

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ
SÜRECİNDE SOSYAL MEDYA ARAÇLARININ
KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Ecehan İskender

2501170377

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Rıza Demir

İstanbul, 2021

ÖZ

Gelişmekte olan teknoloji, gündelik hayatımızın her alanını etkilemektedir. Böyle geniş kapsamlı bir değişimin, işletmeleri de etkilememesi ise neredeyse olanaksızdır. Teknoloji ile birlikte gelişen internet ve sosyal medya siteleri, bireylerin kendileri ile bilgi paylaşımlarının yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte insan kaynağı temini internet sitelerinin giderek yaygınlaşması, işletmelerin aday nitelikleri ve yetkinliklerini bu siteler aracılığıyla incelemesini sağlamaktadır. İşletmelerin piyasa içerisinde sağlam bir yere sahip olabilmesi için kendi amaçlarına en yakın olan adaylara sahip olması önemli bir etken olarak göze çarpmaktadır. Bu hedefe ulaşmak içinse, adayların internetin geniş yelpazesindeki aday havuzundan bulunması çok daha kolay olmaktadır. Ayrıca işletmeler sosyal medyayı bir referans olarak kullanarak işgören adaylarının çalışma biçimleri ve geçmiş iş tecrübeleri hakkında daha fazla bilgi edinebilmektedir.

Bu çalışma, şirketlerin insan kaynakları temin ve seçim süreçlerinde sosyal medyayı kullanıp kullanmadıklarını, bu süreçte sosyal medyadan yararlanan şirketlerin hangi amaçlar ve ölçütler doğrultusunda hangi uygulamaları tercih ettiklerini, bu uygulamaların şirketler için yararlarını ve temin seçim sürecinde sosyal medya araçlarını kullanmayan şirketlerin düşüncelerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları temini, sosyal medya, işe alım, LinkedIn

ABSTRACT

Developing technology affects almost every aspect of our day-to-day lives. It is almost impossible that a shift this big can't have influence over organizations. Ever-evolving web sites and social media sites allow individuals to share information about themselves. By the increasing numbers of employment web sites, organizations can find their candidates' qualifications and competences. In order to organizations have a lasting place in the competition, it is an important factor that they find candidates who are suitable for the organizations' missions. For achieving this goal, it is easy and beneficiary to find candidates in the web sites' wide pool. Moreover, organizations' use social media as a reference source and by this way learning the candidates' working habits and their past experiences.

Just as this study aims to investigate usage of social media in the organizations' hiring policies, it also aims to learn which application they use by analyzing the objectives and standards of the social media using organizations and moreover, it aims to determine the benefits and the opinions of the organizations that do not use social media.

Keywords: hiring, social media, recruitment, linkedin.

ÖNSÖZ

Gelişen teknolojinin dünyasında birçok sektörün değiştiği gibi, işgören temini sağlayan insan kaynakları hizmetleri de değişmektedir. İnsan kaynakları ile işgörenler arasında kurulabilecek eş-zamanlı ve eş-güdümlü ilişkiler çevrimiçi siteler aracılığı ile mümkün kılınmaktadır. Bu çevrimiçi siteler ise, Web 2.0 ile hızlı ve kullanım alanı daha geniş bir hizmet sunma yetisine kavuşmuştur. Bu gelişmeler göz önüne alındığında insan kaynakları hizmetlerinin böyle bir hız ve geniş kapsama kayıtsız kalması imkânsızdır.

İnsan kaynakları, çevrimiçi sitelerin böylesine yaygınlaştığı bu süreçte, kurumlarının hedef ve amaçlarına en uygun işgörenlerin seçilmesi amacıyla internetin sunduğu geniş aday havuzları içerisinde hızla seçim yapabilmektedir.

İnsan kaynakları bu çevrimiçi siteler üzerinden yalnızca aday havuzuna ulaşmak amacıyla faydalanmamaktadır. Gelecek işgörenlerinin geçmiş tecrübeleri ve çalışma yönelimlerinin incelenmesi, yine bu çevrimiçi siteler üzerinden sağlanmaktadır.

Sonuç olarak çevrimiçi siteler, insan kaynaklarının istedikleri işgörelere hızla ulaşabilmesini sağladığı gibi, bu işgörelere tecrübelerini de değerlendirdikleri ve kurum hedeflerine uygunluklarını ölçtükleri bir ortam olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma ise, çevrimiçi siteler içerisinde en büyük yeri kaplayan sosyal medya sitelerinin işgören temin ve seçim sürecinde ne denli etkili olduğunu beş kurumsal şirket üzerinden kazanılan örneklemele ortaya koymaktadır. Şirketlerle yapılan mülakatlar sonucunda, sosyal medyanın insan kaynakları açısından ne kadar önemli olduğunun görülmesi ve işgören seçiminde ne kadar etkili olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazım sürecinde desteğini bir an bile olsun esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Rıza Demir’e, bu süreçte her zaman yanımda olan babam Atilla İskender'e ve annem Nuran İskender'e, aileme ve arkadaşlarıma, teşekkürü borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

İŞGÖREN TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ

1.1. İnsan Kaynakları Planlaması	2
1.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı ve Amacı.....	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	9
1.1.2.1. Bilgi Toplama ve Durum Analizi	13
1.1.2.2. İnsan Kaynakları Talebinin ve Arzının Tahmin Edilmesi	15
1.1.2.3. İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılması	18
1.1.2.4. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarına Yönelik Eylem Planının Yapılması	20
1.1.2.5. Değerlendirme ve Kontrollerin Yapılması	25
1.2. Aday Araştırma ve Bulma	26
1.2.1. Aday Araştırma ve Bulmanın Önemi.....	28
1.2.2. Aday Bulma Kaynakları ve Yöntemleri.....	29
1.2.2.1. İç Kaynaklardan Aday Bulma, Avantajları, Sakıncaları ve Yöntemleri	29

1.2.2.2. Dış Kaynaklardan Aday Bulma, Avantajları, Sakıncaları ve Yöntemleri	30
1.3. İşgören Seçimi	31
1.3.1. Başvuruların Toplanması	34
1.3.2. Uygulanan Testler	35
1.3.3. Mülakat Yoluyla Değerlendirme.....	36
1.3.4. Referans Kontrolü	38
1.3.5. İşgören Alımı ve Oryantasyon Süreci	39

BÖLÜM II

SOSYAL MEDYA VE SOSYAL MEDYANIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANIMI

2.1. Sosyal Medyanın Tanımı.....	41
2.2. Sosyal Medyanın Önemi	44
2.3. Sosyal Medyanın Türleri	45
2.3.1. İçeriklerin Ortak Oluşturulduğu Siteler	46
2.3.2. Bloglar.....	47
2.3.3. Medya Paylaşım Siteleri	48
2.3.4. Sanal Dünyalar	49
2.3.5. Sosyal Paylaşım Siteleri.....	51
2.4. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı.....	56
2.4.1. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeri ve Önemi.....	57
2.4.2. İnsan Kaynakları Temini ve İşgören Seçimi Sürecinde Kullanılan Sosyal Medya Araçları.....	62
2.4.2.1. LinkedIn.....	63
2.4.2.2. Facebook.....	63
2.4.2.3. Twitter.....	65
2.4.2.4. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Kullanılan Diğer Sosyal Medya Platformları	67

2.5. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Temininde Kullanılması ile İlgili Yapılan Araştırmalar	67
2.6. Sosyal Medyanın İnsan Kaynaklarında Kullanımına Karşıt Görüşler	69

BÖLÜM III

İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ SÜRECİNDE SOSYAL MEDYA ARAÇLARININ KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi	70
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
3.3. Evren ve Örneklem.....	72
3.4. Veri Toplama Aracı.....	73
3.5. Verilerin Toplanması.....	75
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	76
3.7. Bulgular ve Sonuç	76
3.7.1. Şirketlerin İşgören Bulma Sürecinde Kullandığı Yöntemlere İlişkin Bulgular.....	76
3.7.2. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Bulgular.....	79
3.7.3. İnsan Kaynakları Temini Süreçlerinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlandığını Belirten Şirketlere İlişkin Bulgular.....	81
3.7.3.1. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Kullanılan Sosyal Medya Aracının Kullanım Yoğunluğuna İlişkin Bulgular.....	81
3.7.3.2. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Adaylar Hakkında Bilgi Alınmasına İlişkin Bulgular	82
3.7.3.3. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlanma Nedenlerine İlişkin Bulgular	84
3.7.3.4. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Farklı İş Pozisyonları İçin Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Bulgular.....	85

3.7.3.5. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarını Kullanarak Adayların Yetkinlikleri ve Niteliklerini Belirlemeye İlişkin Bulgular.....	86
3.7.3.6. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Elde Edilen Bilgilerin Yararlılığına İlişkin Bulgular	88
3.7.3.7. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Elde Edilen Bilginin Doğruluğuna İlişkin Bulgular.....	90
3.7.3.8. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Bulunan Adayların Uygunluğuna İlişkin Bulgular	91
3.7.3.9. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Bilgi Toplanmasının Yaygınlığına İlişkin Bulgular.....	92
3.7.3.10. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması ile İlgili Şirket Politikasına İlişkin Bulgular	93
3.7.4. İnsan Kaynakları Temini Süreçlerinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlanmadığını Belirten Şirketlere İlişkin Bulgular	94
3.7.4.1. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Yararlanmama Nedenlerine İlişkin Bulgular	94
3.7.4.2. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Önce Yararlanılmasına İlişkin Bulgular	96
3.7.4.3. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Sonra Yararlanılmasının Planlanmasına İlişkin Bulgular	98
3.7.4.4. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Hangi Sosyal Medyadan Aracının Tercih Edileceğine İlişkin Bulgular	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA	106
EKLER.....	128

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.: İnsan Kaynakları Tahmin Süreci.....	8
Tablo 1.2.: İnsan Kaynakları Planlaması Modeli.....	10
Tablo 1.3.: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları.....	12
Tablo 2.1.: Sosyal Ağ Siteleri Kullanıcı Grupları.....	54
Tablo 3.1.: Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalıştıkları Şirketlerin Özellikleri.....	73
Tablo 3.2.: Temin Sürecinde Kullanılan Yöntemlere Yönelik Bulgular.....	77
Tablo 3.3.: Temin Sürecinde Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Bulgular.....	79
Tablo 3.4.: Temin Sürecinde Kullanılan Sosyal Medya Aracının Kullanım Yoğunluğuna İlişkin Bulgular.....	81
Tablo 3.5.: Temin Sürecinde Adaylar Hakkında Bilgi Alınmasına İlişkin Bulgular.....	83
Tablo 3.6.: Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Yaralanma Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	84
Tablo 3.7.: Temin Sürecinde Farklı İş Pozisyonları İçin Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Bulgular.....	86
Tablo 3.8.: Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçlarını Kullanarak Adayların Özelliklerini Belirlemeye İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 3.9.: Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Temin Yapılmasına İlişkin Bulgular.....	89
Tablo 3.10.: Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Elde Edilen Bilginin Doğruluğuna İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 3.11.: Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Bulunan Adayların Uygunluğuna İlişkin Bulgular.....	92
Tablo 3.12.: Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçları İle Bilgi Toplanmasının Yaygınlığına İlişkin Bulgular.....	93

Tablo 3.13.: Temin Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması ile İlgili Şirket Politikasına İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 3.14.: Temin Sürecinde Sosyal Medyadan Yararlanmama Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	95
Tablo 3.15.: Temin Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Önce Yararlanılmasına İlişkin Bulgular.....	97
Tablo 3.16.: Temin Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Sonra Yararlanılmasının Planlanmasına İlişkin Bulgular.....	98
Tablo 3.17.: Temin Sürecinde Hangi Sosyal Medyadan Aracının Tercih Edileceğine İlişkin Bulgular.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.: İnsan Kaynakları Temini Sürecinin Temel Aşamaları.....	34
Şekil 2.1.: Kullanıcıların Sosyal ve İş Ağlarını Kullanma Nedenleri.....	53
Şekil 2.2.: Sosyal Ağ Sitelerinin Ziyaretçi Başına Geçirilen Aylık Sürenin Ülkelere Göre Dağılımı.....	55
Şekil 2.3.: Sosyal Medyanın Yedi Fonksiyonu.....	62



GİRİŞ

Hızla küreselleşen günümüz dünyasında teknoloji ve bilişim sistemlerinin baş döndüren hızı pek çok alanı olduğu gibi iş yaşamını da etkisi altına almıştır. Günümüzün artan rekabet ortamı ve baş gösteren bu gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları, işletmeler açısından işgücünü yönetme ve işgören temin seçimi gibi hususlarda, işletmelerin verimliliği ve devamlılığı için gittikçe önem kazanmaktadır.

Günümüzde işletmelerin teknolojinin bu hızlı gelişimine kayıtsız kalması imkânsızdır. Bu hızla değişen ve gelişen ortam içerisinde işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek adına örgütsel hedeflerine ve amaçlarına uygun adayların teminine ihtiyaç duymaktadır. Bu değişen dünyada hayatta kalmak tümüyle bu değişimlere ayak uydurabilmekten geçmektedir.

İşletmelerin, stratejik hedefleri ve örgütsel amaçları doğrultusunda uygun işe uygun işgören seçimi yapması, beraberinde örgütün başarısının arttıracağı ve sektöründe olumlu bir marka olarak işgörenlerin dikkatini çekeceği aşikârdır. Böylesi bir durumda oluşabilecek aday havuzundan doğru işgücünü seçmek ve gerekli durumlarda daha geniş aday havuzuna ulaşmak oldukça önemlidir. Sosyal medya ise bu noktada gerek daha geniş aday havuzuna ulaşabilmesiyle, gerekse işin niteliğine göre bu işi yapabilecek nitelikteki insan kaynağına ulaşabilmesiyle dikkat çekmektedir.

İşletmelerin, günümüzde değişen ve gelişen dünya konjonktürünün getirisi olan sosyal medya araçlarını kendi örgüt amaç ve stratejileri doğrultusunda, istihdam edecekleri yeni işgören adaylarının seçiminde dikkatli bir şekilde kullanmaya başlamaları hem işletmelere aradıkları işgücüne ulaşımında kolaylık sağladığı gibi hem de işletmelerde bulunan açık olan pozisyonlara uygun işgörenlerin seçilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışma içerisinde, Sakarya ilinde bulunan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren beş kurumsal işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları temin seçim sürecinde sosyal medya araçlarını kullanıp kullanmadıkları eğer kullanıyorlarsa ne ölçüde kullandıkları, eğer kullanmıyorlarsa neden kullanmadıklarının nedenleri incelenmiştir. Tez çalışmasının ilk iki bölümü teorik kısmı oluştururken üçüncü bölüm ise konu ile ilgili nitel araştırmayı ve bu araştırmanın sonuçlarını ortaya koymuştur.

BÖLÜM I

İŞGÖREN TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ

İşgören temin ve seçim süreci, kurumlar tarafından, kurumsal hedef ve misyonları doğrultusunda, yeterli sayıda ve yetkinlikte bireyin işe alınması süreci şeklinde tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları planlaması, aday araştırma ve bulma ve işgören seçim süreci açıklanmaktadır.

1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması; işletme tarafından, işletmenin tüm departmanları göz önüne alınarak, gereksinim duyulan işgücünün hem nitelik hem de nicelik bakımından tahmin edilmesi ve bu yolla, bahsi geçen işgücünün bulunmasının kaynak ve süre açısından planlanmasına verilen addır. Başka bir deyişle, değişmekte olan iç ve dış etkenlere göre çalışan bulunması ve bu çalışanların kurum içerisindeki kariyerlerinin planlanması şeklinde de tanımlanabilmektedir. İşletme, bu yolla gereksinim duyduğu anda, gerekli alanlar üzerine bilgi sahibi olan bireylerin hazırda tutulmasını sağlamaktadır (Gider, 2015).

Başarılı bir insan kaynakları planlaması belli başlı hedeflere sahip olmalıdır (Barutçugil, 2004). Bu hedefler;

- Şirket tarafından hedeflenen amaçlar doğrultusunda, tespitlerin doğru yapılması ve bu şekilde hem uzun hem de kısa vadede işlerliğini koruyabilecek planların kurulması yoluyla en uygun bireyin şirket bünyesine katılmasını sağlamak,
- Çalışanlarının gereksinimleri göz önüne alınarak alanları ile ilgili eğitimler yoluyla örgütsel bağlılıklarını arttırmak,
- İnsan kaynağı temini ve gelişim ile ilgili etkinliklerde iyi bir finansal plan tasarlayabilmek,
- Hukukî açıdan sorumlu olmak ve yasalara uygun etkinlik göstermek,
- Toplum ve teknoloji alanlarındaki değişimleri göz önünde bulundurarak iş hayatındaki yenilikleri mümkün kılmak,

- Kurumsal yapı ve çalışanlar arasında bir uyum sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi sürecinin tümünde hata oranının en aza indirilmesi yoluyla, denetim yükünü hafifletmek olarak sıralanabilir.

İyi bir insan kaynakları planlaması, mevcut insan kaynağı ve kurum çalışanlarının doğru değerlendirilmesinden geçmektedir. Gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar ön görülerek eylem planlarının bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

“İstihdam” fonksiyonu insan kaynakları yönetimi açısından en önemli görev olarak görülmektedir. Bu fonksiyon, genel itibari ile, örgüt içerisinde bulunan gereksinimlerin karşılanması için kalifiye eleman bulunması olarak tanımlanabilmektedir. İşletme içerisinde açık bulunan bölümlerin, yetkin kimselerle doldurulması şeklinde değerlendirilen istihdam aşaması, teminlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini gözetmektedir. Bu açıdan istihdamın sağlanması, örgütün içerisinde bulunan etkinlikleri tümüyle etkileyebilecek bir adımdır (Özdemir, 2010).

Örgüt açıklarına uygun bireylerin bulunması açısından, bahsi geçen açıkların doğru bir analiz sürecinden geçmesi, tanımlanması ve işe alınacak bireyin gerekli yetkinlikleri değerlendirilmelidir. Bu süreçte maksimum etkinlik göz önünde bulundurulduğu gibi örgütün hedef ve vizyonları da gözetilmelidir. Bu değerlendirilmeler yönünde gerekli yetkinliklere sahip olası işgörenler arasından seçim yapılması gerekmektedir (Benli, 2014).

İnsan kaynakları ile ilgili planlamalar ile ilgili göz önüne alınması gereken başka birtakım etkenler de bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; ülke ve örgüt içerisindeki ekonomik değişim, teknolojik sıçramalar, rekabet ortamı, kurumun etkinlik gösterdiği ya da etkinlik göstermeyi hedeflediği alanlar sayılabilmektedir. İşgören alımında, arz-talep dengesi gözetilmelidir.

August Marx, (Akt. Erdil) insan kaynakları planlamasının öncül görevi olarak; “işgörenlerin şimdiki verimlerini saptarken gelecekteki verimlerini de ön görerek gerekli önlemleri almak suretiyle işgören gereksiniminin dengelenmesini” göstermiştir. Başka bir deyişle, işgören planlaması, özünde işgücünü sağlıklı bir sayıda tutmayı amaçlar.

Her ne kadar insan kaynakları planlaması yalnızca işgücünün edinimi olarak görülse de bu planlama iki yönlü çalışmak zorundadır. İşletme, büyüme ya da ihtiyaç

artışı durumunda işgören alımı davranışı gösterse de aksi bir durumda da işgörenlerini çıkarmak durumunda kalabilmektedir. Bu gibi küçülmeler ve verilen görevleri yerine getirmeyen işgörenlerin işletme bünyesinden çıkarılması da insan kaynakları planlaması olarak görülmektedir. Bu yüzden insan kaynakları planlaması yapılırken, ihtiyacın doğru tayin edilmesi önem arz etmektedir (Fındıkçı, 2000). Bu açıdan değerlendirildiğinde insan kaynakları planlaması, doğru sayıdaki işgörenin doğru zamanda olması gereken yerde olmasını sağlayan eylem şeklinde değerlendirilebilir. Bu yüzden örgüt içerisinde, doğru, alanında yetkin ve verimli çalışma davranışı gösteren işgörenlerin bulunması, insan kaynakları planlamasının yükümlülüğüdür (Ertürk, 2011).

İnsan kaynakları planlaması bir süreç olarak ele alındığında, yaygın görüş olarak, üç aşamaya sahip olduğu savunulmaktadır. Bu üç aşama, işgücü ihtiyacının görülmesi, ardından yeni işgörenin değerlendirilmesi ve çalıştığı süre boyunca kontrol edilmesi olarak sıralanmaktadır. Her bir aşama, insan kaynakları planlamasının yapıldığı örgütteki ihtiyaç ve hedeflere göre uygulanmak zorundadır (Benli, 2014).

1.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları planlamasının her ne kadar birçok kaynakta farklı tanımlamaları bulunsa da bu tanımlamalar ortak bir paydada birleşmektedir. Bu tanımlardan birkaçını sıralamak gerekirse, W. French “bir örgüt tarafından ihtiyaç duyulan, sayıca yeterli, özellikler açısından tutarlı, zamanlama açısından uygun ve ekonomik açıdan hesaplı işgörenlerin seçilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001). Ayan’a (2012, s. 104) göreyse insan kaynakları planlaması “Yönetimin şu andaki ve gelecekte oluşabilecek isteklerine uygun insan kaynaklarının belirlenebilmesi ve sağlanabilmesi durumu” şeklinde tanımlanmaktadır. E. Vetter tarafından yapılan tanımlamaya göreyse, “insan kaynakları planlaması, işletme tarafından gereksinim duyulan zaman ve yerde, yeterli sayıda kalifiye çalışanların iş görürlüğü” şeklindedir (Kaynak, 1989). Başka bir kaynağa göreyse, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda yaptığı, nitelik ve nicelik açısından yeterli olabilecek temin sürecinin tümüne verilen isimdir (Aykaç, 1999).

Bu tanımlamaların tümünün buluştuğu ortak payda ise, zamanlama, nitel ve nicel yeterlilik ve ihtiyaca yönelik planlı işgücü edimi olarak gösterilebilir.

Nitelikli bir işgörenin bulunması her zaman önemli bir süreç olmuştur. Bu konuda Sokrates'in "doğru işe doğru insan" sözü örnek verilebilir (Adair, 2005). Günümüzde ise hızla ortaya çıkan teknolojik gelişimlere ayak uydurmak ve dünya pazarlarındaki rekabet ortamına uyum sağlamak ancak ve ancak nitelikli elemanlarla mümkün olabilmektedir. Bu sebeple, insan kaynakları planlaması giderek önem kazanmaktadır (Uğur, 2008;71).

İnsan kaynakları planlaması yapılmasının sebepleri ise şu şekilde sıralanabilir;

- Gelecekte görülebilecek işgören ihtiyacı,
- Niteliksiz ya da örgütsel verimi sağlayamayan birimler içerisinde değişimin sağlanabilmesi,
- Nitelikli ve tecrübeli işgörenlerin sağlanabilmesi,
- Stratejik şekilde tasarlanmış bir planlanma
- İşgören planlaması aracılığıyla sağlanabilecek örgütsel bağlılık gibi faydalı etkinlikler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Kavramsal olarak insan kaynakları planlaması, 1960'larda insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınmaya başlanmıştır. O dönemlerde insan kaynakları planlaması, işgücü planlaması, işgören planlaması şeklinde isimlendirilen insan kaynakları planlaması, 80'li yıllarda önem kazanmıştır (Kaynak, 1989). 20. yy başlarında ve takip eden yıllarda ortaya çıkan büyük ölçeklerdeki bazı sorunlar, nitelikli ve niteliksiz işgücünün ayrılmasını sağlayacak bir yola gereksinimi doğurmuştur. Bu gereksinim sonucunda, insan kaynakları planlaması ortaya çıkmış ve giderek daha fazla önem kazanmıştır (Arslan, 1998).

Geniş anlamda insan kaynakları planlaması, uluslar içerisinde bulunan işgücünün yapısı, sektörel işgücü gereksinimi ve istihdam anlamında olası gelecekleri ön görmeye yarayan bir uygulamadır (Özakman, 1994).

Etkinliklerin gözetimi, verim artışı yoluyla sağlanacak kârlılık, işgörenlerin sistematik bir biçimde etkinlik göstermesi planlamaların amacıdır. Örgüt içinde planlamalar, işgörelere rehberlik etmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları bölümü, örgüt yönetimi için önemli mihenk taşlarından kabul edilmektedir (Torun, 2007). Olası bir verimsizliğin planlamadan öte geliyor olması, sistematik bir yönetimin var olmadığını göstermektedir. Bu yüzden planlama, işgörenlerin azamî

verim düzeylerinde etkinlik göstermesini sağlamak zorundadır (Fındıkçı,2000). Bu sebepten ötürü, elinde olmayan insan kaynağının edimi ve elinde olan insan kaynağının da en etkili bir biçimde kullanılması, insan kaynakları planlamalarının en temel amacı olarak kabul edilmektedir (Bingöl, 1996).

Örgütlerin misyonlarının belirlenmesi ve bu misyonlar doğrultusunda hazırlanmış olan planların, yönetim birimlerinde ne gibi bir etki yarattığına dair sürekli olarak gözlemler yapılmalıdır. Plan ertesinde meydana gelebilecek sapmaların, kontrol ve denetimler ile gözetim altında tutulması gerektiği gibi, planın bu sapmalara uyabilecek ölçüde esnek tasarlanmış olması gerekmektedir (Bayat, 2008).

Örgütsel planlamaların başka bir amacı ise, işgörenlerin ihtiyaçlarının doğru bir ölçüde karşılanmasıdır. Bu yüzden planların oluşumu esnasında, işgörenlerin durumları da gözetilmelidir. Bir diğer yandan, örgütsel planlamalar, kurum açısından rekabet ortamında ayakta kalmayı da sağlamak amacıyla verimli işgörenlerin seçilmesini de içeriyor olmasından ötürü, insan kaynakları temininde nitelikli bireylerin seçilmesi büyük bir önem arz etmektedir (Decenzo, 1999).

İnsan kaynakları, hassas bir yapıya sahip olması sebebiyle, planlaması etraflıca yapılması gereken üretim elemanlarından biri olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları planlamalarındaki esas amaç, işgörenlerin daha verimli çalışacağı alanlara istihdamı sağlamak ve bu yolla örgütün halka sunduğu hizmet ve ürünün daha nitelikli olmasını sağlamaktır. Sağlanan istihdamın, örgüt için misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesinde yardımcı olacağı ön görülmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının ortaya çıkışındaki sebepler, işgücü maliyetlerinin artması, teknolojik ve teknik gelişmeler, nitelikli işgücüne ihtiyaç, sosyo-kültürel anlamda değişimler, kamusal ve yasal değişimler örnek gösterilebilmektedir (Özgen vd., 2002).

İnsan kaynakları planlaması gerçekleştirilirken, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı güdüldüğünden ötürü, organizasyonun kendisine biçmiş olduğu hedefler, vizyon ve ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Organizasyon gelecekte hedeflerine ulaşmak istiyorsa, bu unsurların göz ardı edilmesi mümkün değildir (Bayraktaroğlu, 2002).

Buradan yapılacak çıkarımla, insan kaynakları planlamaları olmaksızın, örgütlerin vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmesinin oldukça zor olacağı çıkarımında

bulunulabilir. Hedeflerine hem uzun hem de kısa vadede ulaşmak isteyen bütün örgütler bu planlamaları gerçekleştirmek zorundadır. Bu planlamaların genel anlamıyla amaçları;

- Organizasyon adına doğru bir biçimde seçilmiş ve yerleştirilmiş yeni işgörenlerin edinilmesi
- Örgütün içindeki işgücünün verimli bir biçimde kullanılmasını sağlaması,
- Örgütün daha yetkin insan kaynaklarına sahip olması,
- Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi yoluyla ileriye taşınması,
- Gerek teknolojik, gerek kültürel, gerekse küreselleşme yoluyla değişen şartlara uyum sağlanabilmesi,
- Çalışanların motivasyon ve itkilerinin sağlanması,
- Örgütsel bir bilincin oluşmasının sağlanması,
- Çalışanların örgütsel bağlılığını sağlayacak ücret, stres yönetimi gibi konular üzerinde danışmanlık sağlaması olarak sayılabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001; Sabuncuoğlu, 2000)

Tablo 1.1. içerisinde insan kaynakları planlamasının süreci görülmektedir. Bu süreç, 6 adımda ele alınmıştır. Birinci adım çevresel şartları değerlendirirken, ikinci adım insan kaynaklarının hazırlanmasını sağlamaktadır. Üçüncü adım ise gereksinimlerin analizini sağlamayı hedeflemektedir. Dördüncü adım ise ön görülen insan kaynaklarının örgüt için hazır hâle getirilmesini sağlarken, beşinci adım gelecekte var olabilecek ihtiyaçları tayin etmek ve bu ihtiyaçlara hazır olabilmeyi sağlamaktadır. Altıncı ve son adım ise bu ihtiyaçların temin edilmesinin gerçekleştiği adımdır.

Tablo 1.1.: İnsan Kaynakları Tahmin Süreci

(-1-) Mevcut Durum Analizi ✓ Örgütsel ve çevredeki şartların anlaşılması ✓ Bazı, yasal kısıtlamalar, ekonomik düzen ve iş düzeni ✓ Teknolojik gelişim ve verimlilik sağlayacak metotlar ✓ İdare felsefesi, yöntemleri, hedefleri ve planları ✓ İşgücünün değişkenlik hızı ve hareketlilik ✓ Diğer	(-4-) İnsan Kaynağı Akışı ✓ Gereken insan kaynağının istihdam edilmesi ✓ İşten ayrılmalar ✓ İşgücü hareketliliği ✓ Yeteneklerin kullanımı ✓ Verimliliklerdeki değişiklikler
(-2-) Aday Ön Değerlendirmeleri ✓ Örgüt içerisine dâhil olacak işgörenlerin yetkinlikleri, ✓ Nüfus verileri, sicil kayıtları, ilgileri, eğitim ve deneyimlerinin değerlendirilmesi.	(-5) Mevcut İşgörenlerin Değerlendirilmesi ✓ Gereksinimlerin ön görülmesi ✓ Eğitim ihtiyaçlarının tayini ✓ Çalışan devamlılığının değerlendirilmesi ✓ İşgören hareketliliklerinin değerlendirilmesi ✓ Politikaların yeniden düzenlenmesi ✓ Örgütün hedeflerinde değişikliklerin değerlendirilmesi
(-3-) İşletme Hedeflerinin Değerlendirilmesi ✓ Gereksinim duyulan insan kaynaklarının değerlendirilmesi ✓ Uygun birimlerin değerlendirilmesi ✓ Örgütsel yapı ✓ Değişken görevler	(-6-) Örgütsel Büyümeye Bağlı Değişimler ✓ Gelecekte ihtiyaç duyulacak işgören sayısı ✓ Örgütsel değişimler ✓ Yapılan işlerde gelişen planlanmış değişim ve etkinlikler

Kaynak: James W. Walker, Human Resources Planning, Grolier Incorporated, Second Printing, New York, 1985, s.112.

Doğru bir şekilde uygulanmayan planlamalar, sorun çıkarmaya yatkındır. Nitelikli elamanların örgütsel bağlılıklarını kaybetmesi, nitelikli elaman alımı için gerekli bütçenin ayrılmaması gibi birtakım yanlış planlamalar, sonunda, niteliksiz elemanlarla yürütülen bir örgüte yol açabilir (Finnigan, 1995; Geylan, 1992). Bununla birlikte bu insan kaynakları işlevinin ne denli önemli hâle geldiğini gösteren en önemli belirteçlerden biri ise insan kaynakları alanında çalışan kimselerin örgüt içerisindeki statü ve pozisyonları olarak görülebilir (Ağdelen, 2003;13).

Küreselleşme yoluyla birbirinden farklı kültürlerden birleşen toplumlar, sınırları ortadan kaldırarak örgüt birleşmelerine yol açabilir, bu durumda ortaya çıkabilecek kültür çatışmaları ise insan kaynaklarının önemini artırmaktadır. Bu yolla gelişebilecek devşirme işgörenlerin örgüt içerisinde niteliklerini sergileyebilmesi, insan kaynakları planlamasının ne derece etkin olduğuna bağlıdır (Evrenesoğlu, 2007; Kutaniş, 2003).

İnsan kaynakları planlamasının başka bir amacı ise; işsizlik, stres, maddî yetersizlikler gibi sebeplerle çalışma motivasyonlarını kaybetmiş olan bireylerin yeniden istihdam edilerek yetiştirilmesiyle örgütün güçlenmesini sağlamak olarak kabul edilebilmektedir. Bu bireylerin örgüte katılması ve örgütte yeterli şartların sağlandığını görmesi, bireylerin motivasyonlarını kazanmasını ve bu yolla verimlerini arttırmasını sağlamaktadır. (Finnigan, 1995;152). Örgüte yeni katılan bir işgören, işini gerektiği gibi yapmak ve nitelikli olduğunu kanıtlamak üzerine istekli ve hevesli olmalıdır. Bu sayede, örgüte yeni katılan işgörenin, örgüt içerisindeki diğer işgörenlerin de motivasyonlarını pozitif yönde etkilemesi ön görülmektedir.

1.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İnsan kaynakları planlaması süreci, mevcut işgörenlerin en verimli bir biçimde kullanılması, yeni bir işgören alımında da maksimum verim gösterebilecek bireylerin işe alınması açısından büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu süreç hem mevcut hem de gelecekteki işgörenlerin nitelikli ve yeterli olmasını sağlamayı ve örgüte katkı sağlayabilecek derecede tecrübe ve nitelik sahibi bireylerin temini ve korunmasını sağlayarak örgütün değişiminin ve gelişiminin yönlendirilebilmesini hedeflemektedir.

İnsan kaynakları planlaması süreci, dinamik bir yapıya sahiptir. Örgüt dışında gelişen çevre koşulları ile birlikte, örgüt içindeki verim durumu, değişim gereksinimi gibi birçok etmen, bu süreci dinamik kalmaya mecbur bırakmaktadır. Örgüt içerisinde

sürekli bir kontrol ve planlamanın olmaması hâlinde, örgüt dengesi bozulmaya yönelim göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması ise, bu bozulmaya yönelimi izlemek ve sorunlar karşısında dengenin yeniden sağlanmasını gözetmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008).

İnsan kaynakları planlaması, örgütler açısından verimliliğin anahtarı olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları planlaması yaparken hem giderlerin gerekenden fazla olmamasını sağlamaya yardımcı olurken, nitelik araştırmaları yoluyla da bireylerin en verimli olacakları birimlere istihdam edilmesini sağlayarak örgütün misyonlarını gerçekleştirmesine ciddi ölçüde yardımcı olmaktadır (Adal, 2000). Tablo 1.2.'de bu süreç genel olarak ele alınmıştır.

Tablo 1.2.: İnsan Kaynakları Planlaması Modeli

Örgütün Amaçları Planları Stratejik bir biçimde icra edilen planlamalar, kamusal politikalar, toplumsal “trendler”, ekonomik şartlar, teknolojik gelişmeler, pazar durumu, organizasyonun eksik ve güçlü tarafları, planlar sonucunda ortaya çıkacak çıktılar.
Mevcut İnsan Kaynaklarının Durumu Hedeflerin içerikleri, iş ve birimlere göre ayrılmış işgören sayıları, örgüt seviyesi, yaş, deneyim ve başarının değerlendirilmesi.
İnsan Kaynakları Tahmini a) Mevcut işgücü: istifa, ölüm, kovulma, terfi. b) İşgücü ihtiyacı: Olası işgören ihtiyaçlarının ön görülmesi. c) İşgören gereksinimi ve çalışan işgören sayılarının karşılaştırılması: a ile b maddeleri arasındaki bağlam ile işgörenlerin eksik ve fazlasının değerlendirilmesi.
Tamamlanan Planlar İstihdam, işgören seçimleri ve ilgili birimlere yerleştirilmesi, başarıların analizi, terfi, gereksiz çalışanların işine son verme, eğitim.
Kontrol ve Düzeltme İlerlemenin analizi, planlarla karşılaştırma, hata analizi ve düzeltme, aksaklık hâlinde planların yeniden gözden geçirilmesi, ilerlemeye göre gelecek planlara dair verilerin edinilmesi.

Kaynak: Dale S. Beach, Personel The Management of People at Work, Fifth Edition, McMillan Publishing, New York, 1985, s.112.

İnsan kaynakları planlaması, işgücünün etkin çalışmasını sağladığı gibi, yeni işgörenlerin istihdamının doğru yerlere ve doğru zamanlarda yapılmasını sağlamakla yükümlüdür. Bunlarla birlikte, örgüt işgörenlerinin örgüt hedefleri ile aynı paralelde olmasını sağlamak, işgörenlerin verimlerinin sürekli olarak gözetimi ve kontrolü, insan kaynakları ile ilgili tüm etkinliklerin koordinasyonunu sağlamak gibi sorumluluklara sahiptir (Davis ve Berther, 1993). Ek olarak, bu planlamalar bir örgütte ne fazla ne de az kişinin çalışmasını sağlamayı gözetir (Yüksel, 1998).

İnsan kaynakları planlaması süreci içerisinde en fazla önem teşkil eden konulardan biri, örgütün amaç ve hedeflerinin doğru tayin edilmesidir. Sürecin başlangıcını sağlayan bu adım, takip eden adımlara da temel oluşturmaktadır. Bu adımın sonrasında işgücü edimi ve edinilen işgücünün verimliliğinin sürdürülmesi gözetilmelidir (Kıran, 2002).

İnsan kaynakları planlaması sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Mathis ve Jackson, 1991);

- İnsan kaynakları planlaması, geleceği tahmin etmek yoluyla yürütülen bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgüt içerisindeki insan kaynakları ile doğrudan ilgilidir ve mevcut işgücü etkinliklerinin değerlendirilmesi ve bu sonuçta bir verimlilik incelemesi yapılmasını gerektiren bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması süreci; işgücü edimi, işgörenlerin eğitimi ve verimliliklerinin değerlendirilmesi gibi konuları içeren uzun vadeli ve kapsamlı bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, uzun vadeli ve üst düzey yöneticilerin görev kapsamı içerisinde yer alan etkinliklerin görevleri dâhilinde olması sebebiyle stratejik bir planlama olarak uygulanmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken işgücü gereksiniminin belirlenmesi, hedeflere uygunluk açısından iyi bir planlama için gereklidir. Örgüt içerisindeki işgören gereksinimi, “Olan işgören miktarı” ve “Olması gereken işgören miktarı” kavramlarına göre belirlenmektedir (Kaynak, 1990). Bu süreçte ne fazla ne de az işgörenin örgüte katılımını sağlamak gerekmektedir. Optimal sayıdaki işgörenin katılımını sağlamak kolay bir süreç değildir, bu süreç ancak; hem çevresel faktörler

hem de örgütsel faktörleri içeren derin analizler ve verimlilik değerlendirmeleri ile sağlanabilmektedir.

Beach (1985) tarafından sunulan 5 aşamalı planlama modeli ise bu süreci açıklayabilmek adına sunulmuş başka bir teoridir. Örgütün hedef ve planlarının birinci adım olması, daha önce belirtilen hedef belirlemenin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Takip eden aşamalarda örgüt içerisindeki örgüt içerisinde bulunan işgücünün durumu, insan kaynakları analizleri, planların gerçekleştirilmesi ve denetim ve düzeltme adımlarını içermektedir. Bununla birlikte, her aşama, alt aşamalara bölünmüş durumdadır. İnsan kaynakları planlaması, etraflıca düşünülmüş ve planlanmış değerlendirme ve tahminlerle işlerlik kazanmaktadır. Bu teori geniş anlamıyla Tablo 1.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 1.3.: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

1) Bilgi toplama ve durum analizi Sezgisel veya istatistiksel metotlar aracılığıyla örgüt içerisinde talep edilen insan kaynağını tahmin edebilmek. Örgütün hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan bilgi toplanması.
2) İnsan kaynakları talep ve arzının tahmini İç ve dış arz kaynaklarının değerlendirilmesi, taleplerin gözden geçirilmesi.
3) İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması İstenilen işgören ile adayların niteliklerinin karşılaştırılması.
4) İnsan kaynakları ihtiyaçlarına göre eylem planlaması Eğitim, performans, kariyer planlamaları gibi planlamalar ile işgörenin değerlendirilmesi.
5) Değerlendirme ve kontrollerin yapılması Temini sağlanmış olan işgörenin uygunluğunun kontrolü ve geri besleme.

Kaynak: Derek Torrington, Laura Hall, I. Haylor and J. Myers, Employee Resourcing, Management Studies 2, Short Run Press, Great Britain, 1991, s.83.

Bu tabloda verilmiş olan aşamalar çalışmanın devamında detaylı bir biçimde incelenmektedir.

1.1.2.1. Bilgi Toplama ve Durum Analizi

İnsan kaynağı planlamalarının bir sonucu olarak belirlenecek işgücü eksikliğinin gerekli yetkinliklere sahip aday bireylerin tayin edilmesi ve örgüte bağlanması sürecindeki tüm etkinlikleri içeren adımdır. Analiz sürecinde, örgüt içerisinde ne kadar insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu belirlenirken, potansiyel insan kaynaklarının niteliklerinin uygunluğu da değerlendirilmektedir. Fakat örgüt tarafından ihtiyaç duyulan nitelik ve niceliğin sağlanması, zor bir süreçtir (Bayındır, 2007).

Bilgi toplama ve durum analizi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, üretim kapasitesi ve gücü ile sahip olduğu işgücüne yönelik geçmiş verilere kullanılarak yapılmaktadır. Bilgilerin toplanmasının ana amacı, tahmin ve eylem planlarının oluşturulması için veri kaynağı olması ve insan kaynakları faaliyetlerini yönlendirmesidir. Planlama dönemi kısa, orta ya da uzun vadeli olabilir. Bu anlamda, tahmin yöntemlerinin farklılaşmasına paralel olarak mikro ve makro düzeyde bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Durum analizi ise geleceği yönelik faaliyetlerin temeli olarak mevcut işgücü durumunun belirlenmesidir (Acar, 2018).

İnsan kaynaklarını bulma süreci sonunda, kalifiye işgörenler grubu içerisinden en örgüt ihtiyacına en uygun olan aday veya adaylar seçilmektedir (Akyüz, 2001).

Örgüt içerisindeki mevcut işgörenlerin nitelik ve verimlilikleri, temin sürecindeki seçicilik ve düzenli denetime bağlıdır. Başka bir deyişle, iyi bir insan kaynakları planlaması gerek işgören temin süreci gerekse denetim aşamasında, örgütleri rekabet pazarında stratejik açıdan bir kademe öne taşımaktadır (Fındıkçı, 2000).

İnsan kaynakları planlaması açısından en önemli aşama, işgörenin nicelik ve niteliklerinin belirlenmesidir (Dinçer ve Fidan, 1996). Bu nicelik ve niteliklerin belirlenmesi, mevcut durumun tespit edilmesi ve görev envanteri ile başlamaktadır. Bilişim sistemleri aracılığıyla yapılan analizlerde aşağıdaki faktör ve durum analizleri önem taşımaktadır (Bingöl, 2016):

- İşletmenin stratejik amaçları ve misyonu,
- İşletmenin üretim ya da hizmet planları,
- İşletmenin yapısı,

- İş envanteri,
- Çalışanların performans düzeyleri,
- İşletmede kullanılan teknoloji,
- İşletmenin finansal kaynakları ve analizi,
- İşgücü piyasasının özellikleri ve mevcut durumu,
- Ekonomik, siyasal ve sosyal çevrenin koşulları,
- Rekabet analizi,
- Çalışma ilişkileri ve sendikalara ilişkin analizler.

İnsan kaynakları gereksinimin tayini, örgüt içerisinde gereğinden az ya da gereğinden fazla işgören olmasını engellemeyi ve aksi takdirde gerekli eylemleri gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu düşünceden hareketle, insan kaynakları planlaması işgücünün titizlikle incelenmesi ve gelecekte sorun teşkil edebilecek olan olasılıkların tahmin edilmesi yoluyla tatbik edilmektedir. İşgücü, örgütün gelecekte ulaşmak istediği yeterli üretim ve hizmet sunulması hedefi, teknolojik ve toplumsal değişiklikler gözetilerek talep edilmektedir (Holt, 1987).

İnsan kaynakları planlaması, analiz sürecinde şu sorulara cevap vermelidir;

- Örgüt içerisindeki mevcut işgören miktarı nedir?
- Mevcut işgücü yaş, yetenek ve deneyim açısından nasıl bir durumdadır?
- Mevcut işgören sayısı nicelik açısından yeterli midir?
- Potansiyel işgörenler ne denli niteliklidir?
- İşgücünün artırılmasındaki hedefler nelerdir?
- Örgüt içerisinde nitelik ve nicelik açısından ne gibi yetkinliklere sahip bir işgücüne gereksinim duyulmaktadır?
- Örgütün insan kaynaklarına yönelik talebi kalıcı mıdır, yoksa dönemlik dalgalanmalar sebebiyle mi ortaya çıkmaktadır?

Yukarıda görülen soruların yanıtları, insan kaynakları planlaması açısından ciddi bir önem arz etmektedir. Bu soruların hedef aldığı hususların göz önüne alınması, işgörenlerin verimli ve etkin kullanılması açısından etkili olduğu gibi, stratejik bir

planlama açısından da oldukça önemlidir İnsan kaynaklarının en verimli şekilde değerlendirilmesini hedefleyen örgütler, işgörenlerini belli periyotlarla incelemelidir.

Her bir örgüt farklı bir insan kaynakları planlaması uygulasa da örgüt gereksinimlerinin belirlendiği bu adım genellikle değişkenlik göstermemektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, bilgilerin toplanması ve işlenmesi sürecinde hem verilerin sistemli bir şekilde depolanması hem de bu bilgileri insan kaynakları çalışanlarının kullanabileceği şekilde oluşturulmaktadır. Bilgi toplama ve mevcut durum analizi, işletmenin amaçlarına uygun olarak toplanan verilerin detaylı bir raporlaştırma ile destek sistemi oluşturmasıdır (Uluköy ve İzci, 2014).

Budak (2016) ise bir işin bütün ayrıntılarıyla birlikte incelenmesini iş analizi olarak tanımlamıştır. İş analizi kavramı Ünsalan ve Şimşeker'e (2012) göre, herhangi bir işin hem daha az çaba hem de daha az maliyetle yapılmasını sağlamak adına yapılan değerlendirmeler ve incelemeler olarak tanımlanmaktadır. İş analizi, bir işin daha az çaba ve daha düşük maliyetle yapılabilmesi amacıyla o işe ilişkin bilgilerin toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu analizler, mevcut durum analizlerine etkin bir şekilde yardımcı olmaktadır.

Büyümekte olan ya da hâli hazırda büyük olan organizasyonlar, gereksinimlerin ve hedeflerin gözetilmediği bir planlamayla ivmesini kaybedebilir. Bu yüzden bu örgütler, planlamalarını dikkatli ve etraflıca yapmalıdır. İyi bir planlama, işgören gereksinimini belirlerken, gerekli olan ya da olacak olan işgörenlerin sayısı ve nitelikleri, etkinlik gösterecekleri bölümler bilinmelidir. İşgören gereksinimi değerlendirilirken, istifa, ölüm, emeklilik gibi olasılıklar da ön görülmeli ve planlama tüm bu etkenler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

1.1.2.2. İnsan Kaynakları Talebinin ve Arzının Tahmin Edilmesi

İşgücü arzı ve talebinin belirlenmesi işletme içi ve dışındaki mevcut durumun analiz edilmesi ve gelecekteki arz ve talebin karşılaştırılmasında planlamanın yapılabilmesi için gereklidir. Bu süreçte, insan kaynakları bilgi sisteminin varlığı ve etkin bir şekilde kullanılması hem iç ve dış arzın tahmin edilmesinde hem de insan kaynakları planlamasında işgücünün sahip olduğu özelliklerin belirlenmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca planlanan dönemdeki işgücü talebinin özelliklerinin bilinmesi ve beklenen miktar ve niteliklerin tespit edilmesi de önemlidir (Acar, 2018).

Örgütler açısından, başarıya giden yol verimli işgücü sağlanmasından geçmektedir. Organizasyonların gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikte işgücünün istihdam edilmesi, organizasyon açısından ciddi bir önem teşkil etmektedir. Bu husus üzerine atılacak olan adımlar, verimli ve alanında yetkin olan insan kaynaklarının örgütü tercih etmesini sağlayarak, örgüte rekabet ortamı içerisinde bir adım öne çıkarabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997). Örgütler açısından nitelikli bireyler, verimli ve etkin çalışma biçimleri ile önemli bir yer tutmaktadır. Organizasyonlar, her ne kadar nicelik açısından tahminlerini kolaylıkla yapabilse de nitelik açısından uygun bireylerin örgütlerine başvurmalarını sağlayacak bazı adımlar atmalıdır. Bu adımlar, insan kaynakları planlaması sayesinde kolaylıkla atılabilmektedir. Nitelik açısından yeterli olmayan ya da yetkin olmayan bireylerin örgüte katılımları, örgütün eğitim masraflarına harcadığı bütçeyi artırmaktadır (Alpugan vd., 1997).

İşgücünün öngörülmesi olarak da tanımlanan insan kaynakları talebinin ve arzının analizi, işgücü talebinin ve arzının belirlenmesini içsel ve dışsal faktörlerin analizi yapılarak elde edilmektedir. Planlamacıların, işletmenin işgücünün özelliklerini belirlemesi, işletme amaçları ile iş pozisyonlarının eşleştirilmesi önemlidir. Bu süreçte, içsel işgücü arzı, çalışanların envanterinin oluşturulması ile mevcut işgücünün demografik özelliklerinin ve potansiyelinin çıkarılması ile dışsal işgücü arzı ise ekonomik, siyasi ve sosyal faktörlere dayalı olarak emek piyasasının özelliklerine göre yapılmaktadır (Bingöl, 2016).

Tahmin ve öngörüleme, gelecekteki insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Tahminleme hem işletme içi ve dışı işgücü arzını ve farklı iş pozisyonlarına yönelik talebin belirlenmesi için kullanılmaktadır. Arz tahmini işletme içi faktörlere bağlı olarak yapılmaktadır. Bu faktörlerin yanında ekonomik belirsizlik ve kriz dönemlerinde tahminlerdeki hata payı artabilmektedir. İşgücü arz ve talebinin tahmin edilmesi, eylem planlarının başlatılabilmesi için nitelik ve nicelik açısından işgücü fazlalığı ya da eksikliğinin belirlenmesi için yapılmaktadır (Acar, 2018).

Bu tahminlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan talep tahmin yöntemleri sayısal ve yargısal yöntemler olarak değerlendirilebilmektedir.

1. Sayısal Yöntemler: Sayısal yöntemler, nicel değerlendirmeleri ve yorumlamaları kapsamına alan yöntemler olarak tanımlanabilmektedir. Bu kapsamda

trend analizleri, regresyon-korelasyon analizleri ve oran analizleri ele alınabilmektedir.

- Trend analizleri, kısaca işletmenin daha önce yapmış olduğu teminlerin değerlendirilmesi yoluyla açıkların hangi bölümlerde olduğunu tayin etmeyi sağlayan yoldur.
- Regresyon-korelasyon analizleri ise, işletmenin geçmiş verileri ya da benzeri alanda etkinlik gösteren diğer işletmelerin verileri incelenerek iş verimi üzerine bir araştırmaya dayanarak ihtiyaç tahmin edilmektedir.
- Oran analizleri ise küçülme ya da büyümeyi gözetten işletmelerin, ne kadar işgücü ile ne kadar verim elde edebileceğini tahmin etmeyi sağlayan oranların kurulması yoluyla sağlanan bir talep tahmin yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Acar, 2018).

2. Yargısal Yöntemler: Yargısal yöntemler ise nitel değerlendirmeler ve öznel yargıları içeren yöntemler şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu kapsama yönetici tahmini, Delphi tekniği, nominal grup tekniği, senaryo analizleri ve kıyaslama yöntemleri dâhil edilebilmektedir.

- Yönetici tahminleri, bölümlerin önde gelenlerinin işgücünün yetersizliği konusunda öznel karar verebilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.
- Delphi tekniği ise, yetkin kimselerin kendi aralarında bir fikir birliğine sahip olana değin anonim bir şekilde tartışarak tahminlerin oluşmasını sağlamayı gözettikleri bir yöntem şeklinde karşımıza çıkmaktadır.
- Nominal grup tekniği, yetkin katılımcılarla açık bir şekilde fikir beyanının sonrasında kapalı oylama yöntemi ile fikrin değerlendirilmesi yoluyla uygulanan bir talep tahmin yöntemidir. Bu yöntemin Delphi tekniğinden farkı, daha hızlı bir şekilde uygulanabilir olmasıdır.
- Senaryo analizleri ise, insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin geleceği ile ilgili senaryolar kurması ve bu senaryolara uygun taleplerin oluşturulmasını ön gören yöntemdir.
- Kıyaslama yöntemi ise, başarılı işletmeler tarafından uygulanan yöntemlerin işletme ile karşılaştırılması ve bu yolla taleplerin tahmin edilebilmesini sağlamayı amaçlayan yöntemdir (Acar, 2018).

Talep tahmin yönteminin doğru uygulanması, işletmenin doğru işgörenleri bünyesine katabilmesi için önemli bir basamaktır.

1.1.2.3. İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılması

Gereksinim duyulan işgören iç veya dış kaynaklar aracılığıyla edinildikten sonra, işgücünün yerleştirilmesi planları devreye girmektedir (Kaynak, 1990). İnsan kaynakları ihtiyaçlarının tespit edilmesinden sonra, arz ve talep arasındaki dengenin kurulması işgücü açığının ya da işgücü fazlalığının kapatılması için yapılmaktadır. Eylem planlaması olarak tanımlanan bu süreçte, işletmenin stratejik amaçlarına uygun bir şekilde arz ve talebin arasındaki eşitliğin sağlanması için temel hedefler belirlenmektedir. İnsan kaynakları açısından eşitliğin sağlanması dinamik bir süreci ifade ettiği için işgören açığı ya da fazlalığı için önlemler alınmaktadır (Acar, 2018).

İşgücü arzı ile talebinin karşılaştırılması ya da dengelenmesi, plan yapılan döneme ilişkin olarak işletmenin işgücü talebinin karşılanmasının mümkün olup olmadığının belirlenmesidir. Bu aşamada, işgücü arzının talepten fazla olması ya da işgücü arzının talebi karşılayamayacağı hallerde farklı önlemler alınmaktadır (Bingöl, 2016):

- İçsel işgücü arz fazlalığı: Bu durumda maliyet analizi yapılarak, işgörenlerin elden çıkarılmasının planlanmasının yapılması, işgücü kullanımında değişiklikler, çalışma saatlerinin azaltılması, çekici emeklilik koşullarının sağlanması, işten çıkarma yapılabilir.
- İşgücü arz eksikliği: Bu durumda ise yeni işgören temin etme yolları araştırılmakta ve özendirici ve cazip iş imkanları ile yeni adayların işletmeye çekilmesi sağlanmaktadır.

İşgücü arz ve talebinin dengelenmesine yönelik faaliyetler, işletmenin ihtiyacı olan işgücü talebinin en ekonomik ve nitelikli insan kaynağı ile karşılanması ya da arz fazlası olduğunda çeşitlik yöntemler ile azaltmaya yönelik önlem alınmasına dayanmaktadır. İşgücü fazlalığı olduğunda, yeni işgören alımını durdurmak, esnek çalışma saatleri, bölümler arasındaki dengesizliğin azaltılması, geçici işten çıkarma ya da sürekli işten çıkarma uygulanabilmektedir. İşgücü açığı olduğunda ise iç kaynaklardan işgören temini, izinlerin azaltılması, teknolojik yenilikler, geçici ya da sürekli insan kaynağı istihdam etmek yolları tercih edilebilir (Acar, 2018).

İşgücünün örgüt içerisine yerleştirilmesi hususu ise, örgütün boş birimine işe uygun bir işgörenin yerleştirilmesi, işgören açısından ise işin uyumlu hâle getirilmesi şeklinde açıklanabilmektedir. İşgören, kendi beceri ve yetkinliklerini işin ihtiyaçlarına göre ortaya koyacağı gibi, örgüt de işin tanımını işgörene yönelik değiştirmekle mükelleftir.

İşgörene göre değiştirilen iş, kimi zaman kolaylaştırmaya gidebilmektedir. Bu yolun kullanılması ile, birey daha az yorularak ve iş yükünü azaltarak yaptığı işi daha etkin ve verimli bir biçimde uygulayabilir. İşgörene göre uyarlanan iş, maliyetleri düşürebilmektedir, zira iş stresi ile ilintili şikâyetler verimi düşürmektedir (Drucker, 1994). Bununla birlikte işgörene göre iş uyarlanması etkinlikleri arasında iş ortamı içerisinde görülen fiziksel ışıklandırma, ses kirliliği ve havalandırma gibi özelliklerin de uygun hâle getirilmesi de görülebilir (Sabuncuoğlu, 1988).

Örgüt içerisindeki işgörenlerin yanlış görevlendirilmeleri, bireylerin etkinliklerini tam anlamıyla ortaya koyamamasına, bu yüzden de motivasyonlarının düşmesine yol açabilmektedir. Fiziksel etkenler de aynı şekilde çalışan kimselerin motivasyonlarının düşmesi yoluyla verimliliğin düşmesine yol açabilmektedir. İşin uyumlanmasını sağlamak için iş genişlemesi, işin zenginleştirilmesi ve kapsamındaki değişiklikler ve işgörenlerin rotasyon dâhilinde ilerlemesi de uygulanabilmektedir. Motivasyon eksikliği verimi büyük oranda düşüren bir etmendir. Bu yüzden iş, işgörene göre yeniden dizayn edilirse iş doyumunu ve motivasyonu artış gösterebilir. Bu yolla, hem mevcut çalışanların örgütsel bağlılıkları sağlanırken hem de yeni ve etkin çalışabilecek bireylerin örgütü tercih etmesi daha olası bir hâle gelebilmektedir. Bu yollarla etkin hâle getirilen bir işgücü, marka ve örgütlerin rekabet ortamında kök salabilmesine yardımcı olabilecek en önemli unsurlardan biridir.

İşgücü yerleştirilmesi sürecinde en önemli ilkeler şu şekilde sıralanabilir;

- Örgüt içerisindeki genel beceri ne seviyede olursa olsun, yetkin kimselerin her birimde etkinlik sağlanması gerekmektedir (Porter, Lawyer ve Hackman, 1987).
- Düşük verimli çalışmaların sebebinin sıklıkla, kötü iş tasarımlarıdır. Bu yüzden işgören merkezli ihtiyaç ve değerler gözetilerek, görevlerini eksiksiz yerine getiren bireylerin elde edilmesi için planlamalar yapılmalıdır.

- İş açısından örgütler, işgörenlerinin hem fiziksel hem de akıl sağlığından sorundur. Bu yüzden iyi örgütler, tasarımı belli periyotlarla değiştirir (Eren, 1998).

1.1.2.4. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarına Yönelik Eylem Planının Yapılması

Eylem planlaması arz ve talep arasındaki dengenin korunması amacıyla işletme içindeki çalışanların iş tatmini, verimlilikleri ve performansının geliştirilmesi ve işgören devir hızının kontrolü için yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Eylem planlamasında işletme için en faydalı çözüm önerilerinin değerlendirilmesi yapılarak seçim yapılmaktadır (Arslan, 2012).

İnsan kaynakları İhtiyaçlarına yönelik eylem planları bütün özelliklerin ayrıntılı bir şekilde gösterildiği ve gelecekteki çeşitli aşamalarda kaç işgörenin istihdam edileceği yönünde bilgiler vermektedir. İnsan kaynakları eylem planlarının amaçları aşağıda gösterilmiştir (Bingöl, 2016):

- Geleceğe ilişkin öngörüler,
- Yönetim kademesindeki değişimler,
- Eğitim ihtiyaçları,
- Tedarik ve emeklilik programları

Eylem planlaması, kısa, orta ve uzun vadeli gerçekleştirilmesi istenen amaçlara ilişkin olarak faaliyetlerin planlanmasıdır. İnsan kaynakları eylem planları, çoğunlukla işgücü arz ya da fazlasının dengelemeye yönelik planlardır. Bu planların oluşturulması için işletmenin amaçlarının net bir şekilde ortaya konması ve mevcut durumun analiz edilerek geleceğe yönelik stratejinin belirlenmesi gerekmektedir. Eylem planı dinamik bir şekilde düzeltilmeli ve geri bildirim ile sürekli olarak iyileştirilmelidir (Acar, 2018).

İnsan kaynakları planlamasının en önemli aşamalarından biri de gereksinimlere yönelik planlar yapılması ve bu planların uygulanmaya konmasıdır. Örgütün gelecek için sağlam bir plana sahip olması işgücü kaynaklarının verimlilik ve etkinliğinin artırılması yoluyla sağlanır. Bu yüzden örgütler, eğitim, geliştirme ve yetiştirme gibi etkinlikler göstermek zorundadır. İşgücünün etkinliğinin artması örgütün etkinliğinin artması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1989).

İnsan kaynakları planlaması, örgüt içerisindeki işgörenlerin fazlalığı ya da azlığı durumunu engellemeyi, mevcut işgörenlerin eğitimi ve oryantasyonunu sağlamayı amaçlamaktadır. İşgücü fazlalığı olduğunda işgörenlerin esnek çalışma saatlerine yönlendirilmesi, işgücüne ayrılan maliyetin artması, alımların durdurulması, motivasyonun olumsuz olarak etkilenmesi ve bu durumun devamı hâlinde emekliliğin teşvik edilmesi ve işten çıkarmaların gerçekleştirilmesi görülebilmektedir. Bununla birlikte işgücü azlığı durumunda mesaili çalışma saatleri, işgörenlerin üzerindeki iş yükünün artması, motivasyon düşüklüğü, verim kaybı gerçekleşebilmektedir (Acar, 2018).

Geliştirme fonksiyonu “işgörenin organizasyona dâhil olması ile birlikte ayrılan değin verimliliğinin artırılması amacıyla yönetim tarafından sunulan etkinliklerin tümü” olarak tanımlanabilmektedir (Akçakaya, 2008). İnsan kaynağının geliştirilmesi tanımlamaya ve kavramlarla kısıtlanmaya direnen bir konudur. Zira bu konu, bireye uygun gelişim süreçlerini de içermekte olduğundan, “yaşam boyu eğitim” fikri ile yola çıkarak bireyin yalnızca iş alanında değil, hayatının tümünde aldığı eğitimi gelişim süreci olarak ele alınmalıdır (Açıkalın, 1996).

İnsan kaynakları planlaması açısından en önemli basamaklardan biri eğitimidir. Eğitim, genel tanımıyla bireylerin yaşantılarında, kalıcı ve bilinçli, bilgi, düşünce ve eylemlerinde kendini gösteren olumlu değişimler olarak tanımlanabilmektedir (Akyüz, 2001). İstihdamı yeni sağlanmış ya da deneyimi olmayan işgörenler için zorunlu hâle gelmiş olan eğitim uygulaması, işletmenin gelişmesi ve büyümesine yardımcı olurken, kültürel ve teknolojik değişimler gibi dış etmenlere ayak uydurulabilmesi açısından büyük bir önem teşkil etmektedir (Kozak, 1999).

Rekabet ortamlarında başarıya ulaşmak ancak insan kaynağı ve işgücü ile sağlanabilmekte olduğundan ötürü, bu bireylerin yetkinliklerinin artırılması büyük bir önem arz etmektedir. ABD içerisinde yapılmış olan araştırmalara göre, 1929-1982 yılları arasında üretim kapasitesini artıran eğitimin yalnızca %26’sı iş hayatı öncesi eğitimken, %55’i çalışma hayatı sırasında gerçekleşen eğitimlerdir. Bu araştırmalar, örgüt içerisinde yapılan eğitim ve gelişim çalışmalarının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Preffer, 1996).

Örgütlerin başarısı, ancak işgörenlerinin verimliliği aracılığıyla sağlanabilir. Örgütün işgörenlerinden edinebileceği en yüksek verim, örgütsel bağlılık, etkin

Çalışma ve yeni fikirler üretebilme süreci aracılığıyla elde edilebilir. İnsan kaynakları planlaması ise eğitim ve gelişim çalışmaları ile bireylerin örgütsel bağılılıklarını artırırken, verimlerini de azami ölçüde kullanmayı gözetmektedir.

Teknolojik değişimler ele alındığında toplum, çağımızda bireylerin işin gerekliliklerini ancak uzun sürelerde elde edebileceği bir sisteme evirilmiştir. Bu yüzden örgütler açısından, verimli bir bireyin kaybı, maliyetli ve yeri doldurulması zaman alacak cinsten bir kayıp olmaktadır (Butt, Thakor ve Thakor, 1994).

Ülgen ve Mirze'ye (2004) rekabet ortamında işgörenler aracılığıyla üstünlüğü sağlayacak etkinlikler; seminerler, eğitim programları, kurslar gibi gelişim programları olarak sayılabilmektedir. Bu programlar dâhilinde örnek olayların değerlendirilmeleri, rol oynamalar, davranış modellemeleri gibi metotlar kullanılmaktadır. İşletme içinde ise uygulanan yöntemler arasında ise yol göstericilik, iş rotasyonu ve üst yöneticinin danışmanlığı gibi metotlar kullanılmaktadır (Bayındır, 2007).

1.1.2.4.1. Eğitim Planlaması

Örgüt içerisinde ve etkinlik gösterdiği alanda teknolojik, ekonomik ve sosyal devinimlerin sürekliliği eğitim sürecini zorunlu olmasa da gerekli kılmaktadır. Eğitim, küresel pazarda başarıya ulaşmayı sağlayacak yeti yelpazesine sahip olan çalışanların tayin edilmesinde de yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin işgörenlerine iş tanımları, iş tipleri, iş etiğine dair belli bir eğitimi sağlaması gerekmektedir (Hammerand ve Karen, 1997).

Eğitim ve geliştirme aracılığıyla ortaya çıkan süreç, organizasyon ne yöne ilerleyeceğini belirlemektedir. İyi bir eğitim süreci, programın maliyetine rağmen getirisi oldukça yüksek bir uygulamadır. Çalışanların eğitim eksikliklerinin belirlenmesi iyi bir eğitim planlanmasının sonucunu olabilmektedir. Eğitim, tıpkı her örgütten örgütün iş kollarının farklı olduğu gibi her örgütte de ayrıca bir eğitim verilmesi gerekmektedir. Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlayacak olan adımlar aşağıda açıklanmıştır (Minerand ve Crane, 1995).

- Örgüt tarafından bölümlere göre eğitim programının katılımcılarının belirlenmesi,
- Operasyonların incelenmesi yapılmak suretiyle eğitim programlarının kapsamlarını belirlenmesi,

- Bireylerin kişisel başarıları ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Ön görülen hedefe ulaşmak adına seçilmiş olan eğitim süreci, hem zaman hem de maddî kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple, çalışanların geliştirmesi ya da değiştirmesi gereken davranışların tahmini ve bunun en iyi yollarını bulabilmek örgütler için önem teşkil etmektedir. İhtiyaçların belirlenmesi, eğitim ihtiyacının gözetilmesi ile birlikte mantıksal ve finansal analizlerle mümkün olmaktadır (Saal ve Knight, 1988).

Eğitim metodunun belirlenmesinde birçok kriter değerlendirilmektedir. Bu kriterlerden biri çalışan nitelikleridir. Niteliklerine uygun eğitim alan çalışanlar daha motive hâle gelmektedir. Çalışanların eğitim yöntemlerini seçmesini sağlamak, örgütler açısından eğitimleri daha verimli kılabilir. Zaman ise, eğitim sürecinde önemli bir kriterdir. Zaman yenilenebilir bir kaynak olmadığından ötürü, eğitimin alacağı zaman gözetilmelidir. Diğer metotlara göreyle daha az zaman alan uygulamalar, örgütler tarafından sıklıkla tercih edilen metotlar olmaktadır. Başka bir kriter ise, eğitim yönteminin içerisinde kullanılacak olan materyal ve eğitimi alan bireyin kaybettiği zamanlar içerisinde yaratacağı katma değeri ölçmeyi gözetilen maliyet unsurudur (Carrel, Kuzmits ve Elbert, 1992).

Eğitim metotlarından birkaçı örneklenecek olursa;

- “Out-source” olarak sağlanan workshoplar ve konferans uygulamaları,
- Uzmanlığı elde etmeyi sağlayacak olan eğitimler,
- Temel iş bilgilerinin edimini sağlayan eğitimler,
- Şirket içerisinde organizasyona özgü eğitimler,
- Projeler ve takım ödevleri,
- Sertifika kazanılmasını sağlayacak eğitim programları,
- Üniversite derece programları,
- Şirketler tarafından sağlanan konferanslar,
- Bireysel gelişimi sağlayacak ipuçları ve taktikler olarak sıralanabilmektedir (Walker ve Stopper, 2000).

1.1.2.4.2. Performans Yönetimi

İşgörenlerin performanslarının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini hedef alan tüm uygulamalar performans yönetimi adı ile adlandırılmaktadır (Uyargil, 1992).

Performans değerlendirmelerinin iki ana hedefi bulunmaktadır. Bu hedeflerden birincisi, iş performansları ile ilgili bilgi edimidir. Alınan bilginin gelecekteki yönetsel kararlarda etkili olacağı ön görülmektedir. Maaş zamları, nakil ya da terfi, eğitim gereksiniminin belirlenmesi, işten çıkarma gibi kararların verilmesi performans değerlendirmelerine göre uygulanabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre yönetsel kararların alınması, sağlıksız sonuçlara yol açabilmektedir (Palmer, 1993).

Performans değerlendirmenin bir diğer amacı ise, işgörenlerin yapmaları gereken işleri ne ölçüde doğru yaptıklarını tespit etmek ve bununla ilgili geri dönütleri almaktır. Bu geri dönütler doğrultusunda örgüt ve içerisindeki işgörenlerin eksiklikleri belirlenip çözümlenebilmektedir. İşgörelere yapılan yapıcı geri dönütler hem işgörenlerin motivasyonunu arttırmakta hem de kendi gelişimlerini görmelerini sağlamaktadır.

1.1.2.4.3. Kariyer Yönetimi

Çağımızda işgörenlerin iş yerinde süreklilik, yeteneklerinin bilmesi, kendilerini geliştirmesi gibi sürekli olarak değişen hedef ve talepleri doğrultusunda kariyer yönetimi de önemli bir yer tutmaktadır. Her bir işgörenin gelecekteki bulunacakları yerleri değerlendirmesi ise kariyer planlamasının kısaca tanımı sayılabilmektedir. İdarî birimlerin hedefi, işgörenlerin potansiyellerini maksimize edebilmelerini sağlamak ve bu potansiyellere örgütsel bağlılık yoluyla organizasyona fayda sağlayacak şekilde yön verebilmektir. Bu durum ancak, işgörenlerin değişim ve gelişimlerinin değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi ile mümkündür. Örgüt, işgörenine başlangıçta verdiği işi sürekli olarak yaptırmak yerine, ona yeni fırsatlar vererek kariyerini yönlendirmelidir (Baird, 1992).

Tanım itibariyle kariyer yönetimi, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin belirlenmesi yoluyla örgüt içerisindeki gelişim ve değişimlerine yol çizmek şeklinde tanımlanabilmektedir. Kariyer yönetimi, işgörenlerin örgüt içerisinde seçtiği yolda kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi ve gerçekleştirilmesi esnasında kullanılan araçlar

şeklinde tanımlanan kariyer planlamasını da kapsamaktadır (İlter, Budak ve Budak, 1994).

1.1.2.5. Değerlendirme ve Kontrollerin Yapılması

Kontrol ve değerlendirme, insan kaynakları planlamasının ve programlarının işleyişlerine yönelik sonuçların tespit edilmesi, analiz edilerek örgütsel düzeydeki faaliyetlerin yeniden iyileştirilmesi için değerlendirilmesidir. Kontrol ve değerlendirme günümüzde bilişim sistemleri ile anlık olarak yapılabilen ancak uzun vadeli amaçların değerlendirilmesi zaman alabilmektedir (Bingöl, 2016).

İşgörenlerin organizasyon içerisindeki katkıları, eksik yanları, gelişim ve değişimlerinin gözlemlenebilmesi adına yapılan çalışmalar değerlendirme ve kontroller sistemi olarak kabul edilmektedir. Değerlendirme sisteminde başarı, performansın ne yönden değerlendirileceğini doğru bir biçimde belirlemektir (Bayraktaroğlu, 2002).

Değerlendirme ve kontrol, insan kaynakları planlamasının etkinliğinin ölçülmesi ve farklı ölçütler açısından sonuçlarının analiz edilmesidir. Değerlendirme ve kontrolde problemler alanların tespit edilmesi ile planlama sürecinde iyileştirmeler yapılmakta ve önlemler alınmaktadır. İnsan kaynakları planlama sürecinin değerlendirme ve kontrolü aşağıdaki kriterlere uygun yapılabilir sıralanmaktadır (Aldemir vd., 2001):

- Verimlilik ve performans kriterleri,
- İnsan kaynakları maliyetlerinin analizi,
- İnsan kaynaklarının sayıları,
- Aday bulmaya ilişkin veriler ve oranlar,
- İşgören tedarik sürecinde geçen zaman,
- Terfi ve transfer oranları,
- Tutum araştırma sonuçları.

İnsan kaynakları planlamasının değerlendirilmesi, sonuç olarak planlamanın hedeflere ulaşma düzeyini, bir başka ifade ile planlamada ne kadar bir sapma olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Planlama sürecinin dinamik bir süreç olduğu düşünülürse değerlendirme ve kontroller, planlamadaki hatalarının neler

olduğunu ve bu hataların düzeltilmesi için hangi önlemlerin alınacağını göstermektedir (Ünlü ve Bayraktar, 2017).

Pazar içerisinde rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi ve yerlerini sağlama almak adına organizasyonlar insan kaynaklarına önem vermek zorundadır. Verimli bir şekilde işlev gösteren insan kaynaklarını sağlayabilmek için performans değerlendirmelerinin yapılması büyük önem teşkil etmektedir (Bayındır, 2007).

Tüm organizasyonlar, işgörenlerine dair doğru ve objektif karar alabilmek ve işgörenlerinin değişim ve gelişimlerini analiz edebilmek, başarı ve başarısızlıklarını gözetebilmek ve bu yolla verimliliği artırmak amacıyla çalışanlarını değerlendirmeye tabii tutmak zorundadır (Akyüz, 2001).

Performans değerlendirmelerinde işgörenlerin ne gibi testlere tabii tutulacağını belirlemek büyük önem arz etmektedir. Başarıları ve başarısızlıklarını belirleyen testler uygulanabileceği gibi, yükselme yetkinliklerinin ölçüldüğü testler de uygulanabilmektedir. Bu sayede, işgörenlerin fiziksel nitelik ve yetenekleri de belirlenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Çalışan değerlendirme yöntemleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Akyüz, 2001);

- Dereceleme yöntemi,
- Fonksiyonel değerlendirme yöntemi,
- Grup değerlendirme yöntemi,
- Karşılaştırma yöntemi,
- Kritik olay yöntemi.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda yöneticiler, bireylerin eğitim programları sağlama, nakil ve terfi, işten çıkarma gibi kararlar verebilmektedir.

1.2. Aday Araştırma ve Bulma

Aday araştırma ve bulma kavramı, işletmelerin insan kaynakları planlaması yoluyla ortaya çıkmış olan gereksinimlerin yönlendirdiği gibi gerekli nitelik ve özelliklere sahip insanların kurumun aday havuzuna katılımı şeklinde tanımlanabilmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2013).

Aday araştırma ve bulma, boşalan pozisyonun iş tanımına en uygun, en yetkin ve deneyimli kişilerin bulunması olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin hedefleri, işgörenden beklenenler ve işletmenin faydası göz önüne alınarak aday arayışı gerçekleştirilmektedir.

Alpaslan'a (2006) göre işgören seçimi sürecinde yetkinliği kısıtlı bireyler arasında kalmamak adayların iyi bir şekilde araştırılmasına bağlıdır. Bu yolla, kurum kendisi için en uygun aday seçebilmektedir.

Bayındır'a (2007) göre planlama çalışmaları örgütün ihtiyacı olan bireylerin ne gibi niteliklere sahip olacağını belirlese de bu konudaki kaynakların edinileceği yollar, daha büyük bir sorun teşkil etmektedir.

Aday bulmanın geçmişteki yolları ile modern yolları arasında giderek büyüyen bir fark bulunmaktadır. Bu farkın daha iyi anlaşılabilmesi Kozak tarafından 1999 yılında yapılmış bir çalışmada bahsedilen kaynak bulma yöntemlerini sıralanabilir (Kozak, 1999);

Adayların bulunması sürecinde kullanılan bazı yollar şu şekilde sıralanmaktadır (Kozak, 1999);

- İşletme içerisinde çalışan işgörenlerin önerileri,
- İşyerlerine kişisel olarak yapılan başvurular,
- İlanlar ve duyurular,
- İş ve işçi bulma konusunda etkinlik gösteren kurumlar,
- Eğitim kurumları,
- Özel müşavirlik büroları.

Öksüz tarafından 2011 tarihinde yapılan bir araştırma ise insan kaynakları yönetiminin teknolojiden fazlasıyla faydalandığından söz etmektedir. Bunların başında gelen en önemli sistemlerden biri “e-işe alım” adıyla anılan yöntemdir. E-işe alım, aday bulma sürecinin çevrimiçi siteler ve elektronik ortamlar üzerinden yapılmasını ön gören bir yöntem olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreç elektronik ortamda veya web tabanlı bir ortamda hazırlandığı için otomasyon sistemine sahip bir sistem olarak değerlendirilmelidir. E-işe alımın ilk örnekleri, 90'lı yılların ortalarında ortaya çıkmıştır (Öksüz, 2011).

Denizli (2020) ise, sosyal medya ve paylaşım sitelerinin etkili bir şekilde kullandığından bahsetmektedir. Değişen topluma, işgören temini süreci de zaman içerisinde ayak uydurmuştur.

Doğru hedef kitlelere ulaşabilmek için kullanılan kanallar işgören temini sürecinde başarıyı ciddi ölçüde etkileyen faktörlerden biri olarak göze çarpmaktadır. Temini gerçekleştirilen işgörenin kurumun hedef ve gereksinimlerine ne derece uygun olduğu etraflıca değerlendirilmelidir, aksi takdirde işgören temini süreci doğru yönetilmiş kabul edilemez.

Tütüncü ve diğerlerine (2003) göre işgören temini, insan kaynağının kuruma çekilmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu amaçla doğru adayların bulunması, ancak doğru bir araştırma ile mümkün olabilmektedir.

Çevrimiçi dünyanın üstün gücünden faydalanmak isteyen kurumlar ve dış kaynaklar giderek job board gibi yollara başvurarak internet kullanımının daha da yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Kurum her ne kadar bu görüşmeler üzerinden erişim kolaylığı elde etse de kendi içerisinde dezavantajlara da sahip bir metottur.

1.2.1. Aday Araştırma ve Bulmanın Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin gözettiği en önemli hedeflerden birisi doğru adayların kurum içerisinde doğru pozisyonlara gelmesini sağlamaktır. Kurumsal başarıları büyük ölçüde etkilemesi sebebiyle, aday araştırma süreci ciddi önem teşkil etmektedir (Bakan vd., 2006).

İnsan kaynakları planlamalarının en doğru adayın en uygun pozisyona alınmasını sağlayabilmesi ve bu yolla benzeri kurumlarla arasında olan rekabet içerisinde avantaj sağlayabilmeleri, yöneticilerin bu konuya büyük bir önem vermesine yol açmıştır (Boswell vd., 2003). Adayların araştırma ve bulunması süreci, ne kadar özenli ise, işletmelerin rekabet avantajı da o denli büyük olduğu görülmektedir (Ahmad ve Schroeder, 2002; Tipper, 2004). Adayların doğru bir biçimde araştırılması yalnızca gerekli insan kaynaklarını karşılamaktan öte, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan, kurumun gereksinimlerinin tamamlanmasını sağlayan ve uzun vadeli olarak kurum içerisinde etkinlik gösterecek olan işgücünün elde edilmesini de sağlamaktadır (Hsu ve Leat, 2000).

İşletmelerin başarı ya da başarısızlıkları kurumsal bayrakları altında bulunan nitelikli işgörenlerle büyük oranda bağlantılıdır. Yeni alınan bireylerin, örgütün

yararına etkinlik gösterebilmesi için insan kaynaklarının dikkatli bir aday araştırması gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu yüzden insan kaynakları işgören temini için, etkili ve planlı bir şekilde araştırma sürecini uygulamak zorundadır, aksi takdirde kurumda başarısız olunması, kurumsal kimliğe zarar verdiği gibi, bireylerin de sırtına gereğinden fazla yük binmesine sebep olmaktadır (Tütüncü vd., 2003).

Her ne kadar niceliği yeterli olsa da işe alınacak bireylerin nitelikleri de büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden işletmede iş analizleri etraflıca yapılmalı, iş tanımları ve gerekliliklerinin bilinmesi gerekmektedir. İşyerindeki gereklilikler gelecekte alacakları bireylerin niteliklerini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Dokumacı, 2010).

1.2.2. Aday Bulma Kaynakları ve Yöntemleri

İşletmeler yeni işgören edinimi sürecinde iki farklı kaynak kullanmaktadır. Birincisi, insan kaynağı ihtiyacını işletme içinden bulmayı karşılayan iç kaynaklardan aday bulma, ikincisi ise işletme dışı yollarla aday bulmayı karşılayan dış kaynaklardan aday bulma olarak kabul edilmektedir (Avcı, 2017).

1.2.2.1. İç Kaynaklardan Aday Bulma, Avantajları, Sakıncaları ve Yöntemleri

İç kaynaklardan yararlanarak sağlanan istihdam, herhangi bir nedenle gerçekleşen işgücü kaybı sonucu boşalan bir pozisyona örgüt içerisindeki başka bir bireyin yatay ya dikey yer değiştirme yoluyla yerleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Hiyerarşik açıdan aynı seviyedeki başka bir bireyin boşalan pozisyona getirilmesi yatay yer değiştirme ya da atama olarak adlandırılırken, hiyerarşik açıdan daha yüksek ya da alçak bir seviyeye getirilme ise dikey yer değiştirme olarak adlandırılır. Dikey yer değiştirmelerde, genellikle yükselme ya da terfi yolu tercih edilir, verilmiş rütbenin ve unvanın birinin elinden alınması sık rastlanan bir durum değildir (Sabuncuoğlu, 1997).

İstihdamın iç kaynaklar yardımıyla sağlanmasının hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. İç kaynaklar yoluyla adayın bulunması;

- Örgüt içerisinde daha düşük maliyete sahip ve daha kısa bir süre içerisinde istihdamın sağlanması,
- İçeriden gelen birey, uyumsuzluk sorununun çok az olması sebebiyle, ortama kolayca adapte olabilmesi (Acar, 2010),

- Terfi alan işgörenin motivasyonu ve örgütsel bağlılığını artırırken, diğer işgörenlerin de terfi alabilmek için daha etkin çalışmasına yol açabilmesi,
- Terfi alma olasılığının olduğunu gören diğer bireylerin örgüte katılımlarını artırması,
- Boşalan pozisyonun gerekliliklerini, örgüt içerisinde etkinlik gösteriyor olmasından ötürü nitelikleri bilinen bireyler tarafından doldurulması gibi avantajlara sahiptir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1996).

Faydalarının yanı sıra, iç kaynaklardan faydalanarak istihdam sağlanmasının şu şekilde sakıncaları da olabilmektedir (Alpugan vd., 1997);

- Boş pozisyonun yetkin bireyler tarafından doldurulmasını engelleyebilmektedir. Boşalmış olan pozisyonun gerektirdiği tecrübe ve yetkinliğe sahip olmayan bireyler tarafından doldurabilmesine yol açabilmektedir.
- Boşalmış olan pozisyona getirilen işgören, önceki iş bölümünde bir boşluk yaratır. Bu boşluk dış kaynaklar aracılığıyla doldurulmazsa, önceki bölümünde bulunan diğer işgörenlerin iş yükü artmış olur.
- Bu yolla yapılan istihdam, yatay geçişlerde iş tanımının değişmesi sebebiyle motivasyon düşüklüğüne ve verimin azalmasına yol açabilmektedir.
- Terfi ile iç kaynaklardan aday bulmanın politik baskılara yatkın olmaktadır (Glueck, 1979, Akt. Acar, 2018).

İşletme içinden aday bulunması metotları, terfi ve nakil şeklinde sıralanmaktadır. Terfi, işgörenin, bulunduğu mevkiden daha üst bir mevkiye dikey olarak taşınması olarak tanımlanırken; nakil, işgörenin bulunduğu mevkiden denk bir mevkiye yatay hareketi şeklinde tanımlanmaktadır (Acar, 2018).

1.2.2.2. Dış Kaynaklardan Aday Bulma, Avantajları, Sakıncaları ve Yöntemleri

Organizasyonlar için ikinci istihdam sağlama yolu ise dış kaynaklar aracılığıyla işgören teminidir. Yeni kurulan bir işletme, büyüme gösteren bir örgüt ya da belli başlı işgücü kayıplarından mustarip (istifa, ölüm, emeklilik, vb.) birtakım organizasyonlar

işgören teminine mecbur kalabilmektedir. Gerek teknolojik gerekse kültürel değişimler, bu alanda uzman olan bireylerin dışarıdan istihdam edilmesine yol açabilmektedir. Örgüt hedeflerinin zamanla şekil değiştirmesi de bu yolun kullanmasına sebep olabilmektedir (Açıkalın, 1996).

Devletler tarafından kurulmuş olan işçi ve iş bulma kurumları, bazı eğitim kurumları, işgören edimi konusunda etkinlik gösteren danışmanlık kurumları, gazete, dergi gibi konvansiyonel medya unsurları ve internet aracılığıyla etkinlik gösteren yeni medya unsurları dış kaynakların büyük kısmını kapsamaktadır. Bununla birlikte, örgüte içinde bulunduğu bölge ve etkinliği ile yaratmış olduğu imaj sebebiyle de başvurular gelebileceği gibi, örgütün mevcut çalışanları referans yoluyla da işgören ediminde yardımcı olabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanarak istihdam sağlanması, iç kaynaklara göre daha geniş bir yelpazeye sahiptir.

Örgüt içerisinde açılmış olan boş bir pozisyona yerleştirilmesinin sağlanması için, öncelikli olarak bu pozisyona geçebilecek bir bireyin örgüt içerisinde olup olmadığı gözetilirken, dış kaynaklar aracılığıyla istihdam sağlanması ön görüldüğünde eğitim ve oryantasyon süreçleri gözetilmelidir (Artan, 1989).

İşletmeler açısından dış kaynaklara başvurma nedenleri ise (Doğan, 2017);

- Etkinliğe yeni başlayan ya da hızlı bir biçimde büyüyen bir işletme,
- İşletmeye yeni dâhil olan bireylerin parlamak adına daha fazla efor sarf etmesiyle diğer çalışanları da motive etme olasılığı,
- Değişen teknoloji ile giderek artan nitelikli ve uzman çalışan gereksinimi
- İşin nitelikleri için yetkin, eğitilmiş ve öğretilmeye açık işgörenlerin kuruma çekilebilmesi,
- Dış kaynaktan gelen işgörenlerin kattığı dinamik hava,
- İşe uygun ve yetkin bir işgörenin hızlı bir biçimde işe girebilmesi,

İç kaynaklar aracılığı ile üstteki pozisyonlar dolarsa, alt kademedeki insan kaynağı açığını karşılamak adına dış kaynaklara başvurulabilmektedir.

1.3. İşgören Seçimi

İnsan kaynakları seçim süreci için işgören seçimi, kurumların ihtiyaçlarına yönelik bireylerin kurumda kalmasını ya da kuruma transfer edilmesini sağlayan tüm

etkinlikler şeklinde de tanımlanmaktadır (Armstrong, 2017). Bu tanımdan hareketle, işgören seçimi, kurum için etkinlik gösterecek ve örgütsel bağlılığa sahip olacak bireylerin bulunabilmesi ve seçilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.

İşgörenlerin seçimi sürecinde işgören sağlama sürecinin tam tersi yönünde hareket etmektedir. İşgörenlerin seçimi esnasında başvuruların eritilmesi, işgören sağlama sürecinin başlangıçta daha fazla bireyler arasından yetkin olan bireylerin seçilmesine bağlıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

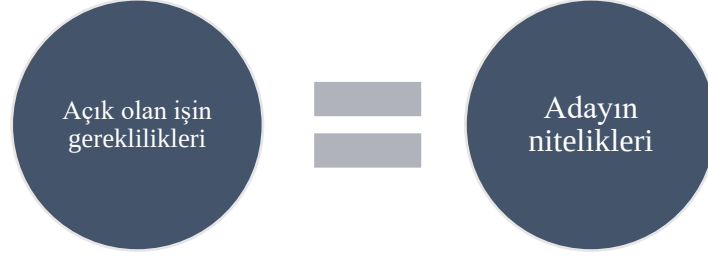
Sabuncuoğlu (2000) işgören seçimi sürecini şu basamaklarla değerlendirmiştir;

- İş analizinin yapılması,
- Başvuruların toplanması,
- Ön görüşme ve başvuru formlarının doldurulması,
- Testler,
- Görüşme ve mülakatlar,
- Referans kontrolü,
- İşe alma kararı (ön seçim)
- Sağlık kontrolü,
- Teklif verme (son seçim)
- İşe yerleştirme.

İnsan kaynakları seçim süreci için işgören seçiminin ana hedefi, “temin edilecek işgören ve boşta kalmış pozisyon ile arasındaki bağı kurmanın sağlanması ve başvuranların arasından pozisyon için nitel olarak en uygun olanın seçilmesini sağlamak” şeklinde özetlenebilir (Göktaş, 2009).

Dinler’e (2006) göreyse, “tutum, yetenek, kabiliyet ve ilgi alanları kurumun hedeflerine ve gereksinimlerine en uygun adayın sistemli bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda pozisyona uygunluğunun değerlendirildiği bir süreç” olarak tanımlanmaktadır.

Geylan’a (1992) göre işgören seçiminin formülü kısaca şu şekilde ifade edilebilmektedir;

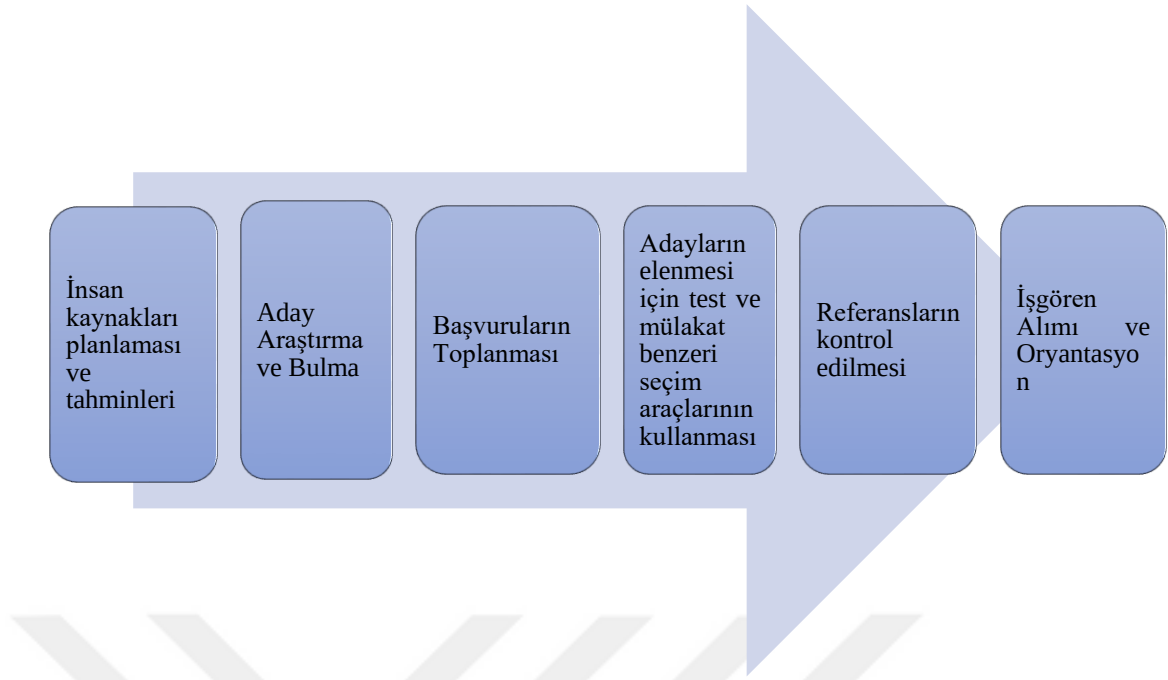


İşin hedef ve gereksinimlerine göre alınan bir işgören tam olarak kazan-kazan yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Hem girdiği iş sayesinde kendisine sağlıklı bir süreç sunarken, hem de iş yerine de katma değer üretebilir. Temin edilen bireyin, “her bakımdan başarılı olması gerekli” değildir fakat girmiş olduğu bölümde gereğini yere getirmelidir (Yetkin, 2006).

İnsan kaynağını sağlama çalışmalarının takibinde bu adayların arasında en uygun olan bireyin işe girişine kadar olan süreç kısaca değinecek olursak;

- Süreç kuruma yapılan başvurular ile başlamaktadır. Her ne kadar iç kaynaklardan elde edilen teminler başvuruların edinime gerek duymasa da, başvuruların toplanması önemli bir basamaktır.
- Başvuruları alınan birey birtakım psikoteknik ve yeterlilik testleriyle değerlendirilebilmektedir. Bu testler bireyin yetkinliğini ölçtüğü gibi, kurumun hedeflerine ne ölçüde uygun olduğunu da belirlemektedir.
- Kurum gerek duyduğu takdirde olası işgöreni yüz yüze ya da çevrimiçi mülakatlar ile deneyebilmektedir.
- Referansların kontrolü eski çalışma yerinden iş arkadaşları ve üstleri üzerinden bilgilerin edinimi sayesinde elde edilmektedir.
- İnsan kaynağı elde edildikten sonra nitelikli adaylar arasından kurumun hedeflerine ve ihtiyaçlarına en uygun olan aday seçilmektedir.
- İşgörenin alınması sonrasında işe alışması ve oryantasyon sürecinde gerekli eğitimler, tanıtımlar yapılmaktadır.

Dessler’e (2000) göre, işgören seçme ve yerleştirme süreci beş basamakta incelenmelidir. Bunlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Temini Sürecinin Temel Aşamaları

Kaynak: Gary Dessler; Human Resource Management (8th edition), USA: Prentice Hall Int. Inc. 2000, s.123.

Bu başlık altında işgören seçimi basamaklara ayrılmak suretiyle anlatılmıştır.

1.3.1. Başvuruların Toplanması

İşletmeler açısından performansı doğrudan etkileyen en önemli etkinliklerden biri işgören seçimi ve yerleştirmesidir. Nitelikli işgören içinde bulunduğu örgütün verimliliği ve performansını artırmaktadır. Verilen bir görevin istenildiği gibi yapılması, işgörenin işin gerektirdiklerine yetkin bir biçimde sahip olması ile mümkün olabilir ancak. İnsan kaynakları sorumlusu, insan kaynağı gereksinimini görür ve boşalmakta olan ya da boşalmış pozisyonlar için uygun aday arayışına başlamaktadır. Adayların bulunması için iş gerekliliklerinin ve tanımlarının açık bir biçimde verilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının sağlanması bilinçli ve kontrollü bir biçimde gerçekleştirilmelidir. Başvuru toplamak en iyi adayı seçerken bunu en az maliyetle yapmak için iyi bir aşamadır. Bu hedefe ulaşmak için birçok insan arasından başvurular eleme yoluyla azaltılır ve yetkin olduğuna inanılan bir aday listesi hazırlanır. Başvuruların toplanmasındaki başarı, iş analizi ve insan kaynakları planlamasına bağlıdır (Özgen ve Yalçın, 2015).

Kaynak her neresi olursa olsun, yetkin işgörenlerin edinimi, yüksek sayıda başvurunun toplanması yoluyla elde edilmektedir.

1.3.2. Uygulanan Testler

İşgören seçimlerinde bireyler bilgi testleri, psikoteknik testler ya da mülakatlarla sınanabilmektedir. Kurum ve kurumun insan kaynakları uzmanları hangisinin kendi organizasyonları için daha uygun olduğunu belirlerse o yöntem/yöntemler ile temin etkinliğini gerçekleştirir.

Bilgi sınavları içerisinde, işe alınacak işgörenin, meslekî bilgisini değerlendirmek adına yapılan bir sınav biçimidir. Bilgi sınavları adayların başlayacakları noktadan ne denli uzak ya da yakın olduğunu anlayabilmeyi amaçlamaktadır. Bilgi sınavları meslekî bilgileri sınıadığı gibi bununla birlikte düşünme biçimi, çözümleme, aktarabilme, stresle başa çıkma gibi yeteneklerini de ölçmektedir (Budak, 2016).

İyi bir sınavın uygulanış ve içerik olarak bazı özellikleri taşıması gerekir (Budak, 2016):

- Sınavda kullanılan soruların cevapları adayın meslek hayatında kullanılabilir olmalıdır.
- Sorular net, belirgin ve bilgiyi ölçmeyi hedefleyerek hazırlanmış olmalıdır.
- Sınavın süresi ve sınavın yapıldığı yerin ya aynı ya da denk olması gerekmektedir.
- Sınav temel bilgileri değerlendirmeye almalıdır.
- Sınav iş hayatında karşısına çıkacak konularla ilgili yetkinliğini ölçmelidir. Adayın bilgileri ile analiz ve yorum yapabilme yeteneklerini kullanabilmesi, şirketin bunu yaparken asıl amacı olmalıdır.
- Sorular, adayların gizli tutmayı tercih edeceği şeylerden oluşmamalı, tamamen objektif olmalıdır.

İşletmeler eğer bu tarz bilgileri öğrenmek isterlerse, mülakatta konuşmak daha doğru bir yol olabilir.

Psikoteknik testlerse adayların, yetenek, kabiliyet ve bilgilerinin ölçülmesi için uygulanan testlerdir. İşe alınacak aday işgörenin kişiliği, ruh hâli, psikolojik durumu ve ilgi alanlarını ölçmek için uygulanan bir testtir. Adayın psikolojik yapısının

incelendiği gibi, kişiliği ile birlikte alınan bilgiler organizasyon içinde nereye yerleştirileceğini daha kolay tayin etmektedir (Demirkol ve Ertuğral, 2007). Psikoteknik araçların bir kısmı zekâ, öğrenme yetisi, ilişki kurabilme gibi özellikler ölçülebilir hâle gelmektedir. Bunun dışında, kimi zaman testler, mevcut çalışmanı kontrol etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu yöntemle, işgörenlerin geleceğini tayin ederken de, işe yerleştirirken de, ya da atama ve nakil gibi durumlarda, eğitim ihtiyaçlarını görmeyi sağlamaktadır (Silah, 2005).

1.3.3. Mülakat Yoluyla Değerlendirme

Görüşmeler ve mülakatlar işgören seçimlerinde en önemli veri kaynaklarından biridir. Görüşmeler adayların düşüncelerini, fikirlerini, bilgilerini aktarma biçimlerini görmek için bir fırsattır. Görüşme belli bir amaç doğrultusunda hareket etmelidir (Özgen ve Yalçın, 2015). Mülakatlarda iki ana soruya cevap aranmaktadır. Bunlardan birincisi, boşta olan pozisyona görüşülen adayın ne ölçüde uygun olduğunu değerlendirmektir. İkincisi ve birinciye nazaran daha az önem arz eden diğer soru ise mevcut adayı diğer adaylara göre farklı kılan şeyin ne olduğu sorusudur. İş görüşmesinin hedefi ise birtakım basamakları atlamış olan bir adayın iş ve organizasyon ile ilgili bilgi almasını sağlarken, boşalan pozisyona uygunluğunu değerlendirmektir. Görüşme sürecinin iyi yönetilmesi kaydı altında, yeterli yetkinlik hâlinde adayın işe yerleştirilmesinde ciddi bir önem arz etmektedir. Bu yüzden, görüşme tarzı, görüşme içerisinde kullanılabilecek soru tipleri, objektiflik, insan kaynakları uzmanının yetkinliği ve gerçekleşeceği ortam oldukça büyük bir önem teşkil etmektedir (Akyol, 2019).

Görüşme sırasında görüşmecilerin uyması gereken kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar şu şekilde sıralanabilir (Özgen ve Yalçın, 2015);

- Aday işgörenin kişiliğine saygısızlık etmemelidir,
- Aday mümkün olduğu kadar rahat hissettirilmelidir,
- Zaman kısıtları belirlenmeli ve aday tarafından biliniyor olmalıdır,
- Adayın dikkatli bir şekilde dinlenmesi önem arz etmektedir,
- Objektif davranılmalıdır,
- Adayı heveslendirmek ya da korkutmaktan kaçınılmalıdır,

- Görüşme içerisindeyken düzenli olarak not tutulmalıdır,
- Bir soru tümüyle yanıtlanmadan diğer bir soruya geçilmemelidir,
- Adayın da soru sormasına imkân verilmelidir,
- Adayda oluşabilecek aşırı heyecan denetim altında olmalıdır,
- Adayla göz teması kurulmalıdır.

Mülakatlar, belli aşamalar takip edilerek uygulanmaktadır. Bu aşamalar hiyerarşik olarak sıralanabilir. Buna göre, görüşmenin genel olarak içerdiği aşamalar şunlardır (Fındıkçı, 2000):

- Tanışma Anı
- Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan bir şey varsa onun açıklığa kavuşturulması
- Pozisyonun gerektirdiği niteliklerle adayın sahip olduğu niteliklerin aynı olup olmadığının tayin edilmesi
- Eğer bir sorun oluştuysa sorunun çözümüne dair bir konuşma,
- Görüşme sonunda yapılacak geri dönüt,
- Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi
- Adayın oturduğu yer bakımından kuruma fiziksel yakınlığının değerlendirilmesi
- Aday tarafından beklenen ücretin öğrenilmesi
- Görüşmenin sona erdirilmesi

Görüşme boyunca adayın da iyi bir sonuç almak için dikkat etmesi gereken konular da bulunmaktadır. Bu konular;

- İyi bir giyime sahip olmak
- Beden dilini doğru ve etkili kullanmak
- Soruları doğru ve eksiksiz yanıtlamak
- İş ve işletmeye olan merakını sorularla göstermek

- Görüşmeye girişinde dakik olmak
- İşletme üzerine bir araştırma yaparak soruların kendisini şaşırtmasına izin vermemek
- Öznel yeti ve kabiliyetlerini gösterebilmek
- Kendini iyi bir şekilde ifade edebilmek, olarak sıralanabilmektedir.

Son olarak, kurumun yapısı ve iş gerekleri sebebiyle farklı görüşme yapıları kullanılabilmektedir. İşgören seçimi sürecinde en çok kullanılan yöntemler aşağıda sıralanmıştır;

- Planlı ve Standart Mülakat
- Plansız ve Serbest Mülakat
- Sorun Çözme Mülakatı
- Komisyon Görüşmesi
- Sıralı Görüşme
- Baskıcı Mülakat
- Grup Mülakatı

1.3.4. Referans Kontrolü

Referans kontrolü aşaması aday işgörenlerin, referanslarının kontrol edildiği adımdır. Seçim süreci içerisinde doğruyu yanıltıcı bir şey söylemesi referans kontrolü aracılığıyla engellenmeye çalışılmaktadır. Daha önce çalıştığı organizasyon, çalışma arkadaşları ve üstlerinden aday hakkında bilgi alınır. Yanlış bilgi verilmesi hâlinde kurumun güveni azalacağından bu sebepten ötürü olumsuz sonuçlanan süreçler gerçekleşebilmektedir. Bu yüzden bu aşama hem aday işgören için hem de insan kaynakları için önemli bir adımdır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2005). Mülakatlarda yaratılan imaj her ne kadar insan kaynakları temini sürecinde büyük bir rol oynasa da referans kontrolleri ile birlikte daha önce birlikte çalıştığı insanlar ve organizasyondaki yetkinliği, iş hayatındaki tutumu görülebilir.

Referans olabilecek kişiler arasında daha önce ders aldığı akademisyenler, birlikte çalıştığı iş arkadaşları ve üstleri bulunmaktadır. Referans notlarının değerlendirilmesi adayın güvenilirliğini sağlamak amacıyla önemli olduğu gibi, adayla

ilgili ikincil bir görüşe sahip olunması adına da önem arz etmektedir. Referans kontrolü, daha önce çalıştığı işteki davranışlarını ve karakterini anlamak için büyük bir önem arz etmektedir. Referans olan bireylerden yüz yüze görüşmeler, sabıka kayıtları, güvenlik soruşturması gibi sorgulamalar talep edilebilmektedir. Bu kontroller kimi zaman işe alma sürecini oldukça uzatmaktadır (Akyol, 2019).

Modern çağda ise teknolojinin yaygınlaşması ile referans kontrolü eskiden sahip olduğu önemini kaybetmiştir. X kuşağında; aday hakkında bilginin toplanabilmesi için mülakat ve referans kontrolleri çokça yapılmaktaydı. Y kuşağındaysa, sosyal platformlar aracılığıyla aday havuzları genişlemiş ve sosyal medya bu sürecin bir parçası olmuştur (Şan, 2017).

1.3.5. İşgören Alımı ve Oryantasyon Süreci

Adayın işi kabul edip tarafından talep edilen belgeleri resmi olarak işletmek için teslim etmesi ile işgören alınmış olarak kabul edilmektedir. Literatürde “işe yeni başlayan işgörenlerin kendilerine özgü bilgi, birikim ve yeteneklerine göre bir iş ile eşleştirme” durumuna işgören alımı ya da insan kaynakları temini denmektedir. İşe başlayan işgören, işe başlamadan önce bir sözleşme imzalamak durumundadır. Bu sözleşme içeriğinde, iş tanımı, bağlı olduğu departman, maaş, çalışma saatleri ve sosyal hakları gibi bilgilere sahiptir (Ahmedova, 2018).

Oryantasyon süreci ise “organizasyona yeni dâhil olmuş bireylere uygulanan bir eğitim süreci” şeklinde tanımlanabilmektedir. Oryantasyon, bir bakıma yapılan işe ve çalışma ortamına alıştırma süreci şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bir işe henüz girenler için kısa vadede her iki tarafın da birbirini tanımamaktadır. Bu yüzden bu tanışma sürecinde hatayı en aza indirmek için çaba harcanmalıdır. İlk zamanlarda yapılan hatalar insanın üzerine yapışmakta ve kişisel imajının zedelenmesine yol açabilmektedir. Birçok insan girdiği işten birkaç ay sonra çıkarak her iki tarafa da zaman ve kaynakların zararı bağlamında zarar vermektedir. Kısacası oryantasyon sürecinin doğru yapılmaması hâlinde, yeni bireyler yaptıkları hataları tekrar etmeye, motivasyonsuzluk göstermeye ve en sonunda işten ayrılmaya karar verebilir. Bununla birlikte, işe yeni başlayan bireyler içerisinde bulundukları ortama uyum sağlamak durumundadırlar. Bu farklı ortam onlar için stresli ve hatta kaygı dolu olabilmektedir. Bireyler yeni girdikleri iş yerlerinde kendilerini yalnız, izole olmuş ve yabancı hissedebilmektedirler. Bu hem verimi oldukça düşürür hem de işten çıkması hâlinde

insan kaynakları planlaması sürecini tekrardan başlatır. Bu sebepten ötürü oryantasyon süreci önem verilmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha eskiden beri çalışanlar ya da yeni işe giren yapanların üstleri işgörenlerine destek göstermeli, kaybolmalarına izin vermemelidir (Akyol, 2019).



BÖLÜM II

SOSYAL MEDYA VE SOSYAL MEDYANIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANIMI

Çalışmanın bu bölümünde sosyal medyanın tanımı, önemi, türleri ve insan kaynaklarında kullanımına yer verilecektir.

2.1. Sosyal Medyanın Tanımı

Sırasıyla telgraf, sinema, radyo ve televizyon ile giderek gelişen medya dünyası, internetin katılımıyla yeni bir tanımın gerekliliğini önermektedir. İletişim bu yolla çift yönlü, ardışık şekilde icra edilebilen bir uygulama hâline gelmiştir. Bununla birlikte, sınırlandırma olmaksızın gerçekleştirilen bu iletişim, bilgi çağının alamet-i farikası hâline gelmiştir. Bu iletişim yoluyla birlikte geleneksel medya şekil değiştirmiş, yerini büyük oranda sosyal medya ya da bir diğer deyişle yeni medyaya bırakmıştır (Özgen ve Kara, 2012). Geleneksel medyada görülen tek taraflı iletişim ve pasif izleyici kavramları, yerini interaktif medya ve çift taraflı iletişim kavramlarına bırakmıştır (Aslan, 2011).

Sosyal medyanın birçok akademik çalışmada farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar genellikle kullanıcı bireylerin üretici olarak etkinliklerini sürdürmesi, hem kendi aralarında hem de kaynağa yönelik etkileşimler göstermesi ve iletilerin hızlı ve etkili bir biçimde gönderilebilmesi paydalarında buluşmaktadır. Daha önce yapılmış olan sosyal medya tanımlamaları bu başlık altında incelenecektir.

Sosyal medya açısından temel oluşturan teknolojilerden biri Web 1.0'ın Web 2.0'a dönüşmesi olarak kabul edilmektedir (Binbir, 2012). Web 2.0 altyapısı üzerine kurulu olan interaktif ve çevrimiçi uygulama ve platformların tümü sosyal medya olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte, sosyal medyanın “yeni” olduğunu söylemek, internetin uzun zamandır forumlar ve sohbet odaları şeklinde kullanılması sebebiyle, kavramsal açıdan mümkün değildir. “Yeni” olansa, kullanıcıların dikkatlerinin daha etkin bir biçimde çekilmesi ve etkin kullanıcı sayısının artırılması gösterilebilir. Web 2.0'ın tümüyle kullanıcı merkezli olması sebebiyle, bu kullanıcı artışı sosyal medyanın gelişimi açısından önemli bir adım sayılabilir. Bu sayede oluşan blog ve benzeri sosyal ağlar, sosyal medyanın etkinliğini önemli ölçüde artırmaktadır (Tosun, 2010).

Sosyal medya, bireyler arasında etkileşimin sağlanması, karşılıklı güven ortamının oluşturulması ve tüketiciler ile kurumların aktif iletişimi yoluyla ürünün ortaya konulması hedefiyle ortaya çıkmıştır. Bu yüzden sosyal medya, Safko'ya (2010) göre; kurumlar ve bireyler arasında etkileşim yoluyla bireylerin memnuniyetinin sağlanmasını hedefleyen bir etmen şeklinde tanımlanabilmektedir.

Tuten (2008) tarafından yapılan tanımlamaya göre sosyal medya; interaktif ve katılımcıların gönüllü olarak etkinliklerini sürdürdüğü bir alandır. Bu interaktif yapı, sosyal medya içerisindeki katılımcıların topluluklar yaratmasına uygun bir ortam sunmaktadır. Topluluklar, katılımcılarını üretim, yayınlama, eleştiriler yapabilme gibi etkin iletişim yollarını kullanmaya yönlendirmektedir.

Tuğba Soytürk (2009) ise sosyal medyayı tanımlarken “katılımcıların içerikleri tümüyle kendisinin düzenlediği ve paylaştığı tüm platformlar” ifadesini kullanmıştır. Başka bir deyişle, sosyal medyanın tümüyle katılımcılar aracılığıyla oluştuğunu savunmaktadır.

Sosyal medya kavramı, tanımlamalar ve akademik makaleler ile ilgili bir sosyal medya ortamı olan Wikipedia'da “zaman ve mekân tarafından sınırlandırılmayan, paylaşım ve tartışmaların etkin olarak kullanıldığı bir etkileşim yolu” olarak tanımlanmıştır (Wikipedia, 2011, Akt; Binbir, 2012).

Kaplan ve Haenlein'a (2010) göre, sosyal medya kavramı, Web 2.0 ile birlikte gelişmiş bir kavramdır. Web 2.0 kavramı, 2004 yılından itibaren internetin interaktif iletişimin ağ üzerinden sağlanmasının ana unsur olduğu farklı ve yeni kullanılışını belirtmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu yüzden sosyal medya içerisindeki etkileşim ve iletişim Web 2.0 ile birlikte ortaya çıkmıştır. Web 2.0 ise, ikinci nesil internet üzerinden etkinlik gösteren forumlar, bloglar, *online* paylaşımların gerçekleştirildiği tüm platformlar şeklinde tanımlanabilmektedir (O'Reilly, 2005).

Başka bir tanımlamaya göreyse sosyal medya, *wikiler*, bloglar, fotoğraf veya video paylaşımlarının gerçekleştirilebildiği çevrimiçi ve interaktif platformların tümüdür (Hazar, 2011). Özgen ve Kara (2012) ise benzer bir ifadeyle sosyal medyayı, kelimeler, video, fotoğraf ya da seslerin üretilmesi ve paylaşımını sağlayan çevrimiçi uygulamalar, etkinlikler ve eylemler olarak tanımlamaktadır (Özgen ve Kara, 2012).

Chaney (2009) tanımında, sosyal medyayı yalnızca teknolojik bir gelişme olarak değil, aynı zamanda sosyal bir değişim olarak da ele almıştır. Chaney'e göre,

sosyal medya yalnızca teknolojik bir araç değil, kullanıcı ve üreticilerinin paylaşım ve üretimlerinin de dâhil edildiği bir oluşumdur. Bu sebepten ötürü, sosyal medyanın yalnızca teknik bilgiden oluşmadığını, sosyolojik analizlere de dayanması gerektiğini savunmaktadır.

Solis, Breakenridge ile yaptığı çalışmada (2009) sosyal medyanın halkla ilişkiler gibi alanlarda yeniden tanımlamalara yol açacak bir doktrin olduğunu önermektedir. Solis (2010), başka bir çalışmasında ise, sosyal medyanın merkezî ve merkezî olmayan tanımlarla sınırlandırılmayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte, birçok katılımcı ile etkileşimin sağlandığı bu alanda, tek bir insan ya da kurum tarafından tanımlanamayacağını, yönlendirilemeyeceğini ve denetlenemeyeceğini de belirtmektedir. Bu yüzden, etkileşimli medya bir orkestra gibi görülmelidir.

OECD (“Organisation for Economic Co-operation and Development” ya da Türkçe adıyla “İktisadi İş Birliği ve Gelişme Teşkilatı”) sosyal medyanın tanımlamasını yaparken, kullanıcı tarafından şekillendiren unsurlar üç özellikle belirlenmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (OECD, 2007);

- İçerik çevrimiçi olarak herkes tarafından erişilebilir olmalıdır.
- Katılımcılar, içerik üretimi sürecinde yaratıcı olmalıdır.
- Uzmanlar tarafından uygulanan pratikler dışında geliştirilmiş bir içeriğe sahip olmalıdır.

Sosyal medya kavramsal tekil bir tanımlanmaya direnmektedir. Fakat genel geçer sınırları açısından Hatipoğlu (2009), bilgisayar, tablet veya mobil telefon gibi çevrimiçi araçlar sayesinde ulaşılabilir kılınan, katılımcı tarafından paylaşımların uygulandığı tüm platformlar olarak tanımlanmaktadır.

Sözün özü sosyal medya, katılımcı ve yayıncıları sanal ortamlar içerisinde buluşturan çevrimiçi hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Sosyal medya, iletişim için kullanılabildiği gibi bilgi paylaşımları için de kullanılabilmektedir (Yılmazel, 2011).

En genel tanımından en detaylı tanımına kadar tüm tanımların ortak noktası olarak değerlendirilebilecek nitelik, katılımcı bireylerin medya üzerinde etkin bir biçimde faaliyet göstermeleri ve içeriklerin üretim sürecinde ciddi bir rol oynaması olarak gösterilebilmektedir. İnteraktif süreç, sosyal medyayı geleneksel medyadan ayıran önemli bir özelliktir. Bütün bu özellikleri değerlendirildiğinde, sosyal medya

halkla ilişkiler alanında ciddi bir alana sahiptir. İnsan kaynakları temini ve istihdam sürecinde aranılan kitlelerin sosyal medya üzerinde etkinlik gösteriyor olması, insan kaynakları kavramını değiştirmeye zorlamaktadır.

2.2. Sosyal Medyanın Önemi

Van Dijk (2016; Akt. Gökçe, 2018), medya teknolojilerinin gelişimi ve evriminin “ağ toplumu” ya da “bilgi toplumu” olarak adlandırılabilir yeni bir yaşantı biçimine yol açtığını belirtmektedir. Bu kavram, bilgilendirme sürecini göz önünde bulundurarak işlenmesi ve dağıtılmasına önem vererek yeni bir toplumsal oluşumun ortaya çıkışını göstermektedir. Bu toplumsal değişim, sosyal ve bireysel yeniden tanımlamaların gerekliliğini göstermektedir.

Sosyal ağlar yoluyla ortaya çıkan pratikler, toplumsal yapıyı derinden etkilemektedir. Fuchs vd. (2010) tarafından yapılan çalışma sonucunda ulaşılan sosyal medyanın sosyalleşme işlevi görüyor olması bulgusu, genel yargıyla örtüşen bir bulgudur (Çakır, 2013). Maria Bakardjieva (2003) ise, yeni medyayı hareketsiz bir toplumsallaşma olarak görmektedir. Yani bireylerin toplumsallaşması, bilinen güvenli bölgeden hareket etmeksizin gerçekleşmektedir.

Tüm sosyal yapıyı değiştiren sosyal medya, küresel etkinlikler gösteren kurumları da etkilemektedir. Örneğin, Ford Motor Company Müdürü Erik Qualman (2013), iş dünyasının sosyal ağlar içerisindeki etkinlikleri için büyük bütçeler ayırdığını belirtmiştir. Ford Motor Company’nin bütçe planlamasında %25’lik bir dilimin sosyal medya alanındaki etkinliklere ayrıldığı görülebilmektedir.

Sosyal medya, kamuoyu ve politika alanında da büyük bir rol oynamaktadır. Politik bir olay karşısında bireyler, sosyal medya üzerinden protesto yaparak kamu tepkisi ortaya koydukları gibi, bu platformlar aracılığıyla eylemler ve yürüyüşler düzenleyebilmektedir (Ünal, 2015).

Sosyal ağlar yoluyla bireylerin iletişim biçimleri değişmiştir. Bu iletişim kısa süreli etkinlikler hâlinde kendini gösterebilir. Bu yüzden sosyal medya katılımcıların etkinliklerine bağlı olarak, toplumsal ilişkilerin güçlenmesini sağladığı gibi, bireylerin toplumsal hayatlarında büyük rol oynamaktadır (Gökçe, 2018). Bu ilişkilerin, kurumlar tarafından reklam ve ürün tanıtımları amacıyla kullanılması da sık görülen bir durumdur. Günümüzde, devasa organizasyonlar sosyal medya üzerinden veriler almakta ve bu veriler doğrultusunda ürünler ve fikirler üretmektedir (Çakır, 2013).

Sosyal ağlar ile önem kazanan internet ve iletişim teknolojileri, iş yeri, çalışma gibi bazı kavramları da etkilemiştir. Gerek ihtiyaç hâlinde diğer ekip arkadaşı ya da üstlerle hızla iletişim kurabilmek olsun, gerekse yapılan çıktısının neredeyse hiç vakit kaybetmeksizin elde edilebilmek olsun, sosyal ağlar getirdiği faydalarla çalışma hayatını “home-office” ve “freelancer” gibi kavramlarla değiştirmiştir. Dahası, büyük organizasyon yöneticileri, herhangi bir çevrimiçi cihazın kullanımıyla zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın organizasyonlarını yönetebilmektedir (Güngör, 2011).

Sosyal medya aracılığıyla sağlanan en önemli unsur, bu platformlar yoluyla bireyler arasında gerçek ve dürüst bağlantıların kurulmasını sağlamaktır. Bu sayede güven ortamı sağlanırken uzun soluklu ilişkilerin yolu açılmaktadır. Kurumlar ve bireyler içerisinde bulundukları platform yoluyla bire bir iletişimi sağlamaktadır (Chaney; 2009).

Yeni medya elemanları, mobil telefonların sağladığı imkânlar ile birlikte giderek ulaşılabilir ve kolay kullanılabilir hâle gelmektedir. Çevrimiçi yollarla sağlanan bu yeni iletişim, birçok alanda etkinliğini sürdürürken, katılımcılar hem vakitten hem de enerjiden kazanç sağladıkları bu alanda giderek kök salmaktadır (Gadimov, 2016).

2.3. Sosyal Medyanın Türleri

Sosyal medya, kapsayıcı bir terim olması sebebiyle birçok alt sınıfa sahiptir. Bu sınıflar arasında, sosyal ağ siteleri, sanal dünyalar, *bookmarking* siteleri, interaktif bir işleyişe sahip haber siteleri, forumlar, *wikiler* ve çeşitli blog siteleri sayılabilir (Tuten, 2008). Hatipoğlu (2009) ise bu kapsama *online chat* platformları, *RSS*, minibloglar, *podcast* uygulamaları, video paylaşım platformlarını da almıştır. Geniş bir kapsama sahip olan sosyal medya sayesinde kurumlar örgütsel hedef ve stratejilerine en uygun olan bireyleri aktif bir biçimde inceleyerek değerlendirmeye alabilmektedir. Bir site ya da uygulamanın, sosyal medya kapsamında ele alınması için aşağıdaki şartlara sahip olması gerekmektedir (Erkul, 2009);

- İçerisinde yayıncı eylemlerinden bağımsız etkinlik gösterilebilmesi,
- Katılımcı bireyler tarafından sağlanan içeriklerle oluşuyor olması,
- Katılımcılar arasında interaktif bir yapının sağlanması,
- Zaman ya da mekân açısından ulaşılabilir ve sınırsız olmasıdır.

2.3.1. İçeriklerin Ortak Oluşturulduğu Siteler

Katılımcılar tarafından zenginleştirilip geliştirilebilen genellikle bilgi paylaşımları yapılan paylaşım sitelerine “wiki” adı verilmektedir. Bu isim Hawaii lisanında “hızlı” anlamına geldiği için verilmiştir (Akar, 2010; Safko, 2010; Tüfekçi, 2015).

Wiki siteleri, Özgür Belgeleme Lisansı kapsamında bireylerin özgün sayfalar yaratmasını ve bu sayfalar arasında köprüler kurulmasını sağlayan, Ward Cunningham tarafından WikiWikiWeb ismiyle 1995 yılında tasarlanmış yazılım aracılığıyla ortaya çıkmıştır (Miletsky, 2010). Wiki yazılımı aracılığıyla birey ya da gruplar, belgeler oluşturabilir, geçmiş sürümlerini gözden geçirebilir ve bu sayede sürüm farklılıklarını görebilmektedir. Sistem, otomatik olarak sayfa bağlantılarını ve biçimlerini düzenlediği için kullanımı oldukça kolay bir yazılım olarak kabul edilmekte, bu sebeple de bilgiye erişim sağlamayı hedefleyen bireyler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Robertson, 2004).

Wiki üzerine kurulu siteler, tüm kullanıcıların girdileri için açık olabildiği gibi yalnızca üyelere girdi izni veren siteler olarak da görülebilmektedir. Bu teknolojinin babası olan Ward Cunningham *wikileri* şu şartlarla tanımlamaktadır (Leuf ve Cunningham, 2001);

- Wiki sitesi, katılımcıları yeni sayfalar üretmeye ve mevcut sayfalar üzerinde düzenleme yapabilmeyi sağlayan bir yapıda olmalıdır.
- Wiki siteleri, köprüler aracılığıyla sayfalar arasında geçişlere sahip olmalı ve bu köprüler semantik olarak bağlantılı olmalıdır.
- Bir wiki sitesi, sürekli olarak içerik oluşturmayı teşvik eden, kullanıcıların yalnızca pasif katılımcı olmamasını sağlayacak bir Web platformu olarak etkinliğini göstermelidir.

Wiki, doğası itibarıyla imcece usulüne sahiptir. Topluluk ve grup katılımlarının sağlanması amacıyla içerik üretmek kolay olmaktadır. Bireylerin *wikilere* yapacağı katkılar yalnızca bireylerin istekleri ile sınırlandırılmaktadır (Miletsky, 2010:183). Düzeltme ve kontrol aşamalarının sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi amacıyla wikiler, grup olarak yönetilirse daha etkin bir site olmaktadır (Safko, 2010:161).

Majchrzak, Wagner ve Yates (2006) tarafından yapılmış olan çalışmaya göre; *wikiler* kurumlar tarafından işin kolaylaşması ve iş sürecinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Araştırma bulgularında, *wikilerin* genellikle sürekli karşılaşılan sorunlardan ziyade daha nadir karşılaşılan sorunlar için kullanıldığı tespit edilmiştir. *Wikiler* bilgilerin düzenli kontrol edilmesiyle daha güvenilir hâle getirilebilmektedir. Katılımcılar tarafından girdisi yapılan bilgilerin ne kadar değerli ve güvenilir olduğu düşünülürse, katılım o kadar artmaktadır.

Google Docs (<http://docs.google.com>), WetPaint (www.wetpaint.com), Wikispaces (www.wikispaces.com) ve pbWiki (www.pbWiki.com) benzeri oldukça wiki hizmetinin varlığına rağmen bunlar arasında en yaygın olan Wikipedia'dır. Kuruluşu 2001 yılında gerçekleşen ve 6.155.511 adet İngilizce makale içeren Wikipedia, Türkçe sürümüne 2003 yılında sahip olmuştur. Bu tarihten itibaren eklenen Türkçe makale sayısı ise 364.242'dir. 303 dilde etkinlik gösteren Wikipedia, giderek yaygınlaşan ve gelişen bir platform olmaya devam etmektedir (Wikipedia, 2020).

2.3.2. Bloglar

“Weblog” kavramının kısaltılması ile ortaya çıkan blog terimi, kolaylıkla ortaya çıkarılabilen ve web tasarımı ve teknolojileri ile ilgili profesyonel bir bilgiye ihtiyaç duymadan üretilebilen, resim ve grafiklerle desteklenebilen metinlerden oluşan, yoruma ve geri bildirime açık çevrimiçi hizmetler şeklinde tanımlanabilmektedir (Şenel ve Seferoğlu, 2009). Bloglar, bireylerin, sosyal paylaşımlara ve katılım konusunda teşvik eden uygulamalardır. Blog yazmak bireyin günlük tutmasının çevrimiçi olarak uygulanmasıdır. Bloglar okuyucuları tarafından değerlendirilebilmekte ve yorumlanabilmektedir.

Blog, “ileti” şeklinde adlandırılmış olan kısa makale ya da fikir beyanlarının kolayca yayınlanmasını sağlayan bir içerik yönetme sistemi (Content Management System) olduğu için kullanıcıların ileri seviye Web teknolojisi bilmesine gerek yoktur. Bu yüzden birçok katılımcı, bu çevrimiçi günlükleri kolaylıkla kullanabilmektedir (Zarella, 2010; Hüseyinoğlu, 2009).

Blog hizmetinin ortaya konulmasının herhangi maliyeti olmamasına rağmen getirisi oldukça fazla olabilmektedir. Blog siteleri, yorum, blog listeleri (blogroll), abonelik (subscription) ve geri takip (trackback) gibi nitelikleri sebebiyle şirketler ve bireyler için ticarî bir amaçla kullanılabilmektedir (Zarella, 2010). Bloglar ağızdan

ağıza iletişimin sağlanması açısından oldukça önemli platformlar olarak kabul görmektedir. Bu sebeple, okuyucu sayısı yüksek olan blogların yöneticileri sponsor ya da reklam alarak kişisel kazançlar elde edebilmektedir (Akar, 2010).

2007 senesinde David Karp tarafından geliştirilmiş ve pazarda ciddi bir yer tutan blog sağlayıcısı Tumblr'dır. 2010'lu yılların başlarında büyük bir çıkış yakalayan Tumblr, 2012 yılında Yahoo!'ya 1,1 milyar dolar karşılığında satılmıştır (Yarow, 2011). Yahoo!'nın 2017 yılında Verizon Communications şirketine satılmasının ardından Tumblr da Verizon Communications altında yer alan bir şirket olan Oath Inc. bünyesine katıldı (Goel, 2017). Fakat pazar içerisinde blogların giderek değer kaybetmesi ve Tumblr'ın politikalarının değiştirilmesi sebebiyle, 2019 yılında, Tumblr başka bir blog uygulaması olan Wordpress'e sahip olan Automattic'e yalnızca 3 milyon dolara satıldı (Primack, 2019). Bu örnekten, blog sektörünün ne denli büyük gelirler getirebildiği görüldüğü gibi, kullanıcıların değişken stratejileri ne büyük ölçüde cezalandırabildiği de görülebilmektedir.

2.3.3. Medya Paylaşım Siteleri

Kolay kullanılan kamera ve dijital fotoğraf makinelerinin artışı ile medya paylaşım siteleri giderek daha sık görülen bir platform hâline gelmiştir. Bu sitelerin bu denli popüler olmasındaki ana neden, teknik bilgiye sahip olmaksızın tüm kullanıcıların içerik oluşturabilmesi ve bu içeriğin paylaşımı ile milyonlarca insana ulaşabilme olasılığıdır. Bu tür siteler, kullanıcılara medya içeriği paylaşımını sunarken, izlemek için herhangi bir kullanıcı üyeliğine gereksinim duymamaktadır (Zarella, 2010). Oldukça düşük maliyetlerle çekiminin sağlanması ve diğer sitelere köprülenebiliyor olması, medya içeriği paylaşım sitelerinin gördüğü rağbetin başka bir sebebidir (Akar, 2010).

Medya paylaşım siteleri, kimi yazarlarca içerik toplulukları (Kaplan ve Haenlein, 2009) şeklinde tanımlanırken, kimi yazarlar tarafındansa görüntü, ses ve video paylaşım siteleri şeklinde (Safko, 2010; Mangold ve Faulds, 2009) açıklanmıştır. Bu siteler temelinde bir kuruma bağlıdır. Bu kurumlar katılımcıların belli kurallar dâhilinde etkinlik göstererek elindeki öğeleri çevrimiçi paylaşımlarını sağlamayı hedefler. Flickr ve Youtube gibi bilindik siteler bu kapsama dâhil edilmektedir (Tüfekçi, 2015).

İçerik paylaşımını sağlayan siteler, üyelerine multimedya içerikleri üretme ve paylaşma olanağı veren siteler olarak adlandırılabilir (Zarella, 2010). Bu siteler, tıpkı sosyal ağ siteleri gibi üyelik, profil ve diğer üyelerle arkadaşlık olmak gibi hizmetler sunmaktadır. Buna rağmen bu tür sitelerde, sosyal bir ağdan ziyade belli bir türdeki içeriğin sağlanması gözetilmektedir. İçeriğin paylaşılması, değerlendirilmesi, tecrübe edilmesi amaçlanmaktadır. Kullanıcıların bir kısmı içerik üreticisi olarak görevlerini sürdürürken, bir kısmı yalnızca tecrübe etmektedir (Lietsala ve Sirkkunen, 2008).

Medya paylaşım sitesi kapsamı dâhilinde incelenen YouTube, 1,65 milyar dolara satılmış olmasıyla internet üzerinde büyük bir etki yaratmıştır. 15 Şubat 2003'te üç eski PayPal (internet alışverişlerinde ödemeyi sağlayan bir web uygulaması) çalışanının kurduğu YouTube, 2006 tarihinde Google tarafından satın alınmıştır. Bu platform amatör çekimli videolar, müzik klipleri, kısa filmler, oyun ve TV programlarından kesitler gibi birçok video içeren bir platformdur. YouTube, kurumsal ve topluluk kurallarına uymayan videoları kaldırma ve içeriği kısıtlama hakkına sahiptir (Tüfekçi, 2015).

2.3.4. Sanal Dünyalar

Sanal oyun dünyaları, çevrimiçi oyunlar olarak da adlandırılabilir. Bu dünyalar, bilgisayar ve benzeri multimedya organları aracılığıyla birden fazla kullanıcının genel bir ağ sağlayıcısına bağlanması yoluyla oynanan oyunlardır (Tüfekçi, 2015).

Sanal dünyalar, bir çeşit fantezi ya da simülasyon dünyayı yaratmak amacıyla oluşturulan, kullanıcıların interaktif katılımına açık ve yeni keşiflere olanak tanıyan çevrimiçi uygulamalar olmaları sebebiyle, bireylerin birbirleri ile etkileşimine yardımcı olmaktadır (Miletsky, 2010:200). Üyelerin kendilerini temsil edecek bir *avatar* seçimi ile katıldıkları bu dünyalar, bireylere gerçek dünyadan uzaklaşma hissi vermektedir. Başka bir ifadeyle, sanal dünya, katılımcıların oyun oynama yoluyla sosyal bir platformda kendilerini ifade edebilme ve etkileşimde bulunabilmesini sağlayan, multimedya bir aygıt yoluyla çevrimiçi kılınan bir simülasyondur denilebilir (Brown, 2010).

Rigby (2008) ise sanal dünyanın genel niteliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Paylaşılan Alan: Birçok katılımcı ve üyenin tek bir alana giriş yapabilmesi ve orada birbirlerini görebilmesidir.

- Dolaysızlık: İnteraktif yapının anlık olarak işleyişini ifade etmektedir. Başka bir deyişle sanal dünyada yapılan bir etkinliğin aynı anda diğer oyuncular tarafından gözlemlenebilmesidir.
- Üç Boyutlu Sanal Çevreler: Sanal dünyalar üç boyutlu görüntüler sunmaktadır. Her ne kadar istisnalar olsa da, sanal dünyaların sıklıkla üç boyutlu olduğu görülmektedir.
- Kişiselleştirme: Kullanıcılar sanal dünya dâhilindeki nesnelerle etkileşime geçerek onları değiştirebilme, geliştirebilme ve uygulayabilme özgürlüğüne sahip olmalıdır.
- Devamlılık: Sanal dünya, kullanıcının giriş yapmış olmasıyla ilgili değildir, kullanıcı oyun içerisinde olsa da olmasa da sanal dünya akışını sürdürmektedir.
- Sosyalleşme ve Topluluk: Sanal dünyalar içerisinde, loncalar, gruplar, kulüpler, takımlar gibi daha küçük etkinlik örgütlerinin oluşmasını sağlamak ve bu yolla etkileşimi artırmaktadır.

Sanal dünyalar türünün en önemli üyelerinden biri kısa adıyla WoW olarak bilinen World of Warcraft'tır. MMORPG adıyla da anılan bir oyun olan WoW, aylık 12 milyondan fazla oyuncuya ulaşabilmesi sebebiyle Guinness Rekorlar kitabına girmiştir (Businesswire, 2010). Başka bir örnek ise 2003 yılında ortaya çıkmış olan Second Life adlı üç boyutlu gerçek dünya simülasyonudur. Bu oyunda gayrimenkul alım satımından, sanal kariyerler elde etmeye kadar birçok unsur bulunmaktadır (Sucu, 2020).

2000'li yıllarda hızla artan mobil cihaz ve ulaşılabilir internet hızı, sosyal platformların gelişimini büyük ölçüde etkilemiştir. Bu yolla, bireyler zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın sınırsızca sosyal platformlarda etkinlik göstermektedir. Öyle ki, sanal dünya ile sosyal platformlar bu süreçte kimi zaman iki farklı kol olarak ele alınmıştır. Demirkaya'ya (2013) göre, sosyal platformlar yazılımlar ya da uygulamalarla değil, bireylerin sosyalleşme gereksinimleri ile tanımlanmaktadır. Sosyalleşme gereksinimi ise, gelişen sosyal platformlar aracılığıyla şekil değiştirdiği gibi, sosyalleşme gereksiniminin değişimi de sosyal platformların gelişimini etkilemektedir.

Kurumlarsa bu sanal dünyalar içindeki etkileşime kayıtsız kalamamıştır. Etkileşime dâhil olmak için çevrimiçi faaliyetler gösteren kurumlar, bu platformu kendi lehlerine kullanabilmektedir. Second Life’ın oynandığı web sitesi içerisinde Apple çevrimiçi bir mağaza kurmuştur. Microsoft’sa sanal araçlar yaratıp bunların sanal dünyalardaki etkinliklerde kullanılmasını sağlayarak reklam stratejilerini bu alanda da etkin bir şekilde göstermişlerdir (Brown, 2010).

2.3.5. Sosyal Paylaşım Siteleri

Sosyal ağ terimi ilkin 1930’lü yıllarda, grup hareketleri ve sosyometri alanlarında kullanılmıştır (Vural ve Bat, 2010:3355). Sosyal şebeke ya da sosyal ağ olarak Türkçe literatüre katılmış olan “social network” terimi ise örgütsel yapı alanlarında kullanılmıştır (Cross ve Parker, 2004). Akar’a (2010) göre sosyal ağ, “bireyler arasındaki etkileşimi belirleyen yapı” şeklinde tanımlanmaktadır.

Sosyal ağ siteleri ise, kısmen ya da tümüyle diğer bütün kullanıcılara açık bir profil yaratarak, etkileşimde bulunan diğer bireylerin listelenmesi ve iletişim kurulmasını sağlayan sistemler olarak tanımlanabilmektedir (Tüfekçi, 2015). Çevrimiçi servisler sağlayan sosyal ağ siteleri, kullanıcılarını farklı etmenler aracılığıyla birleştirmiş bir ağ içerisinde etkileşimlerini sürdürmesini sağlamaktadır.

Boyd ve Ellison’a (2007) göreyse sosyal ağ kullanıcılarına bazı şartları sağlanması gerekmektedir. Bu şartlar;

- Geliştirici tarafından sınırları belirlenmiş bir platform içerisinde açık ya da görebilecek bireylerin seçildiği bir profile sahip olabilmesi,
- Paylaşımlarını görebilecek bireyleri belirleyebilmesi,
- Kendi etkileşim listesini görebilmesi ve düzenleyebilmesi olarak sıralanabilmektedir.

Başka bir tanıma göre ise sosyal ağ siteleri, yalnızca internette ya da gerçek hayatta tanıdığı bireylerle iletişim ve etkileşimi sağlayan web siteleri ve uygulamalar şeklinde belirtilmiştir (Zarella, 2010:53). Redbridge (2008; Akt. İşlek, 2012) ise sosyal ağları daha genel bir ifadeyle, bireylerin ilgi alanları ve etkinliklerini paylaştığı online platformlar olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlara uygun olarak en uygun örnekler şu şekilde sıralanabilir;

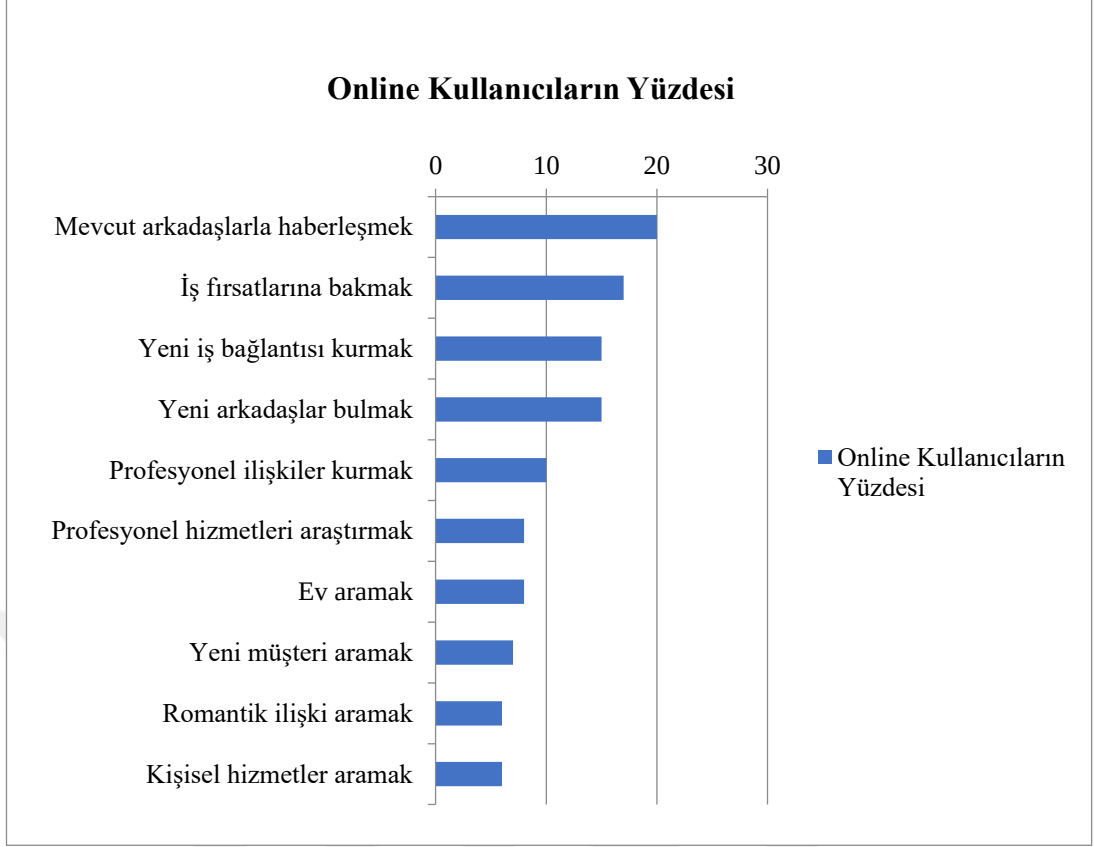
- Facebook, 2006’da genel kullanıma açılmış olup sosyalleşme ve bireyler arası etkileşim hedeflenerek ortaya çıkmıştır. (Calif, 2006)
- Twitter, 2006 yılında kullanımı açılrsa da ilk çıkışı yalnızca çoklu mesaj gönderimini sağlamaktadır (Arrington, 2006). Microblog, fotoğraf ve sosyal paylaşım sitesi olarak kullanılmaya başlanması ise 2011 yılından itibaren sağlanmıştır (Flacy, 2011)
- LinkedIn, 2003 yılında, işverenler ile iş arayanlar arasında bir iletişim aracı olmak hedefiyle kurulmuştur (LinkedIn).

Birçok sosyal ağ sitesi, diğer sosyal medya platformlarının sahip olduğu nitelikler sahiptir. Bir örnek vermek gerekirse; Facebook, YouTube gibi videoyu destekler, Flickr gibi resim ve fotoğraf paylaşımına olanak tanır ve blog içeriğine benzer içeriklerin üretilmesini sağlar. Buna rağmen, Facebook’un öncelikli hedefi kullanıcılara, sunduğu arkadaş ağlarının kullanılmasıyla her bireyin kişisel faaliyetleri ve etkileşim listelerine göre eşsiz deneyimler sunmaktır. Bu eşsiz deneyimler, her bir bireyin kişisel çevresine göre ve etkileşimlerine göre Facebook’u değerlendirmesini sağlamaktadır (İşlek, 2012).

Sosyal ağ sitelerinin giderek daha çok yaygınlaşması ise, Web 2.0 ile hızlanan ve ulaşımı kolaylaşan internet, mobil cihazlar ve hizmetler, kullanıcıların sosyalleşme ihtiyaçlarının şekil değiştirmesi yoluyla sağlanmıştır.

Sosyal ağ siteleri, kullanıcılar tarafından oluşturulan profillerde belirttikleri bilgilere göre ortak noktalara sahip bireyleri birleştirmek ve aralarındaki etkileşimi sağlamak hedefine sahiptir. Ortak noktaları ne olursa olsun, bu bireylerin sosyal ağ siteleri üzerinden birbirlerini “arkadaş listesine eklemeleri” katılımcıların sosyal ağ üzerinde etkinlik göstermeleri anlamına gelmektedir. Bu bireyler, gruplar, *hashtagler*, aramalar yoluyla birbirlerine ulaşabilmektedir (Weinberg, 2009).

Sosyal paylaşım sitelerindeki kullanıcılar, birçok sebepten ötürü üye olmuş olabilir. Gerçek hayatta tanışmış olduğu bireyler ile iletişim kurmak ve yeni insanlar tanımak en başta gelen nedenler olsa da, bu nedenler dışında üye olma motivasyonları da görülebilmektedir. 2009 senesinde yapılan bir araştırma, üye olma ve kullanma nedenlerini değerlendirmiştir. Bu nedenler Şekil 2.1.’de sıralanmıştır (İyiler, 2009).



Şekil 2.1.: Kullanıcıların Sosyal ve İş Ağlarını Kullanma Nedenleri

Kaynak: İyiler, Z. Elektronik Ticaret ve E-Pazarlama. Ankara: Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2009.

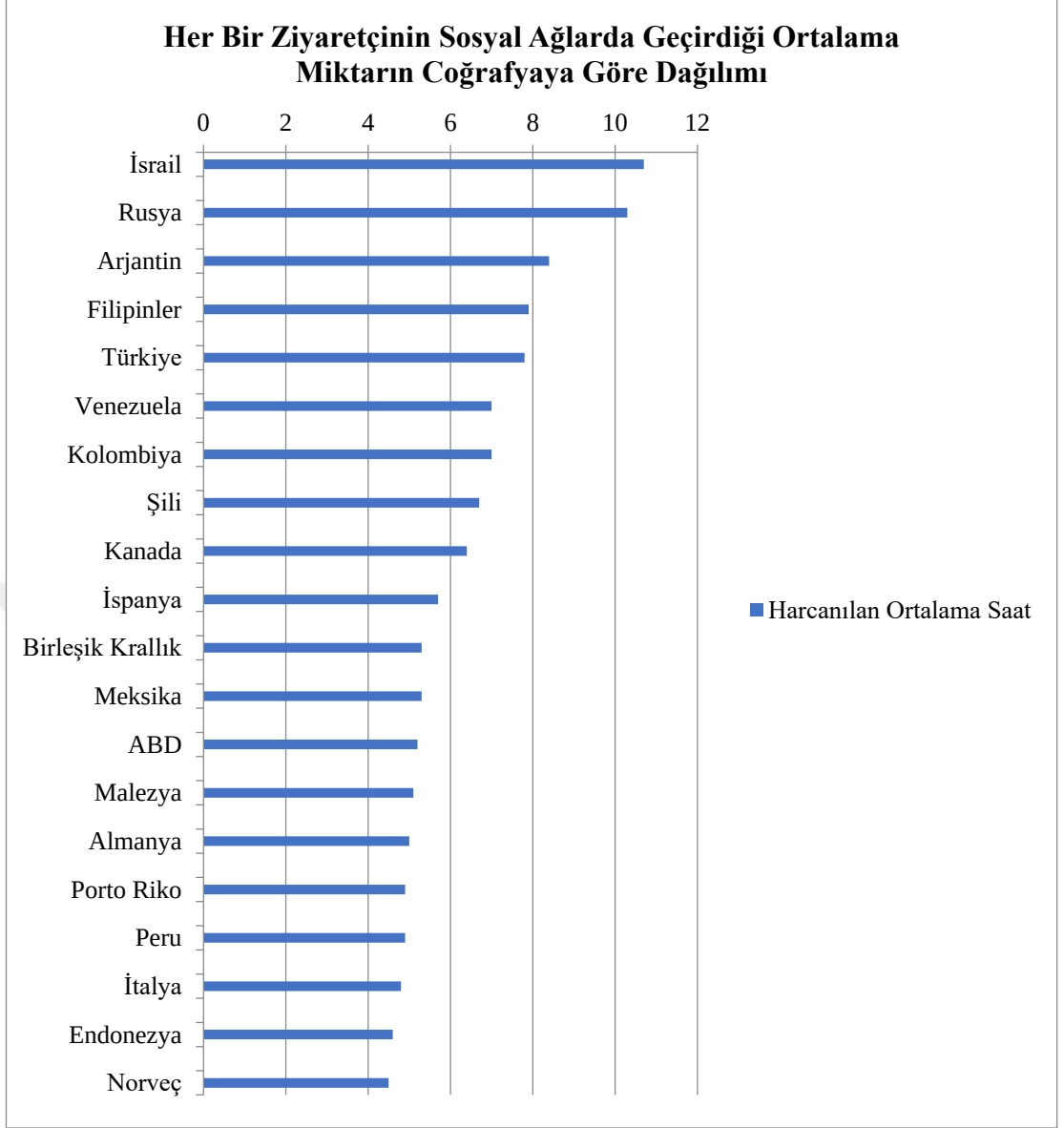
Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi sosyal ağ siteleri içerisinde etkinlik gösteren kullanıcılar farklı motivasyonlara sahip olabilmektedir. Ofcom tarafından yapılan araştırma ise, kullanıcıları beş alt sınıfa ayırmıştır. Bunlar; sosyalleştiriciler, dikkat çekiciler, takipçiler, bağlılar ve görevini yapanlar şeklinde sıralanabilmektedir. Bu bireyler Tablo 2.1’de yaş, cinsiyet, sosyoekonomik grup, sıklıkla etkinlik gösterdikleri sosyal ağ siteleri ve kullanıcı sayılarıyla birlikte gösterilmiştir (Ofcom, 2008; Akt. İşlek, 2012).

Tablo 2.1.: Sosyal Ağ Siteleri Kullanıcı Grupları

	Kullanım Şekli	Cinsiyet	Yaş	Sosyo-Ekonomik Grup	Genelde Ziyaret Edilen Site	Kullanıcı Sayısı
Sosyalleştiriciler	Yeni İnsanlarla Tanışma	Genelde Erkek	25 altı	C1, C2, D	Bebo, Myspace, Hi5	Azınlık
Dikkat Çekiciler	Başkalarından Yorum Almak için Resim Paylaşma	Genelde Kadın	15 ile 35+ arasında (Özellikle anneler)	C1, C2, D	Bebo, Myspace, ICQ	Biraz
Takipçiler	Arkadaşları ile İletişimde Olmak	Erkek ve Kadın	Hepsi	A, B, C1, C2, D	Bebo, Myspace, Hi5, Facebook, ICQ	Çok
Bağlılar	Eski Arkadaşlarını Bulmak	Erkek ve Kadın	20 üstü	A, B, C1	Facebook	Çok
Görevini yapanlar	İlgi Alanları ve Hobilerinin Peşinden Gitme	Genelde Erkek	20 üstü	A, B, C1, C2, D	Facebook, Myspace, Bebo	Azınlık

Kaynak: İşlek, M. S., “Sosyal Medyanın Tüketici Davranışlarına Etkileri: Türkiye’deki Sosyal Medya Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2012.

Sosyal ağ sitelerinin kullanımı giderek artış göstermektedir. 2011 yılında comScore tarafından çıkarılan verilere göre, tüm dünya üzerinden giriş yapan katılımcılar zamanlarının hatırı sayılır ölçüde büyük kısmını sosyal ağ sitelerinde etkinlik göstererek geçirmektedir. Bu veriler aracılığıyla hazırlanan ülkelere göre sıralama Şekil 2.2.’te verilmiştir. (comScore, 2011).



Şekil 2.2.: Sosyal Ağ Sitelerinin Ziyaretçi Başına Geçirilen Aylık Sürenin Ülkelere Göre Dağılımı

Kaynak: comScore, “Average Time Spent on Social Networking Sites Across Geographies”, 2011.

Güncel olarak dünya üzerinde internet ve sosyal ağların kullanımının verileri ise şu şekildedir;

- Dünyadaki 4,57 milyar internet kullanıcısından 3,96 milyarının sosyal paylaşım sitelerinde üyeliği bulunmaktadır.
- Dünya üzerinde, çevrimiçi geçirilen ortalama günlük süre 6 saat 42 dakikadır.

- Bu çevrimiçi sürenin, 2 saat 22 dakikası sosyal medya platformlarında harcanmaktadır.
- Sosyal medyadaki haberleri %22'lik bir dilim güvenilir bulmaktadır.
- Sosyal ağlardaki etkinlik günden güne artmaktadır. 2014 yılında 1,184 milyar kullanıcıya sahip olan Facebook, 2020 Temmuz ayı itibariyle, 2,603 milyar kullanıcıya ulaşmıştır (WeAreSocial, 2020; WeAreSocial, 2014).

Aktif kullanıcılara göre en yüksek sıralamaya sahip 10 yeni medya platformu ise aşağıda sıralandığı gibidir (WeAreSocial, 2020);

1. Facebook (2,603 milyar)
2. YouTube (2 milyar)
3. Whatsapp (2 milyar)
4. FB Messenger (1,3 milyar)
5. Wechat (1,203 milyar)
6. Instagram (1,082 milyar)
7. Tiktok (800 milyon)
8. QQ (694 milyon)
9. Sina Weibo (550 milyon)
10. Qzone (517 milyon)

2.4. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde

Kullanımı

Sosyal medyanın günden güne büyüyor olması, insan kaynakları yönetiminin yüzünü bu yöne çevirmesine yol açmıştır. Sosyal medya, yalnızca bireylerin kendini ifade ettiği mecralar olmaktan çıkmış, kendilerini çevrelerine tanıttığı gibi, insan kaynakları uzmanları ve profesyonel çevrelere de tanıtımlarına yol açmıştır. Giderek gelişmekte olan sosyal medya dünyası, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinde önemli bir yer kaplar olmuştur (Vardalier, 2014). Her ne kadar sosyal medyanın hayatımıza girmesi kısa süre önce olsa da, günümüzde, profesyonel ilişkilerimizde dahi etkin bir rol oynar hâle gelmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde sosyal medyanın insan kaynaklarındaki yeri, insan kaynakları temini ve seçim sürecinde kullanılan sosyal medya platformları ve insan kaynakları tarafından sosyal medya kullanımına karşıt görüşler işlenecektir.

2.4.1. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeri ve Önemi

Günümüzde, internet ve sosyal medya, bireyleri etkilediği gibi, kurumların da eylem planları ve stratejilerini büyük oranda değiştirmektedir. Sosyal medyanın giderek gelişmesi ve yaygınlaşması yoluyla ortaya çıkan bu gelişmeler, organizasyonların stratejilerinin yeniden tanımlanmasına yol açmıştır. Kurumların ayakta kalmasının en önemli basamaklarından biri olan adaptasyon ve planlama süreci, artık sosyal medya üzerinden tanımlanmaktadır. Kurumlar, değişmekte olan teknolojiler aracılığıyla birçok departmanını değiştirdiği gibi, insan kaynakları bölümünü de değiştirmiştir. Bu değişim, 1990’larda internetin kişisel kullanıma açılması ve 2000’li yıllarda yaygınlaşmasını sağlayan Y ve Z kuşaklarının sosyal medya alışkanlıklarından büyük oranda etkilenmiştir. Yeni medyanın gelişimi; organizasyonlar açısından rekabet pazarının ve reklam stratejilerinin bu yeni platformlara kayması ve birçok bireyin çevrimiçi olarak etkileşim üzerine kurulu bir anlayışa sahip olması ile şekillenen bir evrime sebep olmuştur (Yücel, 2018).

Dijital pazarlama olarak da adlandırılan bu süreç, sosyal medya trendlerine uygun olarak tasarlanmakta ve bu yüzden her gün değişen bu yeni ortamda esnek stratejiler ve planlamaların önem kazandığı bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Organizasyonlar bu mecralar üzerinden, diğer bireylerin ilgisini çekecek reklamlar üretebilmekte, ürünlerini içerik üreticileri aracılığıyla tanıtabilmekte ve kullanıcılar ile sistematik ve anlık bir iletişimi sağlayabilmektedir. Tüm bu faydalar göz önüne alındığında, kurumların sosyal medya kullanımlarının her geçen gün artması kaçınılmazdır (Yücel, 2018).

İnsan kaynakları yönetimi, sosyal medya kullanımı bağlamında ele alındığında değişimin bu alana da sıçradığı açıkça görülebilmektedir. Bireylerin kişisel hayatlarının giderek daha büyük bir kısmını kaplayan sosyal medya, birçok insanın gündelik hayatının bir parçası hâline gelmiştir. WeAreSocial (2020) tarafından sağlanan verilere göre, günde 2 saat 22 dakikanın ayrıldığı bu mecralar, kurumlar açısından görmezden gelinemeyecek kadar önemli platformlardır. Bu yüzden organizasyonlar tanıtımlarını yaparken, kurumsal bilgilerini sosyal medya

platformlarına yüklemekte, kurumsal kariyerlerinin gelişimi ile ilgili öğretici video ve görsellerini YouTube, Facebook gibi mecralarda paylaşmaktadır. Fakat, sosyal medya platformlarının büyüklüğü düşünüldüğünde, kurumlar açısından yalnızca marka kimliğinin gösterilmesi yeterli değildir. Bu yüzden her bir kurum, eğer bu platformlardan azamî faydanın sağlanmasını gözetiyorsa, sosyal medya mecralarında aktif bir katılımcı olarak etkinlik sürdürmelidir. Birçok kurum, yalnızca sosyal medya üzerindeki etkinliklerini sürdürebilmeleri için, bünyelerinde Dijital Pazarlama ya da Sosyal Medya Uzmanları istihdam etmekte ya da bu alanda danışmanlık hizmetleri almaktadır (Bora, 2011; Akt. Yılmaz, 2015).

Sosyal mecralar, insan kaynakları bölümleri tarafından bir araç olarak kullanılmaya başlasa da zamanla kaynak olarak da etkinlik göstermeye başlamıştır (Bohmova, Pavlicek, 2015, 23). İnsan kaynakları işlevleri açısından ele alındığında sosyal medya, internet teknolojileri ve kişiselleşmiş deneyimleri sebebiyle birçok farklı özellik sunarak gördüğü rağbeti günden güne artırmaktadır. Bu durum, insan kaynakları temini sürecini de büyük ölçüde etkilemiştir.

Sosyal medyaların etkileri detaylı bir biçimde incelendiğinde, Yılmaz (2015) tarafından aktarılan Bullhorn araştırma şirketi verilerine göre; ABD'deki kurumların %98'i, işgören seçimi sürecinde bireylerin sosyal medya hesaplarını incelemektedir. Bu araştırmanın sunduğu verilere göre işgören alımı esnasında Twitter hesapları şirketlerin %49'u tarafından kontrol edilirken, %51'i ise Facebook hesaplarını kontrol etmektedir. Kontrol edilen sosyal medya hesapları sıralamasında ise, şirketlerin %98'i tarafından kontrol edilen LinkedIn birinci sırada yer almaktadır (Cülcüloğlu, 2013).

Enformasyon ağının giderek hızlandığı ve genişlediği modern dünyada, bireyler paylaşmak istedikleri kişisel verilerini kolaylıkla ve hızla sosyal medyalarda sergileyebilmektedir. Kurumlarsa, temin gerçekleştirilirken, bireylerin paylaştıkları verileri gözeterek ve değerlendirmektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi, bu değerlendirmeler kapsamında, özgeçmişlerini paylaştıkları “employment website” ya da Türkçesi ile “işe alım web sitesi” olarak kabul edilen LinkedIn ve Facebook, Twitter gibi kişisel kullanım sitelerindeki profilleri incelenmektedir. Bu kapsamda LinkedIn, bireylerin özgeçmişlerini ve aradıkları iş profilini paylaşabildiği ve bu yolla başvurdukları işin insan kaynakları ile hızlı bir iletişim kurabilmesini sağlayan bir sitedir. İşgören alımı yapacak olan kurumlar, bu site üzerinden, organizasyon ihtiyaçlarına en uygun, hedef ve misyonlarına en yakın bireyleri bu sosyal medya

üzerinden özgeçmiş taramaları ve değerlendirmeleri ile bulabilmektedir. Bu yolla maliyeti en düşük seviyede tutan kurumlar, küçük bir başvuru havuzu üzerinden bir değerlendirme yapmaktansa, milyonlarca kullanıcı arasından seçim yapabilme özgürlüğüne de sahip olmaktadır (Yılmaz, 2015).

İnsan kaynakları danışmanlık kurumlarından ziyade LinkedIn kullanılması başka bir avantajı ise, bireylerin LinkedIn profillerinin daha dürüst olmasıdır. Accu-Screen tarafından ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları, özgeçmişlerin %53’lük bir kısmında dürüst olunmadığını göstermektedir (Accu-Screen, Akt. Cülcüloğlu, 2013). LinkedIn profillerinde ise kullanıcıların daha dürüst olmasına sebep olarak ise, bireylerin tanıdıkları, arkadaşları ve önceki işleri tarafından bilginin yanlışlığının ortaya konabilecek olması olduğu düşünülmektedir (Yılmaz, 2015).

Sosyal medyanın başka bir önemi ise, aktif bir biçimde iş arayışına sahip olmayan (örneğin; hâli hazırda iş sahibi olan, belirli geçici sebepler dolayısıyla iş hayatına ara vermiş olan, vb.) fakat kurumsal ihtiyaca uygun olan bireylere ulaşılabilmesini sağlamasıdır.

Kurumların ulaşılabilir olması, gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlar açısından önemlidir. İnsan kaynakları birimleri de bu hedefle, adayları kuruma çekmek ve kurum içerisindeki etkileşimlerin sağlanması adına sosyal medya platformlarında etkinlik göstermektedir (Brezoiu, 2013). Bu yolla organizasyonlar hem ulaşılabilir kalmakta hem de adayların kuruma olan güvenini artırmaya çalışmaktadır. Sosyal medyanın geniş bir yelpaze sunması ve anlık iletişimi kolay hâle getirmesi, insan kaynakları temini açısından ciddi bir öneme sahip olmasını sağlamaktadır. (Yücel, 2018)

Tüm bunlar göz önüne alındığında, işe alma sürecinde sosyal medya profillerinin incelenmesi, bireylerin kurum içerisindeki açığa uygunluğunu değerlendirmek için oldukça uygun bir yöntemdir. Sosyal medya üzerinden sağlanan insan kaynakları kurumlar açısından; geniş bir ağdan faydalanarak hem maliyetten hem zamandan kâr etmeyi sağlarken, bireyler açısındansa kolaylıkla ulaşılabilir olmak demektir. Bu sebeple işverenler ve iş arayanlar için u kanala yönelmek kaçınılmazdır (Arthur, 2012).

İnsan kaynakları temini, hem zahmetli hem de uzun inceleme ve değerlendirme süreçlerine sahip olduğu için, sosyal medyanın zahmeti ve süreci olabildiğince azaltan

yapısı, geleceğin insan kaynaklarının çevrimiçi olacağı konusunda ipuçları vermektedir.

Yirmi beş yıl önce hayatımıza girmesine rağmen bu kısa sürede internet, yaşamımızın büyük bir kısmını kapsar hâle gelmiştir. Çevrimiçi olarak geçirdiğimiz süre giderek artarken, sosyal medyadaki etkinliğimiz de giderek artmaktadır. Çeşitli sosyal medya platformlarında haftada 17 milyon “selfie” paylaşılan (Lim, 2016) bu yeni çevrimiçi dünyada, insan kaynakları temini sürecinin de çevrimiçi bir sürece dönüşmesi kaçınılmazdır. Günümüzde, insan kaynakları temini; gazete, dergi gibi geleneksel medya ortamlarından çıkarak, kariyer ve iş odaklı birçok web sitesi içerisinde kendine yer bulmuştur. İşletmeler, kendi sosyal medya hesapları aracılığıyla ilanlar vermekte ve kendilerini tanıtmakta olduğu gibi, işe başvuran bireylerin hesaplarını da gözetmekte ve değerlendirmeye almaktadır.

Araştırmalara göre, 10 şirketten 7’si insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya platformlarına başvurmaktadır. Buna ek olarak, iş arayan bireylerin yarısı, başvurularını sosyal medya mecraları üzerinden gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, iş aramadaki bireylerin büyük bir oranı başvurularını sosyal mecralar üzerinden gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları temini süreçlerinde sosyal medya organlarının referans olduğu gözlemlenmiştir. İşe başvuran aday işgörenlerin özgeçmişinde beyan ettiği eğitim ve iş geçmişi bilgilerinin kontrolü sosyal medya üzerinden sağlanmaktadır. Buna ek olarak, yapılmış olan paylaşımlar aracılığıyla kullanım sıklığı da gözlemlenebilmektedir. Tüm bu bağlantılar göz önüne alındığında sosyal medyanın yalnızca bir eğlence aracı olmadığı artık görülebilmektedir. İnsan kaynakları temini sürecinde bu denli önemli olan sosyal medya organları, Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre aday işgörenlerin %90’ının mülakatının öncesi ya da sonrasında incelenmektedir (Sağır, 2018).

Dünya pazarındaki önemli insan kaynakları kurumlarından biri olan Adecco tarafından, 24 ülke içerisindeki adaylar ve 1502 adet insan kaynakları müdürleri üzerinde yapılan araştırmaya göre (Çetinsaraç, 2014);

- İşgören adaylarının %30’luk bir dilimi, sosyal medya üzerinden asgari olarak bir defa iletişim kurmuştur.
- Bu bireylerin %9’u ise sosyal medya üzerinden kurdukları iletişimler aracılığıyla işe kabul edilmiştir.

- İnsan kaynakları uzmanları ise, işgören adaylarının sosyal medya profilleri üzerinden daha önce etkinlik göstermiş oldukları kurumları incelemiştir.
- İnsan kaynakları alanında çalışan bireylerin ise üçte birlik dilimi, iş görececek bireyler tarafından paylaşılan fotoğraf ve içerikler nedeniyle işgören ediminin gerçekleşmediğini belirtmiştir.
- Bunlara ek olarak, iş görececek adayın, sosyal medya hesaplarında sahip olduğu arkadaş sayısı, başka kişiler tarafından yapılan yorumların ve referansların insan kaynakları temini uzmanları tarafından değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları uzmanları ise, işe alınacak bireylerin geçmişlerinin denetimini sosyal medya organları aracılığıyla sağlamaktadır. Bu yolla insan kaynakları alanında etkinlik gösteren bireyler, potansiyel işgörenler ya da çalışan işgörenlerin alışkanlıklarını, insan ilişkilerini ve çevrelerini göz önünde bulundurabilmektedir. Kurumların çalışanlarını verimli bir biçimde tanıyabilmesi için sosyal medyanın etkili bir biçimde kullanılması büyük bir önem arz etmektedir. İnsan kaynakları konusunda danışman hizmetleri sunan kurumlar, bireylerin ve kurumların sosyal medya profillerini düzenlemektedir. Bu kurumlar genellikle bireylerin paylaşımlarına ulaşabilme olanağına sahiptir. Kişisel verilerin insan kaynakları temini konusunda herhangi bir sorun yaratmadan kontrolüne izin veren yasalar, bu etkinliklerin giderek artmasına yol açabilmektedir (Biltektasarım.com, 2015).

Sosyal medya mecralarının sınıflandırılmasına yönelik içerik, işlev ve kullanım hedeflerine göre değişkenler göz önünde bulundurulmaktadır. Bu değişkenler, insan kaynakları temini konusunda hangi sosyal medya mecrasının ne amaçla kullanılacağına da yön vermektedir. Kullanıcı bireylerin hedeflerine ve biçtikleri amaçlara göre sosyal medyaların tercihini yaptıkları görülebilmektedir. Kietzmann ve diğerleri (2011) tarafından yapılan araştırmalara göre sosyal medya 7 temel fonksiyonunun peteği ortaya çıkarılmıştır. Bu petek, şekil 2.3'te görülmektedir.



Şekil 2.3.: Sosyal Medyanın Yedi Fonksiyonu

Kaynak: Kietzmann, Jan H., vd.; “Social media? Get serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media”, Business Horizons c. 54, s. 3: 242, 2011.

Sosyal medyanın fonksiyonlarını ortaya koyan bu petek sosyal medya paylaşımlarının insan kaynakları alanında etkinlik gösteren insanlar açısından bir yol gösterici olarak kabul edilebilmektedir. Bu sosyal medyalar üzerinde; bireylerin paylaşımları, kimlikleri, ilişkileri, konumları ve dâhil oldukları gruplar görülebilmektedir (Akar, 2013; Akt. Çiftçi, Tanışman, Yurdaarman, 2014).

2.4.2. İnsan Kaynakları Temini ve İşgören Seçimi Sürecinde Kullanılan Sosyal Medya Araçları

Sosyal medya gündelik hayatın birçok alanında sunmakta olduğu imkânlar sayesinde hayatımızda büyük bir yer kaplamaktadır. Bu kapsadığı yer, sosyal medyayı erişim hızı benzersiz şekilde yüksek olan büyük bir güç hâline getirmektedir. Gelişen iş dünyası da, bu önemin farkına varmış ve insan kaynakları temini çalışmalarını çevrimiçi ortamlara taşımıştır. Bilgiye erişimin oldukça kolay ve hızlı olması sebebiyle, işletme ve kurumların sosyal medya paralelinde hareket etmesi gerekmektedir (Güçdemir, 2010).

Çalışmanın bu bölümünde temin sürecinde kullanılan sosyal medya araçları olarak öncelikle LinkedIn, Facebook ve Twitter üzerinde durulacak, sonrasında ise diğer sosyal medya araçlarından bahsedilecektir.

2.4.2.1. LinkedIn

2002 yılının sonunda Reid Hoffman tarafından kurulduktan sonra 5 Mayıs 2003 tarihinde resmî olarak tanıtımı yapılan LinkedIn, sosyal medya elemanları arasında en eskilerin arasında kabul edilmektedir. İşverenler ve işgörenler arasında bir bağ kurmak hedefiyle kurulmuştur. Kariyer adımlarının izlenmesi, şirket ve organizasyonların işgören edimini sağlanması, işgörenlerin portföylerinin görülebilir kılınmasını hedeflemektedir (Özkaşıkçı, 2012).

Girişimciler, iş arayışlarında, rekabet pazarını gözlemlenmesinde, organizasyonlarının ya da sektörün durumunun incelenmesinde ve olası işgörenlerin tecrübeleri hakkında bilgi edinilmesinde sitenin sunduğu hizmetlerden faydalanabilmektedir. Bununla birlikte kullanıcı verilerinin korunması ve referans olmadan birinin ağa eklenemiyor olması sebebiyle etkileşim gösterilen bireylerin artışı güçleştirmektedir (Akar, 2010).

LinkedIn tümüyle ilişkilerin yönetilmesi ve etkileşimin sağlanması amacıyla kullanılmaktadır. Site, mevcut ilişkilerin kullanılmasını sağladığı gibi iş sorgulanması, eski arkadaşları görebilmeyi de sağlayabilmektedir (Meyerson, 2010).

Kimi organizasyonlar, LinkedIn'i insan kaynaklarının sağlanabileceği bir alan olarak görmektedir. Site dâhilinde, kurumsal kimliklerin yaratılması gerekmektedir. Bununla birlikte bireylerin CV'lerinin oluşturulmasından sonra Facebook ve Twitter profillerinin senkronize edilmesi bireyler açısından faydalı olabilmektedir. LinkedIn bireylerin yetkinliklerine göre oldukça gruplara katılabilme olanağı sunmaktadır. Etkinlik gösterilecek iş kollarına göre bireyler, gruplara üye olabilmekte, insanlarla tanışabilmekte ve teklifler yapabilmektedir. Bu yolla iş çevresinin ve referansların artışı gözetilmektedir (Sevinç, 2012).

2.4.2.2. Facebook

Şubat 2004 tarihinde Harvard Üniversitesi'nde öğrenci olan Mark Zuckerberg tarafından üniversite içerisindeki öğrencilerin kendi aralarında iletişim kurabilmesi, görsel ve videolar paylaşabilmesi, kişisel arkadaş listelerini oluşturabilmeleri için tasarlanmış olan Facebook, güncel hâliyle, "dünya üzerindeki herhangi bir insanın

arkadaşları, ailesi ya da iş arkadaşları ile nerede olurlarsa olsunlar iletişim kurabilmelerini sağlayan” bir sosyal platform hâlini almıştır. Facebook kurumu, katılımcıların yeni medya ağına gerçek dünyalarını entegre etmesini sağlayan teknolojileri geliştirmekte ve bu yeni dünyanın kapılarının tüm insanlara açık olduğunu belirtmektedir (Burgaz, 2014).

2020 verilerine göre Facebook, dünya üzerinde en çok kullanılan sosyal medya platformudur (WeAreSocial, 2020). İlk ortaya çıkışı Amerika’da bir üniversitenin öğrencileri arasında iletişim kurmak hedefiyle olsa da Facebook, her geçen sene popülaritesini artırarak %80’inden fazlası Amerika dışından katılım sağlayan bir kullanıcı kitlesine ulaşmıştır (WeAreSocial, 2020; Stratten, 2012).

Facebook, bireylerin arkadaş, aile ve meslektaşları arasında uzaktan ve etkili bir iletişim kurmasını sağlamayı hedeflemektedir. Bu yüzden, Facebook, çevrimiçi bilgi paylaşımını kolaylaştırmak ve kullanıcıların bağlantı kurduğu kimseler aracılığıyla dijital haritalarının tasarlamak hedefli teknolojiler geliştirmektedir. Herhangi bir birey diğer bireylerle iletişim kurmak amacıyla Facebook’a üye olabilir, çevrimiçi iletişim ve etkileşim dünyasına katılabilir (Akar, 2010).

Toprak ve diğerleri (2009) tarafından eleştirel bir bakış açısı ile yazılmış olan “Görülüyorum, Öyleyse Varım!” adlı kitap içerisinde, Facebook kullanıcılarının mahrem ve özgüllük anlayışının değiştiğini, kamusal denetim ve gözetim içerisinde ne denli uyum sağladıkları ele alınmıştır. Sürekli olarak değişen ve uygulama alanı genişlemesiyle diğer sosyal medya ağlarından ayrılan Facebook, bu sayede değerini milyarlarca dolara çıkarmış ve en yaygın sosyal medya ağı olmayı başarmıştır. Toprak ve diğerleri (2009) bahsi geçen kitabında bu durumun sebebini “ortaya çıkışından itibaren bilgi ve bilişim teknolojilerini ve yeni medya üzerine kurulu olan iletişim yöntemlerini kullanıcının gereksinimlerine uygun olacak bir biçimde geliştirmesine” bağlamaktadır. Facebook, popülarlığını yalnızca küresel ağ üzerinde yaptığı etkinliklerden değil, aynı zamanda yerelleşmiş etkinlikler ve pratikleri sağlamasıyla da elde etmiştir.

Facebook’un elinde tuttuğu en büyük güç, popülaritesidir. Kullanıcılar, birbirleri arasında etkileşim kurabilir ve dijital bir iletişim ortamı yaratabilmektedir. Bu ortamlara; hayran sayfaları, kişisel gruplar gibi bireysel kullanımlar örnek

verilebileceği gibi, işletme hesapları gibi kurumsal kullanımlar da örnek teşkil etmektedir (Meyerson, 2010).

Facebook, bireye basit bir arayüz içerisinde ana sayfa, profil ve arkadaş listesi sunuyor olması sebebi ile kullanımı kolay bir sistem olarak değerlendirilebilmektedir. Birey, kendisini ifade edecek bir biçimde paylaşımlar yaparken, bu paylaşımlarla kendi “duvarını” şekillendirmekte, “ana sayfa” ya da “haber akışı” bölümünde ise arkadaş listesindeki diğer kullanıcıların “duvarında” yaptığı güncel paylaşımları görebilmektedir. Bu paylaşımlar; yorum yapma, beğenme, ifade bırakma ve kendi arkadaş listesi ile yeniden paylaşma gibi etkileşimlere açıktır (Burgaz, 2014; Stinson, 2016).

Özkaşıkçı (2012) ise Facebook’un sağladığı imkânları, “duvar yazıları, anlık iletişim ve durum güncellemeleri aracılığıyla bireyler arasında etkileşimi sağladığı gibi, uzun süredir görüşülmemiş bir arkadaşın ya da tanıdığa ulaşılabilmesi, beğenilen bir kurum ya da markanın takip edilebilmesi ve aktif olarak sağlanan kampanyalarından ya da indirimlerinden haberdar olunabilmesi, katılmış bir etkinliğin görsel verilerinin görülebilmesi ve geçmişte yapılmış olan paylaşımların görülebilmesi ile dijital bir günce olarak kullanılabilmesi” şeklinde sıralamaktadır.

2.4.2.3. Twitter

Twitter, 2006 yılının mart ayında Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone ve Evan Williams adlı girişimciler tarafından ortaya çıkarılmıştır (Bilton, 2013). Bahsi geçen girişimcilerin tümü, o dönemde Odeo adında podcasting üzerine etkinlik gösteren bir web şirketi dâhilinde çalışmaktadır. Twitter (ilk adıyla “twtr”), bu dönemde şirketin ikincil bir projesi olarak ortaya çıkmıştır. Zamanla büyüyen Twitter, ikincil proje konumundan hızla sıyrılmış, 2009 yılı itibarıyla ziyaretçi sayısı 9,3 milyona kadar çıkmıştır. Büyüme hızının bir göstergesi olarak Şubat 2008 ile Şubat 2009 aralığındaki %1381’lik ziyaretçi artışı gösterilebilir (Akar, 2010).

Twitter, sosyal medya ağları arasında “microblogging” adıyla anılan kısa girdiler aracılığıyla iletişim kurmayı sağlayan platformlar arasında yer almaktadır. Erişiminin kolay olması sebebiyle, diğer microbloglar arasından kullanıcı sayısını artırarak sıyrılmış ve geniş kitlelere ulaşabilmiştir.

Günümüzde kullanımı oldukça yaygınlaşmış olan Twitter çevrimiçi bir şekilde anlık iletişimi birçok insanın kullanımına sunmaktadır. 280 karakterlik sınırından

ötürü, okunması zaman almayan ve bu yolla etkileşimi kolaylaştıran “tweetler” ile, kişisel listeye yeniden paylaşmak (retweet), beğenme, yanıtlama ya da alıntılama gibi etkileşimler sağlanabilmektedir (Özkaşıkçı, 2012; Rosen, 2017). Jeffrey Gitomer (2011), “*değerli bir tweet, bireylerin çok ilginç veya çok önemli bulduğu, bu sebepten ötürü başkalarına da iletebilmek adına retweetlediği tweettir*” ifadesiyle yüksek etkileşimlerin sebebini açıklamaktadır.

Twitter, bireylerin görmek istedikleri kitlelerde seçici davranabilmeleri için “takip” ve “hashtag” gibi uygulamalara sahiptir. “Hashtag” bir konu hakkında atılan tüm “tweetlere” yer vermektedir. Bununla birlikte takip ettiğiniz kullanıcılar ise “tweetlerini” görmek isteyeceğiniz insanlar olarak tanımlanabilmektedir. Twitter, kullanıcılar arası mesajlaşma ve iletişim kurma imkânı vermektedir. Bununla birlikte Twitter; görsel paylaşımı, diğer sosyal medya platformlarının linklerinin paylaşımı ve başka kullanıcıların “tweetlerine” yanıt vermek ya da profillerini etiketlemek amacıyla kullanılan “bahsetme” ya da İngilizce adıyla “mention” gibi olanakları kullanıcılarına sunmaktadır (Akar, 2010).

Kurumlar açısından ise Twitter, ürünlerin, kampanyaların ve kullanım yöntemlerinin paylaşılabildiği, tüketici ile anında iletişim kurabilecekleri, hedef kitlelerinin şikâyet ve taleplerini analiz edebilecekleri, ürettikleri içeriklerle dikkat çekebilecekleri bir sosyal mecraadır. Fakat bu kurumların ulaştığı geniş kitleler birtakım sorunlara da yol açmaktadır. Bu sorunlardan biri, hızla artan yoğun mesaj ve “tweet” trafiğini yönetmekte ortaya çıkan güçlülüdür. Bu durum kimi zaman önemli mesajların gözden kaçırılmasına yol açtığı gibi, geri dönüt sağlamakta gecikmelere de sebep olmaktadır. Bu sorunu çözebilmek için Twitter, bu etkileşim ve iletişim unsurlarını öncelik sıralamasına yerleştirecek yardımcı uygulamaların geliştirilmesine imkân vermektedir (Tasner, 2011). Örneğin, TwitterSearch bu uygulamalar arasında yer alan, tweetleri daha rahat erişilebilir ve bulunabilir kılmakta, bu sayede kurum ile bireyler arasında daha etkin bir iletişim gerçekleşmektedir (Sevinç, 2012).

Ülkemizde ise Twitter, çoğunlukla dünyadan haber almak ve dünyaya haber sunmak üzerine kurulu bir kullanım alanına sahiptir. Yurtiçinde etkinlik gösteren birçok kurum, bu haber ve bilgilendirme ağını kendilerini tanıtmak ve halkla ilişkiler kurmak amacıyla kullanmaktadır (Güçdemir, 2010).

2.4.2.4. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Kullanılan Diğer Sosyal Medya Platformları

Her ne kadar bahsi geçen sosyal medya platformları işgören temini sürecinde oldukça büyük bir yer kapsasa da bu mecralar dışında insan kaynakları konusunda etkinlik gösteren başka sosyal medya ağları bulunmaktadır.

Yurtdışında etkinlik alanı oldukça geniş olan Indeed, bunlardan biridir. 2004 yılında, Paul Forster ve Rony Kahan tarafından kurulan Indeed, dünya çapında aylık 250 milyon tekil ziyaretçi ve her saniye başına 10 iş ilanı ekleniyor olması sebebiyle işgören temini/iş bulma alanında etkili bir sosyal medya platformu olarak kabul edilmektedir (Indeed: “Founders”; Indeed: “About”). Eylül 2020 itibariyle Alexa tarafından sağlanan verilere göre, ziyaret trafiği bakımından 108. sıradadır (Alexa, 2020).

Yurtdışında etkinlik gösteren başka bir iş bulma platformu ise Monster adlı platformdur. Bu platform 1994’te kurulmuş ilk iş bulma platformu olması ile göze çarpmaktadır (The Boston Globe, 2013).

2003 senesinde Stefan Gross’un Almanya’da kurduğu Xing ise odağına iş ve kariyeri almış başka bir sosyal mecra. Farklı iş alanlarından birçok uzmanın birbirleriyle iletişim kurabilmesi amacıyla kurulmuştur. Paylaşılacak olan tüm bilgiler kullanıcı tarafından belirlenmektedir. Almanca konuşulan ülkeler içinde sıkça tercih edilen bir platformdur (Eraslan,2016).

Ülkemizde ise işgören temini/iş bulma alanında etkinlik gösteren başlıca sosyal medya platformlarından biri kariyer.net olarak gösterilebilir. 1999 yılından beri etkinlik gösterenkariyer.net bünyesinde 25 milyondan fazla özgeçmiş ve 94 binden fazla üye şirkete sahip bir platformdur (Kariyer.net).

Ülkemizde etkinlik gösteren başka bir örnek olarak yenibiris adlı sosyal medya platformu gösterilebilir. 155 binden fazla kurumu bünyesinde bulunduran yenibiris, 2000 yılından beri ülkemizde etkinlik göstermektedir (Yenibiris).

2.5. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Temininde Kullanılması ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Sosyal medya üzerinden insan kaynakları temini konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Özkum (2018) tarafından yapılan araştırmaya göre, sosyal medyada

yapılan olumlu bilgiler insan kaynakları temini davranışı ile örtüşmektedir. Bununla birlikte olumsuz bilgilendirmeler ise insan kaynakları reddi davranışına yol açmaktadır. Araştırmanın başka bir sonucu ise, işe almama davranışına yol açan negatif bilgilendirmelerin, insan kaynakları temini davranışı ile sonuçlanan olumlu bilgilendirme şekillerine göre daha dar bir yelpazeye sahip olduğudur.

Şan (2017) ise yapmış olduğu araştırmada, cinsiyetin, eğitim durumunun ve kıdemin etkin bir şekilde insan kaynakları temini sürecini etkilediğini belirttiği gibi, bununla birlikte sosyal medya paylaşımlarının da adayların insan kaynakları temini sürecinde etkin bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre her iki adaydan biri sosyal medya üzerinde yaptığı paylaşımlar sebebiyle işe alınmamaktadır.

Denizli (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında, sosyal medyanın, bireylerin insan kaynakları temini sürecinin başlangıcında adayların bulunması için kullanılmakta iken ilerleyen süreçlerde öz geçmişi kontrol etmek ve güvenlik soruşturmaları gerçekleştirmek adına kullanıldığı öne sürülmüştür.

Demir (2020) tarafından yapılan araştırmadaysa, insan kaynakları uzmanlarının sosyal medyanın tercih edilmesi konusunda “zaman ve maliyet” açısından avantaj sağlayacağını düşündükleri belirtilmiştir.

Bununla birlikte bu alanda yapılan yabancı araştırmalara örnek verilecek olursa O’Keeffe ve Pearson (2018) tarafından yapılan araştırmada, her ne kadar aday bulmada sosyal medya etkin bir biçimde kullanılsa da, aday seçimi esnasında yalnızca dijital ayak izlerinin takip edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Koch vd. (2018) tarafından yapılan araştırma ise, Twitter ve Facebook’un etkisinin oldukça az olmasına karşın LinkedIn profillerinin büyük ölçüde önem arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Siddiqi (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ise, Facebook üzerinden paylaşılan bilgilerin insan kaynakları temini konusunda etkisiz veya oldukça az etkili olduğu ve bu sosyal platformda paylaşılan bilginin güvenilir olmadığından bahsetmektedir. Buna rağmen çalışmaya katılan insan kaynakları uzmanları, sosyal medyanın insan kaynakları temini süreci üzerindeki etkisini orta veya yüksek olarak belirtmişlerdir.

Genel itibariyle birçok araştırmının, sosyal medyanın insan kaynakları temini süreci üzerinde etkili olduğu konusunda hemfikir olduğu görülmektedir.

2.6. Sosyal Medyanın İnsan Kaynaklarında Kullanımına Karşıt Görüşler

Sosyal medya yalnızca özgeçmişlerin saklandığı bir depo olarak görülmemelidir. Birçok kurum, sosyal medya organlarını aday işgörenlerin profillerini gözlemlemek amacıyla kullandığından ötürü, bireylerin ilgi alanları, siyasî görüşleri ve arkadaşları kurumlar tarafından öğrenilebilmektedir. (Cülcüloğlu, 2013). Bu yüzden bireyler, düşünceleri ve mensup olduğu gruplar sebebiyle ayrımcılığa uğrayabilmektedir.

Poppick (2015), çalışanların yaptıkları alkol alımı, legal olan ülkelerde dahi uyuşturucu kullanımı, iş hakkında şikâyetler, şirket ya da iş arkadaşları ile ilgili paylaşımlar ve cinsel içeriklere dair paylaşımlar sebebiyle işin kaybedilebildiğinden bahsetmektedir.

Brezilya, Çin, ABD, Birleşik Krallık, Nijerya ve Hindistan içerisindeki 16 ile 34 yaşları arasındaki 17 bin çalışan üzerinde yapılan başka bir araştırmaya göre, her 10 bireyden 1'i sosyal medya üzerindeki paylaşımları dolayısıyla işinden olmaktadır (Burke, 2013).

Baert (2015) tarafından yapılan bir araştırmaya göreyse aynı işe başvuran ve Facebook profil fotoğrafları haricinde tümüyle aynı niteliklere sahip bireylerin daha güvenilir görünen profil fotoğraflarına sahip olan bireylerin işe alındığı gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırmalara göre, bireylerin yetkinliklerinden çok, bireylerin sosyal medyadaki paylaşımları dolayısıyla insan kaynakları temin süreci etkilenmektedir. Bu durum sebebiyle, düşünce ve özel hayatları üzerinden bireylerin ayrımcılığa uğradığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

BÖLÜM III

İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ SÜRECİNDE SOSYAL MEDYA ARAÇLARININ KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

İnsan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanımının incelendiği bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri derinlemesine mülakat yöntemi ile ele alınmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine mülakat sosyal olay ya da olgulara yönelik ilgili evrenden seçilen örneklem grubu ile yapılan araştırma yöntemidir. Bu araştırma yönteminde önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış soru formu ile sistemli ve anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde analiz yapmaya elverişli veri toplanmaktadır (Altunışık vd., 2010). Nitel araştırma yöntemi olan derinlemesine mülakat daha çok sosyal bilimlerde kullanılmaktadır. Bu yöntem ile elde edilen görüşler neden sonuç ilişkisi baz alınarak olgu ya da olayların altında yatan gerçeklerin incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Nitel analiz de araştırmacı örneklem grubunun görüşlerine müdahale etmeksizin olduğu gibi alıntılanarak bilimsel doğruluk ve güvenilirliği sağlamaya çalışmakta ve elde edilen tema ve alt boyutların analizi ile yorumlama yapabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Derinlemesine mülakat yöntemi açık uçlu sorular ile örnekleme dahil edilen bireylerin görüşlerinin alınması için yapılan yüz yüze soru tekniğinin ismidir. Bu yöntemde, araştırmacı, bireylerin görüşlerini olduğu gibi yansıtmakta ve ele almaktadır. Bu anlamda ele alınan konu, olay ya da olgu hakkında gerçek ve derinlemesine verilere ulaşılmaya çalışır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Derinlemesine mülakat yönteminde sorular “ne” “neden” “nasıl” formu ile araştırılmaya çalışılmakta ve ayrıntılı cevapların birbiri ile ilişkisi analiz edilerek bilimsel bilgiye ulaşılabilir (Tekin, 2006).

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, Web 2.0’ın gelişimi ile ortaya çıkmış olan hızlı ve düşük maliyetli yolların kullanımının insan kaynakları temini alanında ne ölçüde etki gösterdiğini

anlamak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Kurumların, bu yolla insan kaynakları temini ve insan kaynakları planlaması aşamalarında nitelikli işgörenin bulunması sürecinde maliyet ve uzun zamanlar güçlüklerinden kurtulması ön görülmektedir (Demir, 2020). İşgörenler açısından bakıldığında ise sosyal medyanın insan kaynakları temininde sosyal medyanın insan kaynakları temini aşamasında kullanılması, bireylerin kendi niteliklerine uygun işlere çok daha kolay ulaşabilmesini sağlamaktadır. Bu yüzden sosyal medyanın insan kaynakları temini aşamasında kullanılması, iki taraf için de önem teşkil etmektedir.

Araştırma kurumlar tarafından bakılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma, kurumların işgören seçimlerinde, çevrimiçi ortamların sunmakta olduğu geniş aday havuzundan faydalanıp faydalanmadıklarını değerlendirmeyi hedeflerken bununla birlikte, sosyal medya üzerinde yapılmış olan paylaşım ve etkinliklerinin insan kaynakları temini aşamasında etkili olup olmadığına dair bulgulara ulaşmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları temini aşamasında, geleneksel yollara ya da çevrimiçi ortamlar tarafından sağlanan yollara ne kadar başvurulduğu değerlendirilirken, hangi yola başvurulursa başvurulsun, bu yolla ortaya çıkan olumlu ya da varsa olumsuz etkilerinin değerlendirilmesi gözetilmektedir.

Çevrimiçi ortamların maliyet ve hız açısından sağlamakta olduğu faydalar sebebiyle Web 2.0 tarafından sağlanan hız olanağı ve giderek genişleyen internet ortamının geleneksel insan kaynakları temini yollarının ne ölçüde yerine geçtiğinin görülmesi, bu teknolojilerin kurumsal açıdan ne derece kabul gördüğünü gösterecek önemli bir bulgudur. Bununla birlikte geleneksel yöntemleri hala kullanan kurumların çevrimiçi ortamların kullanımında ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların görülmesi, çevrimiçi ortamların bu olumsuz yargılara yol açan alanlarda kendilerini geliştirmesini sağlamak adına önemli bir sonuç olarak göze çarpmaktadır.

Araştırma, Sakarya ilinde otomotiv sektörü üzerinde etkinlik gösteren beş kurumsal şirketin sosyal medya ve çevrimiçi platformları ne ölçüde kullandıklarını görmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sosyal medyayı kullanan şirketlerin kullanma amaçlarını, kullanmayan şirketlerinse sebeplerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Sakarya ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu ise 5 insan kaynakları yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunun seçilmesinde amaçlı örnek yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem, araştırmacının hedefleri ile belirlenmektedir, örneklemin büyüklüğüne dair kesin bir yargı bulunmamaktadır, araştırmaya bağlı olarak tek bir unsurla bile örneklem oluşturulabilmektedir (Özçelik ve Doğan, 2021). Örneklemin büyümesi, verilerin derin bir şekilde analizini güçleştireceği için örneklemin büyük olması önerilmemektedir (Erdoğan, Nahcivan ve Esin, 2015).

Amaçlı örneklem yöntemi, sosyal bilimlerde zaman ve emekten tasarruf edebilmek için araştırılacak konu ile ilişkili olarak en iyi örneklem grubunun seçilmesidir. Bu örneklem grubu seçimi, sosyal bilimlerde çok kullanılmakta ve evreni en iyi temsil eden örneklemin seçimi amaçlanmaktadır (Balcı, 2009). Amaçlı örneklem grubunun belirlenmesinde araştırmacı, konu ve olay ile ilişkili örneklemini seçerken kişisel tercihlerini ortaya koyabilir. Bu durum, dezavantaj oluşturmakla birlikte örneklem grubunun belirlenmesi açısından evreni temsil etme gücünün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Örneklem grubunun oluşturan insan kaynakları yöneticilerinin çalıştıkları şirketlere yönelik bilgiler aşağıdaki Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1.: Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalıştıkları Şirketlerin Özellikleri

Kod	Çalışan Sayısı	Hukuki Yapı	Sermaye Yapısı
K1	251 ve Üstü	Tek Kişi İşletmesi	Tamamı/çoğunluğu yerli
K2	251 ve Üstü	Ortaklık (AŞ, Ltd. vb. şirket)	Tamamı/çoğunluğu yerli
K3	251 ve Üstü	Ortaklık (AŞ, Ltd. vb. şirket)	Tamamı/çoğunluğu yabancı
K4	251 ve Üstü	Ortaklık (AŞ, Ltd. vb. şirket)	Tamamı/çoğunluğu yabancı
K5	251 ve Üstü	Ortaklık (AŞ, Ltd. vb. şirket)	Tamamı/çoğunluğu yabancı

Tablo 3.1'e göre insan kaynakları yöneticilerinin çalıştığı şirketlerin 3'ü 251 ve üstü çalışana sahip, ortaklık (AŞ, Ltd. vb. şirket) hukuki yapısında ve tamamı/çoğunluğu yabancı firmadır. Şirketlerden 1'i 251 ve üstü çalışana sahip, tek kişi işletmesi hukuki yapısında ve tamamı/çoğunluğu yerli firmadır. Firmaların 1'i ise 251 ve üstü çalışana ve ortaklık (AŞ, Ltd. vb. şirket) hukuki yapısına sahiptir ve tamamı/çoğunluğu yerlidir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı olarak alan yazını taramasından sonra yarı konu ile ilgili olarak yarı yapılandırılmış soru tekniği ile hazırlanan soru formundan yararlanılmıştır.

Soru formunun oluşturulmasından önce insan kaynakları temin ve seçim süreci ve sosyal medya araçlarına ilişkin alan yazını taranmıştır. Veri toplama aracı olarak belirlenen sorular aşağıda gösterilmektedir.

1. Dış kaynaklar kullanılarak gerçekleştireceğiniz insan kaynakları temini sürecinden çok kullandığınız yol ve yöntemleri (iş ilanı, İŞKUR, kariyer.net vb. siteler vb.) belirtiniz.

2. Farklı yol ve yöntemler kullanarak dış kaynaklardan insan kaynakları temini gerçekleştirdiğiniz süreçte, sosyal medya araçlarından yararlanırmısınız?”

(Sosyal Medya Araçlarından Yararlandığınızı Belirten Şirketler İçin

Sorular)

- a) İnsan kaynakları temini gerçekleştirdiğiniz süreçte, en çok hangi sosyal medya araçlarından yararlanırsınız? Neden?
- b) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte yararlandığınız bu sosyal medya araçlarından ne yoğunlukta yararlanırsınız? (Hep kullanır mısınız, sıklıkla mı kullanırsınız, ara sıra (sadece bazı pozisyonlar, kadrolar, departmanlar için mi) mı tercih edersiniz?)
- c) İnsan kaynakları temini seçim sürecinin özellikle hangi aşamasında / aşamalarında sosyal medya araçlarını kullanarak aday hakkında bilgi sağlarsınız?
- d) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte özellikle bazı pozisyonlara (yönetici, satışçı vb.) ya da bazı departmanlara (insan kaynakları yönetimi, finans, pazarlama, üretim vb.) yaptığınız alımlar için daha yoğun kullandığınız sosyal medya aracı oluyor mu?
- e) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarından yararlanma nedenleriniz en çok nelerdir?
- f) Sosyal medya araçlarını kullanarak adayların özellikle hangi konularda özelliklerini/niteliklerini belirlemeye çalışırsınız?
- g) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarının kullanımı sonucunda elde edeceğiniz bilgilerin yarar sağlayacağını düşünüyor musunuz? Sosyal medya aracındaki profil bilgisinden ya da beğenilerden etkilenererek almaya karar verdiğiniz ya da almaktan vazgeçtiğiniz adaylar oldu mu?
- h) Sosyal medya araçlarını kullanarak yaptığınız insan kaynakları temini sürecinde elde ettiğiniz faydalar oldu mu? Bunlar nelerdir?

- i) Sosyal medya araçlarını kullanarak adaylar hakkında topladığınız bilginin sizi yanıltma ihtimali olabileceğini düşünür müsünüz? (Yoksa bilginin sizi doğru yönlendireceğine tamamen inanır mısınız?)
- j) Sosyal medya araçlarını kullanarak daha uygun adayları seçtiğinizi düşünüyor musunuz? Yoksa yararlansanız bile sosyal medya araçlarını kullanmanın daha uygun bir aday seçiminde etkisi olmadığını mı düşünüyorsunuz?
- k) İnsan kaynakları temini yapılan süreçte sosyal medya araçları kullanılarak adaylar hakkında bilgi toplamanın yaygın olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
- l) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarından yararlanmayla ilgili şirketinizin yazılı veya yazısız bir politikası/alınmış olduğu bir kurumsal karar var mıdır? Yoksa siz ya da ilgili insan kaynakları uzmanı kendi isteğiniz/merakınız/inisiyatifinizle mi bu araçları kullanıyorsunuz?

(İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlanmadığını Belirten Şirketler İçin Sorular)

- a) Farklı yol ve yöntemler kullanarak dış kaynaklardan insan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından yararlanmama nedenleriniz nelerdir? (Doğru bilgiyi alamayacağını düşünme, etik olmadığına inanma, adayların yanıltıcı profiller oluşturabileceğini düşünme vb.)
- b) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından hiç mi yararlanmadınız? Daha önce yararlanıp farklı nedenlerle bu uygulamadan vazgeçmeniz söz konusu mu?
- c) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından şu anda yararlanmıyor olsanız bile ileride yararlanmayı düşünüyor musunuz/planlıyor musunuz?
- d) Böyle bir planınız varsa en çok hangi sosyal medya aracını kullanmak istersiniz? Neden?

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerin toplanması amacıyla insan kaynakları yöneticilerinin çalıştığı şirketlerden izin alınmıştır. İzin alma sürecinde araştırmanın bilimsel bir

Çalışma için kullanılacağı şirketlerin özel bilgilerinin bilimsel çalışma dışında hiç kimse ile paylaşılmayacağı ve insan kaynakları insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanımına yönelik araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmada, insan kaynakları yöneticisi olarak çalışan katılımcılara açıklama yapılmış ve konu ile ilgili olan yöneticilerin katılımı sağlanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı süreç içinde Korona virüs (COVID-19) pandemisinin olması nedeniyle araştırma verilerinin yazılı beyanları üzerinden alınması zorunlu olmuştur. Soru formlarının cevaplandırılmasından sonra katılımcıların cevapladıkları metine ilişkin görüşleri ele alınmış ve izinleri alınmıştır.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin bilimsel düzeyde analiz edilmesi için katılımcıların insan kaynakları insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanımına yönelik görüşlerini müdahale edilmeksizin ifade etmelerine izin verilmiştir. Araştırma için oluşturulan soru formlarının cevaplandırılmasında açık uçlu soru formu kullanılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin görüşleri araştırma için veri kaynağı olarak değerlendirilmiş oluşturulan tema ve alt boyutlar aracılığıyla yorumlanarak analiz edilmesine çalışılmıştır.

Nitel araştırma yöntemi ile elde edilen verilerin geçerlik ve güvenirlik açısından yeterli olabilmesi için araştırmada katılımcıların görüşleri değiştirilmeden olduğu gibi aktarılmış ve araştırmacının yorumlarını destekleyecek bir analiz yöntemi seçilmiştir. Ayrıca katılımcıların görüşlerine müdahale edilmemiştir. Araştırmanın güvenilir olması için soru formları ve cevaplar yazılı olarak saklanmış, katılımcı görüşlerinin araştırmaya aktarılmasında tutarlı davranılmıştır.

3.7. Bulgular ve Sonuç

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanımına yönelik insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri ve elde edilen bulgular yer almaktadır

3.7.1. şirketlerin İşgören Bulma Sürecinde Kullandığı Yöntemlere İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “Dış kaynaklar kullanılarak yapacağınız insan kaynakları teminlerinde en çok kullandığınız yol ve yöntemleri (iş ilanı, İşKUR,

kariyer.net vb. siteler vb.) belirtiniz” sorusu yöneltmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Temin Sürecinde Kullanılan Yöntemlere Yönelik Bulgular

	İŞKUR	Yetkinlik Bazlı Mülakat, Kişilik Envanteri İngilizce Testi	Kariyer.net	Koç Kariyeri m	Linkedin	Success Factors
K1	√	√	√			
K2	√		√	√		√
K3			√			
K4	√		√	√	√	
K5	√		√		√	
f	4	1	5	2	2	1

Tablo 3.2’ye göre; insan kaynakları yöneticilerinin dış kaynak kullanarak yapacakları teminlerde “İŞKUR”, “Yetkinlik Bazlı Mülakat, Kişilik Envanteri İngilizce Testi”, “Kariyer.net”, Koç Holding tarafından insan kaynakları temini sürecinin her iki tarafına da hizmet sunan “Koç Kariyerim”, “LinkedIn” ve yöneticilerin çalışanlarının verilerine ulaşabilmesini sağlayan ve insan kaynakları temini sürecini kolaylaştıran “Success Factors” kullandığı belirlenmiştir.

K1 insan kaynakları temini sürecinde İŞKUR ve kariyer.net’i kullanırken şirketin yetkinlik bazlı mülakat, kişilik envanteri ve İngilizce testlerinin de kullanıldığını ifade etmektedir.

“Mavi yaka insan kaynakları temini sürecinde İŞKUR üzerinden ilan açılıp insan kaynakları temini süreci kullanılmaktadır ağırlıklı olarak, İŞKUR kursiyerlerini 6 aylık süre zarfında firmamızda istihdam sağlamaktayız.

Beyaz yaka sürecinde kariyer net ve İŞKUR süreci kullanılmaktadır. Pozisyona göre yetkinlik bazlı mülakat, kişilik envanteri ve İngilizce testimiz mevcuttur” (K1).

K2 şirketleri insan kaynakları temini sürecinde Koç Kariyerim, LinkedIn ve insan kaynakları yönetim çözümü olan SAP Success Factors modülünü kullandığını açıklamıştır.

“İç haberleşme ve rotasyon için Koç Holding'e ait "Koç Kariyerim" sitesini kullanıyoruz. Bunun dışında Kariyer.net ve kurumsal olan LinkedIn hesabımız mevcut ayrıca Success Factors'un online formlarından da yararlandığımız zamanlar oluyor.” (K2).

K3 şirketi Kariyer.net'i kullandığını belirtmektedir.

“Kariyer.net'i kullanıyoruz” (K3).

K4 İŞKUR ve Koçkariyerim'i şirketlerinde insan kaynakları temini sürecinde kullanıldığını ifade etmektedir.

“Özellikle ofis çalışanı insan kaynakları temini sürecimizde en fazla kariyer.net ve LinkedIn kaynaklarından faydalaniyoruz. Saha çalışanı alımlarımızda kimi zaman İŞKUR iş birliği ile yayınladığımız ilanlarımız söz konusu olabiliyor. Bunların haricinde Koç Grubu bünyesindeki diğer şirketlere ilan yayınladığımız 'Koçkariyerim' sayfası da öncelikli kullandığımız bir yöntem olarak yer alıyor” (K4).

K5 ise İŞKUR, Kariyer.net ve LinkedIn'i aktif olarak insan kaynakları temini süreçlerinde kullandıklarını belirtmektedir.

“Mavi yakalı veya toplu çalışan alımlarımızda çalışan alımları için genellikle "İŞKUR" ile çalışıyoruz.

“Beyaz yakalı çalışan seçimlerimizdeyse, daha resmi sosyal medya kaynağı olarak Kariyer.net ve daha gayri resmi sosyal medya kaynağı olarak ise LinkedIn'i kullanıyoruz” (K5).

Sonuçlar genel olarak incelendiğinde; emek piyasasında arz ve talebi buluşturan Kariyer.net'in insan kaynakları temini sürecinde en çok kullanılan sosyal medya araçları arasında birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Şirketlerin insan kaynakları temini süreçlerinde sahip olduğu vergi ve sigorta ödemeleri nedeniyle İŞKUR'un aktif olarak kullandıkları belirlenmiştir. Son yıllarda emek piyasasında oldukça aktif olan İŞKUR, özendirici politikalar ile şirketlerin insan kaynakları temini sürecinde ön plana çıkmıştır. Sosyal medya araçlarından LinkedIn ve Koç Holding

bünyesinde farklı şirketlere geçmek isteyen çalışanlara yönelik Koçkariyerim'in de kullanıldığı görülmektedir.

3.7.2. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “Farklı yol ve yöntemler kullanarak dış kaynaklardan insan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından yararlanırmısınız?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Temin Sürecinde Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Bulgular

	Linkedin	Sosyal Medya Aracı Kullanılmıyor	Twitter	Instagram	Facebook	Kariyer. net
K1	√					
K2	√					
K3	√					
K4		√				
K5						√
f	3	1	0	0	0	1

Tablo 3.3'e göre insan kaynakları yöneticilerinin çalıştığı şirketler dış kaynaklardan insan kaynakları temini için sosyal medya araçlarından “LinkedIn”, “Twitter”, “Instagram”, “Facebook”, “Kariyer.net” sosyal medya araçlarını kullanmaktadır. Şirketlerden biri insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya aracı kullanmadığı belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temininin sağlandığı süreçte, sosyal medya araçlarını kullanmasına yönelik görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

İnsan kaynakları temini sürecinde **K1**, **K2** ve **K3** LinkedIn'i kullandığını dile getirmiştir.

“Farklı kaynak olarak linkedin üzerinden aktif iş arayan ve potansiyeli olan adaylar ile ön görüşme yapıyoruz” (K1).

“Daha önce çalışmış, kalifiye çalışanların bulunması için kurumsal olan LinkedIn hesabımızı kullanıyoruz” (K2).

“Hayır. Sadece bir kere LinkedIn üzerinden yönetici kişisel ilan açtı” (K3).

İnsan kaynakları yöneticilerinden **K5** ise farklı sosyal medya araçlarını insan kaynakları temini sürecinde aktif olarak kullandıklarını belirtirken Twitter, Instagram ve Facebook gibi sosyal medya araçlarını daha gayri resmi bulduğunu ve Kariyer.net’i ise insan kaynakları temini sürecinde kurumsal yapısından dolayı kullandıklarını ifade etmiştir.

Twitter, Instagram ve Facebook gibi sosyal medya araçlarını temin sürecinde kullanmıyoruz. Bunlar biraz daha gayri resmi ve kişisel geliyor. Kariyer.net bu konuda daha ciddi bu yüzden Kariyer.net’i kullanıyoruz. Kurumumuzun adına açılmış tek hesap Kariyer.net’teki hesabımızdır, başka bir sosyal medya mecraada kurumumuz adına açılmış sosyal medya hesabı bulunmuyor” (K5)

İnsan kaynakları yöneticilerinden **K4**, insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya aracı kullanılmadığını belirtmiştir.

“Sosyal medya araçlarını aktif bir şekilde kullanarak insan kaynakları temini yapmıyoruz” (K4).

İnsan kaynakları yöneticilerinin insan kaynakları temini sürecinde amaca yönelik olarak LinkedIn ve Kariyer.net’i daha kurumsal buldukları ve kullandıkları ancak diğer sosyal medya araçlarını ise yoğun bir şekilde kullanmadıkları görülmektedir.

Bununla birlikte sosyal medya kullandığını söyleyen insan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte, en çok hangi sosyal medya araçlarından yararlanırsınız? Neden?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilmiş olan cevaplara göre, insan kaynakları temini sürecinde en çok kullanılan sosyal medya aracı LinkedIn olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temini yapılan süreçte, en çok kullanılan sosyal medya araçlarını yönelik görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 ve **K2** LinkedIn kullanımını nitelikli eleman ve aktif iş arayan elemanların bulunması açısından değerlendirmektedir.

“Farklı kaynak olarak LinkedIn üzerinden aktif iş arayan ve potansiyeli olan adaylar ile ön görüşme yapıyoruz” (K1).

“Daha önce çalışmış, kalifiye çalışanların bulunması için kurumsal olan LinkedIn hesabımızı kullanıyoruz” (K2).

İnsan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarını kullanan şirketlerin insan kaynakları yöneticileri LinkedIn’i kullanmaktadır. İnsan kaynakları temini sürecinde çalışanların özgeçmişleri ve referanslarına yönelik bağlantılarının net olarak görülmesi, aktif iş arayanların seçiminde oldukça önemli bir kolaylık sağlanmaktadır. Özellikle Y ve Z kuşağı tarafından ağırlıklı kullanılan sosyal kariyer odaklı medya platformu, işverenlerinde hızlı, kolay ve daha az maliyetle insan kaynağı temin etmesinde kullanılmaktadır.

3.7.3. İnsan Kaynakları Temini Süreçlerinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlandığını Belirten Şirketlere İlişkin Bulgular

3.7.3.1. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Kullanılan Sosyal Medya Aracının Kullanım Yoğunluğuna İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte yararlandığınız bu sosyal medya araçlarından ne yoğunlukta yararlanırsınız? (Hep kullanır mısınız, sıklıkla mı kullanırsınız, ara sıra (sadece bazı pozisyonlar, kadrolar, departmanlar için mi tercih edersiniz)” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.4’te gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Temin Sürecinde Kullanılan Sosyal Medya Aracının Kullanım Yoğunluğuna İlişkin Bulgular

	Uzmanlık	Network (Ağ)	Bulunması Zor Olan Çalışanlar
K1	√	√	
K2	√		√
f	2	1	1

Tablo 3.4'e göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya kullanım yoğunluğu "Uzmanlık", "Network" ve "Bulunması Zor Olan Çalışanlar" açısından belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temininin sağlandığı süreçte, sosyal medya araçlarının kullanım yoğunluğuna yönelik görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 insan kaynakları temini sürecinde kullanılan sosyal medya araçlarının uzmanlık gerektiren iş pozisyonları ve bireylerin kariyerlerine ilişkin iş ağlarının belirlenmesi için kullanıldığını ifade etmiştir.

"Sade bazı uzmanlık gerektiren pozisyonlar için kullanırız kariyer hayatında tecrübesi olan ve iş yaşamında belirli çevresi olan kişiler dokunabilmek adına..."
(K1).

K2 insan kaynakları temini sürecinde geleneksel işe alma kanallarında bulunması zor olan alanlarda insan kaynağı temin etmek için sosyal medyayı kullanmaktadır.

"Genellikle az mezun veren veya daha özel ve bulunması zor olan çalışanları bulmak için kullanıyoruz" **(K2).**

İnsan kaynağının temin edilmesi açısından sosyal medya alternatif bir işe alma kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel temin yöntemleri dışında insan kaynakları bölümlerinin insan kaynakları temini açısından zorlandığı meslek dalları ve uzmanlık gerektiren alanlarda sosyal medya avantajlar sunmaktadır. Bu duruma ek olarak, LinkedIn'in network ağı özelliği ile iş arayanların kariyer geçmişleri ve bağlantılı oldukları diğer çalışanların araştırılması ve referans açısından güvenilirlik sağlaması da kullanım yoğunluğu açısından önemlidir.

3.7.3.2. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Adaylar Hakkında Bilgi Alınmasına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine "İnsan kaynakları temini sürecinin özellikle hangi aşamasında/aşamalarında sosyal medya araçlarını kullanarak aday hakkında bilgi sağlarsınız?" sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Temin Sürecinde Adaylar Hakkında Bilgi Alınmasına İlişkin Bulgular

	Mülakata Gelmeden Önce Adayın Sosyal Hayatının Araştırılması	Başvuru Yapıldıktan Sonra Bilgi Alınması	İhtiyaç Duyulan Adayın Araştırılması
K1	√		
K2		√	√
f	1	1	1

Tablo 3.5’e göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya kullanımı “Mülakata Gelmeden Önce Adayın Sosyal Hayatının Araştırılması” ve “Başvuru Yapıldıktan Sonra Bilgi Alınması” ve “İhtiyaç Duyulan Adayın Araştırılması” açısından kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temini yapılan süreçte, sosyal medya araçlarının aday hakkında bilgi alınmasına yönelik görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 insan kaynakları temini sürecinde mülakat aşamasından önce adayın sosyal hayatına ilişkin bilgi alınmasında sosyal medyayı kullandıklarını ifade etmiştir.

“Mülakata gelmeden önce adayın sosyal hayatı ile ilgili süreçleri takip ederiz linkedin, facebook, twitter da paylaşmış olduğu yazı dikkatli okuruz” (K1).

K2 sosyal medyayı ilana başvuran aday hakkında bilgi alınması ve şirketin ihtiyacı olan adayın önceden incelenmesi açısından kullanılmaktadır.

“Açılan ilana başvuru yapıldığı zaman ya da ihtiyacımız olan adayı çeşitli sosyal medya aracılığı ile biz araştırırken (K2).

Sosyal medya içerikleri insanların dünyaya bakış açılarının bir yansıması olarak aile hayatı, günlük yaşayışları, gelenekleri, düşünceleri ve ideolojileri hakkında bilgi veren bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları temini sürecinde adayların genel hatları ile sosyal medyadaki hesapları ile incelenmesi şirketin istediği profile sahip bir aday olup olmadığı hakkında bilgi verebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, sosyal medyayı, adayların sosyal hayatlarının incelenmesi ve bilgi alınması için kullanmaktadır.

3.7.3.3. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlanma Nedenlerine İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarından yararlanma nedenleriniz en çok nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.6’da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlanma Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Kısa Sürede Adaya Ulaşabilmek	Adaylar Arasında Seçim Yapabilmek	Sosyal Medya Kullanan Genç Çalışanlara Ulaşabilmek	Kolay Başvuru Süreci	Kalifiye Elemanlara Ulaşabilmek	Yurtdışı İlanlardan Yararlanmak
K1	√	√	√			
K2				√	√	√
f	1	1	1	1	1	1

Tablo 3.6’ya göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya kullanımından yararlanma nedenlerine ilişkin olarak “Kısa Sürede Adaya Ulaşabilmek”, “Adaylar Arasında Seçim Yapabilmek”, “Sosyal Medya Kullanan Genç Çalışanlara Ulaşabilmek”, “Kolay Başvuru Süreci”, “Kalifiye Elemanlara Ulaşabilmek” ve “Yurtdışı İlanlardan Yararlanmak” cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temini yapılan süreçte, sosyal medya kullanımından yararlanma nedenlerine ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanım nedenlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

“Daha kısa sürede birçok adaya ulaşabilmek.

Birçok başvuru arasında kriterlerimize göre seçip yapabilmek. Popülaritesi yüksek olmasından dolayı.

Değişen çevre koşullarına uygun olarak sosyal medyayı fazlası ile kullan potansiyel genç insanlara ulaşma bilmek için.” (K1).

K2 ise temin sürecinde sosyal medya araçlarının kullanım nedenlerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

“Adayların kolay başvurmaları. Kurum dışından olan (yabancı) adaylarında başvurularını almak. Daha kalifiye adayların ulaşımını kolaylaştırmak. Sadece Türkiye’de değil yurtdışı iş ilanlarında da yararlanabiliyoruz” (K2).

İnsan kaynakları temini sürecinde sosyal medya kullanımının temel nedenleri arasında sağladığı hız ve kolaylık bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri işe alınacak adaylara hızlı bir şekilde ulaşabildikleri gibi farklı özellikleri olan adayları karşılaştırma imkanına da sahip olabilmektedir. Özellikle Y ve Z kuşağı tarafından günlük hayatın bir parçası olarak kullanılan sosyal medya araçları ile insan kaynakları temini süreci gerçekleştirmek potansiyel adaylara ulaşma konusunda önemli bir avantaj sağlayabilmektedir. Bu özelliğine ek olarak LinkedIn üzerinden iş başvurusu ya da iş teklifi yapılması ulaşılabilirlik özelliğini de öne çıkarmaktadır. Aktif olarak iş arayanların yanında aynı sektörde çalışan bireylere ulaşım açısından da kolaylık sağlayan bu özellik fiziki mekân ve zaman kısıtı olmadan adaylara ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Aktif olarak iş aramasa bile özel bir uzmanlık alanında yetkinleşmiş işgörene yönelik iletişimin kurulduğu sosyal medya aracı insan kaynakları temini sürecine esnek bir yapı kazandırmaktadır.

3.7.3.4. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Farklı İş Pozisyonları İçin Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte özellikle bazı pozisyonlara (yönetici, satışçı vb.) ya da bazı departmanlara (insan kaynakları yönetimi, finans, pazarlama, üretim vb.) yaptığınız alımlar için daha yoğun kullandığınız sosyal medya aracı oluyor mu?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

Tablo 3.7. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Farklı İş Pozisyonları İçin Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Bulgular

	Olmuyor	Linkedin
K1	√	
K2		√
f	1	1

Tablo 3.7'ye göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya kullanımının iş pozisyonu ya da bölümlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak cevapları “Olmuyor” ve “Linkedin” olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temini yapılan süreçte, sosyal medya araçlarının kullanımının iş pozisyonu ya da bölümlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik olarak görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

“İnsan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanımında iş pozisyonuna göre değişiklik olmuyor” (K1).

“Farklılıklar Linkedin profilleri üzerinden belirleniyor” (K2).

Şirketler açısından insan kaynakları temini sürecinde farklı iş pozisyonları ya da bölümler için sosyal medya araçlarında kullanım açısından farklılık olmamaktadır. Ancak nitelikli ve deneyime bağlı olarak belli alanlarda kariyer yapan çalışanların temin edilmesinde Linkedin kullanılabilmektedir.

3.7.3.5. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarını Kullanarak Adayların Yetkinlikleri ve Niteliklerini Belirlemeye İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “Sosyal medya araçlarını kullanarak adayların özellikle hangi konularda özelliklerini/niteliklerini belirtmeye çalışırsınız?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçlarını Kullanarak Adayların Özelliklerini Belirlemeye İlişkin Bulgular

	Yaşam Tarzı	İşletmesine Bağlılık Duygusu	Hayal Gücü	Eğitim Bilgileri	Tecrübesi
K1	√	√	√		
K2				√	√
f	1	1	1	1	1

Tablo 3.8'e göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarını kullanarak adayların özelliklerini belirlemeye ilişkin "Yaşam Tarzı", "İşletmesine Bağlılık Duygusu", "Hayal Gücü", "Eğitim Bilgileri" ve "Tecrübesi" cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temini yapılan süreçte, sosyal medya araçlarını kullanarak adayların özelliklerini belirlemeye ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının işe alınacak adayın aşağıdaki özelliklerini belirlemek için kullanıldığını ifade etmektedir

"Temel bazda adaylardan yaşam tarzlarını, pozisyona göre uzun vade de işletmeye bağlılık duygusunu ve son olarak hayal gücüne ulaşmak için" (K1).

K2 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçları ile adayların genel özellikleri ve tecrübesinin incelendiğini belirtmiştir.

"Mezun olunan okula, eğitim bilgilerine ve işin gereğine göre tecrübesine." (K2).

İnsan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçları adayların yaşamlarına ilişkin genel bilgileri vermesinin yanında bugün çalışma hayatında öne çıkan örgütsel bağlılık düzeyini de gösterebilmektedir. Çalışanların kariyerleri boyunca değiştirdikleri işler ve çalışma süreleri işe ve çalıştıkları kurumlara yönetin tutumlarına dair önemli veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. Adayların geleceğe yönelik planları, hayaller ve vizyonu da insan kaynakları yöneticilerinin önem verdiği faktörler arasında yer almaktadır. Bu bilgilerin yanında adayların öğretime yönelik bilgiler ve kariyer

boyunca sağladığı ilerleme ve iş deneyimi de sosyal medya aracılığıyla öğrenilebilmektedir.

3.7.3.6. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Elde Edilen Bilgilerin Yararlılığına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarının kullanımı sonucunda elde edeceğiniz bilgilerin yarar sağlayacağını düşünüyor musunuz? Sosyal medya aracındaki profil bilgisinden ya da beğenilerden etkilenerек almaya karar verdiğiniz ya da almaktan vazgeçtiğiniz adaylar oldu mu?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına göre, insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından elde edilen bilgilerin profil bilgilerinden elde edilen verilerin temin sürecine etkisine yönelik dış kaynaklardan insan kaynakları temini yapılan süreçte, sosyal medya araçlarının yararlarına dair görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından elde edilecek verilerin tek bir seçim kriteri olmadığını belirtmiştir.

“Hayır olmadı kendi içimizde birçok teste tabi tutuldukları için ana faktör olamaz.” (K1).

K2 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından elde edilecek verilerin yararlı olabileceğini bunun için adayların izin vermesi gerektiğini belirtmektedir

“Olabiliyor. Aday müsaade ettiği müddetçe (izni alınarak) veya kişinin açık profili olması durumunda eğitim vb. gibi durumlarına bu mecralardan da bakabiliyoruz” (K2).

İnsan kaynakları temini sürecinde sosyal medya özellikle adayın özelliklerinin bilinmesi hakkında önemli yararlar sağlarken kurumsallaşma sürecini tamamlamış şirketlerin insan kaynakları bölümlerinde uygulanan işe alma prosedürlerini uyguladıkları görülmektedir. Adayın profilinin açık olması ya da izni alınarak incelenmesi önemli bir veri kaynağı olarak değerlendirilmesine karşılık insan kaynakları temini sürecini etkileyen tek faktör olmadığı söylenebilir.

Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticilerine “Sosyal medya araçlarını kullanarak yaptığınız temin seçimlerde elde ettiğiniz faydalar oldu mu? Bunlar

nelerdir?” sorusu yöneltmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9. Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile İnsan Kaynakları Temini Yapılmasına İlişkin Bulgular

Faydası Olup Olmadığına Dair Bulgular		Hangi Alanda Faydası Olduğuna Dair Bulgular			
Yararı Oldu		Aday Hakkında Farkındalığın Oluşması	Adaya Ulaşma	CV ve Kişisel Bilgi Güncellenmesinin Görülmesi	Adayın Takip Edilmesi
K1	√	√	√		
K2	√		√	√	√
f	2	1	2	1	1

Tablo 3.9’a göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçları kullanılarak insan kaynakları temini edilmesine yönelik “Yararı Oldu”, “Aday Hakkında Farkındalığın Oluşması”, “Adaya Ulaşma”, “CV ve Kişisel Bilgi “Güncellenmesinin Görülmesi” ve “Adayın Takip Edilmesi” cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin dış kaynaklardan insan kaynakları temini yapılan süreçte, sosyal medya araçlarından insan kaynakları temini edilmesine ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının işe alınacak adaya ulaşılması ve farkındalık açısından yararı olduğunu dile getirmektedir.

“Pazarlama birimimiz için oldu adayın yapmış olduğu farkındalıklar sayesinde kendisine sosyal medya üzerinden ulaşmamıza vesile oldu firmamıza yaptığı artı değerler bizler açısından önemli oldu.” (K1).

K2 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının adayın takip edilmesi sürecindeki yararlarından bahsetmiştir.

“Adayın CV güncellemelerine vb. kişisel güncellemelerine daha kolay ulaşım sağlayabiliyoruz. Adayı daha yakından görüp takip edebiliyoruz” (K2).

Sosyal medya insan kaynakları temini sürecinde adayların farkında varılması, adaylara ulaşılması, kişisel bilgilerini güncelleyen adayların kolayca erişilmesi ve takip edilmesine ilişkin yararlar sunmaktadır.

3.7.3.7. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Elde Edilen Bilginin Doğruluğuna İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “Sosyal medya araçlarını kullanarak adaylar hakkında topladığınız bilginin sizi yanıltma ihtimali olabileceğini düşünür müsünüz? (Yoksa bilginin sizi doğru yönlendireceğine tamamen inanır mısınız?)” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.10’da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Elde Edilen Bilginin Doğruluğuna İlişkin Bulgular

	Doğruluğu Yansıtmama İhtimali Var	Durumsal Karar Verme	Eğitime Yönelik Bilgiler Yanıltıcı Değil	Adayın Tecrübesine Yönelik Bilgiler Yanıltıcı Olabilir	İnsan Kaynakları Temini Mülakatlarında Bilgilerin Teyit Edilmesi
K1	√	√			
K2			√	√	√
f	1	1	1	1	1

Tablo 3.10’a göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarını kullanarak adaylar hakkında topladığınız bilginin yanıltma ihtimali yönelik “Doğruluğu Yansıtmama İhtimali Var”, “Durumsal Karar Verme”, “Eğitime Yönelik Bilgiler Yanıltıcı Değil”, “Adayın Tecrübesine Yönelik Bilgiler Yanıltıcı Olabilir” ve “İnsan Kaynakları Temini Mülakatlarında Bilgilerin Teyit Edilmesi” cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarını kullanarak adaylar hakkında topladığınız bilginin yanıltma ihtimaline ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 sosyal medyada adayın sahip olduğu bilgilerin yanıltıcı olabilme ihtimalini kabul etmektedir.

“Elbette ki medya yansıtılan şeylerin bazı durumlarda gerçeği yansıtmadığını düşünüyoruz. Durumsal bazda ilerlediğimiz için bilginin doğruluğuna güvenmeden karar vermeyiz.” (K1).

K2 sosyal medyada adayın eğitime yönelik bilgilerinin doğru olacağını ancak iş tecrübesi hakkında yapılan mülakatlarla yanıtıcı bilgilerin önlenebileceği görüşündedir.

“Linkedin'de genelde eğitim ve tecrübe bilgileri paylaşıyor. Bu bilgilerin eğitim kısmında yanıtacağını düşünmüyorum. Belki tecrübe kısmında yanıtıcılık olabilir ama bu hususta insan kaynakları temini gerçekleştirilmeden önce yaptığımız mülakatlarla çalışanın bilgilerini zaten teyit edip bu tarz durumlarla karşılaşılacak olumsuz senaryoların önüne geçiyoruz.” (K2).

İnsan kaynakları yöneticileri insan kaynakları temini sürecinde sosyal medyadan aday hakkındaki bilgilerin yanıtıcı olma ihtimalini göz önünde bulundurmaktadır. Adaya ilişkin bilgilere ulaşılması önemli olmakla birlikte mülakat sürecinde yapılan değerlendirmeler insan kaynakları temini kararında etkili olmaktadır. Bu anlamda sosyal medyanın adayların bulunması, değerlendirilmesi, diğer adaylar ile karşılaştırma yapılması, aday ile iletişim kurulmasındaki önemi, aday hakkındaki bilgilerin teyit edilmesi sürecini değiştirmemekte ve iş görüşmelerinde özellikle adayın uzmanlık alanı ve iş deneyimine ilişkin bilgilerin gerçekliği test edilmektedir.

3.7.3.8. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Bulunan Adayların Uygunluğuna İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “Sosyal medya araçlarını kullanarak daha uygun adayları seçtiğinizi düşünüyor musunuz? Yoksa yararlısanız bile sosyal medya araçlarını kullanmanın daha uygun bir aday seçiminde etkisi olmadığını mı düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Bulunan Adayların Uygunluğuna İlişkin Bulgular

Farklı İş Alanı ve Bölgelerde Çalışacak Adaylara Ulaşılabilir Kolaylığı	
K2	√
f	1

Tablo 3.11'e göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarını daha uygun bir aday seçiminde etkisine yönelik olarak "Soru Anlaşılmadı" ve "Farklı İş Alanı ve Bölgelerde Çalışacak Adaylara Ulaşılabilir Kolaylığı" cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarını kullanarak temin edilen adayların uygunluğuna ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K2 sosyal medyanın zaman ve mekân kısıtı olmadan insan kaynakları temini sürecinde kolaylık sağladığını belirtmektedir.

"Farklı iş alanlarında ve farklı bölgelerde çalışacak çalışanlara ulaşım için kolaylık sağladığını düşünüyoruz. Buna yakın zamanda yaşadığımız Kırgızistan örneğini gösterebilirim. Farklı ülkede ve farklı işlerde kesinlikle uygun aday seçimlerinde kolaylık sağladığını düşünüyoruz." (K2).

Sosyal medya işe alınacak adaylar ile kurulacak iletişimde önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bu kolaylıkların başında küresel düzeyde iş yapan şirketlerin sosyal medya aracılığıyla adaylara ulaşabilmesi ve iş alım sürecinin sosyal medya üzerinden yürütülmesidir. Farklı coğrafyalarda iş yapan şirketlerin bu süreci avantaj olarak kullandığı görülmektedir.

3.7.3.9. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Bilgi Toplanması ve Yaygınlığına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine "İnsan kaynakları temini yapılan süreçte sosyal medya araçları kullanılarak adaylar hakkında bilgi toplamanın yaygın olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?" sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.12'de gösterilmektedir.

Tablo 3.12. Temin Sürecinde Sosyal Medya Araçları ile Bilgi Toplanmasının Yaygınlığına İlişkin Bulgular

Maliyeti Nedeniyle Yaygın Değil	
K2	√
f	1

Tablo 3.12'ye göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçları ile bilgi toplanmasının yaygınlığına yönelik olarak “Soru Daha Önce Cevaplandı” ve “Maliyeti Nedeniyle Yaygın Değil” cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçları ile bilgi toplanmasının yaygınlığına ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K2 sosyal medyanın zaman ve mekân kısıtı olmadan insan kaynakları temini sürecinde kolaylık sağladığını belirtmektedir.

“Yaygın olduğunu düşünmüyorum. Sebebiyse, kurumsal hesap açmanın maliyetli olması ve iş verenlerin bu maliyetten kaçmak istemeleri olabileceğini düşünüyorum.” (K2).

Sosyal medyanın sağladığı kolaylıkların yanında ekstra maliyetlerinin de olması kurumsallaşma sürecini tamamlamamış şirketler açısından dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları bölümleri yapılandırılmış şirketlerde geleneksel insan kaynakları temini yöntemlerinin kullanılması maliyet odaklı bir yaklaşımı göstermektedir.

3.7.3.10. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması ile İlgili Şirket Politikasına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarından yararlanmayla ilgili şirketinizin yazılı veya yazısız bir politikası/almış olduğu bir kurumsal karar var mıdır? Yoksa siz ya da ilgili insan kaynakları uzmanı kendi isteğiniz/merakınız /inisiyatifinizle mi bu araçları kullanıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.13'te gösterilmektedir.

Tablo 3.13. Temin Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması ile İlgili Şirket Politikasına İlişkin Bulgular

	İnisiyatif Kullanılabilir	Kurumsal LinkedIn Sözleşmesi
K1	√	
K2		√
f	1	1

Tablo 3.13'e göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanılması ile ilgili şirket politikasına yönelik olarak "İnisiyatif Kullanılabilir" ve "Kurumsal LinkedIn Sözleşmesi" cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanılmasına yönelik şirket politikasına ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K1 şirketlerinin insan kaynakları politikasının bulunmasına karşılık inisiyatif kullanılabildiğini ifade etmektedir.

"Her şirketin kendine has temin seçme politikası mevcuttur bazı karar durumlarında elbette inisiyatif kararlar alabilmekteyiz." (K1).

K2 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medyadan yararlanılmasının şirket politikası olduğunu ifade etmektedir.

"LinkedIn ile sözleşmemiz mevcuttur." (K2).

Şirketlerin sosyal medyayı insan kaynakları temini süreçlerinde profesyonel düzeyde kullanılabilmesi için kurumsal anlaşmalarının olması gerekmektedir. Bu anlaşmaların maliyetlerine yönelik tereddütler olsa da şirketlerin insan kaynakları politikalarında sosyal medya araçlarının kullanımı bulunmaktadır.

3.7.4. İnsan Kaynakları Temini Süreçlerinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlanmadığını Belirten Şirketlere İlişkin Bulgular

3.7.4.1. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Yararlanmama Nedenlerine İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine "Farklı yol ve yöntemler kullanarak dış kaynaklardan insan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından

yararlanmama nedenleriniz nelerdir? (Doğru bilgiyi alamayacağını düşünme, etik olmadığına inanma, adayların yanıltıcı profiller oluşturabileceğini düşünme vb.)” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.14’te gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Temin Sürecinde Sosyal Medyadan Yararlanmama Nedenlerine İlişkin Bulgular

	Hedef Kitleye Ulaşılamaması	KVK Kanunu	Kişilik Hakları ve Etik Problemler	Adayların Güvenilir Bulunmaması	Kurumsal Şirket Politikasına Uygun Olmama
K3	√				
K4		√	√		
K5			√	√	√
f	1	1	2	1	1

Tablo 3.14’e göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanılmaması ile ilgili “Hedef Kitleye Ulaşılamaması”, “KVK Kanunu”, “Kişilik Hakları ve Etik Problemler”, “Adayların Güvenilir Bulunmaması” ve Kurumsal Şirket Politikasına Uygun Olmama cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından yararlanmama nedenlerine ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K3 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanılmamasını hedef kitleye ulaşamaması olarak açıklamıştır.

“Hedef gruba erişemeyeceğimizi düşünüyoruz. Herkesin başvuru yapmasını istemiyoruz. Gerçek hedef kitle arıyoruz” (K3).

K4 Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) açısından ve şirket politikasının etik kulları nedeniyle sosyal medya araçlarının insan kaynakları temini sürecinde kullanılmadığını ifade etmektedir.

“KVK yasası gereği kişilerden kendi rızaları olmaz ise bilgi almıyor, aldığımız bilgileri de aydınlatma metni imzalattıktan sonra ediniyoruz. Bu kapsamda sosyal

medya aracılığı ile adaylardan herhangi bir veri almıyor ya da talep etmiyoruz. İnsan kaynakları temininde çeşitlilik ve kapsayıcılığı bir ilke olarak edindiğimizden, kişilerin cinsiyet, yaş, inanç ve görüşlerinden bağımsız olarak doğrudan yetkinliklerine ve uygun pozisyonla doğru orantılı özgeçmişine odaklanıyoruz. Bu anlamda verilerin kariyer.net ve LinkedIn aracılığı ile daha etik iletildiğini düşünüyoruz” (K4).

K5 sosyal medya araçlarının insan kaynakları temini sürecinde kullanılmamasını şirket politikasının etik bulmaması olarak ifade etmiştir.

“Şirketimiz kurumsal ve global şirket bu yüzden sosyal medyadan bulacağımız adayları güvenilir bulmuyoruz. Ayrıca bu husus kurumsal yapımızca etik bulunmuyor” (K5).

İnsan kaynakları temini sürecinde şirketlerin sosyal medya araçlarını kullanması ilk olarak şirket politikalarının bir uzantısı olarak görülmektedir. Sosyal medyadaki adayların hedef kitleyi oluşturmadığı ve bu durumun zaman kaybına neden olması önemli bir neden olarak ileri sürülmektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış şirketlerin yasal ve etik kurallara uyma zorunluluğu adayların kişisel bilgilerine kendi izinleri olmaksızın ulaşılması ve incelenmesini de zorlaştırmaktadır. Etik açıdan bireyin özel yaşamı ile iş yaşamı arasındaki sınırın hassas olması şirketler açısından önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları temini sürecinde şirketlerin uyması zorunlu etik kuralların önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

3.7.4.2. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Önce Yararlanılmasına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından hiç mi yararlanmadınız? Daha önce yararlanıp farklı nedenlerle bu uygulamadan vazgeçmeniz söz konusu mu?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.15’te gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Temin Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Önce Yararlanılmasına İlişkin Bulgular

	İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Hiç Yararlanılmadı	Şirket Politikası Olarak Sosyal Medyanın Kullanılmaması	Kurumsal LinkedIn ve Kariyer.net Hesabının Kullanılması
K3	√	√	
K4	√		
K5	√		√
f	3	1	1

Tablo 3.15'e göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından daha önce yararlanılmasına ilişkin olarak "İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Hiç Yararlanılmadı", "Şirket Politikası Olarak Sosyal Medyanın Kullanılmaması" ve "Kurumsal LinkedIn ve Kariyer.net Hesabının Kullanılması" cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından daha önce yararlanılmasına ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K3 ve **K4** insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından daha önce yararlanmadıklarını ifade etmektedir.

"Hayır hiç yararlanmadık. Hatta 4 yıl öncesine kadar çalışanların sosyal medyalarında Toyota ve işle ilgili herhangi bir paylaşım yapmaları yasaktı. Şimdiyse sadece sosyal medya eğitimi almış çalışanların kısmen Toyota hakkında paylaşım yapmalarına izin veriliyor. Şirket bilgisayarlarıyla hiçbir sosyal medya kanalına erişime izin verilmiyor." (**K3**).

"Doğrudan bir sosyal medya aracını veri olarak hiç kullanmadık." (**K4**).

K5 ise kurumsal çözüm ortaklığı açısından LinkedIn'den yararlanıldığını belirtmektedir.

"Facebook, Twitter ve Instagram gibi sosyal medya araçlarını asla hiçbir zaman kullanılmadık. Bahsettiğim gibi sadece Kariyer.net'te kurumsal olarak varız."

Sadece bazı durumlarda Linkedin aracılığıyla özel hesabımızdan kendi çevremize iş tekliflerinde bulunuyoruz. Güvendiğimiz ve işe uygun adaylara...” (K5).

İş alım sürecinde sosyal medya araçlarını kullanmayan şirketlerin temel politikası sosyal medya araçları ile ilgili verilerin güvenilirliği ve doğruluğunun kesin olmaması ve verilerin şirketin kurumsal yapısı açısından uygun olmamasıdır. Kurumsal iş yapma anlayışına sahip şirketlerin sosyal medya araçlarından Facebook, Twitter ve Instagram vb. mecraları kullanmadığı belirlenmiştir. Buna uygun olarak kurumsal düzeyde hesap açılan Linkedin ise kullanılabilmektedir. Şirketlerin sosyal medya araçlarına yönelik olarak muhafazakâr yaklaştığı görülmektedir.

3.7.4.3. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Sonra Yararlanılmasının Planlanmasına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından şu anda yararlanmıyor olsanız bile ileride yararlanmayı düşünüyor musunuz / planlıyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.16’da gösterilmektedir.

Tablo 3.16. Temin Sürecinde Sosyal Medyadan Daha Sonra Yararlanılmasının Planlanmasına İlişkin Bulgular

	İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Yararlanılması Planlanmıyor	Gelecekte KVKK Kapsamına Alınan Düzenlemelere Bağlı Olarak Kullanılabilir
K3	√	
K4		√
K5	√	
f	2	1

Tablo 3.16’ya göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından daha sonra yararlanılmasının planlanmasına ilişkin olarak “İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medyadan Yararlanılması Planlanmıyor” ve “Gelecekte KVKK Kapsamına Alınan Düzenlemelere Bağlı Olarak Kullanılabilir” cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları

yöneticilerinin göre insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarından daha sonra yararlanılmasının planlanmasına ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K3 insan kaynakları temini sürecinde sosyal medya araçlarının gelecekte kullanılmayacağını ifade etmektedir.

“Hayır düşünmüyoruz. Çalışanlarımıza zaten genelde iç kaynaklardan ulaşmayı tercih ediyoruz ve çalışanlarımız genellikle uzun süreli çalışanlar oluyor.”
(K3).

K4 KVKK açısından gerekli düzenlemelerin yapılması halinde gelecekte sosyal medya araçları ile insan kaynakları temini sürecinin değerlendirilebileceğini açıklamıştır.

“KVK kapsamına alınan düzenlemeler dâhilinde daha etik bir yöntem olarak sosyal medya araçları kullanılacak olursa bir gündem olarak değerlendirebiliriz”
(K4).

K5 sosyal medya araçlarından gelecekte de yararlanmayacaklarını kurumsal yapıya ilişkin faktörler ile açıklamıştır.

“Hayır düşünmüyorum çünkü güvenilir, etik ve kurumsal bulmuyorum. Sosyal medya hesaplarımdan kurumumuz için iş ilanı paylaşmazdım. Kurumumuzun kendi sosyal medya hesabı olsa belki bu tarz paylaşımlar yapıp uygun aday aranabilirdi ama bu durumda kurumsal yapıya aykırı olurdu bence.” **(K5).**

Şirketlerin insan kaynakları temini süreçlerini yönlendiren insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında geleneksel insan kaynakları temini yöntemlerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmektedir. Sosyal medyada adaylara ilişkin verilerin güvenilirlik ve etik sorunlarının yanından şirketlerin kurumsal yapılarının sosyal medya araçlarına yönelik şüphelerinin olması bu sonucu etkilemektedir. Bununla birlikte özellikle KVKK’nın önemli bir düzenleyici olarak kişisel bilgilere ulaşılması ve korunmasındaki etkileri de sosyal medya araçlarının insan kaynakları temini sürecinde kullanılmasını kısıtlamaktadır.

3.7.4.4. İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Hangi Sosyal Medyadan Aracının Tercih Edileceğine İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yöneticilerine “Böyle bir planınız varsa en çok hangi sosyal medya aracını kullanmak istersiniz? Neden?” sorusu yöneltilmiştir. İnsan kaynakları

yöneticilerinin cevaplarına yönelik analiz ve bulgular aşağıda Tablo 3.17’de gösterilmektedir.

Tablo 3.17. Temin Sürecinde Hangi Sosyal Medyadan Aracının Tercih Edileceğine İlişkin Bulgular

	İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Herhangi Bir Sosyal Medya Aracı Kullanılması Tercih Edilmiyor	Twitter Olabilir	Linkedin
K3	√		
K4		√	
K5	√		√
f	2	1	1

Tablo 3.17’ye göre, insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine göre insan kaynakları temini sürecinde gelecekte hangi sosyal medyadan aracının tercih edileceğine ilişkin olarak “İnsan Kaynağı Temini Sürecinde Herhangi Bir Sosyal Medya Aracı Kullanılması Tercih Edilmiyor”, “Twitter Olabilir” ve LinkedIn cevapları belirlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin göre insan kaynağı temini sürecinde gelecekte hangi sosyal medyadan aracının tercih edileceğine ilişkin görüşleri aşağıda gösterilmektedir.

K3 insan kaynağı temini sürecinde sosyal medya araçlarının kullanılmayacağını açıklamıştır.

“Kullanmayı tercih etmiyoruz.” (K3).

K4 herhangi biri sosyal medya aracının insan kaynağı temini sürecinde öne çıkacağını düşünmediğini ifade etmekle birlikte Twitter’in kullanılabileceğini belirtmiştir.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) açısından ve şirket politikasının etik kulları nedeniyle sosyal medya araçlarının insan kaynağı temini sürecinde kullanılmadığını ifade etmektedir.

“Herhangi bir sosyal medya merciinin diğerinden daha iyi olacağını bu hususta düşünmüyorum. Ama şahsi fikrim Twitter olabilir.” (K4).

K5 LinkedIn’in kurumsal bazda insan kaynağı temini sürecinde kullanılabileceğini ancak diğer sosyal medya araçlarını kullanmayacaklarını belirtmektedir.

“Hiçbirini kullanmayı tercih etmezdik. Sosyal medya biraz daha kişisel ve özel bir platform bu yüzden iş ile alakalı kullanıma uygun olduğunu düşünmüyoruz. Sadece LinkedIn biraz daha iş bazlı bir sosyal medya platformu olarak ele alınabilir.” (K5).

Şirketlerin insan kaynağı temini sürecinde sosyal medya araçlarını kullanmamasına ilişkin görüşlerine bağlı olarak herhangi bir sosyal medya aracının öne çıkmayacağını göstermektedir. LinkedIn kurumsal çözümlerinin şirket politikalarına uygun olması önemini korumaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günden güne yayılan internet ve web 2.0 teknolojisi ile hızla yayılan sosyal medya siteleri, hayatımızdaki birçok alanı etkilediği gibi profesyonel çalışma hayatını da etkilemektedir. Y kuşağının kısa süre içerisinde uyum sağladığı, web 2.0 ile gelen teknolojiler, işletmelere hedef kitlelerini belirlemekte büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Gelişen iş dünyası, işletmeler açısından uyum sağlamak zorunda oldukları bir ortam yaratmaktadır. Bir işletme için başarıya giden yol, internetin aktif kullanımı olarak kabul edilebilir. Doğru kişinin doğru iş yerinde etkinlik göstermesi, hem işveren açısından hem de işgören açısından verim ve tatmini artıracak önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Bu yüzden işletmenin doğru işgörenlere ulaşabilmesi ve insan kaynağı temini sürecini yönetebilmesi, insan kaynakları uzmanlarının yeteneğiyle ilgilidir. İnsan kaynakları uzmanları ise iyi bir işgören bulmak için büyük bir havuza ihtiyaç duymaktadır. Büyük bir havuz ise zaman konusunda zorluklar çıkaracaktır. Bu yüzden geniş bir aday havuzundan maliyet ve zamandan tasarruf ederek faydalanabilmek, bir insan kaynakları stratejisi olarak en mantıklı karar olarak görülmektedir.

Nitel bir araştırma olarak yürütülen bu çalışmada, araştırmanın hedeflerini gerçekleştirebilmek adına beş adet kurumla ve insan kaynağı uzmanıyla görüşülmüştür. Bu görüşmeler üzerinden elde edilen verilere dayanarak nitel bir rapor elde edilmiştir. Araştırmada gözetilen hedef, sosyal ağ kullanımının insan kaynağı temini sürecinde ne kadar önemli olduğunu keşfedebilmektir.

Beş şirketin beşi de insan kaynağı temini süreci dâhilindeki aday bulma basamağında kariyer.net'i kullandıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte linkedin, koçkariyerim gibi uygulamaların kullanımı ortaya konulmuştur. Aday bulma esnasında tüm şirketlerin çevrimiçi siteleri kullanıyor olmasının, geniş bir aday havuzuna hızlı ve düşük bir maliyetle ulaşabilmesini gözeterek yapılan bir eylem olduğu ön görülmektedir. Aday havuzunun geniş olması, örgütlerin nitelikli bireyleri daha az çaba harcayarak bulması ve bünyesine katabilmesini sağlayan önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum Koch vd. (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında görülen işe alım sitelerinin sosyal medya sitelerine göre daha fazla kullanılması çıkarımı ile örtüşmektedir.

Bununla birlikte sosyal medyayı insan kaynağı temini sürecinde kullanmadıklarını belirten şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin, kariyer.net gibi siteleri sosyal medya kapsamında değerlendirmedikleri, bu yüzden de sosyal medya platformlarını kullanmadıklarını belirttikleri ön görülmektedir. Bu değerlendirmeye göre, bu konuda yapılacak gelecek araştırmaların, kariyer.net, yenibiris gibi sitelerin sosyal medya kapsamına girip girmediği konusunda açıklayıcı bir ön bilgilendirme yapması gerektiğini ortaya koyulmuştur.

Kariyer.net'i takip eden ikinci en çok kullanılan sitenin ise LinkedIn olduğu göze çarpmaktadır. LinkedIn'in yalnızca profesyonel iş deneyimlerinin paylaşıldığı bir sosyal mecra olması ve LinkedIn profillerinin güvenilir bir kaynak olarak görülmesi bunun en büyük nedeni olabilir.

Sosyal medyanın insan kaynağı temini süreçlerinde kullanılması, büyük oranda bulunması güç olan iş yetkinliklerine sahip insanları bulabilmek adına kullanıldığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, her ne kadar ofis çalışanları ya da yetkinliğe ihtiyacı olan “beyaz yakalı” çalışanların bulunması sürecinde sosyal medyalardan faydalanılsa da, “mavi yakalı” saha çalışanlarının bulunması, genellikle başka yollar aracılığıyla sağlanmaktadır. Yetkinliğin sınırlı olması, işgörenin örgütün ihtiyaçları doğrultusunda doğru kişi olmasını zorunlu kılmaktadır. Bireylerin yetkinliklerinin talebe yönelik uygunluğu, örgütü hem zaman harcamaktan hem de yüksek maliyetli eğitim çalışmalarından kurtarmaktadır. Bu nedenle, özgül niteliklere sahip bireylerin talebi hâlinde geniş bir aday havuzuna sahip olunması faydalı olmaktadır. Bu konuda gelecekte yapılacak olan araştırmaların “mavi yakalı” çalışanlar ve “beyaz yakalı” çalışanlar için ayrı ayrı çalışmalar tasarlaması gerektiği ortaya konmaktadır. Zira insan kaynakları insan kaynağı temini sürecinde bu ayrımı gözetmektedir.

Adayların örgütsel bağlılık, yaşam tarzı ve tecrübelerinin değerlendirilmesi sosyal medya üzerinden yapılan diğer etkinlikler arasında yer almaktadır. Bireylerin öznel yaşamlarının bilinmesi, örgüte katabileceklerini tahmin edilir kılması, örgütsel bağlılıklarının değerlendirilebilmesi ve örgütün misyon ve hedeflerine uygunluğunun ön görülmesi açısından ciddi önem teşkil etmektedir. Önceki iş tecrübeleri ise, bireylerin yetkinlikleri ve referansları açısından önemlidir.

Bunlara ek olarak, sosyal medyaların kullanımının büyük oranda zaman ve maliyet tasarrufu olduğu gözlenen sonuçlar arasındadır. Bu sonuç, internetin hızlı bir iletişim sağlaması sonucuyla tutarlıdır. Kurumsal örgütler, zaman ve maliyeti doğru bir biçimde yönetmek zorundadır, aksi takdirde yaratılan rekabet ortamında kendilerine yol bulmakta güçlük çekmektedir. Bu yüzden sosyal medya ve çevrimiçi temin havuzu hizmeti sağlayan sitelerin kullanımı, sürecin hem kısa sürede yönetilebilmesini hem de çok daha düşük maliyetlerle sürdürülebilmesini sağladığı için ciddi bir öneme sahiptir. Bu çıkarım, Demir (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile tutarlıdır.

Araştırmanın başka bir sonucu olarak; bireylerin kişilik hakları hakkındaki yasal düzenlemeler, örgütlerin sosyal medyayı etkin bir biçimde kullanmasına engel olmaktadır. İnsan kaynağı temini sürecinde sosyal medyayı kullanan şirketler bu konuda oldukça temkinli davranırken insan kaynağı temini süreçlerinde sosyal medyayı kullanmayan şirketler ise ana nedenler arasında kişisel verilerin korunması ve kişilik haklarını öne sürmektedir. Şirketlerden biri, bu konuda yasal bir düzenlemenin olması hâlinde sosyal medyanın kullanımının örgütlerinde sosyal medyaların da işe alım sürecinde etkin bir rol oynayacağını belirtmiştir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalar açısından, yasal kısıtlamaların ve serbestilerin sınırlarını değerlendirilmeye alması ve bu sınırların mülakat yapılan örgütlerle de paylaşılması gerektiği ortaya konmuştur.

Bununla birlikte, yalnızca beş şirket üzerinden sağlanmış olan sonuçların evrenin dar kalmasına yol açmaktadır. Gelecek araştırmaların daha büyük evrenlerde yapılması kaydı altında elde edilen verilerin daha geniş bir ölçekte değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte, evrenin genişletilmesi açısından, sosyal medya üzerinden iş bulan işgörenlerle de görüşülmesi, örgütlerin temin politikalarının daha saydam bir biçimde ortaya konmasına yardımcı olacağı ön görülmektedir.

Araştırma kapsamının nicel sonuçlar çıkarmaya direnen yapısı, saydam sonuçlar çıkarılmasına engel teşkil etmektedir. Bu sebeple, kesin sonuçlara sahip olmaması sebebiyle araştırmanın daha geniş bir evrende tekrarlanması gerekmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, sosyal medya kullanımı, birçok avantajına rağmen, özlük haklarının ihlâline yol açabilecek olması sebebiyle oldukça kısıtlı kalmaktadır. Adaylar sosyal medya mecralar üzerinden seçilse dahi, bahsi geçen

adayların niteliklerini ölçmek amacıyla başka yollar tercih edilmektedir. Sosyal medya üzerinden ölçümler ve değerlendirmelerin artması için, kişisel verilerin korunması yasası üzerinde düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu yasal engel birçok şirketin sosyal medya kullanması açısından bir set olarak karşılarına çıkmaktadır. Bu sebepten ötürü araştırma evreni içerisindeki kurumlar geleneksel insan kaynağı temininden farklı olarak yalnızca internetin sunmakta olduğu geniş aday havuzundan faydalanmaktadır.



KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat **İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi**, Oya Özçelik vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, (89-161), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2018.
- Acar, Ö. “Bankalarda İşe Alım Süreci: Kamu Bankaları ve Özel Bankalarda Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Açıkalın, Aytaç **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, 2. Baskı, Personel Eğitimi Merkezi Yayını, Ankara, 1996.
- Adair, John **Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerde Öğretiler**, Çev., Pelin Ozaner, 1. Baskı, Alteo Yayıncılık, Bursa, 2005.
- Adal, Zeki Vd. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000.
- Ağdelen, Zafer “Firmalar İçin İnsan Kaynakları Katkı Modeli Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile Firma Performansı İlişkisinin Analizi”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003.
- Ahmad, S., ve Schroeder, R. G. “The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management”. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 2002, ss. 540-550.
- Ahmedova, G. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreçlerinde Sosyal Medyanın Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Akar, Erkan

Sosyal Medya Pazarlaması: Sosyal Web’de Pazarlama Stratejileri, Efil Yayınevi, Ankara, 2010.

Akat, İlter; Budak, Gönül ve Gülay Budak

İşletme Yönetimi, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul, 1994.

Akçakaya, Murat

“İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Akyol, Hatice

“İnsan Kaynakları İşe Alım Süreci: Bankacılık Sektörü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Akyüz, Ömer Faruk

Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, 2. Baskı. Sistem Yayıncılık, Ankara, 2001.

Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay ve Budak, Gönül

İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

Alpaslan, Onur

“Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Altunışık R., vd.

Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2010.

Alexa

“indeed.com Competitive Analysis, Marketing Mix and Traffic ” 2020,
<https://www.alex.com/siteinfo/indeed.com>
sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Alpugan, Oktay Vd.

İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1997.

Armstrong M.

Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2017.

Arslan, Mehmet Lütfi

“İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Örnekler”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998

Arrington, Michael

“Odeo Releases Twtr”, 2006.
<https://techcrunch.com/2006/07/15/is-twtr-interesting/> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Artan, Sinan

Personel Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, 1989.

Arthur, Diane

Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees, 5. Baskı, Amacom, USA, 2012.

Aslan, Pınar

“Halkla İlişkilerde Yeni Eğilimler: Sosyal Medya”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Avcı, Ö.

“İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Ayan, F.

İnsan Kaynakları Yönetimi, İlya İzmir Yayınevi Matbaası, İzmir, 2012.

Aykaç, Burhan

İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Baert, Stijn

Do They Find You On Facebook? Facebook Profile Picture And Hiring Chances, Ghent University, Germany, 2015.

Baird, Lloyd S.

Managing Human Resources, Richard, D. Irwin Inc., New York, 1992.

Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. ve Yılmaz, S.

İşgören Bulma ve İşgören Seçiminde Yöneticilerin Tercihleri: Bir Alan Araştırması. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006, ss. 613-619.

Bakardjieva, M.

“Virtual Togetherness: An Everyday-Life Perspective.” **Media, Culture & Society**, 25, 2003, ss. 291-313.

Balcı, A.

Sosyal Bilimlerde Araştırma, Pegem Akademi, Ankara, 2009.

Barutçugil, İsmet

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Bayat, Bülent

“İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:10, S:3, 2008, ss.67-91.

Bayındır, Hatice

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.

Bayraktaroğlu, Serkan

İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.

Beach, Dale S.

Personel the Management of People At Work, 5. Baskı, Mcmillan Publishing, New York, 1985.

Benli, Mehtap

“İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Sürecinde Sosyal Medyanın Etkisi: Örnek Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

- Bilton, Nick **Hatching Twitter: A True Story of Money, Power, Friendship, And Betrayal**, Penguin Group, USA, New York, 2013.
- Binbir, Sevtap “Kurumsal İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Optimizasyonu: Türkiye’deki İşletmelerin Sosyal Medya Optimizasyon Çalışmaları”, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Bingöl, Dursun **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- Bingöl, Dursun **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- Bohmova, Lucie ve Pavlicek, Antonin “The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in The Czech Republic”, **Organizacija**, C:48, 2015.
- Boswell, W. R., vd. “Individual Job-Choice Decisions and The Impact of Job Attributes and Recruitment 117 Practices: A Longitudinal Field Study”. **Human Resource Management**, Vol.42, No 1, 2003, ss.23-37.
- Boyd, Danah M.; Ellison, Nicole B. “Social Network Sites: Definition, History, And Scholarship”, **Journal of Computer-Mediated Communication**, Vol.13, 2007, s.210.
- Brezoiu, Gabriel-Andrei “How Social Media Recruitment Influences Organizational Social Responsibility”, **Seria Management Journal**, C:17, 2014, ss.173-180.
- Brown, E. “Working The Crowd: Social Media Marketing For Business.” **Bisl**, Swindon, UK, 2010.
- Budak, G. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, İzmir, 2016.
- Burgaz, Ayça “Halkla İlişkilerde Sosyal Medya Kullanımı ve Sosyal Medyada Pazarlama”, Yüksek Lisans

Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Burke, Elaine

“1 In 10 Young People Losing Out on Jobs Because of Pics and Comments on Social Media” 2013,
<https://www.siliconrepublic.com/careers/1-in-10-young-people-losing-out-on-jobs-because-of-pics-and-comments-on-social-media> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Businesswire,

“World of Warcraft® Subscriber Base Reaches 12 Million Worldwide.”
2010.<https://www.businesswire.com/news/home/20101007005648/en/world-warcraft%20ae-subscriber-base-reaches-12-million> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Büyüköztürk, Ş.

Örnekleme Yöntemleri, 2012.
<http://cv.ankara.edu.tr/duzenleme/kisisel/dosyalar/18082015132036.pdf> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Butt, Priscilla; Thakor, Jaggi ve Thakor, Anjan V.

“Firm – Specific Human Capital and Optimal Capital Structure”, **International Economic Review**, Vol.35, No.2, May, 1994.

Calif, Palo Alto

“Facebook Expansion Enables More People To Connect With Friends In A Trusted Environment”, 2006,
<https://about.fb.com/news/2006/09/facebook-expansion-enables-more-people-to-connect-with-friends-in-a-trusted-environment/> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin

Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Basım, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001.

Carrel, Michael R.; vd.

Personnal/Human Resource Management, Fourth Ed., Mcmillan Inc., New York, 1992.

- Chaney, P. **The Digital Handshake Seven Proven Strategies To Grow Your Business Using Social Media.** Wiley and Sons, USA, 2009.
- Comscore “Average Time Spent On Social Networking Sites Across Geographies”, 2011.
<https://www.comscore.com/insights/infographics/average-time-spent-on-social-networking-sites-across-geographies> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Cross, R. ve Parker, A. **Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü.** (A. Kardam, Çev.) Türk Henkel Yayınları, İstanbul, 2004.
- Çakır, M. **Sosyal Medya ve Gösteri. Sosyal Medya Araştırmaları.** Büyükaslan, A. ve Kırık, A. M. Gelişen Web Teknolojileri ve Sosyal Medya Bağımlılığı, (11-68), Çizgi Kitapevi, Konya, 2013.
- Çetinsaraç, Melike “Sosyal Medya Profilleri Mercek Altında”, 2014, <https://www.kariyer.net/ik-blog/sosyal-medya-profilleri-mercek-altinda/> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Çiftçi, M., vd. “Üniversitelerin Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıklarının Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **SDÜ, Sosyal Bilimler Dergisi**, S:31, 2014, ss. 307-316.
- Davis, Keith ve Werther, William B. **Human Resource And Personel Management,** Mcgraw-Hill, USA, 1993.
- Decenzo, David **Fundamentals Of Human Resource Management,** 10. Edition, John Wiley -Sons Press, New York, 1999.
- Demir, Gözde “İşe Alım Süreçlerinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Önemi: Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2020.

- Denizli, Umut “İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri ve İşveren Markası”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2019.
- Dessler, Gary **Human Resource Management**, 8. Baskı, Prentice Hall Int. Inc. USA, 2000.
- Demirkaya, Taylan **Sosyal Medya Artık “Sanal Dünya” Değildir! Neden Mi?** ICT Media, 2013.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. “İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, N:2, 2007, ss. 22-34.
- Denizli, Umut “İşe Alım Sürecinde Sosyal Ağ Siteleri ve İşveren Markası”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2020.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta A.S. Yayını, İstanbul, 1996.
- Dinler, Ahu “Personel Seçiminde Değerlendirici Kişiliğinin Aday Kişiliği ile Benzerliğinin Seçim ve Değerlendirmeye Olan Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Doğan, T. “İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma: İslâhiye Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2017.
- Dokumacı, A. “İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2010.

- Drucker, Peter **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev.: Fikret Üçcan), 2. Baskı, T. İş Bankası Kültür Yayını, 1994.
- Eraslan, L. **Sosyal Medyayı Anlamak**, Nobel Yaşam Yayınları, Ankara, 2016.
- Erdoğan, S., Nahcivan, N. ve Esin, M. N. **Hemşirelikte Araştırma: Süreç, Uygulama ve Kritik**, 2. Baskı, Nobel Tıp Kitapevleri, Ankara, 2015.
- Eren, Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.
- Erdil, Oya **İnsan Kaynakları Yönetimi GYTE İşletme Programı**. Kocaeli, http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/abldrive/62765204/w/storage/546_2010_2_524_62765204/download/ads/iky-tm-notlar-.doc sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Erkul, E. R. **Sosyal Medya Araçlarının (Web 2.0) Kamu Hizmetleri ve Uygulamalarında Kullanılabilirliği**, Türkiye Bilişim Derneği, 2009, <http://digitaldevlet.org/web2.0.pdf> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Ertürk, M. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- Evrenesoğlu, Almıla Senem “Birey-Çevre Uyumu ve Uyumun Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Fındıkçı, İlhami **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- Finnigan, John **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995.

- Flacy, Mike
“Twitter Photo Sharing Goes Live For All Users”, 2011.
<https://www.digitaltrends.com/photography/twitter-photo-sharing-goes-live-for-all-users/> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Fuchs, C., vd.
“Theoretical Foundations Of The Web: Cognition, Communication, And Co-Operation. Towards An Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0”, **Future Internet**, S:2, 2010, ss. 41-59.
- Gadimov, C.
Bilimsel Araştırma Yöntemleri – Örnek 1: Sosyal Medya ve Anket Çalışması, 2016,
<https://benimhaber.wordpress.com/2016/04/05/bilimsel-arastirma-yontemleri-ornek-1-sosyal-medya-ve-anket-calismasi> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Geylan, Ramazan
Personel Yönetimi, Met Yayıncılık, Eskişehir, 1992.
- Gider, Sinem
“İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Gitomer, Jeffrey
Sosyal Patlama, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2011.
- Goel, Vindu,
“Verizon Completes \$4.48 Billion Purchase Of Yahoo, Ending An Era”, 2017,
<https://www.nytimes.com/2017/06/13/technology/yahoo-verizon-marissa-mayer.html> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Gökçe, Mehmet Mihdi
“Sosyal Medyanın Kurumsal İletişim Aracı Olarak Kullanımı: Devlet ile Vakıf Üniversitelerinin Sosyal Medya Paylaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi” Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2018.

- Göktaş, Seçil “İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Güçdemir, Yeşim **Sanal Ortamda İletişim: Bir Halkla İlişkiler Perspektifi**, Derin Yayınları, 2010.
- Güngör, N. **İletişim Kuramlar ve Yaklaşımları**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem Analiz**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2017.
- Gürüz, Demet ve Özdemir Yayıncı, Gaye **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2007.
- Hammer, Leslie B. ve Karen, M. Barbara “Toward and Integration of Alternative Work”, **Human Resource Planning**, Vol.20. No.2, 1997, ss. 28-36.
- Hatipoğlu, Burak “Sosyal Medya ve Ticaret Hayatına Etkileri”, **Cio Club**, 2009, ss. 71-74.
- Hazar, Murat “Sosyal Medya Bağımlılığı: Bir Alan Çalışması”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S.32, 2011, ss. 157-176.
- Holt, David **Management**, Prentice – Hall Inc, New Jersey, 1987.
- Hsu, Y.R. ve Leat, M. “A Study of Hrm and Recruitment and Selection Policies and Practices in Taiwan”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No. 2, 2000, ss. 413-435.

Hüseyinoğlu, Beyza

“Tüketici Tarafından Yaratılan Medya Ortamında Ağızdan Ağıza Pazarlama ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Indeed: “About”

Indeed, <https://www.indeed.co.uk/about> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Indeed: “Founders”

Indeed, <https://www.indeed.com/founders.jsp> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

İşlek, Mahmut Sami

“Sosyal Medyanın Tüketici Davranışlarına Etkileri: Türkiye’deki Sosyal Medya Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2012.

İyiler, Z.

Elektronik Ticaret ve E-Pazarlama. Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ankara, 2009.

Kaplan, Andreas; Haenlein, Michael.

“Users Of The World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media”, **Business Horizons**, S:53, 2010, ss. 59-68.

Kariyer.Net

Hakkımızda, <https://www.kariyer.net/kurumsal/hakkimizda> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Kaynak, Tuğray

Personel Planlaması, İÜİF Yayını, İstanbul, 1990.

Kaynak, Tuğray

İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:228, İstanbul, 1990.

Kaynak, Tuğray

İnsan Kaynakları Planlaması, 2. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1989.

- Kıran, Görkem “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin nemi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- Kietzmann, Jan H., vd. “Social Media? Get Serious! Understanding The Functional Building Blocks Of Social Media”, **Business Horizons**. Vol.54, No.3, 2011, ss. 241-251.
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J.J. “The Impact of Social Media on Recruitment: Are you LinkedIn?”, **SA Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.1, 2018, ss. 1-14.
- Kozak, Meryem **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve rnek Olaylar**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Kutaniş, Rana zen **rgtlerde Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- Leuf, B. ve Cunningham, W. **The Wiki Way: Quick Collaboration On The Web**, Addison Wesley, USA, 2001.
- Lietsala, K. ve Sirkkunen, E. **Social Media: Introduction to The Tools and Processes of Participatory Economy**. Tampere University Press, Tampere, Finlandiya, 2008.
- Lim, W. M. “Understanding The Selfie Phenomenon: Current Insights and Future Research Directions”, **European Journal of Marketing**, Vol. 50, 2016, ss. 1773-1788.
- LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/linkedin> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

- Majchrzak, A., Wagner, C., ve Yates, D. “Corporate Wiki Users: Results of A Survey.” **Int. Sym. Wikis 2006**, Copenhagen, Denmark, 2006,
https://www.researchgate.net/publication/221367761_Corporate_wiki_users_Results_of_a_survey sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Mangold, G. ve Faulds, D. “Social Media: The New Hybrid Element of Promotion” **Mix. Business Horizons**, Vol. 52, 2009, ss. 357-365.
- Mathis, Robert L.; Jackson, John H. **Personnel/Human Resource Management**, Sixth Edition, St.Paul, West Publishing Company, 1991.
- Meyerson, Mitch **Success Secrets of The Social Media Marketing Superstars**, Entrepreneur Media, USA, 2010.
- Miletsky, J. **Principles of Internet Marketing**, Cengage Learning, Boston, 2010.
- Minerand, John ve Crane, Donald P. **Human Resource Management**, Harper Collins Collage Inc., New York, 1995.
- OECD Computer and Communications Policy, 2007.
<http://www.oecd.org/internet/interneteconomy/38393115.pdf> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- O’keeffe, S. G., Pearson, C. K. “The Impact of Social Media on Children, Adolescents, and Families”, **American Academy of Pediatrics**, Vol.127, No.4, 2011, ss. 800-804.
- Oreilly, Tim “What Is Web 2.0”,
<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

- Öksüz, B. “Elektronik İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma”, **Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:7, S:14, 2013, ss. 267-283.
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. **Doğru İşe Doğru İnsan, İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri**, 1. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Özakman, Semra “Stratejik İnsan Kaynakları Planlama”, **Yönetim Dergisi**, S:19, 1994, ss. 7-10.
- Özçelik, Hayrettin; Doğan, Altan “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bakış Açısıyla İşgücü Farklılıklarının Yönetimi: Nitel Bir Araştırma”, **Uiid-Ijeas**, No.30, 2021, ss. 145-70.
- Özdemir, Kutluhan. “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Norm Kadro Uygulamasının Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Özgen, Ebru; Kara, Tolga **Sosyal Medya- Akademi**, 1.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- Özgen, Hüseyin; Öztürk, Azim; Yalçın, Azmi **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 3. Baskı, Akademisyen Kitapevi, Ankara, 2015.
- Özkaşıkçı, Irmak **Sosyal Medya Pazarlama: Yeni Çağda Sosyal Medya Kullanımı ve Performans Ölçümü**, Kendi Baskısı, 2012.
- Özkum, Seren Burak “Effect of Social Media Information on Recruiters’ Hiring Decision Making Processes: A Policy Capturing Approach”, Doktora Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018.

Palmer, Margaret J.

Performans Değerlendirmeleri, 1. Baskı, (Çev.: Doğan Şahiner), Rota Yayınevi, İstanbul, 1993.

Poppick, Susie

“10 Social Media Blunders That Cost Millennial Jobs — or Worse”, 2015,
<https://www.portergroup.com/10-social-media-blunders-that-cost-millennial-jobs/> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Porter, Lyman W., vd.

Behavior in Organizations, McGraw Hill Co., Singapore, 1987.

Pfeffer, Jeffrey

Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev.: Sinem Gül), 1. Baskı, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996.

Primack, Dan,

“A Look at Tumblr's Fall as It Changes Hands Once Again”, 2019.
<https://www.axios.com/tumblr-verizon-sale-automatic-wordpress-5d8d374b-17af-49fb-9769-2ffb82b25df7.html> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Qualman, Erik

Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live And Do Business, John Wiley & Sons Inc., 2013.

Rigby, B.

Mobilizing Generation 2.0: A Practical Guide To Using Web 2.0 Technologies To Recruit, Organize, And Engage Youth, John Wiley & Sons, San Francisco, 2008.

Robertson, James

“Intranets And Knowledge Sharing”, 2004,
http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_intranetknowledge/ sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

- Rosen, Aliza “Giving You More Characters To Express Yourself”, 2017,
https://blog.twitter.com/official/en_us/topics/product/2017/giving-you-more-characters-to-express-yourself.html sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Saal, Frank E.ve Knight, Patric A. **Industrial /Organizational Psychlogy**, Wadsworth Inc., California, 1988.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1988.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer **İşletme**, 2. Baskı. Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
- Safko, L. **The Social Media Bible Tactics, Tools and Strategies For Business Success**, 2. Baskı, New Jersey: USA, 2010.
- Sağır, Gizem “İşe Alım Süreçlerinde Yeni Bir Trend: Sosyal Medya Hesapları”, Mart 2018,
<https://blog.youthall.com/ise-alim-sureclerinde-yeni-bir-trend-sosyal-medya-hesaplari/> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Sevinç, Salih Seçkin **Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya**, 2. Baskı, Optimist Yayınları, İstanbul, 2012.
- Siddiqi, Humera “Social Media and Recruitment”, **Siena Journals**, Vol. 1, No. 1, 2016, ss. 31-32.

- Silah, M. “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde Fromlege Testi Uygulaması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C:6, S:1, 2005, ss. 177-193.
- Solis, Brian **Engage! The Complete Guide For Brands and Business to Build, Cultivate, and Measure Success in The New Web**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
- Solis, Brian; Breakenridge, D. **Putting The Public Back in Public Relations: How Social Media is Reinventing The Aging Business of Pr. Upper Saddle River**, Pearson Education, New Jersey, 2010.
- Soytürk, Tuğba. “Sosyal Medyadaki Ayak İziniz Kaç Numara?”, **Mediacat: Reklam ve Halkla İlişkiler Dergisi**, S:176, 2009, s. 58.
- Stinson, Liz "Facebook Reactions, The Totally Redesigned Like Button, Is Here", Wired, 2016, <https://www.wired.com/2016/02/facebook-reactions-totally-redesigned-like-button/> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Stratten, S. **Unmarketing**, Mediacat Yayınları, 2. Baskı, 2012.
- Sucu, İpek. “Kullanımlar ve Doyumlar Yaklaşımı Perspektifinden Dijital Oyunlar ve Second Life Örneği” **Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi**, C:5, S:9, 2020, ss. 58-81.
- Şan, Senem Yiğit “İnsan Kaynakları Uzmanlarının İşe Alım Sürecinde Sosyal Medya Kullanım Özelliklerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

- Şenel, Hüseyin Can ve Seferoğlu, S. Sadi “Eğitimde Ağ Günlüğü Uygulamalar: İlköğretim Bilişim Teknolojileri Dersinden Örnekler”, Ankara: 9th International Educational Technology Conference (IETC 2009), 2009, s. 142.
- Tasner, Michael **Anında Pazarlama Web 3.0: Pazarlama Kılavuzu**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2011.
- Tekin, H. H. “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, **İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi**, C:3, S:13, 2008, ss. 100-116.
- The Boston Globe “A ‘Monster’ Achievement”, 2013.
<https://www.bostonglobe.com/magazine/special/s/2013/04/20/monster-achievement/ubkwhsx4xqm430sx47cfpo/story.html> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.
- Tipper, J. “How To Increase Diversity Through Your Recruitment Practices”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 36, No. 4, 2004, ss. 158-161.
- Toprak, Ali; Yıldırım, vd. **“Görülüyorum Öyleyse Varım!”** Toplumsal Paylaşım Ağı Facebook, (Der.) Kollektif, Kalkedon Yayınları, İstanbul, 2009.
- Torrington, vd. **Employee Resourcing, Management Studies**, 2. Baskı, Short Run Press, Great Britain, 1991.
- Torun, Ebubekir “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007.
- Tosun, N. **İletişim Temelli Marka Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

- Tüfekçi, Ömer Faruk “İnsan Kaynakları Temininde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Tütüncü, Ö., Tarlan, D., ve Mamyrkulov, N. “Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği.” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:5, S:4, 2003, ss. 113-140.
- Uğur, Adem **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.
- Uluköy, Metin ve İzci, Çağrı “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S:40, Nisan 2014, ss. 281-290.
- Uyargil, Cavide **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1992.
- Ülgen, Hayri; Mirze, S. Kadri **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Ünal, A. “Sosyal Medya Bağlılığı: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Ünlü, Murat ve Bayraktar, Osman “İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, C:1, S:2, 2017, ss. 78-96.
- Ünsalan, Erdal ve Şimşeker, Bülent **İşletme Yönetimi** 1-2, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Vardarlier, P. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medya Kullanımı”, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Vural, B. A. ve Bat, M.

“Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, C:20, S:5, 2010, ss. 3348-3382.

Walker, James

Human Resource Planning, First Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1980.

Walker, James ve Stopper, William

“Developing Human Resource Leaders”, **Human Resource Planning**, Vol. 23, No. 1, 2000, s. 40.

Wearesocial

“Digital 2020 July Global Statshot Report (July 2020) V01”, Temmuz 2020, <https://wearesocial.com/blog/2020/07/digital-use-around-the-world-in-july-2020> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Wearesocial

“Social, Digital & Mobile Around The World; Active Users By Social Platform”, Ocak 2014, <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/social-digital-mobile-around-the-world-january-2014> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Weinberg, T.

The New Community Rules: Marketing On The Social Web, O'reilly, New York, 2009.

Wikipedia

Hakkımızda (Çevrimiçi), <https://en.wikipedia.org/wiki/wikipedia:about> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Yarow, Jay

“Yahoo's Board Approves \$1.1 Billion Purchase Of Tumblr”, 2013, <https://www.businessinsider.com/yahoos-board-approves-11-billion-purchase-of-tumblr-2013-5> sitesinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Yenibiris

<https://kurumsal.yenibiris.com/> sitesi üzerinden 09.09.2020 tarihinde alınmıştır.

Yetkin, Ceren

“Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H.

Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

Yılmaz, Pınar

“Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci Üzerindeki Rolü ve Etkisi: İstanbul Avrupa Bölgesi Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Yılmazel, Melike

“Türkiye’de Faaliyet Gösteren Vakıfların Sosyal Medya Kullanımlarına Yönelik Bir İçerik Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011.

Yılmaz, Aydın; Eroğlu, Cemal

Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

Yücel, Çağla Pınar

“Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Yüksel, Öznur

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Basımevi, 1998.

Zarella, D.

The Social Media Marketing Book, Sebastopol, O'reilly, Kanada, 2010.

EKLER

Ek – 1: Mülakat Formu

1. Dış kaynaklar kullanılarak gerçekleştireceğiniz insan kaynakları temini sürecinde en çok kullandığınız yol ve yöntemleri (iş ilanı, İŞKUR, kariyer.net vb. siteler vb.) belirtiniz.
2. Farklı yol ve yöntemler kullanarak dış kaynaklardan insan kaynakları temini gerçekleştirdiğiniz süreçte, sosyal medya araçlarından yararlanır mısınız?”

(Sosyal Medya Araçlarından Yararlandığınızı Belirten Şirketler İçin Sorular)

- a) İnsan kaynakları temini gerçekleştirdiğiniz süreçte, en çok hangi sosyal medya araçlarından yararlanırsınız? Neden?
- b) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte yararlandığınız bu sosyal medya araçlarından ne yoğunlukta yararlanırsınız? (Hep kullanır mısınız, sıklıkla mı kullanırsınız, ara sıra (sadece bazı pozisyonlar, kadrolar, departmanlar için mi) mı tercih edersiniz?)
- c) İnsan kaynakları temini seçim sürecinin özellikle hangi aşamasında / aşamalarında sosyal medya araçlarını kullanarak aday hakkında bilgi sağlıyorsunuz?
- d) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte özellikle bazı pozisyonlara (yönetici, satışçı vb.) ya da bazı departmanlara (insan kaynakları yönetimi, finans, pazarlama, üretim vb.) yaptığınız alımlar için daha yoğun kullandığınız sosyal medya aracı oluyor mu?
- e) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarından yararlanma nedenleriniz en çok nelerdir?
- f) Sosyal medya araçlarını kullanarak adayların özellikle hangi konularda özelliklerini/niteliklerini belirtmeye çalışırsınız?
- g) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarının kullanımı sonucunda elde edeceğiniz bilgilerin yarar sağlayacağını düşünüyor musunuz? Sosyal medya aracındaki profil bilgisinden ya da beğenilerden etkilenerek almaya karar verdiğiniz ya da almaktan vazgeçtiğiniz adaylar oldu mu?

- h) Sosyal medya araçlarını kullanarak yaptığınız insan kaynakları temini sürecinde elde ettiğiniz faydalar oldu mu? Bunlar nelerdir?
- i) Sosyal medya araçlarını kullanarak adaylar hakkında topladığınız bilginin sizi yanıltma ihtimali olabileceğini düşünür müsünüz? (Yoksa bilginin sizi doğru yönlendireceğine tamamen inanır mısınız?)
- j) Sosyal medya araçlarını kullanarak daha uygun adayları seçtiğinizi düşünüyor musunuz? Yoksa yararlansanız bile sosyal medya araçlarını kullanmanın daha uygun bir aday seçiminde etkisi olmadığını mı düşünüyorsunuz?
- k) İnsan kaynakları temini yapılan süreçte sosyal medya araçları kullanılarak adaylar hakkında bilgi toplamanın yaygın olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
- l) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte sosyal medya araçlarından yararlanmayla ilgili şirketinizin yazılı veya yazısız bir politikası/almış olduğu bir kurumsal karar var mıdır? Yoksa siz ya da ilgili insan kaynakları uzmanı kendi isteğiniz/merakınız/inisiyatifinizle mi bu araçları kullanıyorsunuz?

(İnsan Kaynakları Temini Sürecinde Sosyal Medya Araçlarından Yararlanmadığını Belirten Şirketler İçin Sorular)

- a) Farklı yol ve yöntemler kullanarak dış kaynaklardan insan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından yararlanmama nedenleriniz nelerdir? (Doğru bilgiyi alamayacağını düşünme, etik olmadığına inanma, adayların yanıltıcı profiller oluşturabileceğini düşünme vb.)
- b) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından hiç mi yararlanmadınız? Daha önce yararlanıp farklı nedenlerle bu uygulamadan vazgeçmeniz söz konusu mu?
- c) İnsan kaynakları temini yaptığınız süreçte, sosyal medya araçlarından şu anda yararlanmıyor olsanız bile ileride yararlanmayı düşünüyor musunuz/planlıyor musunuz?
- d) Böyle bir planınız varsa en çok hangi sosyal medya aracını kullanmak istersiniz? Neden?
- e)

Demografik Sorular

İşletmenizin toplam çalışan sayısı: () 100'den az () 101-250 arası () 251 ve üstü

İşletmenizin hukuki yapısı: () Tek kişi işletmesi () Ortaklık (AŞ, Ltd. vb. şirket)

İşletmenizin sermaye yapısı: () Tamamı / çoğunluğu yerli () Tamamı / çoğunluğu yabancı () Eşit hisseli

