olan ülkemizin, sosyokültürel yapısının yansımından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Araştırmada yer alan işletmelerdeki insan kaynakları çalışanlarının, işletmelerinin sosyal ağ sitelerinin profillerinde herhangi bir aday ile bilgi paylaşımı ya da sorulan sorulara geri dönme şeklinde birebir yazılı çevrim içi veya dışı iletişime geçmemeleri bu durumu kanıtlamaktadır. Çalışan yönlendirmeleri ile ilgili bir bulguya rastlanmamasına, araştırmadaki işletmelerde çalışanların sosyal içerik oluşturmalarına izin verilmemesinin neden olduğu düşünülmektedir.

Gelecek araştırmaların, işletmenin mevcut çalışanlarının sosyal ağ siteleri paylaşımlarının işletme imajı veya istihdam ilişkileri üzerindeki etkilerini keşfetmeye yönelik olarak genişletilmesi de mümkündür. Bunun yanında, adayların profillerini işe alım sürecinde pragmatik olarak biçimlendirmesi anlamına gelen etki yönetimi bağlamında da (Vicknair ve diğerleri, 2010: 11) araştırılması, istihdam ilişkisinin diğer tarafı olan iş arayanlar açısından literatüre katkı sağlayıp ve eksik olan tarafları tamamlayacaktır.

İşveren markası faaliyetleri çalışan bağlılığını arttırdığından (Hur, 2012: 23,84), ilerideki çalışmalarda, çalışanların elde tutulması ile ilgili bu faaliyetlerin etkilerinin araştırılması da farklı bir perspektiften konuyu aydınlatacaktır. İş arayanlar ile de yapılacak analizler aracılığı ile, gelecek araştırmalarda daha ayrıntılı bulgulara ulaşılması mümkündür. Bunun yanında gömülü teori yaklaşımı bağlamında, veri ve teori ilişkileri açısından, sürekli yapılan karşılaştırma aracılığıyla gerçekleştirilecek daha uzun soluklu ve kapsamlı çalışmaların daha geniş bir örneklem ile ele alınması da ilgili araştırmacılara önerilmektedir. Böylece konunun uygulamada belirsiz olan kısımları açısından politika, yöntem ve modellemelerin ortaya çıkarılması da mümkün olabilecektir.

SONUÇ

Keşfedici bir araştırma deseninde hazırlanan çalışmada, araştırma amaçlarına hizmet edecek zengin ve derinlemesine veriye ulaşabilmek amacıyla amaçlı ölçüt örneklem kullanılarak araştırma konusunda alanlarında öncü beş işletmeye ulaşılmıştır. Bu işletmelerin insan kaynakları çalışanları ile yapılan derinlemesine görüşmeler ve aynı işletmelerin sosyal ağ siteleri profil sayfalarının incelenmesi ile özellikle işe alım sürecinin başında personel bulma aşamasını desteklemek amacıyla sosyal ağ sitelerinin etkin olarak kullanıldığı görülmüştür. Durum çalışması kapsamında incelenen işletmelerde, öncelikle uzun vadede aday ve yetenek havuzlarını genişletmek amaçları ile sosyal ağ sitesi kullanımı ağırlıkta iken bu durumun, sürdürülebilir rekabetin anahtarlarından biri olan işveren marka faaliyetlerinin iletilmesi ile gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Ayrıca, sosyal ağ sitelerinin aday araştırmasında, özellikle belirli pozisyonlar için kullanıldığı da görülmüştür. Seçim aşamasında ise belirli kural ve politikalar olmadığı, adayların işletme temel değerleri ile uyushup uyuşmadıklarını kontrol etmek için insan kaynakları çalışanları tarafından keşifsel olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yapılan görüşmelerde; işletmelerin sosyal ağ siteleri ile seçim süreçlerini desteklediği, bununla birlikte, aktif ve pasif iş arayanlara yönelik personel bulma amacıyla da kullandıkları ortaya çıkmıştır. İşletmelerin sosyal ağ siteleri aracılığıyla işveren marka faaliyetlerini göz önüne çıkararak personel bulma aşamasını desteklemesi, Spence'in (1973) sinyalizasyon teorisi kapsamındaki ileri araştırmalarda (Kübler ve diğerleri, 2007; Hopkins, 2012) da değinildiği gibi sürekli olarak iş gücü piyasasına yollanan sinyaller olarak algılanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde sosyal ağ siteleri işe alım sürecinde personel bulma aşamasında kullanılıyorken, personel seçme aşamasında da dijital ayak izlerine bakılarak güvenlik soruşturması, yetkinlik, öz geçmiş kontrolü amaçları ile kullanıldığına dair bulgulara, diğer çalışmalarda da bahsedildiği gibi (O'Keeffe ve Pearson, 2018: 802) rastlanmıştır. İşletmelerin etik kaygılarla var olan tüm durum ve uygulamaları yansıtmak istememelerinin, görüşmelerde seçme aşaması ile ilgili toplanan verileri sınırladığı düşünülmektedir. Bilimsel tekniklere dayalı ve herkesin uygulayabileceği bir şablon ile bu uygulamaların yürütülmesi söz konusu olduğunda, işletmelerin bunu uygulayacaklarından şüphe duyulmamaktadır. Ama; henüz genel geçer yöntem ve tekniklerin oturmadığı, hassas ve spekülasyona çok açık olan bu

aşamada mevcut yapılanların bile yapılmıyor gibi gösterilmesinin, söz konusu endişelere sahip işletme ve çalışanları tarafından olağan olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan işletmelerden birisinin en tepe yöneticisinin, kamuoyuna açık olan her türlü yazı, bilgi ve ifadeyi bizzat kontrol sürecinden geçirmesi de bu durumu doğrulamaktadır.

Araştırma konusunun, daha çok potansiyel adayların o işletmeyi gelecekteki işverenleri olarak görebilmelerine yönelik kullanılması söz konusudur. Bu aşamada da devreye işveren markası girmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde işe alım süreci herhangi bir zaman aralığına bağlı olmayan sürekli bir durum olduğundan, bu sürecin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işveren markası aracılığıyla sürekli olarak aday cezbetme politikası güdüldüğü görülmektedir. Bu durum mevcut çalışmalarla da örtüşmektedir; işletmeler, sosyal ağ siteleri aracılığıyla bıraktıkları dijital ayak izleri ile, iş gücü piyasasında kendileriyle ilgili bir pazarlama unsuru olarak birer dijital etkileyen olarak yer almaktadırlar (Maden, 2018: 71). Söz konusu durum, içinde sembolik ve fonksiyonel fayda sağlayan pek çok öğeyi içeren işveren marka faaliyetleri ile gerçekleşmektedir. Çalışma, işe alım sürecindeki bu yöne değinerek diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin, sosyal ağ siteleri kullanımı ile işveren markası bağlamında birer dijital etkileyen rolü oynadığı görülmüştür. Araştırmanın daha önceki çalışmalarda yer almayan söz konusu bu bulgularıyla, mevcut araştırmalara katkı sağladığı düşünülmektedir. Taraflar arası bilgi asimetrisinin azalmasıyla şeffaflığın artması ve daha önceki araştırmalar ile uyumlu olarak (Quirdi, 2016; Nikolaou, 2015), işletmelerin sosyal ağ siteleri kullanırken maruz kaldıkları olumsuz itibar riskleri, araştırmadan elde edilen bulgular olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Marka yönetimi ve bireylerin dijital dünyadaki sosyal yaşamı yeni bir olgu değildir. Tıpkı profesyonel olarak bu konuda çalışıp tüketim alışkanlıklarını yönlendiren dijital etkileyenler gibi, benzer şekilde işletme imajlarına da, olumlu ve olumsuz yorumlar üreten sosyal etkileyenler tarafından manipülasyon yapılmaktadır. İşletmelerin, insan kaynakları yönetiminin bir uzantısı olarak, etkin işveren marka yönetimini uygulayabilmeleri bu etkilerin olumsuz yanlarını belli bir ölçüde minimize edebilecektir. Araştırmada işe alım süreci boyutundan ele alındıktan bu durum, genel ölçekte işletmeyi olumlu yönde etkileyecek ve sürdürülebilir rekabetin anahtarlarından biri olacaktır.

Araştırmada geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak adına tüm analiz süreci ve sonuçları, gerekçeleri ile birlikte ayrıntılı olarak sunulmuştur. Bu da, araştırma

kalitesini arttıran unsurlardan birisidir (Yin, 2003: 34). Analizde hem teorilerin kullanılarak tümdengelim metoduyla verilerin     mlenip yorumlanması, hem de tümevarım ile ham verinin     mlenerek ana temaların ortaya çıkartılması, araştırmayı g    ndiren etmenlerden birisidir. Bu haliyle, veri ve teorinin karştılıklı ilişki halinde olduğu gömülü teori yöntemine benzer bir süreç takip edilmiştir. İşveren markası boyutu ile birlikte incelenmesi açısından, yapılan ilk çalışmalardan biri olması ile, bu alandaki boşluğu doldurarak literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Tıpkı geçmişten günümüze olduğu gibi, gelecekteki iş arama ve işe alım süreci dinamiklerinin de günümüzden oldukça farklı olacağını öngörmek hiç zor değildir. İşletmelerin, bu bağlamda temel kaynaklarını oluşturan insanın durum, ihtiyaç ve beklentilerini demografik, psikolojik, zihinsel, sosyokültürel boyutlardan sürekli bir biçimde analiz ederek stratejik işletme ve insan kaynakları politikalarını buna göre biçimlendirmeleri en sağlıklı çözüm olacaktır. İşveren markasını iyi bir şekilde aktarmak isteyen işletmelerin sosyal ağ siteleri ile ilgili departmanlar kurarak dijital dünyada profesyonel olarak varlıklarını sürdürmeleri kaçınılmaz g  z  kmektedir. Ayrıca ilanlar tasarlanırken işletme değerleri ve hedeflenen kitlenin göz önünde bulundurulması da adaylardaki niteliğin arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma bulgularında, işletmelerin hangi sosyal ağ sitesinin daha etkin olduğu ile ilgili herhangi bir performans göstergesi, bilgi ve uygulamaya da sahip olmadıkları görülmüştür. İşletmeler eğer sürdürülebilir, olumlu, güçlü bir imaj yaratmak, var olanı sürdürmek ya da geliştirmek istiyorlarsa sosyal ağ sitelerinde mutlaka gerçekçi bilgiler paylaşmaladırlar. İşverenler; iş gücü piyasasındaki her bireyin işletmelerini gelecekteki istihdam olanakları açısından değerlendirebileceği olasılığını göz önüne almalıdırlar.

Araştırmada göze çarpan bulgulardan bir tanesi de, görüşülen işletmelerdeki insan kaynakları departmanlarının rolünün sınırlı olması ve stratejik başarılardaki rolünün azımsandığıdır. Bu bağlamda işletmelerin değerşen dünya ve çalışan ilişkileri ile birlikte insan kaynaklarının artan önemini tartışmaları gereği doğmaktadır.

Gelecekte karmaşık algoritmaların kullanımı ile işletmelerin, yüksek hacimlerdeki konu dışı başvuruları eleyerek zaman kaybetmeleri azaltılabilir ve bu, işe alım sürecinde sosyal ağ sitelerinin kullanımını daha da arttırabilir. Endüstri 4.0 ile yapay zekanın endüstri ve çalışma hayatının pek çok alanına girdiği günümüzde, işe alım süreci açısından da Web 3.0 denilen yazılım yapay zeka (ro)botları ile aday

ve yetenek havuzları filtrelemelerinin yapıldığı bilinmektedir. Yakın gelecekte yeni geliştirilecek olan algoritmalar ile işe alım sürecinin büyük bir kısmının otomatize edilebileceğini söylemek uzak bir öngörü değildir. İnsan kaynakları ve yönetim bilişim sistemleri disiplinlerinin iş birliği ile gerçekleştirilecek çok disiplinli çalışmalar ile, duygu analizi denilen dijital ayak izlerinin değerlendirmelerine dayalı nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla, işletmelerin bu süreçte kullanılabilecekleri geçerli ve güvenilir yeni bilimsel tekniklerin ortaya çıkarılması mümkündür.



KAYNAKÇA

Acar, C. A. (2013). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (ss. 87-109). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Adecco Group. Zanella, S., Pais, I. (2014). The Adecco Social Recruiting Global Study Report. <https://press.adecgroup.com/assets/adecco-global-social-recruiting-survey-global-report-30f6-2cb12.html?lang=en> (01.08.2017).

Aksu, G. S. ve Dalkılıç Sürgevil, O. (2019). Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış. *Journal of Business in The Digital Age*. 2(2): 54-68.

Ambler, T. ve Barrow, S. (1994). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*. 4(3): 185-202.

Anderson, L. D. (2016). Örgüt Geliştirmenin Geleceği. *Örgüt Geliştirme, Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç*. Çev. Ed. Olca Sürgevil Dalkılıç. Çev. Banu Saadet Ünsal Akbiyık. Ankara: Nobel Yayınları.

Aras, M, Bayraktaroğlu, S. (2016). İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel Ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.602-607), Düzenleyen Sabancı Üniversitesi, İstanbul. 29-31 Mayıs 2016.

Ashfort E. B. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 14(1): 20-39.

Aşkun, C. İ. (1982). *İşgören*. İstanbul: Cem Ofset.

Atterton, J. (2007). The 'Strength of Weak Ties': Social Networking by Business Owners in the Highlands and Islands of Scotland. *Sociologia Ruralis*. 47(3): 228-245.

Backhaus, K. ve Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5): 501-517.

Bapna, R., Gupta, A., Rice, S., Sundararajan, A. (2017). Trust and the Strength of Ties in Online Social Networks: An Exploratory Field Experiment. *MIS Quarterly*. 41(1): 115-130.

Baum, M. ve Überschaer, A. (2018). When do employer awards pay off and when do they not? The Impact of Award Familiarity on Applicants' Job Pursuit Intentions and the Moderating Role of Corporate Brand Awareness. *The International Journal of Human Resource Management*. 29(21): 3093-3117.

Benaquisto L. (2008). The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods. Codes and Coding. Ed. Lisa M. Given. California: Sage Publications.

Beach, R. L., Mitchell, R. T. (1987). Image theory: Principles, Goals, and Plans in Decision Making. *Acta Psychologica*. 66(3): 201-220.

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Birks, M. ve Mills, J. (2011). Grounded Theory, A Practical Guide. London. Sage Publications.

Bohmova, L. ve Pavlicek, A. (2015). The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in The Czech Republic. *Organizacija, Journal of Management, Informatics and Human Resources*. 48: 23-31.

Boyd, D. ve Ellison B. N. (2008). Social Networking Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13: 210-230.

Brandwatch Blog, 44 Incredible and Interesting Twitter Statistics. Smith, K. (2017). <https://www.brandwatch.com/blog/44-twitter-stats/>, (03.05.2018).

Breaugh, A. J. ve Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*. 26: 405-434.

Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Bacon Management Review*. 2: 29-33.

Broek, T. M. (2015). *From Employer Attractiveness to Employer Branding: Results of A Mixed Methods Research*. (Unpublished Thesis). Enschede. University of Twente, School of Management and Governance.

Büyükgoze H., Erçetin, Ş. Ş. (2016). Örgütsel Çekicilik ve Algılanan Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine bir Araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 7(1): 51-58.

CareerBuilder. (2017). Number of Employers Using Social Media to Screen Candidates at All-Time High, Finds Latest CareerBuilder Study. <https://www.prnewswire.com/news-releases/number-of-employers-using-social-media-to-screen-candidates-at-all-time-high-finds-latest-careerbuilder-study-300474228.html>, (06.04.2018).

Carpentier, M., Hoye, V. G., Stockman, S., Theemsche, V. B. (2017). Recruiting Nurses Through Social Media: Effects on Employer Brand and Attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*. 73(11): 2696-2708.

Carpentier, M., Hoye, V. G., Weijters, B. (2019). Attracting Applicants Through the Organization's Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality. *Journal of Vocational Behavior*. 115(2019): 1-14.

Carrol B. A. (1999). Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct. *Business&Society*. 38(3): 268-295.

Celani, A. Ve Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personnel Review*. 40(2): 222-238.

Ceyhan, A., Ataol, A., Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Cisco. (2014). *Connected World Technology Final Report*.
<https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/enterprise/connected-world-technology-report/cisco-2014-connected-world-technology-report.pdf>, (06.04.2018).

Chartered Institute of Personnel and Development, Jonny Gifford (2014). *Putting Social Media to Work: Lessons from Employers Report*.
[https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/technology/social-media-report\(05.06.2017\)](https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/technology/social-media-report(05.06.2017)).

Chiang, K. J. ve Suen H. (2015). Self-Presentation and Hiring Recommendations in Online Communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*. 48: 516-524.

Christiaans, L. (2012). *International Employer Brand Managament, A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*. (Published Dissertation).
Düsseldorf: Universität Hohenheim.

Commission Of The European Communities (2001). Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels.

Collins J. C., Stevens, K. C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. 87(6): 1121-1133.

Creswell, W. J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. California: Sage Publications.

Cronin, B., Morath, R., Curtin, P., Heil, M. (2006). Public Sector Use of Technology in Managing Human Resources. *Human Resource Management Review*. 16: 416-430.

Çavdar, H. Ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(1): 79-93.

Daniel Victor. (13.01.2019). An Egg, Just A Regular Egg, Is Instagram's Most Liked Post Ever. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/01/13/style/egg-instagram-most-liked.html> (05.03.2019).

Demirbilek, T. ve Özgür Öktem A. (2017). Gümüş Ekonomi ve Aktif Yaşlanma Bağlamında Yaşlı İstihdamı. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*. 10(1): 14-28.

Dijck, V. J. (2013). 'You Have One Identity': Performing The Self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*. 35(2): 199-215.

Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management*. 2(2): 51-80.

Doherty, R. (2010). Getting Social with Recruitment. *Strategic HR Review*. 9(6): 11-15.

Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Dunegan, K. J. (1995). Image theory: Testing the role of image compatibility in progress decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 62(1): 79-86.

Esch, V. P., Black, S. J. (2019). Factors that Influence New Generation Candidates to Engage with and Complete Digital, AI-enabled Recruiting. *Business Horizons*. 7(4): 1-11.

Esch, V. P., Mente, M. (2018). Marketing Video-Enabled Social Media as Part of Your E-Recruitment Strategy: Stop Trying to Be Trendy. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 44: 266-273.

Erdoğan, İ. (1991). *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Facebook. (2018). Company info / Our History / Stats. <https://newsroom.fb.com/company-info/>, (02.04.2018).

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Geylan, R., Tonus, Z. H., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, B., Özler, E. D. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ed. Ramazan Geylan, H. Zümrüt Tonus. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gatewood, D. R., Feild, S. H. (2001). *Human Resources Selection*. Orlando: Harcourt College Publishers.

Gilbert, E. ve Karahalios, K. (2009). CHI '09 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, pp. (211-220). Boston, MA, USA. April 04-09, 2009.

Goldberg, C. B. (2003). Applicant Reactions to The Employment Interview: A Look at Demographic Similarity and Social Identity Theory. *Journal of Business Research*. 56(8): 561-571.

Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 5(12): 263-264.

Gözen, E. (2016). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Journal of Business Research Turk*. 8(1): 56-74.

Gürer, Ç. C. (1990). *Personel Seçiminde Görüşme*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.

Gümüş, M., Öksüz, B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

Granovetter, S. M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*. 78(6): 1360-1380.

Grzesiuk, K., Wawer, M. (2018). Employer Branding on the Web: An Empirical Study of the Selected Polish Companies. *CBU International Conference Proceedings* (s.s 162-169), Düzenleyen Central Bohemia University, ISE Research Institute. 21-23 Mart 2018.

Hartwell, J. C. (2015). *The Use of Social Media in Employee Selection: Prevalence, Content, Perceived Usefulness, and Influence on Hiring Decisions*. (Unpublished Dissertation). Indiana: Purdue University Graduate School.

Hannon, M. J. (1992). *The Association Between Human Resource Management Reputation and Corporate Performance: A Tenuous Relationship at Best*. (Unpublished Dissertation). New York: Cornell University.

Heger, B. K. (2007). Linking The Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings From A Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*. 25(2): 121–132.

Huberman, B. A., Romero, D. M., Wu, F. (2008). Social Networks that Matter Twitter under the Microscope. *First Monday*. 14(1): 1-9.

Hur, Y. (2012). *Evaluation of Employer Branding on Hospitality and Tourism Managament Students' Perceptions of Future Employers*. (Unpublished Dissertation). Indiana: Purdue University Graduate School.

Hopkins, E. (2012). Job Market Signaling of Relative Position, or Becker Married to Spence. *Journal of the European Economic Association*, 10 (2): 290-322.

Instagram. (2019). *Info Center. Our Story*. <https://instagram-press.com/our-story/>, (15.10.2019).

İlhan, Ü., Güler Kümbül, B., Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 14(56): 379-406.

Jobvite. (2016). *Jobvite The Annual Social Recruiting Survey*. <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>, (07.10.2017).

Jobvite. (2017). *Job Seeker Nation Study*. <https://www.jobvite.com/jobvite-news-and-reports/2017-job-seeker-nation-survey-finding-fault-lines-american-workforce/>, (09.10.2017).

Kadıbeşgil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Kaplan, M. A. ve Haenlein, M. (2009). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53: 59-68.

Kirchmeyer, C. (1995). Demographic Similarity to The Work Group: A Longitudinal Study of Managers at The Early Career Stage. *Journal of Organizational Behaviour*. 16(1): 67-83.

Kluemper, H. D. (2013). Social Network Screening: Pitfalls, Possibilities and Parallels in Employment Selection. *Social Media in Human Resources Management Advanced Series in Management*. 1-21.

Kluemper, H. D. ve Rosen, A. P. (2009). Future Employment Selection Methods: Evaluating Social Network Web Sites. *Journal of Managerial Psychology*. 24(6): 567-580.

Kroeze, R. (2015). Recruitment via Social Media Sites: A Critical Review and Research Agenda. University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, 5th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands.

Kwak, H., Lee, C., Park, H., Moon, S. (2010). What is Twitter, A Social Network or A News Media? WWW '10 Proceedings of the 19th International Conference on World Wide Web, pp. (561-600), ACM, Raleigh, North Carolina, USA. April 26-30, 2010.

Kulik T. C. (2004). *Human Resources for the Non-HR Manager*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.

Kuş, E. (2012). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara. Anı Yayıncılık.

Kübler, D., Müller, W., Normann, T. H. (2008). Job-Market Signaling and Screening: An Experimental Comparison. *Games and Economic Behavior*. 64 (1): 219-236.

Lemmink, J., Schuijf, A., Streuknes, S. (2003). The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions. *Journal of Economic Psychology*. 24: 1-15.

LinkedIn Corporation. 2017. Slideshare. <https://www.slideshare.net/SmashFly/ready-set-activate-bring-your-employer-brand-to-life>, (26.03.2018).

LinkedIn Corporation. 2018. About LinkedIn. <https://about.linkedin.com/>, (26.03.2018).

LinkedIn Corporation. 2018. In it together. <https://www.linkedin.com/company/1337/>, (26.03.2018).

Lori Lewis, (2017). What Your Audience is Doing When They're Not Listening to You. <https://www.allaccess.com/merge/archive/26034/what-your-audience-is-doing-when-they-re-not>, (05.05.2017).

Maden, D. (2018). Dijital Etkileyenler. *Sosyal Medyanın İş Yaşamındaki Yeri*. (ss. 71-90). Editör Harun Yıldız. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Mangol, G. W. ve Faulds J. D. (2009). Social Media: The New Hybrid Element of The Promotion Mix. *Business Horizons*. 52: 357-365.

Mathis, R. L., Jackson, J. H. (1997). *Human Resources Management*. New York: West Publishing Company.

Meindmeister. (2018). İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri Kullanımı ve İşveren Markası. www.meindmeister.com/1167150337, (03.06.2018).

Micik, M. ve Eger, L. (2015). Recruiting Talents with Social Media. *Actual Problems of Economics Journal*. 165(3): 266-274.

Milgram, S. (1967). The Small-World Problem. *Psychology Today*. 1(1): 61-67.

Miles, G. J. (2014). *Instagram Power. Build Your Brand and Reach More Customers with the Power of Pictures*. New York: Mc Graw Hill Education.

Mohr, A. L., Webb, J. D., Harris, E. K. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs*. 35(1): 45-72

Morrel, K. (2004). Decision Making and Business Ethics: The Implications of Using Image Theory in Preference to Rational Choice. *Journal of Business Ethics*. 50(3): 239–252.

Munro, N. (2018). An Exploration of the Role of Social Media Platforms in the Employee Recruitment Process. (Unpublished Dissertation). Manchester: University of Salford.

Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. *Managing Human Resources*. (pp.115-148). Editor Stephan Bach. Oxford: Blackwell Publishing.

Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*. 22(2): 179-189.

Nikolaou, I., Bauer, N. T., Truxillo, M. D. (2015). Applicant Reactions to Selection Methods. *Employee Recruitment, Selection and Assessment* (pp.80-96). Editors Ioannis Nikolaou and Janneke K. Oostrom. New York: Psychology Press.

Noe, A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart, B., Patrick M. W. (2011). *Fundamentals of Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill Irwin Publishing.

O'Keeffe, S. G., Pearson, C. K. (2011). The Impact of Social Media on Children, Adolescents, and Families. *American Academy of Pediatrics*. 127(4): 800-804.

Öğüt, A., Kocabacak, A. (2013). *Doğru İşe Doğru İnsan*. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.

Özbek, F. M. (2018). Do We Need Friendship in the Workplace? The Theory of Workplace Friendship and Employee Outcomes: The Role of Work Ethics. *Journal of Economy Culture and Society*. 58: 153-176.

Özpınar Baygöl, B. Ş. (2008). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Papakonstantinitis, S. (2014). Social Recruiting: Exploring The Impact of Social Networking Sites on Digital Natives' Occupational Opportunities. (Unpublished Dissertation). Leicester: The School of Management University of Leicester.

Pesta, J. B., Kass, S. D., Dunegan, J. K. Image Theory and the Appraisal of Employee Performance: To Screen or Not to Screen? *Journal of Business and Psychology*. 19(3): 341-360.

Peters, A. (2014). *Public Social Network Sites and Social Recruiting*. Proquest UMI Dissertation Publishing. El Paso: Department of Marketing & Management, The University of Texas.

Purkiss, S. L. S., Perrewé, P. L., Gillespie, T. L., Mayes, B. T., & Ferris, G. R. (2006). Implicit Sources of Bias In Employment Interview Judgments and Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 101(2): 152-167.

Quirdi, E. M. (2016). *The Use of Social Media in Recruitment and Job Seeking*. (Unpublished Dissertation). Antwerpen: Faculty of Applied Economics, Universiteit Antwerpen.

Randstad, (2019). 5 Ways to Optimize Your Social Profiles For Your Job Search. <https://www.randstad.com/find-a-job/career-hub/how-to-get-a-job/5-ways-to-optimize-your-social-profiles-for-your-job-search/>, (02.04.2019).

Reppler. (2011). Job Screening with Social Networks (How Are Employers Screening Job Applicants?). <https://reppler.wordpress.com/page/3/>, (06.04.2017).

Roulin, N., Levashina, J. (2019). LinkedIn As a New Selection Method: Psychometric Properties and Assessment Approach. *Personnel Psychology*. 72(2): 187-211.

Ryan, M. A., Delany, T. (2010). Attracting Job Candidates to Organizations. *Handbook of Employee Selection*. (ss. 127-150). Editör Farr, L. J., Tippins, T. N. New York: Routledge Publishing.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sadullah, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (ss. 1-46). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBE. Dergisi*. 8(14): 415-439.

Sánchez, A. I., Aldama, C., Tseloudi, C. (2018). rESSuME: Employability Skills Social Media Survey. *International Journal of Manpower*. 39(8): 1080-1095.

Seçer, Ş., Özgür Öktem A. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kullanımı: İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 16. Ülk Özel Sayısı: 149-166.

Seçer, B. ve Seçer, Ş. H. (2017). İşgücü Piyasalarının İzlenmesinde Büyük Veri Google Trends Verileri Üzerinden Bir Araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*. 4(12): 1091-1103.

Sharp, J. (01 Kasım 2013). *LinkedIn Slideshare*.
<https://www.slideshare.net/JohnSharp/brief-history-of-social-media>, (13.01.2017).
Society for Human Resource Management, Maurer, R. (2016). Survey: Employers Using Social Media to Find Passive Candidates.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/using-social-media-find-passive-candidates.aspx>, (05.06.2017).

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. 87: 355-374.

Statista. (2018). Global Social Networks Ranked by Number of Users 2018, Most Popular Social Networks Worldwide as of April 2018, Ranked by Active Users (in millions). <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>, (02.05.2018).

Suen, Y. H. (2018). How Passive Candidates Respond to Social Networking Site Screening. *Computers in Human Behavior*. 85: 396-404.

Şavran, G. T. (2015). Örneklem Seçimi ve Ölçüm. *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. (ss. 144-180). Editör Temmuz Gönç Şavran. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Şakar, N. A., Besler, S., Tonus, Z. H., Baraz, B., Baybora, D., Coşkun, M. (2011). *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*. Ed. A. Nurhan Şakar. İstanbul: Beta Yayınları.

T.C. Resmi Gazete. (28692 sayılı ve 26 Haziran 2013 tarihli). <http://www.resmigazete.gov.tr>, Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ, (27.12.2018).

T.C. Resmi Gazete. (29118 sayılı Mükerrer ve 13 Eylül 2014 tarihli). <http://www.resmigazete.gov.tr>, Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ, (27.12.2018).

T.C. Resmi Gazete. (29677 sayılı ve 7 Nisan 2016 tarihli).
<http://www.resmigazete.gov.tr>, *Kişisel Verilerin Korunması Kanunu*, (04.03.2017).

Tınar, Y. M., Seçer, B., Çınar, E. (2013). Kurumsal Web Sitelerinde İş Başvuru Arayüzünün Kullanışlılık Açısından İncelenmesi: BİST 100 Şirketleri Açısından Bir Değerlendirme. *19. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.535-545), Düzenleyen Balıkesir Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü ve Türk Ergonomi Derneği. 27-29 Eylül 2013.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türk Dil Kurumu. (2017). Büyük Türkçe Sözlük.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelime=1136, (04.03.2017).

Türk Dil Kurumu. (2019). Güncel Türkçe Sözlük.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ca715bbaf7e79.05544783, (02.02.2019).

Türkiye İstatistik Kurumu. (2019). Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30573> (20.09.2019).

Tsui, A. S., Porter, L. W., Egan, T. D. (2002). When Both Similarities and Dissimilarities Matter: Extending The Concept of Relational Demography. *Human Relations*. 55: 899–929.

Universum. (2018). Employer Branding Now / The Most Common EVP Ingredients. <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2018/>, (11.11.2018).

Uyargil, C., Tüzüner, L., Ataay, D. İ., DüNDAR, G., Acar, C. A., Özçelik, O. A., Sadullah, Ö., Adal, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uyargil, C., Tüzüner, L., Kulak, A. F. (2017). Cranet Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2015-2016 Türkiye Raporu. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul: Beta Yayınları.

Vicknair, J., Elkersh D., Yancey, K., Budden, C. M. (2010). The Use of Social Networking Web Sites As A Recruiting Tool For Employers. *American Journal of Business Education*. 3(11): 7-12.

Wade, T. J. (2015). *Social Media and Selection: How Does New Technology Change an Old Game?* (Unpublished Dissertation). South Carolina: The Graduate School of Clemson University.

We Are Social Ltd. (2018). Global Digital Yearbook Report 2018. <https://digitalreport.wearesocial.com/>, (04.05.2018).

We Are Social Ltd. (2018). Digital in Western Asia Part 1 –North- West. https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-western-asia-part-1-northwest-86865983?from_action=save, (04.05.2018).

Weinberg. T. (2009). *The New Community Rules: Marketing on The Social Web*. California: O'Reilly Media.

Wilson Human Capital Group. (2017). How Has Social Media Recruitment Impacted The Talent Acquisition Function? <https://www.wilsonhcg.com/social-media-impact-on-talent-acquisition-info-page>, (14.09.2017).

Wright, K. B. (2015). *Brand Communication via Facebook: An Investigation of The Relationship Between The Marketing Mix, Brand Equity, and Purchase Intention in The Fitness Segment of The Sport Industry*. (Unpublished Dissertation). Indiana: The School of Public Health, Indiana University.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, Ö. (2018). Sosyal Medya Pazarlama(sı). *Sosyal Medyanın İş Yaşamındaki Yeri*. (ss. 113-130). Editör Harun Yıldız. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Yılmaz, P. (2016). Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci Üzerine Etkisi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bilim Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 41: 35-50,

Yin, K. R. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. California: Sage Publications.





EK 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

**İŞE ALIM SÜRECİNDE SOSYAL AĞ SİTELERİ KULLANIMI ve İŞVEREN
MARKASI ARAŞTIRMASI**

GÖRÜŞME FORMU

Tarih: / /	Görüşülen Kişi:
--------------------	-----------------

Araştırmanın Amacı

Sosyal ağ sitelerinin işe alım sürecinde ne ölçüde kullanıldığını, avantaj ve sakıncaları ile işveren markasının nasıl etkilendiğini ortaya çıkartmaktır.

Sorular:

İşletmenizde personel bulma ve seçme aşamalarında,

1. Sosyal ağ siteleri nasıl kullanılmaktadır?
Sonda: Sürecin hangi kısımlarında kullanılmaktadır? Başında mı sonunda mı? Nasıl?
2. LinkedIn ve Facebook'un bu konu ile ilgili en çok hangi özelliklerini beğenmektedir?
3. Sosyal ağ sitelerinde ne tip ve ne ölçüde bilgi araştırılmaktadır?
Alternatif: İşe alım sürecinde adayların sosyal ağ profillerinde nelere dikkat etmektedir?
4. Bu bilgi ne ölçüde ve nasıl etki etmektedir?
5. İşe alım sürecinde sosyal ağ siteleri kullanımının avantaj ve sakıncaları nelerdir?
Sonda: Sosyal ağ sitelerinin daha etkin kullanılması ile işletmenize sağlayacağı katkılar hakkında neler düşünüyorsunuz?

6. Potansiyel ve işe başvuran adayların sosyal ağ sitelerinin kullanılması ile cezbedilmesi ve incelenmesi, geleneksel yöntemler ile nasıl etkileşim içindedir?
7. Potansiyel adaylara işveren markasının aktarılmasında, işletmenizin sosyal ağ sitelerini etkin olarak kullanmasının nedenleri nelerdir?
Sonda: sonuçları nelerdir? İyi ve kötü tarafları nelerdir?
8. Sosyal ağ sitelerinde, etkin olduğunuzu düşündüğünüz paylaşımların özellikleri nelerdir?
Alternatif: Uygulamalar, öğeler, paylaşımlar nelerdir?
Sonda: Örneğin personel ödüllendirmelerinin paylaşımları vb. gibi.
9. Kurumsal imajınızın ve/veya çalışanlara sunduğunuz fırsatların potansiyel adaylara iletimi için, sosyal ağ sitelerinde neler yapmaktasınız?
Alternatif: İşveren markasını inşa etmek için neler yapıyorsunuz?
Sonda: Farkındalık yaratmak, kuruma güven düşüncesini oluşturmak için.
10. Sosyal ağ sitelerinde kurumsal çekiciliği ve tercih edilebilirliği arttırmak için nasıl bir strateji izlemektesiniz?
Alternatif: İşveren markanızın iletiminde sosyal ağ sitelerini nasıl kullanıyorsunuz?
Sonda: Potansiyel adayları işletmenize çekebilmek amacıyla kurum kültürünüzü aktarmak için sosyal ağ sitelerinde neler yapıyorsunuz?
11. İşveren markasının iletiminde sosyal ağ sitelerini zaman ve maliyet açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
Sonda: Örneğin LinkedIn ve Facebook değerlendirilecek olursa?

Ekleme istedikleriniz?

Araştırma Görevlisi Umut DENİZLİ
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.

EK 2: Bilişim Uzmanı Pozisyonu Aday Değerlendirme Örnek Formu

Ad:
Soyad:
E-mail / github :
İletişim Numarası:
Yaş:
Adres:
Aile:
Eğitim Durumu:
İngilizce:
Genel bilgiler:

Kullandığı Teknolojiler

İK SORULARI

		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐
		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐
		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐
		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐
		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐

BİLİŞİM SORULARI

		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐
		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐

		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐
		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐
		Yeterli ☐ Orta ☐ Zayıf ☐

REFERANS 1	
REFERANS 2	

İK DEĞERLENDİRME		
BİLİŞİM DEĞERLENDİRME		
GENEL SONUÇ		

EK 3: Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme Formu Örneği

ADAY DEĞERLENDİRME FORMU						
ADI SOYADI						
POZİSYON						
TARİH						
2.görüşme tarihi	5.03.2018					
TEMEL NİTELİKLER						
ORTALAMA DAĞILIM PUANLAMA (1-5 ARASINDA)						SONUÇ
İŞ DENEYİMİ	30%	3				0,90
MS EXCEL NOTU	10%	2				0,20
MS WORD NOTU	10%	3				0,30
EĞİTİM DURUMU	40%	5				2,00
DIŞ GÖRÜNÜM	10%	2				0,20
					TOPLAM	3,60
YETKİNLİKLER						
ORTALAMA DAĞILIM PUANLAMA (1-5 ARASINDA)						SONUÇ
ZOR KİŞİLERLE BAŞA ÇIKMA	10%	4				0,40
DİKKAT	20%	5				1,00
SADAKAT ANLAYIŞI	10%	5				0,50
YÖNETİCİLİK	20%	4				0,80
ÖĞRENME İSTEĞİ	10%	5				0,50
SORUMLULUK ALMA	10%	5				0,50
KENDİNİ İFADE ETME	10%	5				0,50
KURUM KÜLTÜRÜNE UYUM	5%	5				0,25
EKİP ARKDAŞLARINA UYUM	5%	5				0,25
	100%				TOPLAM	4,70
RERERANS ARAŞTIRMA SONUCU	100%	5				5,00
					ORTALAMA	4,43
DEĞERLENDİRME TANIMLARI						
OLAĞANÜSTÜ		5		olumlu işe alındı,göreve uygun olabilir		
BEKLENEN STANDART ÜZERİNDE		4-4,99		olumlu işe alındı,göreve uygun olabilir		
BEKLENTİYE UYGUN OLABİLİR		3-3,99				
BEKLENEN STANDART ALTINDA		2-2,99		olumsuz aday havuzuna atılabilir		
KABUL EDİLEMEZ		0-1,99		kabul edilemez		

EK 4: Örneklemdaki Bir İşletmenin İş Başvuru Formu

HOLDING

İŞ BAŞVURU FORMU

FOTOĞRAF

Başvurulan Şirket / Pozisyon

1. Görüşme / Saat /

2. Görüşme / Saat /

3. Görüşme / Saat /

CV Bank Ref. No:

- Bu formun aday tarafından el yazısı ile şirketimizde bizzat doldurulması gereklidir.
- Şirketimiz bu formun doldurulmasıyla herhangi bir taahhüt altına girmemektedir.

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad

Cinsiyet Kadın ☐ Erkek ☐

Boy / Kilo /

Doğum Yeri / Tarihi /

Medeni Hal

Uyruk / T.C. Kimlik No /

Anne Adı / Mesleği /

Baba Adı / Mesleği /

Adres

E-posta

Telefon Ev

Telefon İş

Telefon Cep

ASKERLİK DURUMU

Yapıldı ☐ Görev

Tecilli ☐ Tecil Tarihi

Muaf ☐ Muafiyet Nedeni

Terhis Tarihi

AİLE BİLGİLERİ

Evliliyseniz Eşiniz;

Adı Soyadı

Çalıştığı Şirket

Görevi

Eğitim Durumu

Çocuğunuz Var ☐ Yok ☐

Çocuk Sayısı

Çocuğunuzun Adı	Cinsiyeti	Doğum Tarihi	Eğitim Durumu
	Kız ☐ Erkek ☐		
	Kız ☐ Erkek ☐		
	Kız ☐ Erkek ☐		
	Kız ☐ Erkek ☐		

ÖĞRENİM DURUMU

(Tamamlanmamış eğitiminiz varsa lütfen belirtiniz.)

	Okul Adı	Bölüm	Giriş / Mezuniyet Tarihi	Mezuniyet Derecesi
İlkokul / İlköğretim			/	
Lise			/	
Ön Lisans			/	
Lisans			/	
Yüksek Lisans			/	
Doktora			/	

EĞİTİM VE SERTİFİKA BİLGİLERİ

(Size en çok katkı sağladığını düşündüğünüz eğitimden başlayarak yazınız.)

Eğitim Adı	Eğitim Veren Kuruluş	Eğitim Yılı

İŞ DENEYİMLERİ

(Sıralamayı son çalıştığınız firmadan başlayarak yapınız.)

Eğitim Adı	Görev	Giriş / Çıkış Tarihi	Ayrılma Nedeni

Lütfen son iş yerinizde

aldığınız aylık ücretinizi ve

ek kazançlarınızı belirtiniz.

TL Aylık

Brüt ☐Net ☐

Ek Kazanç

TL

Son iş yeri tarafından sağlanan

sosyal yardımları belirtiniz.

Araba

Model / Yıl

Diğer

YABANCI DİL BİLGİSİ

YABANCI DİL	KONUŞMA			OKUMA			YAZMA			ANLAMA		
	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

(Bildirdiğiniz programlama dilleri ve paket programları yazınız.)

Program Adı	Çok İyi	İyi	Orta
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐

İLGİ ALANLARI

Hobiler _____

Dernek ve Kuruluş Üyelikleri _____

SAĞLIK DURUMU

Tedavisi süren bir rahatsızlığınız var mı? Evet ☐ Hayır ☐

Evet ise lütfen açıklayınız: _____

Daha önce belli bir dönem tedavi olduğunuz bir rahatsızlık geçirdiniz mi? Evet ☐ Hayır ☐

Evet ise lütfen açıklayınız: _____

Sigara kullanıyor musunuz? Evet ☐ Hayır ☐ Evet ise günlük kullanım adediniz nedir? _____

* Bu sorular, acil bir sağlık problemi ile karşılaşıldığında, size destek vermek amacıyla sorulmaktadır.

DİĞER

Sürücü belgeniz var mı? Evet ☐ Hayır ☐

Sınıf _____ Veriliş Tarihi _____

Aktif olarak araç kullanıyor musunuz? Evet ☐ Hayır ☐Herhangi bir nedenle davalı ya da davacı oldunuz mu? Evet ☐ Hayır ☐

Ceza aldıysanız niteliği ve süresi nedir? _____

Bakioğlu Holding ve Grup Şirketleri'nde çalışan bir yakınınız var mı? Evet ☐ Hayır ☐

Çalıştığı şirket _____

Adı Soyadı / Unvanı _____ / _____

Vardiyalı çalışabilir misiniz?

Evet ☐ Hayır ☐

Mesai saatleri dışında çalışabilir misiniz?

Evet ☐ Hayır ☐

Seyahat engeliniz var mı?

Evet ☐ Hayır ☐

Başvurunuzu diğer Bakioğlu Holding Grup Şirketleri'nde değerlendirebilir miyiz?

Evet ☐ Hayır ☐

İŞ HAKKINDA BİLGİLER

(Çalışmak istediğiniz bölüm ve görevleri belirtiniz.)

Bölüm	Görev	İşe Başlayabileceğiniz Tarih

Talep Ettiğiniz Ücret _____ TL

Net ☐ Brüt ☐

ÖZEL NOT

(Sizi daha iyi tanımamızı sağlayacağını düşündüğünüz farklı bir konu varsa lütfen belirtiniz.)

REFERANSLAR

(Profesyonel iş hayatı ve / veya eğitim hayatınızdan en az 2 referansınızın iletişim bilgilerini yazınız.)

Ad Soyad	Şirket	Pozisyon	Telefon	E-Posta

Aşağıdaki metni okuyarak imzalayınız:

İş başvuru formunda yer alan ve tarafımda doldurulması gereken tüm bilgilere ilişkin olarak verdiğim yanıtların tümü doğru olup iş sözleşmesinin kurulmasından sonra bu bilgilerin yanlış, yanıltıcı veya hatalı olması halinde iş sözleşmesinin 4857 Sayılı İş Kanunu'nun ilgili maddesi gereğince ihbarsız ve tazminatsız olarak feshedilebileceğini kabul ediyorum. Ayrıca işbu yanlış, yanıltıcı veya hatalı bilgilerden dolayı işverimin herhangi bir zarara uğraması halinde söz konusu zararın tazminle yükümlü olduğumu kabul ve taahhüt ediyorum.

Ad Soyad _____

Tarih _____

İmza _____

İŞE ALINDIĞI TAKDİRDE

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.

İşe Başlama Tarihi _____

Çalışacağı Bölüm _____

Unvan _____

Brüt Giriş Ücreti _____ TL Aylık ☐ Saatlik ☐

İkramiyeden İlk Faydalanma Tarihi _____

Özel Şartlar ve Sosyal Yardımlar (Araç, benzin vb.) _____

ONAY

İnsan Kaynakları

_____ İmza

İlgili Bölüm

_____ İmza

Genel Müdür / Grup Başkanı / İcra Eş Başkanı

_____ İmza

Geri Dönüş Tarihi _____

EK 5: Alıntı Matrisi

Sosyal Ağ Siteleri Etkin Yönetimi	Sosyal Ağ Siteleri Kullanımında Dikkat Edilmesi Gerekenler	Sosyal Ağ Sitelerinin Olası Zararları
	"Yani şayet örneğin benim LinkedIn'im var, Facebook hesabım var, Twitter.. Yani böyle bir bütçe ayırabiliyorum ama her firma bu bütçeyi ayıramıyor örneğin ya da bu bütçeyi ayırsanız dahi bunu doğru yöneten profilleri taşıyamıyor organizasyonunda yani sadece oralarda hesabınız olması yetmiyor. Tekrar söylüyorum oraları doğru yönetmeniz gerekiyor. Oraları doğru yönetmek için de sizin kurumunuzun içinde en tepedeki ve en aşağıdakine kadar doğru iniyor olması lazım. Yani ne demek istiyorum. Kurucunun ya da genel müdürün, Ceo'nun kafasındaki doğru prosesin, yani sen çıkıp benim şirketim şunları şunları şöyle yapıyor diyorsun, önündeki bir yolu gördüğün için diyebiliyorsun. Görmeden dediğinizde bu sefer 'böyle dedi, böyle oldu' olma ihtimali var." (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 36-36)	"...sosyal medya aynı zamanda çok tehlikeli bir şey, yayılması anlamında. O yüzden sizin kurumunuzun yapısının da o düzeyde aşağıya inmesi lazım. Anlatabiliyor muyum? Yani sağlıklı bir yönetim için bu olması lazım." (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 36-36)
	"O yüzden sadece bütçeyi yani hesabınızın olması değil, o sosyal medyayı sağlıklı yönetebiliyor olmanız lazım. O da doğru kadrolarınızın, doğru şeylerinizin olması ile mümkün. Yani biz işte çok güzel gidiyor falan deyip iki ay sonra sizin toplu bir işten çıkış yaptığınızı düşünün. Çünkü stratejiden bir haber, ekonomiden bir haber. Çünkü insan kaynakları departmanı daha çok destek departmanı, tepedekiler karar veriyor alıyor ya işletmelerin içinde çoğunlukla, o yüzden doğru bilginin doğru profillere ulaşması için doğru şeylerin olması lazım." (Görüşmeler\İşletme1_Gorusme 38-38)	"-Sosyal medya linç çok yaygın. Her şeyi siyasi yorumlayabiliyor insanlar. -Bu toplumun sosyolojik yapısı sosyal medya, dijital medyalardan ayrı değil; aynı kişi orda. Tahammülsüz insan sosyal medyada, anlayışsız insan sosyal medyada. Bizim kültürümüzün yansımaları mesela linç kampanyaları. Bir şey yazamıyorsun ki, herkes çok alıngan sosyal medyada. Bir de insanlar sövüp saymaya da çok meraklı sosyal medyada. Ne eleştiriler geliyor bize. Biz Google yorumlarına, şikayetlerine de cevap veriyoruz sürekli. Gerekli hukuki süreci de işletmek zorunda kalıyorsunuz. Beni kazıkladılar vs; ne hırsızlığımız kalıyor ne ahlaksızlığımız. Yakası bağrı açılmamış laflar. Bir de onlara cevap vermeniz gerekiyor. Eleştiri seni yıkmak, zarar vermek için

	kullanılıyor. Bir sorunu olan bize söyleyeceğine bu işletmenin en çok beğeni alan gönderisinin altına bunlar hırsız diye mesaj atar mısın? Hareket direkt sizi yıkmaya, vurmaya, düşürmeye yönelik bir hareket. Bir intikam alma, bir vurma aracı olarak sosyal medya görüldüğü için, bu bizim şirketlerin elini kolunu bağlayan bir şey. Özgürlük alanı ama karşıdaki adamda o kültür yok ki. Bana mesaj atmıyor, oraya yazıyor. Bu şuna benziyor, siz işletmeye geldiniz memnun olmadınız, işletmenin içinde çözümü aramıyorsunuz, kalabalığın içinde bağıra bağıra şikayet, ifade ediyorsunuz. Bu iyi niyet değil yani.” (Görüşmeler\İşletme3_Gorusme 21-1)
	“-Farkındayız ve orda da sadece tek bir sıkıntımız olabilir, biliyorsunuz kurum içinde çalışanlara verilen özgürlükler ayrıcalıklar gelip geçici olabilir, değişebilir, miktarı az olabilir, çok olabilir, orda da gene de tepede bir gözün, yönetimin kurul markası adına orda domine, şey olması lazım, kontrollü olması lazım. -Yani evet öyle bir risk var, sosyal medyanın diyelim ki insan kaynakları tarafından kullanılması, işte marka olarak kurumun faaliyetlerini paylaşması, çok hızlı bir şey olduğu için, kurumu zor durumda bırakacak paylaşımlar da olabilir, kurumsal iletişim filtresinden geçmesi lazım. -Aynen. -Kurumlar sosyal medyayı kullanalım derken, bunu atlayabiliyor olabilirler, çünkü çok hızlı ve şey ya, hızlı bir paylaşım mesela, olmadık, çok güzel gelen bir şeyi paylaştı mesela, bir olay var diyelim ki o belki daha değişik tepkilere neden olabilir, çok iyi düşünüp filtrelenmesi gerekiyor ama, bu da bir şey, çok iyi düşünmeye zaman yok sosyal medyada bir şeyi paylaşmak için. Evet, hız ve deneyim önemli. Mesela ben bir şey vereyim size, mesela genel müdürümüz biz hastanemizde genelde, tercihen, yani bunu ayrımcılık olmasın çok duyurmuyoruz ama, pek sigara içen insanlarla çalışmayı tercih etmiyoruz açıkçası. Bununla ilgili bir haber yapaalım talebi

	geldi. Dedik ki yapmayalım, biz durdurduk bunu medya olarak, dedik ki yapmayalım bununla ilgili, şimdi dışarıda bir sürü kafe var, gitti birisi bir doktor sigara içerken çekti, e biz bunu sosyal medyada açıkladığınız zaman bir anda önünü alamıyorsunuz bu işin ve çok geç oluyor, bir anda binler on binler paylaşıyor, ooo, siz zaten, siz böyle, sizin seveniniz kadar sevmeyeniniz de oluyor; e bunun önünü almak için monitoring hizmeti almak lazım. Şimdi biz sosyal medya içerik mi üretcen, monitoring mi yapcan, nasıl yapcan, sonra nasıl cevap yetiştircen, mesela X hastanesi son zamanlarda hiç paylaşım yapmıyor, onlar çünkü büyük bir darbe yediler; bir paylaşım yaparsak, e millet yardımcı diye, insanlar şimdi içine kaçtı biraz; geriye çekildi yani, kurumsal markanın sosyal medyanın yerle bir olması, Danone örneği çok anlatılır bilirsiniz burda di mi, çok ciddi karlılık, pazarı kaybedecekti adamlar, o yüzden biraz geriden gelelim ama başımıza bir kaza gelmesin diye düşünüyoruz yani.” (Görüşmeler\İşletme3_Gorusme 8-47)
--	---