



## ELEKTRONİK İŞE ALIM SÜRECİNDE SOSYAL PAYLAŞIM SİTELERİNİN KULLANIMI VE BİR UYGULAMA\*

### THE USE OF SOCIAL NETWORKING SITES AS AN E-RECRUITMENT TOOL

Çağla Pınar YÜCEL\*\*

Yasemin BAL\*\*\*

#### Öz

Yetenek savaşının yaşandığı günümüz dünyasında hız artık en önemli unsurdur ve nitelikli insan kaynağını hızlı bir şekilde işletmeye çekmek ve işletmeye kazandırmak şirketlerin başarıya ulaşmasında önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmiştir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de pek çok işletmenin her geçen gün bu alana yatırım yaptığı görülmektedir. Ancak dünyada bu konuyla ilgili yapılan pek çok araştırma olmasına karşın ülkemiz literatürüne bakıldığında bu konuda yeterli sayıda veriye ve araştırmaya rastlanılmamaktadır. O nedenle söz konusu araştırma, Türkiye’de önde gelen bazı işletmelerin sosyal paylaşım sitelerini kullanım alışkanlıklarını incelemek ve bu siteleri kullanmanın firmalara sağladığı avantajların ve dezavantajların anlaşılmasına yönelik bir veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın ana amacı; elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımının diğer işe alım kaynakları ile kıyaslandığında firmaların işe alım süreçlerinde sağladığı avantajları ve işe alım süreçlerini nasıl etkilediğini incelemek ve insan kaynakları çalışanlarının bu sürece olan bakış açılarının araştırılmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Elektronik İşe Alım, Sosyal Medya, Sosyal Paylaşım Siteleri.

#### Abstract

In today’s world, speed is the fundamental ability among talent wars. Quickly attracting and recruiting highly educated employee provides competitive advantage in this war. Most of the companies in Turkey have started to invest on this subject like the other countries. There have been many researches done on this subject; however, in our country’s literature, it is very difficult to find any data or research related to this subject. Due to this reason, this research examines usage of social networking sites in leading companies and provides data on the advantages and disadvantages of the usage for the companies.

The main purpose of this research is to investigate human resources employees’ point of view on the processes by comparing the advantages of usage of social networking sites as a recruitment tool with the rest of the tools and by analyzing social networking sites’ impact on the recruitment processes.

**Keywords:** Electronic Recruitment, Social Media, Social Networking Sites.

## 1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler günlük hayatımızda pek çok değişimi beraberinde getirmektedir. Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin artması organizasyonların her gün gelişmesini ve bu değişime uymalarını zorunlu hale getirmektedir. Artık kurumların tek başına teknolojiye sahip olmaları da yeterli olmamaktadır. Bugünün dünyasında rekabet avantajı elde edebilmek için sahip olunan teknolojiyi en etkin ve verimli şekilde kullanabilecek entelektüel sermayeye ihtiyaç vardır.

Tüm bu gelişmelere paralel olarak son yıllarda gerek dünya genelinde gerekse ülkemizin nüfus içindeki çalışan yapısının da giderek değişim gösterdiği görülmektedir. Bugün Türkiye nüfusunun %35’ini teknoloji ile büyüyen Y kuşağı, %23’ünü ise teknolojiyle doğan Z kuşağı oluşturmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu ve yetenek savaşlarının yaşandığı günümüz dünyasında rekabet avantajı sağlayabilmek için işverenlerin genç yeteneklere ulaşmak ve bu yetenekleri ellerinde tutmak için yeni yöntemler geliştirmeleri ve bu değişimlere uyum sağlamaları zorunlu hale gelmiştir.

En önemli teknolojik gelişmelerden biri olan ve günlük hayatın her anını etkileyen internet kavramının ortaya çıkması ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da birtakım değişimlere yol açmıştır. Bu değişim sonucunda temel insan kaynakları

\* Bu çalışma, Çağla Pınar YÜCEL’in Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı’nda tamamlamış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Yıldız Teknik Üniversitesi.

\*\*\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi.



fonksiyonlarından biri olan işe alım süreci de teknolojik gelişmelerden etkilenecek bir değişimden geçmiş yerini daha yoğun kullanılan elektronik işe alım uygulamalarına bırakmıştır. Günümüzün rekabetçi ortamında nitelikli adaylara ulaşmak isteyen işletmelerin geçmişe kıyasla çok daha yoğun bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir ve yeni kuşakların ihtiyaçlarını ve kullanım alışkanlıklarını göz önünde bulundurarak doğru adayı bulabilmek ve bu adaylara ulaşabilmek için bu kuşakların yoğun olarak yer aldığı mecralarda bulunmaları gerekmektedir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz dünyasında bilginin transferi için kullanılan en hızlı kanallardan birisi de sosyal medyadır. İnternet ve sosyal medyanın kullanım sıklığı göz önünde bulundurulduğunda yeteneklerin yer aldığı mecralara yatırım yapmak ve sosyal medyayı aktif bir şekilde kullanmak şirketler için zorunlu hale gelmiştir. Artık geleneksel yöntemler ile adayları etkilemek ve onların işletmeye başvurularını sağlamak tek başına yeterli olmamaktadır. O nedenle işletmeler elektronik ortamda kullanmaya başladıkları elektronik işe alım uygulamaları ile birlikte sosyal medya uygulamalarını da süreçlerine adapte etmeye başlamıştır. İnsan kaynakları birimlerinin de artık aday araştırması yapma, işveren markası oluşturma, iç iletişim çalışmaları ve adayları kuruma çekme gibi alanlarda sosyal medya kanallarını sıklıkla kullanmaya başladıkları görülmektedir.

## **2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ VE ELEKTRONİK İŞE ALIMIN KULLANIMI**

### **2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin artması organizasyonların her gün gelişmesini ve değişmesini zorunlu kılmaktadır. Rekabette başarı sağlamanın en önemli yollarından biri de işletmelerin sahip olduğu en önemli değer olan insan kaynağına yatırım yapmaları ve bu kaynağı en verimli şekilde kullanmalarıdır. Geleneksel anlamdaki personel yönetiminden bugünkü anlamda modern insan kaynakları yönetimine geçiş süreci uzun ve pek çok aşamadan geçerek günümüzdeki halini almıştır. Geçmişten günümüze bakıldığında işletmelerin büyüdüğü, bilişim teknolojilerindeki yenilikler gibi teknolojik değişimlerin hız kazandığı ve global anlamda rekabetin arttığı görülmektedir. Bütün bu değişimler beraberinde işgücü yapısındaki değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Artık farkı yaratan teknolojiden çok insandır. O nedenle kurumlarda maksimum verimliliğin yaratılabilmesi, belirlenen stratejik hedefler çerçevesinde insan kaynağının bu hedeflere göre organize olabilmesi ve kurum içerisindeki insan kaynağının en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması için insan kaynakları birimlerinin de stratejik yönetim içine dahil edilmesi gerekmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; "bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir" (Şimşek ve Öge, 2011, 35).

İşletmelerin en önemli amacı kurumsal hedeflere ulaşabilmektir. İnsan kaynakları birimleri işletmelerin koymuş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri için sahip olunan ya da kurum için potansiyel olan doğru sayıda ve nitelikteki insan kaynağının planlanmasından, işe alınmasından, eğitiminden, kariyer yönetimi, performans ve ücret yönetimi gibi temel fonksiyonların düzenlenmesi ve yönetilmesinden sorumludur (Gürüz ve Yaylacı, 2007, 23).

### **2.2. İşe Alım Kavramının Tanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve Önemi**

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ve temel fonksiyonlarından birini de işe alım oluşturmaktadır. Yapılan pek çok araştırma göstermektedir ki başarıya ulaşmış şirketlerin en ön plana çıkan özelliği kuşkusuz ki nitelikli insan sermayesine sahip olmasıdır (Gürüz, Yaylacı, 2007, 108). Dolayısıyla bu sermayenin en doğru kaynaklardan ve en objektif şekilde araştırılması ve seçilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birini oluşturmaktadır. İşe alım, "boş işler için içinden uygun adayların seçilebileceği bir havuz oluşturmak üzere adayları arama ve cezbetme, kısaca boş işler için aday havuzu oluşturma süreci olarak tanımlanabilir" (Uyargıl, 2015, 11).

İnsan kaynakları seçimi bir karar verme olayıdır. Bu önemli kararı verirken insan kaynakları profesyonellerinin dikkate almaları gereken en önemli ölçüt "işin gerekleri ile adayın niteliklerinin birbirine eşit olması gerekliliğidir". Personel seçiminde pek çok yöntem ve kaynak kullanılabilir ancak verimli ve amaca uygun bir işe alım yapabilmek için sonuç olarak mutlaka bu eşitliğin sağlanması gerekmektedir. Aksi halde yapılan tüm seçim faaliyetlerinin boşa gideceğini söylemek mümkündür (Şimşek ve Öge, 2011, 142). Bununla birlikte işe alım sürecinde stratejik öneme sahip olan fonksiyonların en başında insan kaynakları planlaması gelmektedir. Şirketlerin stratejik hedeflere ulaşabilmeleri için insan kaynakları planlamalarını bu doğrultuda yapmaları ve işe alım strateji ve süreçlerinde de bu planlamaya bağlı hareket etmeleri gerekmektedir. Burada stratejik insan kaynakları planlaması kavramının önemi ön plana çıkmaktadır. "Stratejik insan kaynakları planlaması, iç ve dış çevre koşullarına, işletmenin stratejisine ve



amaçlarına göre niteliksel açıdan gereksinim duyulan insan kaynakları ve işlevlerinin sayısal yönden belirlenmesi sürecidir” (Arslan, 2012, 92).

### **2.3. İşe Alımda Kullanılan Kaynaklar**

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan pek çok kaynak vardır. İşletmeler boş pozisyonlara personel bulma işlevlerini iç ve dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirmektedirler.

#### **2.3.1. Personel İhtiyacının İç Kaynaklardan Sağlanması**

İşletmeler açık pozisyonları doldurmak için dış kaynaklara başvurarak kurum dışından personel almak için arayışa girmeden önce kurum içindeki kaynaklarını değerlendirmektedir. Personel ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması terfi veya transfer yoluyla olabilmektedir.

##### **2.3.1.1. Terfi**

Terfi yöntemi, “bir iş görenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesi” olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2013, 82). Terfi uygulaması ile kariyer yollarının açık olduğunu bilen çalışanlar daha verimli, motive bir şekilde çalışmakta ve gösterdikleri performansın karşılığını alacaklarını bildikleri için kurumlarına olan bağlılıkları daha da artmaktadır.

##### **2.3.1.2. Transfer**

Transfer yöntemi, “personelin gönüllü transferi şartıyla kendisine daha iyi imkanlar sunulan başka bir pozisyona nakledilmesi ve kendisinden açılan pozisyona yeni eleman alınması” olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2012, 91). Aynı kurum içerisinde açılan bir pozisyonda tecrübe kazanmak isteyen ve daha verimli olacağını düşünen bir çalışan için böyle bir yolun açılması ve çalıştığı kurumun bu tür geçişleri yapmasına imkan sağlamanın da çalışan için bir motivasyon kaynağı olduğunu söylemek mümkündür.

#### **2.3.2. Personel İhtiyacının Dış Kaynaklardan Sağlanması**

Bir kurum için dış kaynaklar; “halen firmada çalışan personel dışında kalan ve çalışma isteğinde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerler” olarak tanımlanabilir (Bayraktaroğlu, 2003, 63). En sıklıkla tercih edilen kaynakları; gazete ilanları, kurum çalışanlarının referansları, resmi devlet kurumları, kariyer günleri, danışmanlık şirketleri ve internet olarak sıralamak mümkündür (Ployhart vd., 2006, 244).

##### **2.3.2.1. Gazete İlanları**

Gazeteye ilan vermek aday bulmada geçmişten günümüze sıklıkla başvurulan yöntemlerden biridir. Günümüzde halen pek çok firma aradıkları pozisyona ilişkin iş ilanlarını gazetede yayınlamaktadır. Günümüzde hızlı gelişen sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yakın gelecekte ihtiyaç duyacağı personel için gazetelere periyodik ilanlar verdikleri görülmektedir. Örneğin bireysel emeklilik, tıbbi mümessillik, bankacılık gibi iş alanlarında faaliyet gösteren kurumların ilanları sıklıkla gazetelerde yer almaktadır (Ertürk, 2012, 99). Toplu işe almaya ihtiyaç duyulan yani işgücü devrinin yoğun olduğu veya hızlı büyüyen sektörlerde personel bulmada gazete ilanlarının sıklıkla kullanıldığını söylemek mümkündür.

##### **2.3.2.2. Danışmanlık Şirketleri**

Kurumların aday araştırma ve toplama süreçlerini bu konuda danışmanlık veren özel istihdam bürolarına yaptırılmaları da sıklıkla başvurdukları yöntemlerden biri haline gelmiştir. Bu tür kurumlar çeşitli mecralardan yaptıkları iş duyuruları aracılığıyla veya kendi veri tabanlarında bulunan adaylar üzerinden şirketlerin ihtiyaç duyduğu pozisyondaki adayların özgeçmişlerini inceleyerek ön eleme ve görüşme sürecini yapmaktadır.

##### **2.3.2.3. İŞKUR**

Pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de bir kamu kurumu olan İŞKUR, iş ve işçi bulma kurumlarından biridir. İstihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere kurulmuştur (İŞKUR, 2015). Daha çok alt kademedeki işçi ve düşük vasıflı personel ihtiyacının karşılanmasında kullanılmaktadır (Ertürk, 2012, 100).

##### **2.3.2.4. Kurum Çalışanlarının Referansları**

Çalışan referansları, adaylar için iş bulmada işverenler için ise aday bulmada en güçlü araçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Brezoiu, 2014, 175). Bu kaynağı kullanmak çoğu zaman zahmetsiz, daha hızlı ve daha az maliyetli bir yöntemdir (Ertürk, 2012, 101). O nedenle çalışan tavsiyelerinin insan kaynakları birimlerince önemli bir kaynak olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca öneriyi yapan kişinin şirketin kültürünü ve pozisyonun gerekliliklerini bilmesi de çalışanın genellikle uygun bir adayı önermesini sağlamaktadır.

##### **2.3.2.5. Kariyer Günleri**



Şirketlerin dış kaynak olarak kullandıkları araçlardan biri de üniversitelerdir. Günümüzde hemen hemen her üniversite kendi kariyer merkezlerini kurarak öğrencilerine iş ve staj imkanları yaratabilmek için kariyer günleri düzenlemektedir. Üniversitelerin bünyelerinde bulunan bu kariyer merkezleri, şirketlere mezun ve aday öğrencilerin özgeçmişlerine ulaşabilecekleri bir platform yaratmakta, sunulan staj imkanları ile kurumlara genç yeteneklerin katılmasını sağlamakta, kurum yöneticileri ile her türlü iletişimin sağlanmasında, öğrencilerle bireysel görüşmeler yoluyla kariyer gelişiminin planlanmasında, kariyer atölyeleri yoluyla çalışma atölyelerinin düzenlenmesinde ve işletmelerin stantlarının yer aldığı kariyer fuarlarının düzenlenmesi gibi uygulamalarda yer almakta ve bu uygulamaları yürütmektedir (Gürüz, 2009, 113).

#### **2.3.2.6. İnternet**

İnternet artık hayatımızın her alanında olduğu gibi işe alımda da sıklıkla bir araç olarak kullanılmaktadır. İş arayanlar ve gelecekte çıkabilecek iş fırsatlarını değerlendirmek isteyen çalışanlar için iş aramada ve başvuru yapmada kullanılan önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Benzer şekilde hızlı iletişim kurabiliyor olmanın yarattığı avantaj sayesinde internet işletmeler için de personel aramada ve bulmada diğer pek çok geleneksel işe alım yöntemiyle kıyaslandığında sıklıkla tercih edilen bir dış kaynak olarak yerini almıştır. Bugünün dünyasında kalite, uygun fiyat, hız ve ulaşılabilirlik gibi kavramlar hayatımızın her alanında önemli kavramlar haline gelmiştir. O nedenle internet yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha hızlı, daha az maliyetli bir yöntem olup daha geniş bir aday yelpazesine ulaşılmasına olanak tanımaktadır (Çetin vd., 2014, 63).

### **2.4. Elektronik İşe Alım Kavramının Gelişimi, Süreci ve Önemi**

#### **2.4.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler ve ilerlemeler işletmelerin bu değişime uyum sağlamak için geliştirdikleri politikalarla birlikte insan kaynakları yönetimi anlayışlarını da yakından etkilemiş ve gelinen son nokta, elektronik insan kaynakları yönetimi olmuştur (Öge, 2004, 110).

Elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı ilk kez e-ticaret kavramının son derece hızlı yayıldığı 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır (Olivas-Lujan, Ramirez, Zapata-Cantu, 2007, 419). 1990'lı yılların sonundan günümüze kadar da çok büyük değişimler göstermiştir. Elektronik insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkması ile insan kaynakları fonksiyonlarının aktivitelerinde maliyetlerin azalmasına ve buna bağlı olarak fonksiyonların verimliliğinde artışa neden olarak, insan kaynakları fonksiyonunu bir yönetim fonksiyonu olmasının ötesinde stratejik bir fonksiyon olarak konumlandırılmasına da neden olmuştur (Bell vd., 2006, 302). Elektronik insan kaynakları yönetimi; "çok geniş bir şemsiyeye sahip bir terim olup insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları ile bilgi teknolojilerini birbirleriyle entegre ederek organizasyonların içindeki mevcut çalışanlara veya organizasyonun dışındaki hedeflenen veya potansiyel çalışanlara değer yaratmayı amaçlayan bir kavram" olarak tanımlanmaktadır (Bondarouk ve Ruel, 2009, 507).

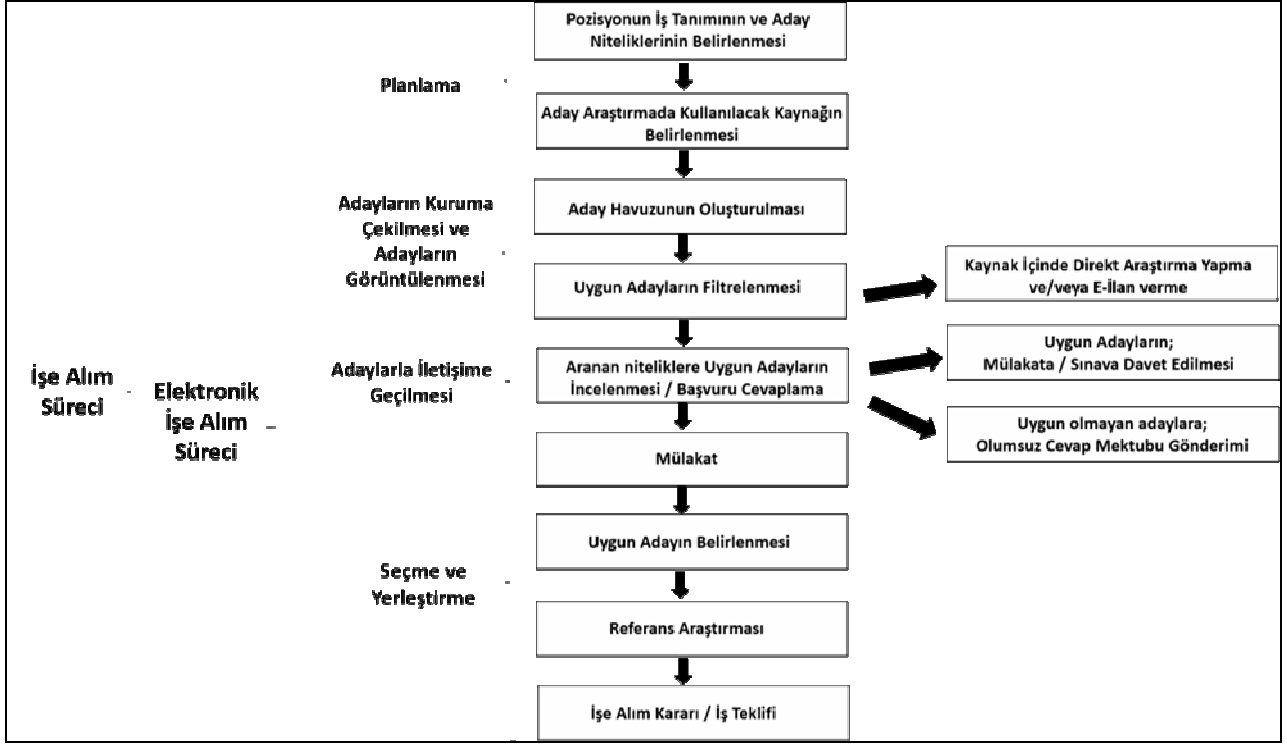
#### **2.4.2. Elektronik İşe Alım ve Seçim Kavramı**

Elektronik işe alımı "işe alım sürecinde internet tabanlı teknolojiler kullanılarak intranetin, firmanın web sitesinin, kariyer sitelerinin veya sosyal ağların kullanımıyla aday araştırmasının yapıldığı veya başvuruların toplandığı bir platform" olarak tanımlamak mümkündür (Kim ve O'Connor, 2009, 48). Fortune Dergisi tarafından belirlenen 100 işletmenin web sitelerinin elektronik işe alım amaçlı kullanımına yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Fortune 100 işletmenin tamamı en az bir elektronik işe alım yöntemi uygulamaktadır (Lee, 2005, 62).

#### **2.4.3. Elektronik İşe Alım ve Seçim Süreci**

Cappelli (2001, 141), Pin, Laorden, Diez (2001, 15)'in yapılan araştırmalar ile ortaya çıkardığı klasik işe alım süreci ve bu süreçte elektronik işe alımın kullanıldığı adımlar Şekil 1.1'de gösterilmiştir.

Şekil 1.1: Klasik İşe Alım ve Elektronik İşe Alım Süreci



#### 2.4.3.1. Adayların Kuruma Çekilmesi ve Aday Havuzunun Oluşturulması

Kurumlar, internette çeşitli platformlar üzerinden oluşturdukları kurumsal profiller ile şirketlerinin genel tanıtımı, çalışma koşulları, çalışanlarına sunduğu fırsatlar ve kariyer fırsatları gibi bilgilere yer vererek ve yaratıcı ilanlar yayınlamaya adayların dikkatini çekmeye çalışmaktadır. Böylelikle adayların çeşitli platformlarda yer alan kendi kurumsal sayfalarını takip etmelerini yayınladıkları elektronik ilanlar sayesinde başvuru toplayarak büyük bir aday havuzuna erişme imkanına sahip olmaktadır.

#### 2.4.3.2. Adayların Filtrelenmesi ve Özgeçmişlerin İncelenmesi

Filtreleme, klasik işe alım sürecindeki ön inceleme aşamasını tamamen tek tuşla geçmeyi sağlamakta olup, işverenlere zaman açısından çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Firmalar bu sitelerde yayınlamış oldukları elektronik ilanlara gelen başvurulardaki özgeçmişleri ilanda belirtmiş oldukları nitelikleri karşılayan kriterleri seçerek tarayabilmektedirler. Ayrıca bazı insan kaynakları çalışanları adaylarla iletişime geçmeden önce özgeçmişini uygun olan adaylarla ilgili daha çok bilgi toplamak için sosyal paylaşım sitelerinde araştırma yapabilmektedir. Sosyal medya siteleri adayların özgeçmişlerini görüntüleme imkanı sağlamakla birlikte mülakat öncesinde adayların karakterleri ve kişilik özellikleri ile organizasyonun kültürüne uygun olup olmadığıyla ilgili ön eleme aşamasında adayla ilgili bilgi toplamak amacıyla bazı insan kaynakları çalışanları tarafından da tercih edilmektedir (Slovensky ve Ross, 2012, 58).

#### 2.4.3.3. Adaylarla İletişime Geçilmesi

Firmalar çeşitli kaynaklardan toplamış oldukları başvurular veya kendi araştırmaları sonucu oluşturdukları aday havuzu üzerinde yapmış oldukları filtreleme ve ön eleme sonrasında adaylara geri dönüşlerini elektronik ortam üzerinden sağlayabilmektedir. Aranan kriterlere uymayan adaylara olumsuz yanıtın verilmesi, mülakat yapılmasına karar verilen adaylara mülakat davetinin gönderilmesi ya da askıya alınmış olan bir pozisyon için başvuran tüm adayların bu konuda bilgilendirilmesi klasik işe alım yöntemlerinde oldukça güç olmaktadır.

#### 2.4.3.4. Mülakatlar Yapılarak uygun Adayın Belirlenmesi

İnsan kaynakları çalışanlarının mülakat süreçlerinde farklı teknikler kullandıkları görülmektedir. Mülakatlar adayların firmaya davet edilerek yüz yüze gerçekleştirilebileceği gibi internet ortamından görüntülü konuşma teknolojisinin olduğu Skype, Webex vb. gibi programlar aracılığıyla uzaktan da yapılabilmektedir.

Örneğin ilaç ve bankacılık sektörü gibi pek çok bölgede şubeleri ve çalışanı olan ve toplu işe alım yapılan sektörler için elektronik ortamda mülakatların gerçekleştirilmesi büyük kolaylıklar sunmaktadır.



Ayrıca farklı kültürlerden çalışanlara sahip olan ve yurtdışından yabancı personel istihdam etmek isteyen kurumlar için de internet ortamında mülakatları gerçekleştirmek büyük fayda sağlamaktadır.

#### **2.4.3.5. Referans Araştırması**

Referans araştırması pek çok kaynak üzerinden yapılabilmektedir. Genellikle adayın daha önceki çalıştığı firmalardaki yöneticisi veya çalışma arkadaşları ile yapılan görüşmeler ile bu bilgiler sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, 115). Günümüzde kişilerin kendi profillerini oluşturdukları sosyal paylaşım platformları da insan kaynakları çalışanları tarafından referans araştırması aşamasında kullanılmaktadır. Çalışanların dahil olduğu gruplar, beğendikleri sayfalar ya da ürünler, yapmış oldukları paylaşımlar insan kaynakları çalışanlarının adayların kişilikleri ve karakter özellikleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlamakta ve önceki işyerlerinden alınan referansları destekleyici olarak kullanılmaktadır.

#### **2.4.3.6. İşe Alım Kararının Verilmesi ve İş Teklifinin Yapılması**

Tüm işe alım süreçlerinden başarıyla geçen ve referans araştırması süreci olumlu olarak sonuçlanan adaylardan işe başlatılmak istenen adaylara son aşama olarak iş teklifi yapılmaktadır.

#### **2.4.4. Elektronik İşe Alımın Avantajları ve Dezavantajları**

İnterneti bir araç olarak kullanmak olarak adlandırılan elektronik işe alımın geleneksel araçlarla kıyaslandığında kurumlar için pek çok avantaj yarattığını söylemek mümkündür. Lin ve Stansinskaya (2002, 6)'ya göre elektronik işe alım sayesinde işe alımcılar belirlemiş oldukları niteliklere en uygun adayı diğer kaynaklar ile kıyaslandığında daha geniş ölçekli potansiyel aday havuzuna ulaşarak seçebilmekte, adaylar ve işverenler arasında daha hızlı bilgi akışı ve alışverişi sağlanabilmekte olup gazeteye ilan vermek yerine, adayların bilgilerini anlık olarak güncelleyebildikleri internet ortamı sayesinde adaylar hakkında güncel bilgilere ulaşabilmekte ve adaylarla ilgili daha hızlı bir şekilde bilgi elde edebilmektedirler. Bunların yanı sıra topladıkları başvurular dışında aktif olarak iş aramayan potansiyel pasif adaylara da ulaşım sağlayabilmektedir. Elektronik işe alımın en önemli dezavantajlarından biri her şeyin dijitalleştiği günümüz dünyasında insan kaynakları çalışanlarının adaylarla bireysel iletişim kurma ve ilişki geliştirme düzeylerinin her geçen gün azalmasıdır. Bir diğer dezavantajı ise günümüzde her ne kadar internet pek çok aday tarafından kullanılıyor olsa da, halen internete ulaşamayan pek çok adayın bulunduğu ve bunun ayrımcılığa neden olması da tartışılan konulardan biridir (Barber, 2006, 11).

### **2.5. Elektronik İşe Alım Sürecinde Kullanılan Kaynaklar**

#### **2.5.1. Kurumsal Web Siteleri**

Günümüzde neredeyse her firma artık kendi kurumsal web sitesine sahiptir. Geleneksel işe alım yöntemlerinin aksine kurumsal web siteleri, adaylara bilgi yaymak, başvuruları elemek ve bilgi toplamak için kullanılmaktadır (Williamson vd., 2003, 245). Kurumsal web sitelerinin içeriği kurumlar tarafından hazırlanmaktadır. Bu içerik kurumun tarihçesi, misyonu, vizyonu, değerleri, ürün ve hizmet bilgileri gibi pek çok alandan oluşmaktadır.

Web sitesinde yer alan alanlardan biri de kurumların insan kaynakları veya kariyer sayfalarıdır. İnsan kaynakları sayfalarında; insan kaynakları politikaları, işe alım süreçleri, çalışma şartları, şirketin çalışanlarına sağladığı imkanlar, şirketin demografik bilgileri, şirket içerisinde açık olan pozisyonlar, iş ilanları ve iş başvurusu yapmaya olanak tanıyan iş başvuru formları gibi bilgiler bulunmaktadır. Kurumların web sitelerinde oluşturmuş oldukları bu içerikler, sitede yer alan sunumlar ve sitenin imajı adayları kuruma çekme ve kurumun başvuru toplaması konusunda oldukça etkilidir (Young ve Foot, 2005, 45).

#### **2.5.2. Kariyer Siteleri**

Elektronik işe alımda kullanılan araçlardan biri de kariyer siteleridir. Türkiye'de kariyer siteleri 1999 yılında Türkiye'nin ilk kariyer sitesi olan Kariyer.net'in kurulmasıyla birlikte başlamıştır (Kariyer.net, 2016). Ayrıca Kariyer.net'in kurulmasının ardından Secreter.com, Yenibiriş, Elemanonline vb. gibi pek çok kariyer sitesi de kurulmuştur. Kurumlar kendi web sitelerini kullanmaya ek olarak bu tür kariyer sitelerinden de faydalanmaktadır. Çünkü az tanınan ve nispeten daha küçük olan kurumlar, işe başvuracak adayların kendi kurumsal web sayfalarını ziyaret etmemeleri nedeniyle, işe alım sitelerini kullanarak daha geniş bir aday havuzuna ulaşabilmektedir (Noe vd., 2004, 160).

Bu tür kariyer sitelerinin adaylar ve işverenler açısından pek çok avantajı vardır. Adaylar açısından avantajları; bu sitelerin günün her saatinde erişime açık olmaları, adayların oluşturdukları tek bir özgeçmiş ile istedikleri her ilana başvuru yapılabilmeleri, ilanları çevrimiçi takip edebilmeleri, kendi özgeçmişlerine uygun herhangi bir firma tarafından ilan yayınlanması durumunda bu ilanlardan e-posta ile haberdar olabilmeleri, istedikleri zaman özgeçmişlerini pasife alabilmeleri ve istedikleri firmalara karşı özgeçmişlerini



gizli tutabilmeleridir. Benzer şekilde işverenler de 24 saat boyunca bu sitelere ulaşım sağlayabilmekte, ilan yayımlayabilmekte, başvuran adayların özgeçmişlerini görüntüleyebilmekte ve aday veri tabanında aradıkları pozisyonla ilgili kriterler ile filtreleme yaparak adaylara ulaşım sağlayabilmektedirler.

### **3. SOSYAL MEDYANIN GELİŞİMİ VE ELEKTRONİK İŞE ALIM SÜRECİNDE SOSYAL PAYLAŞIM SİTELERİNİN KULLANIMI**

#### **3.1. Web 2.0 ve Sosyal Medyanın Gelişimi**

İnternetin hayatımıza girdiği 1990'lı yıllar itibarıyla internet ve internet tabanlı teknolojilerde pek çok değişim ve gelişme meydana gelmiştir. İnternet alanındaki en büyük değişim 1995 yılında Web 1.0'ın gelişimiyle hayatımıza girmiştir. Kullanıcıların interneti bilgi almak için ziyaret ettikleri, içerikleri okudukları ve bilgisayarlarına indirebildikleri bir teknoloji olarak sunulmuştur. Ancak Web 1.0 ile kullanıcı olarak içerik üretmek, bu içeriklere katkıda bulunmak ve başkalarıyla iletişime geçme imkanı bulunmamaktadır (Alabay, 2016). İnternet teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte web 2.0 teknolojisi gelişmiş ve günümüzdeki yerini almıştır. Web 2.0 O'Reilly Media tarafından 2004'de kullanılmaya başlayan bir kavram olup Web 2.0 sayesinde kullanıcılar internet üzerinden içerik oluşturabilme, bu içerikleri paylaşabilme ve birbirleriyle etkileşime geçebilme imkanına kavuşmuşlardır (Kaplan ve Haenlein, 2010, 60-61). Web 2.0'ın gelişimi de sosyal medyanın gelişmesine ve günümüzdeki yerini almasına neden olmuştur.

#### **3.2. Sosyal Medyanın Tanımı**

Sosyal medya; "teknolojik bir buluş olan web 2.0'nin sayesinde, internet kullanıcılarının kendi oluşturdukları ve yarattıkları içerikleri paylaşmalarına olanak tanıyan internet tabanlı bir grup uygulama" olarak tanımlanabilir (Kaplan ve Haenlein, 2010, 61).

#### **3.3. Sosyal Medyanın İnsan Kaynaklarındaki Yeri ve Önemi**

Günümüzde dijital pazarlama olarak adlandırılan uygulamalar sayesinde artık şirketler kurumsal marka oluşturarak bu platformlarda reklamlarını yapabilmekte, ürünlerini tanıtabilmekte ve mevcut ve potansiyel müşterileriyle bu mecralar aracılığıyla iletişim halinde olabilmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin de kurum stratejilerine paralel olarak bu uygulamaları kullandıkları görülmektedir. 1990'lı yılları yaşayan Y jenerasyonunun ve bununla birlikte internetin hayatımızda hız kazandığı 2000 yılı ve sonrasında doğmuş olan Z jenerasyonun ihtiyaçları ve internet kullanım alışkanlıkları da işgücü piyasasının gelişmesini ve kurumların da işgücü piyasasında rekabet avantajı elde edebilmeleri ve yetenekleri kurumlarına çekebilmeleri için yükselen bu trende adaptasyonlarını zorunlu hale getirmiştir. İnsan kaynakları birimleri de artık işveren markası oluşturma çalışmaları, iç iletişim çalışmaları ve adayları kuruma çekme çalışmaları gibi alanlarda sosyal medya kanallarını sıklıkla kullanmaya başlamışlardır (Brezoiu ve 2013, 174).

#### **3.4. Sosyal Medyanın Fonksiyonları**

Sosyal medya siteleri sahip oldukları içeriğe, fonksiyonlarına ve kullanım amacına yönelik olarak da birtakım farklılıklar göstermektedir. Kietzmann ve diğ.'leri (2011, 242)'ne göre sosyal medya, kullanım amacına ve içeriğine yönelik olarak 7 temel fonksiyonu içermektedir. Sosyal medya peteği olarak adlandırılan bu fonksiyonlar sosyal medya kullanıcılarının sosyal medya sitelerini kullanım amaçlarına göre; kimlik, sohbet, paylaşım, konum, ilişkiler, itibar ve gruplar olarak kategorilere ayrılmaktadır (Kietzmann vd., 2011, 242). Bu fonksiyonlar sosyal medya sitelerinin özellikleri hakkında bilgi vermekle birlikte hangi fonksiyonların hangi sosyal medya sitesinde baskın olarak kullanıldığını ve aralarındaki farklılıkları görmemiz açısından fayda sağlamaktadır (Akar, 2013, 53).

#### **3.5. Sosyal Medyanın Çeşitleri**

Kurumların ve bireylerin paylaşacakları bilgilerin içeriği, iletmek istedikleri mesaj veya araştırmak istedikleri konu gibi amaca ve içeriğe bağlı fonksiyonlara sahip olan sosyal medya sitelerini sıklıkla tercih ettikleri görülmektedir. O nedenle Kaplan ve Haenlein (2010, 62), kullanım amaçlarına ve sahip oldukları fonksiyonlara göre sosyal medya sitelerini sosyal medya 5 sınıfa ayırmıştır.

##### **3.5.1. İçeriklerin Ortak Oluşturulduğu Siteler**

İçeriklerin ortak oluşturulduğu siteler sosyal medya araçlarından birini oluşturmaktadır. Bu siteleri "bilgi içeren siteler olup kullanıcıların aynı anda veya ortaklaşa bilgi yükleyebildiği veya bu bilgileri değiştirebildiği siteler" olarak tanımlanmaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2014, 62). İçeriklerin ortak oluşturulduğu sitelerin başında Vikipedi gelmektedir.

##### **3.5.2. Bloglar**

Blog, "üye olan kişilerin düşüncelerini veya bilgilerini içerik olarak paylaştığı ve paylaşılan içeriklerin kronolojik bir sıralama ile en yenisinden en eskiye doğru sıralandığı bilgi veya tartışma içerikli



ortamlar" olarak tanımlanmaktadır (Broughton vd., 2013, 6). Bloglar genellikle tek bir kişi tarafından yönetilmekle birlikte başka kişilerin siteye ekledikleri yorumlar sayesinde insanların birbirleriyle etkileşime geçebildiği sitelerdir. Günümüzde pek çok kurumun da blogları, şirketleriyle ilgili bilgileri ve gelişmeleri çalışanları ya da takipçileriyle paylaşmak için kullandıkları görülmektedir.

### 3.5.3. İçerik Paylaşım Siteleri

İçerik paylaşım siteleri, çok geniş ölçekte ve farklı tipte görsel medya içeriklerinin paylaşıldığı ortamlardır. Örneğin, fotoğrafların paylaşıldığı ortam olan Instagram, videoların paylaşıldığı ortam olan YouTube ve PowerPoint sunum içeriklerinin paylaşıldığı Slideshare içerik paylaşım sitelerinin en popüler olanları olarak kabul edilmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010, 63). Günümüzde pek çok şirket Instagram ve YouTube kurumsal hesapları üzerinden şirketlerini ve çalışma ortamlarını tanıtan görsel ve videolu içerikler paylaşarak kurumlarını tanıtmakta ve çalışanları bu yolla kuruma çekme çalışmaları yapmaktadır.

### 3.5.4. Sanal Dünyalar

Sanal dünyalar, "bilgisayar destekli ve internet tabanlı sanal ortamlar olup kullanıcıların gerçek hayattaki gibi kendi avatarlarını seçip kendi varoluşlarını yaratabildikleri ve sanal olarak yaratılmış bir ortamda etkileşime geçtikleri platform" olarak tanımlanmaktadır (Warburton, 2009, 415).

Oluşturulan sanal sosyal ortamlar hızla gelişmekte olup bugün pek çok üniversite ve kurum tarafından internet ortamında yaratılan sanal sınıflarda öğrencilere ve çalışanlara uzaktan eğitimler verilebilmektedir (Johns vd., 2015, 92). Bu yöntem ile farklı lokasyonlardaki çalışanların tek bir tık ile sanal ortamlara bağlanarak eğitimleri alması insan kaynakları departmanlarına zaman tasarrufu sağlamak ve çalışanların ulaşım giderlerinin yarattığı maliyetleri düşürmektedir.

### 3.5.5. Sosyal Paylaşım Siteleri

Sosyal paylaşım siteleri "sınırlandırılmış bir sistem içerisinde bireylerin herkese açık ya da sınırlandırılmış profiller oluşturarak bu profiller aracılığıyla kullanıcıların birbirleriyle bağlantıya geçmelerini sağlayan, bağlantılarını belirli bir sistem içerisinde listelemelerine imkan sunan ve karşılıklı içerik paylaşımına olanak tanıyan uygulamalar" olarak tanımlamak mümkündür (Boyd ve Ellison, 2007, 2011).

Sosyal paylaşım ağı tanımına uygun ilk örnek, 1997 yılında kurulmuş olan SixDegrees.com'dur. Bu sitede, profil yaratma, arkadaş listesi oluşturma gibi özellikleri içerisinde ilk bulunduran sosyal paylaşım sitesi olma özelliğine sahip olup, bu site 2000 yılında kapanmıştır. 2001 yılında ise iş dünyasına yönelik olarak geliştirilmiş olan Ryze, 2002 yılında Friendster, 2003'te LinkedIn ve MySpace hizmete başlamıştır. 2004 yılında önceleri sadece Harvard Üniversitesi'nin kullanımına açık olan Facebook, 2006 yılında ise Twitter ve aynı yıl tüm dünyada kullanıma açılan Facebook hizmet vermeye başlamıştır. 2003 yılı itibarıyla sosyal paylaşım sitelerinin sayısının ve çeşitlerinin hızla artmaya başladığı görülmektedir (Boyd ve Ellison, 2007, 212-214).

### 3.6. Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki klasik kaynak ve yöntemlerin dışında internet uygulamalarındaki gelişmelerle birlikte gelişen sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı her geçen gün artmaktadır. Jobvite'in (2014, 6) çeşitli ülke ve sektörlerden 1855 insan kaynakları profesyonelinin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmaya göre; işe alım uygulayıcılarının %73'ü sosyal ağlar üzerinden, %63'ü referans aracılığıyla, %60'ı kurumsal web siteleri üzerinden, %57'si direkt başvurular üzerinden, %51'i ise mobil kariyer sitelerini üzerinden işe alım yapmak üzere önümüzdeki dönemde bu yöntemlere daha çok yatırım yapacaklarını belirtmişlerdir. Jobvite (2014, 7)'in aynı araştırmasına göre de insan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde %94'ü LinkedIn, %66'sı Facebook ve %52'sininin Twitter'ı kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Öte yandan işe alımcıların tercih ettikleri platformlar amaçlarına göre de farklılaşmaktadır. Jobvite (2014, 8)'in yapmış olduğu aynı araştırmada da işe alımcıların ihtiyaçlarına yönelik olarak kullandıkları siteler, bu siteleri hangi işe alım aşamasında tercih ettikleri ve kullanım sıklıklarının da farklılaştığı görülmektedir. LinkedIn'in aday araştırması yapma, ilan yayınlama, mülakat öncesinde veya sonrasında adaylar hakkında bilgi toplamak ve referans araştırması yapmak gibi işe alım sürecinin pek çok aşamasında en sık tercih edilen paylaşım ağı olduğu görülmektedir. Facebook ve Twitter ise çoğunlukla işveren markası oluşturma, referans araştırması yapma ve ilan yayınlama aşamalarında tercih edilmektedir. Türkiye'de insan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde sosyal paylaşım sitelerini kullanımlarıyla ilgili detaylı bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak We Are Social (2017, 149)'ün araştırmasına göre bugün Türkiye'de toplam nüfusun %56'sının Facebook, %44'ünün Twitter, %34'ünün Google Plus, %45'inin Instagram, %29'unun ise LinkedIn kullandığı görülmektedir.





### 3.6.1. LinkedIn

LinkedIn, ana konusu iş dünyasıyla ilgili olan bir sosyal paylaşım sitesi olup kişilerin birbirleriyle kurdukları bağlantı derecesine göre birbirlerinin profillerini görüntüleyebildikleri, bağlantılarını listeleyebildikleri ve iletişim ağı kurabildikleri profesyonel bir platform olarak kabul edilmektedir. Ayrıca oluşturulan profil ve kurulan bağlantılar sayesinde farklı şirketlerin kurumsal sayfalarının takip edilebildiği, iş ve aday aranabilen ve ticari iş ilişkilerinin geliştirilmesine ortam yaratan bir sosyal mecradır (Broughten, 2013, 6). LinkedIn'in bugün tüm dünyada 467 milyon kullanıcıya sahip olduğu bilinmektedir (LinkedIn, 2016). Türkiye'de ise 2014 yılında 3.7 milyon kullanıcıya sahip olan LinkedIn 2016 yılında kullanıcı sayısı 4.3 milyona ulaşarak Türkiye'deki popüler sosyal paylaşım sitelerinden biri haline gelmiştir (Webrazzi, 2016).

LinkedIn bugün global anlamda dünyanın her yerinden adaya ulaşım sağlanabilen, çok geniş aday havuzuna sahip olan bir platformdur. İş odaklı olan bu sosyal paylaşım sitesi günümüzde iş arayanlar ve işverenler tarafından da sıklıkla tercih edilen bir platform haline gelmiştir. LinkedIn ücretsiz olarak kimlik oluşturulabilen ve kişilerle bağlantıya geçilebilen ve herkesin kullanımına açık olan bir platformdur. Ancak kullanıcılar arasında daha detaylı filtreleme yapabilme, kariyer sayfası oluşturma, ilan yayınlama gibi işe alım sürecinde kullanılan araçları kullanımlarına göre ücretlendirilmektedir.

LinkedIn kimlik oluşturma, ilişki kurma ve itibar yönetme fonksiyonlarının ön planda olduğu bir sosyal paylaşım sitesidir. Ancak LinkedIn'in araştırmasına göre firmaların LinkedIn'i işveren markası çalışması yapmaktan ziyade daha çok kimlik oluşturma ve direkt aday araştırması yapma özellikleri sebebiyle tercih edildiği görülmektedir (LinkedIn, 2014, 16). LinkedIn'i kullanabilmek için öncelikle her kullanıcının kendisine ait bir kimlik oluşturmaya gerekmektedir. Kullanıcılar çalıştıkları firma bilgileri, pozisyonları, görev tanımları, eğitim bilgileri, yetenekleri vb. gibi bilgiler ile kendi profesyonel kimliklerini oluşturabilmektedir. Bu sayede arkadaşları veya ilgi duydukları firmalarda çalışan kişiler ile bağlantı kurabilmekte ve iletişim halinde olabilmektedir.

Kişisel kimlik oluşturma çalışmaları gibi firmalar da kendi kurumsal kimliklerini bu platform üzerinden oluşturarak itibar çalışmaları yapmaktadır. Yetenekleri kuruma çekmek için işveren markası yaratma ile ilgili pazarlama faaliyetlerinin arttığı günümüz dünyasında LinkedIn önemli platformlardan biri olarak yer almaktadır. Firmalar oluşturdukları kurumsal sayfalar üzerinden mevcut çalışanları, potansiyel adayları, iş ortakları ve müşterileriyle kurumlarıyla ilgili bilgileri, yenilikleri paylaşabilmektedir. Aynı şekilde kurumların insan kaynakları birimleri de kurumsal sayfalarının bir parçası olan kariyer bölümünde iş olanakları, çalışma ortamı gibi içerikler paylaşarak çalışanları kuruma çekme çalışmaları yapabilmekte ve yayınladıkları iş ilanlarının duyurularını yapabilmektedir. Benzer şekilde adaylar da çalışmayı arzu ettikleri firmaların oluşturduğu bu kurumsal sayfaları ve kariyer sayfalarını takip ederek kurumdaki iş olanaklarından ilgili haberdar olabilmektedir. Öte yandan, işe alımcılar LinkedIn'in ilan yayınlama özelliği sayesinde platform üzerinden ilan yayınlamak başvuru toplayabilmektedir. Pozisyonun gerektirdiği kriterlere bağlı olarak, detaylı arama özelliği sayesinde tek bir tuş ile başvurular içerisinde uygun olan özgeçmişleri filtreleyebilmektedir.

### 3.6.2. Facebook

Ücretsiz olarak bireysel ve kurumsal kimlik oluşturulabilen ve bireylerin birbirleriyle bağlantıya geçebildiği bir platform olan Facebook tüm dünyada yaklaşık 2 milyar kullanıcıya sahiptir (Constine, 2017). Kullanıcılar Facebook üzerinde; ad soyad, doğum tarihi, yaşadıkları yer, mezun oldukları okul, çalıştıkları yer gibi bilgileri ekleyerek bireysel profillerini oluşturabilmektedir. Bu profiller sayesinde kullanıcılar siteye üye olan arkadaşlarına bağlantı daveti gönderebilmekte veya gönderilen bağlantı davetini kabul ederek etkileşime geçebilmektedir. Böylelikle bağlantıda olan kişiler birbirlerinin profillerini inceleyebilmekte, paylaştıkları içerikleri görüntüleyebilmekte ve bu içeriklere beğeni göndererek yorum yapabilmektedirler (Coşkunçay, 2013, 5).

Facebook bireysel profillerin yaratılıp kişilerin birbirleriyle etkileşime geçtikleri bir platform olmasının yanı sıra kurumların da kurumsal sayfalarını oluşturdukları ve sayfa marka imajı yarattıkları önemli bir mecra haline gelmiştir (Broughton vd., 2013, 14). Şirketlerin amaçlarına yönelik olarak Facebook üzerinden sıklıkla oluşturdukları kurumsal sayfalardan biri de kariyer sayfalarıdır. Facebook kariyer sayfaları, şirketlerin işveren markalarını güçlendirmek ve potansiyel adaylara ulaşmak için sıklıkla kullandıkları kanallardan biri haline gelmiştir. Şirketler, oluşturmuş oldukları kariyer sayfalarına; profil resmi ekleme, hakkında kısmında firma tanıtımı yapma, firmanın konumunu belirtme, kurumsal kariyer web sitelerinin linkini paylaşma ve hedef kitlelerine uygun içerikler üretme gibi imkanlara sahiptirler.

Bunun yanı sıra, kurumlar oluşturmuş oldukları kariyer sayfaları üzerinden iş ilanları yayınlatabilmekte, kurumlarındaki kariyer olanakları hakkında bilgiler verebilmekte, oluşturmuş oldukları



bu marka imajı sayesinde yetenekleri kurumlarına çekebilmekte ve çeşitli kanallardan kurumlarına yapılan iş başvuru sayılarını arttırabilmektedirler.

Ancak LinkedIn'in aksine, Facebook üzerinden yayınlanan ilanlara direkt olarak Facebook üzerinden başvuru sağlanamamaktadır. Takipçiler yalnızca Facebook üzerinden yayınlanan ilanları beğenebilmekte, ilana yorum yapabilmekte ve ilanı kendi ağlarındaki kişiler ile paylaşabilmektedir. O nedenle kurumlar Facebook üzerinden yayınlanmış oldukları ilanlar üzerinden başvuru toplayabilmek için ilanlarını yayınlamış oldukları sitelerin linkini paylaşarak adayları bu sitelere yönlendirmekte ve başvurularını bu sayede toplayabilmektedir. O nedenle Facebook sahip olduğu kullanıcı potansiyelini kullanabilmek ve LinkedIn gibi ilan yayınlama özelliğini getirebilmek için şu an test çalışmaları yapmaktadır (Demirel, 2016). Bunun yanı sıra, kurumlarda işe alımdan sorumlu kişilerin, işe alım sürecinin aşamalarından biri olan referans araştırması sürecinde adayın kurum kültürüne uygunluğu ve mülakat sürecinde paylaştığı bilgilerin doğruluğuna ilişkin adayların bireysel profillerini de inceledikleri bilinmektedir (Clark ve Roberts, 2010, 508).

### 3.6.3. Twitter

İşe alım profesyonellerinin sıklıkla kullandığı sitelerden biri de Twitter'dır. Twitter, bireylerin veya kurumların kendileri veya çevrelerinde oluşan haberleri hislerini ve düşüncelerini kısa mesajlarla anlık olarak paylaştıkları sosyal paylaşım sitelerinden biridir (Clark ve Roberts, 2010, 509). LinkedIn ve Facebook'a kıyasla, sadece ailemizle, arkadaşlarımızla ve profesyonel bağlantılar kurduğumuz bir site değil, aynı zamanda hiç tanımadığınıza ancak hedef aday havuzunuzu oluşturacağını düşündüğünüz aktif kullanıcıları da takip edebileceğiniz bir platformdur. Aynı zamanda insanlarla doğrudan iletişime geçip mesaj gönderebileceğiniz, iletişimin çok daha açık olduğu bir alan olduğunu söylemek de mümkündür.

Twitter'a da Facebook'a benzer şekilde bireysel ve kurumsal profiller oluşturarak üye olunmaktadır. Kişiler bireysel profillerini oluşturdukları bu platformda diğer sosyal paylaşım siteleri olan Facebook ve LinkedIn'de olduğu gibi detaylı kişisel bilgilere yer vermemektedir. Twitter'da kişisel bilgiler alanında bireysel kullanıcıların ya da şirketlerin kendilerini tanıtabilecekleri 160 karaktere sahip bir alan bulunmaktadır. Kişisel veya şirket profili üzerinden adayları takip etmeye başladığınızda, takip ettiğinize dair bilgi gideceği için onlar da sizin profilinizi görüntüleyip takip edip etmemeye karar verecektir. O nedenle adayların ilgisini çekecek açıklayıcı bir profile sahip olmak ve paylaştığınız içeriklerin ilgili çekici olması önemlidir. Şirketler de Twitter üzerinde kendi profillerini oluşturmakta, şirketleriyle ilgili içerik paylaşarak takipçileriyle iletişime geçebilmekte ve etiket kullanımı sayesinde mesajlarının daha çok kişiye ulaşmasını sağlayabilmektedir. Twitter üzerinden yapılan iletişimlerde işveren markası oluşturma ve bunun iletişimini kurmayla ilgili olarak da şirketlerin çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

Bir diğer konu ise paylaşımların doğru hedef kitleye ulaşması konusudur. Bir tweet paylaşıldığında hedef kitleye ulaşması için yeterli sayıda takipçinin olması önemlidir. Ya da doğru hedef kitleye sahip değilseniz Twitter üzerinden etkin bir işe alım süreci yürütülmesi mümkün olamamaktadır. O nedenle hedef kitlenizin ilgisini çekecek ilgili içerikler yayınlamak ve doğru hedef kitlenizi takip etmeye başlamak önemlidir. Bununla birlikte kullanıcılar oluşturulmuş olan ya da kendi oluşturdukları etiketleri kullanarak da anlık ileti gönderebilmektedir. Kullanıcılar belirli bir konu üzerinde oluşturulan etiketler sayesinde diğer kullanıcılar ile iletişime geçebilmektedir. Ayrıca, LinkedIn ve Facebook'ta olduğu gibi Twitter'ın kriterlere göre arama yapılabildiği bir özelliği bulunmamaktadır. Ancak hedef kitlenizi oluşturan kişilerin etiketleri ile açılan muhtemel konu başlıklarını aratarak hedef kitlenize ulaşım sağlayabilir ve o başlık altında anlık ileti paylaşarak hedef kitlenin dikkatini çekmek mümkün olabilmektedir.

Anlık ileti paylaşma ve işveren markası çalışmaları yapmanın dışında, şirketler Twitter üzerinden yayınlanmış oldukları ilanlar üzerinden başvuru toplayabilmek için bu platformda yayınladıkları ilan görseli ile birlikte ilanlarının bulunduğu sitelerin linkini paylaşarak adayları bu sitelere yönlendirmekte ve başvurularını bu sayede toplayabilmektedir.

## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 4.1. Araştırmanın Problemi

Dünyada ve Türkiye'de sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı her geçen gün hızlı bir şekilde artmakta ve kullanım alanları da hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Günümüzde işletmeler satış ve pazarlama faaliyetleri dışında işe alım süreçlerinde de sosyal paylaşım sitelerini kullanmaya başlamışlardır. İşletmelerin adaylarla iletişime geçmek ve adayları kuruma çekmek için interneti bir araç olarak kullandıkları ve sosyal paylaşım siteleri üzerinden şirket profilleri oluşturarak işveren markasına yönelik bir takım iletişim stratejileri geliştirdikleri görülmektedir. Buradan yola çıkarak, bu çalışmada aşağıdaki sorular araştırmanın temel soruları olarak belirlenmiştir:



- Geleneksel işe alım yöntemleriyle karşılaştırıldığında elektronik işe alım yöntemlerinden biri olan sosyal paylaşım sitelerinin sunduğu avantajlar ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar neler olmuştur?
- Elektronik işe alım yöntemlerinden biri olan sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı firmaların işe alım süreçlerini nasıl etkilemiştir?
- Elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanılması ile birlikte hangi etkiler gözlemlenmiştir?

#### 4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde artık yeteneklere ulaşmada hız en önemli unsurdur ve nitelikli insan kaynağını hızlı bir şekilde işletmeye çekmek ve işletmeye kazandırmak şirketlerin başarıya ulaşmasında önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmiştir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de pek çok işletmenin her geçen gün bu tür uygulamalara yatırım yaptığı ve sosyal paylaşım sitelerini işe alım aracı olarak kullanmaya başladıkları görülmektedir.

Literatüre bakıldığında dünya literatüründe işe alım süreçlerinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı ile ilgili pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak ülkemiz literatürüne bakıldığında bu konuda yeterli sayıda çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu açıdan söz konusu araştırma, Türkiye’deki önde gelen bazı işletmelerin sosyal paylaşım sitelerini kullanım alışkanlıklarını incelemek ve bu siteleri kullanmanın firmalara sağladığı avantajların ve dezavantajların anlaşılmasına yönelik bir veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

#### 4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımının geleneksel işe alım araçları ile kıyaslandığında firmaların işe alım süreçlerinde sağladığı avantajları ve işe alım süreçlerini nasıl etkilediğini inceleyerek çalışanların bu sürece olan bakış açılarının araştırılmasıdır. Bir diğer amacı ise, işe alım sürecinde insan kaynakları çalışanlarının yaşadıkları zorluklar ve çalışanların işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımına ilişkin ileriye yönelik planlarına ulaşılması da amaçlanmaktadır. Bu çalışma ile ayrıca işletmelerin işe alım süreçlerinin aşamaları ve bu süreçte kullandıkları diğer araçlar ile ilgili detaylı bilgiye ulaşılması da amaçlanmaktadır.

#### 4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma ile ilgili temel varsayımlar şu şekildedir:

- Görüşmecinin sorduğu soruların araştırmaya katılan tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılandığı varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan çalışanların görüşmecinin sorduğu sorulara baskı altında kalmadan dürüst cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.
- KOBİ ölçeğindeki şirketlerde sosyal medya araçlarının daha az kullanıldığı ve bu alana daha az yatırım yaptıkları varsayılarak araştırmada Türkiye’nin önde gelen büyük şirketleri incelenmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın konusu teknolojik gelişmelere bağlı olduğu için çalışmada çıkan verilerin güncel olması açısından araştırma zamana yayılmadan kısa sürede tamamlanmaya çalışılmıştır. KOBİ’lerin insan kaynakları fonksiyonlarına daha sınırlı yatırımlar yapıyor olmaları ve bilgi ve teknolojiye yaptıkları yatırımlar, bölgeye ve ekonomiye işgücü ve yatırımlar ile katkıları ve iletişim ve sosyal medya yönetimine verdikleri önem kriterleri çerçevesinde Capital Dergisi’nin belirlediği Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

#### 4.6. Araştırmanın Türü

Bu araştırma, elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımını ele alan keşfedici bir araştırmadır.

#### 4.7. Evren ve Örneklem

Capital Dergisi’nin belirlemiş olduğu 20 kriter çerçevesinde, 700’ün üzerinde şirketten 1.602 yöneticisiyle yapmış olduğu “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri 2016” araştırmasında 36 sektörde sektörünün en iyi şirketleri belirlenmiştir. “Ekonomiye ve işgücüne olan katkıları” ve “iletişim ve sosyal medya yönetimi”ne yapmış oldukları katkı ve yatırımlar kriterleri nedeniyle araştırmaya konu olan firmalar buradaki şirketler arasından seçilmiştir.



#### 4.8. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Araştırma nitel bir çalışma olup veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat formu 20 sorudan oluşmaktadır. Sorular firmadaki işe alım sürecinin aşamaları, işe alım sürecinde kullanılan kaynaklar ve elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin hangi amaçla kullanıldığını anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırma akaryakıt, otomotiv, temizlik ürünleri ve mobilya olmak üzere 4 farklı sektörden 5 farklı firma ile gerçekleştirilmiştir. Firma isimlerinin paylaşılmayacağı görüşülen kişilere taahhüt edilmiş olması nedeniyle araştırmada firma isimleri yerine sadece buldukları sektör belirtilecektir. Firmaların isimleri belirtilemeyecek olması nedeniyle çalışma boyunca akaryakıt sektöründeki firmadan A Firması, otomotiv sektöründeki firmadan B Firması, temizlik ürünleri sektöründeki firmadan C Firması, mobilya sektöründeki firmalardan biri için D Firması diğeri için ise E Firması olarak söz edilecektir.

#### 4.9. Bulgular ve Yorumlar

##### 4.9.1. Araştırmaya Konu Olan Firmaların Tanıtımı

A Firması, akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin önde gelen holdinglerinden birine bağlı olarak çalışmaktadır. Firmanın kendi bordrosunda toplamda 800 çalışanı olmakla birlikte çalışanların yaklaşık %60'ı beyaz yaka, %40'ı ise mavi yakadır. B Firması, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir firmadır. Firmanın Türkiye'de 2 üretim tesisi ile birlikte yaklaşık 6000 bordrolu çalışanı bulunmaktadır. Çalışanların yaklaşık %56'sı beyaz yaka çalışanlar, %44'ü ise mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır.

C Firması ise hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren, dünyanın en eski firmalarından biri olan ve dünyanın pek çok ülkesinde de üretim tesisleri ve ülke ofisleri olan global bir firmadır. Firma aynı zamanda halka açık bir firmadır. Türkiye'nin farklı noktalarında kurulmuş olan 8 üretim tesisi ile birlikte yaklaşık 4000 bordrolu çalışanı bulunmaktadır. D Firması, mobilya sektöründe faaliyet gösteren, dünyanın farklı yerlerinde üretim tesisleri, tedarikçileri ve ülke ofisleri olan global bir firmadır. Türkiye'nin farklı illerinde toplamda 5 mağazası olup yeni mağaza açılışlarına devam etmektedir. Firmanın yaklaşık 2000 bordrolu çalışanı bulunmaktadır. Çalışanların yaklaşık %60'ı beyaz yaka, %40'ı ise mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır. E firması da D Firması'na benzer şekilde mobilya sektöründe faaliyet gösteren, bir kısmı halka açık olan bir kısmı ise yatırım şirketi ortaklı yerli bir firmadır. Türkiye'nin farklı illerinde bayileri de dahil olmak üzere yaklaşık 400 civarında mağazası ve yaklaşık 1400 bordrolu çalışanı bulunmaktadır. Çalışanların yaklaşık %70 beyaz yaka çalışanlardan, %30'u ise mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır.

##### 4.9.2. Araştırmaya Konu Olan Firmaların İşe Alım Süreçleri

###### 4.9.2.1. Firmaların İş Tanımlarını ve Aday Niteliklerini Belirleme Süreçleri

Görüşme yapılan firmaların tamamında her pozisyon için görev tanımları ve adaylarda bulunması gereken nitelikler belirlenmiştir. Yıllık planlar dahilinde yıl başında yapılan bütçe ve insan kaynakları planlaması çerçevesinde boş pozisyonlar belirlenerek düzenlenen takvim doğrultusunda yıl içerisinde açık pozisyonlara alımlar gerçekleştirilmektedir.

###### 4.9.2.2. Firmaların Adayları Kuruma Çekme ve Aday Havuzu Oluşturma Sürecinde

###### Kullandıkları Kaynaklar

Görüşme yapılan tüm firmaların işe alım süreçlerinde hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan yararlandıkları belirlenmiştir.

- Terfi

Terfi yöntemi işe alım sürecinde tüm firmalar tarafından kullanılmaktadır. A firmasında açılan yönetsel pozisyonlarda çoğunlukla içeriden potansiyeli olan ve kurumun bu rol için hazırladığı çalışanın ilgili pozisyona atanması sağlanmaktadır. B firmasında da benzer şekilde içeride uygun aday bulunması halinde mevcut çalışanların ilgili pozisyona getirilmesi tercih edilmektedir. C firmasında da A ve B firmasında olduğu gibi açılan pozisyonlara öncelikle içeriden aday yerleştirilmesi yapılmaktadır. D firmasında ise iç atama oranı oldukça yüksektir. Önceki yılda yapılan iç atama oranının %90 olduğu paylaşılmıştır. D firmasında, yetenek olarak görülen mevcut çalışanların oluşabilecek pozisyonlar için yetiştirilmesi ve pozisyon oluşması halinde yerleştirilmenin yapılması sağlanmaktadır. E firması ise boşalan yönetsel pozisyonlarda önceliği yine uygun aday olması halinde iç adaylara vermektedir.

- Transfer (Nakil)

Transfer yöntemi de terfi yönteminde olduğu gibi tüm firmalar tarafından tercih edilen yöntemlerden biridir. A, B ve C firmalarında ilan tüm grup şirketlerinin görebileceği bir platformda internet üzerinden yayınlanarak başvuruya açılmaktadır. İçeriden başvuru gelmesi halinde iç adaylar değerlendirme



sürecine alınmaktadır. D firmasında da açık pozisyona ilişkin oluşturdukları iş ilanları mail ortamında tüm şirket çalışanları ile paylaşmakta olup, başvuru sağlayan ve pozisyona uygun olan adaylar benzer şekilde değerlendirme sürecine alınmaktadır. E firmasında ise diğer firmalardan farklı olarak transfer yöntemi tercih edilmekle birlikte bir pozisyon açılması halinde bu pozisyonda değerlendirilmek isteyen aday yöneticisinin de bilgisi dahilinde insan kaynakları departmanına bireysel başvuru yaparak sürece dahil olabilmektedir.

- **Gazete İlanları**

Görüşme yapılan firmalardan A, B, C ve E firmaları zaman, maliyet ve aday havuzu oluşturmada zaman tasarrufu sağlamaması sebebiyle gazeteye ilan verme yöntemini tercih etmemektedir. D firması ise yeni mağaza açılışları gibi oluşan toplu işe alım süreçleri için çok nadiren de olsa gazeteye ilan verme yöntemini tercih ettiklerini belirtmiştir.

- **Danışmanlık Şirketleri**

Görüşme yapılan A firması danışmanlık firması ile çalışmayı tercih etmemektedir. Belirli pozisyonlara aday bulma konusunda mevcut kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda danışmanlık firması ile çalışmak konusunun gündeme geldiğini ancak yine de bu yöntemin maliyetli olması sebebiyle mevcut kaynaklar üzerinden süreci yürüttüklerini belirtmişlerdir. B firması da benzer şekilde danışmanlık şirketleri ile çalışmamaktadır. Danışmanlık firmaları ile çalışmanın maliyeti arttırdığını ve danışmanlık firmalarının kurumun kültürünü ve yapısını tanıyarak doğru adayı seçip yerleştirmesinin kendilerinin yönettiği süreç kadar etkin olmayacağına dair görüşleri bulunmaktadır. C firması ise yönetici yetiştirme programı kapsamında ön değerlendirme aşamasında danışmanlık firmasıyla çalışmaktadır. Görüşme yapılan D firmasında terfi oranının %90 olması nedeniyle dışarıdan herhangi bir danışmanlık desteği alınmasına ihtiyaç duyulmadığını belirtmiştir. E firması ise D firmasında olduğu gibi açık pozisyonlarını kullandığı diğer kaynaklar aracılığı ile doldurmakta, bazı üst düzey pozisyonları için danışmanlık firmaları ile çalışmayı tercih etmektedir.

- **İŞKUR**

Görüşme yapılan firmalarda mavi yaka personel ihtiyaçları veya engelli personel ihtiyaçlarının karşılanması konusunda İŞKUR ile iş birliği sağladıkları gözlemlenmiştir. A firması mavi yaka pozisyonlardaki ihtiyaçları dahilinde İŞKUR ile çalıştığını belirtmiştir. B, C ve E firmaları ise fabrikaları olması nedeniyle mavi yaka çalışan ihtiyaçları için İŞKUR ile sürekli iş birliği halinde çalıştıklarını belirtmiştir. D firması da mavi yakalı mağaza çalışanlarının işe alım süreçlerinde İŞKUR ile çalıştıklarını belirtmişlerdir.

- **Kurum Çalışanlarının Referansları**

Görüşme yapılan tüm firmalar kurum çalışanlarının referanslarını da bir kaynak olarak kullanmaktadır. A firması çalışanlardan gelen referansları da süreçte değerlendirdiklerini belirtmiştir. Çalışanların elden paylaştıkları özgeçmişler üzerinden yapılan değerlendirmede pozisyon için uygun görülen adaylar sürece dahil edilmektedir. Çalışanların referanslarıyla gelen adayların kurum kültürüne uygun olabileceği ile ilgili de görüş belirtmişlerdir. B ve C firmasında da çalışan referansları kullanılan kaynaklardan biridir. Çalışan referansı ile gelen adaylar da web sitesi üzerinden başvuru yapmaya yönlendirilerek değerlendirme sürecine dahil edilmektedir. Ancak objektif yaklaşımın korunması adına referanslı adaylar da web sitesinden başvuruya yönlendirilmekte ve adayın görüşme sürecine dahil edilip edilmemesinin uygunluğuyla ilgili karar danışman firmanın incelemesine bırakılmaktadır.

D ve E firmalarında da çalışan referansları önemli bir kaynak olarak kullanılmaktadır. Çalışanların elden paylaştıkları özgeçmişler üzerinden yapılan değerlendirmede pozisyon için uygun olduğu düşünülen adaylar görüşme sürecine dahil edilmektedir. Çalışanlardan gelen referansların oldukça değerli olduğu, başvuran kişinin kuruma uygunluğu ve kurumla ilgili bilgi sahibi olarak gelmesinin de olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

- **Kariyer Günleri**

A firması, firmanın marka bilinirliği sebebiyle genç yetenekleri kurumlarına çekebildiklerini ve üniversitede okuyan veya yeni mezun olan adaylardan yoğun bir şekilde başvuru almaları sebebiyle kampüs çalışmalarına ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir. B firması, marka bilinirliklerini arttırmak ve üniversite öğrencilerinin kurumu daha iyi tanımalarını sağlamak amacıyla kampüs çalışmaları yaptıklarını belirtmiştir. Yapılan etkinliklerde stant kurarak şirkete yönelik tanıtım videoları yayınlayıp öğrencilerden gelen soruları yanıtlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. C firması ise yeni mezun çalışan programları çerçevesinde üniversiteler ile iş birliği halinde çalışmaktadır. Geleceğin yetenekleri olarak gördükleri üniversite öğrencilerini kuruma çekme için üniversitelerde çeşitli etkinlikler düzenlemekte ve işe alım



süreçlerinde üniversiteler ile iş birlikleri yapmaktadırlar. D firması da kampüs çalışmalarına önem veren firmalardan biridir. Özellikle mağazalarının bulunduğu illerdeki üniversitelerle sürekli iş birliği halinde olarak ve kampüs çalışmalarına katılarak istihdam sağladıklarını belirtmişlerdir. E firması kampüs çalışmaları yapmamaktadır.

- **Kariyer Siteleri**

A firması işe alım süreçlerinde internet ortamında en sık kullandıkları kaynağın Kariyer.net olduğunu belirtmiştir. Marka değeri yüksek bir şirket olması sebebiyle kurumlarıyla ilgilenen adayların kariyer siteleri üzerinden başvuru yaptıklarını ve nitelikli adaylara ulaştıklarını belirtmişlerdir. Kullanılan filtreler sayesinde adayları filtrelemenin kolay olması ve başvuruların daha güncel olması sebebiyle kariyer sitelerinden daha yüksek verim aldıklarını belirtmişlerdir. Yoğun olarak gelen başvurulardan yararlanmakla birlikte bazı pozisyonlar için aday veri tabanından direkt arama yaparak da adaylara ulaşım sağlamaktadırlar.

B firması da işe alım sürecinde dış kaynak kullanımında en yoğun kariyer sitelerini kullanmaktadır. En bilinen ve en eski siteler olan Kariyer.net, Secretcv.com ve Yenibiriş ile çalışmaktadırlar. En büyük aday havuzuna sahip olması sebebiyle en çok verim aldıkları sitenin Kariyer.net olduğunu belirtmişlerdir. Marka bilinirlikleri nedeniyle Kariyer.net üzerinden yoğun olarak başvuru aldıklarını o nedenle yıl içinde çoğu pozisyon için farklı kaynakları çok fazla kullanmaya ihtiyaçları olmadığını belirtmişlerdir. Kariyer.net'ten kendi web sitelerine kıyasla daha çok verim aldıklarını belirtmişlerdir.

C firması da işe alım sürecinde kariyer sitesini kullanmaktadır. Şu an sadece Kariyer.net ile çalışmaktadırlar. Firma gelen başvuruların tamamını kendi web sitesine yönlendirerek başvuruları buradan kabul etmektedir. Bunun sebebini de tek bir aday havuzu oluşturarak tüm işe alım süreçlerini buradan kontrol etmek istemeleri olarak belirtmişlerdir. Kariyer.net üzerinde yayınladıkları ilana ulaşan ve bu ilana başvuru yapmak isteyen adaylar da burada bulunan link aracılığıyla kendi web sitelerine yönlendirilmektedir. Firma marka bilinirliği ve aldığı yoğun başvurular nedeniyle Kariyer.net'in aday veri tabanından adaylara ulaşma gereği duymamaktadır.

D firması işe alım sürecinde başvuru toplama ve adaylara ulaşmada en sık kullandıkları kaynağın Kariyer.net ve Secretcv.com' olduğunu belirtmiştir. Kariyer.net'in diğer kariyer sitelerine oranla daha pahalı olmasına karşın ulaşılan aday sayısının diğer sitelere oranla fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu siteler üzerinden en sık kullandıkları fonksiyon ilan yayınlama fonksiyonudur. Ayrıca çok nadiren de olsa başvuruların yetersiz kaldığı durumlarda aday veri tabanına girerek de aday araştırması yapabilmektedirler. Kariyer sitelerinin adaylara ulaşmada hız kazandırdığını ve işe alım sürecini oldukça kısalttığını düşünmektedirler.

E firması da benzer şekilde işe alım sürecinde başvuru toplama ve adaylara ulaşmada en sık kullandıkları kaynağın kariyer sitesi olduğunu belirtmişlerdir. Şu an yalnızca Kariyer.net ile çalıştıklarını, Kariyer.net'in diğer kariyer sitelerine oranla daha pahalı olmasına karşın ulaşılan aday sayısının diğer sitelere oranla fazla olduğunu belirtmişlerdir. Marka bilinirliği sebebiyle Kariyer.net üzerinden gelen başvuruların yeterli sayıda olduğunu o nedenle çoğunlukla aday veri tabanını dahi kullanmaya ihtiyaçları olmadığını belirtmişlerdir. E firması da kariyer sitelerinin adaylara ulaşmada hız kazandırdığını ve işe alım sürecini oldukça kısalttığını düşünmektedirler.

- **Kurumun Web Sitesi**

A firması kendi web sitesinde açık olan pozisyonlarını yayınlarak adayların başvurularını sağlamaktadır. Kariyer.net'te yayınladıkları ilanın otomatik olarak web sitelerinde de yayınlanmasını sağlamaktadırlar. Ancak doğrudan web sitesi üzerinden ziyaretle gelen başvurulardan çok fazla verim alamadıklarını belirtmişlerdir. B firması da web sitesi üzerinden açık olan pozisyonlarını yayınlamaktadır. Ancak bu kanal üzerinden çok yoğun başvuru almadıklarını belirtmişlerdir. Web sitesi üzerinden başvuran adayların kurumlarıyla direkt ilgilenen adaylar olması sebebiyle bu havuzdan başvuran ve pozisyon için gerekli kriterleri sağlayan adayları değerlendirmektedirler. Web sitesi üzerinden başvuran adaylar ile tüm işe alım sürecini bu kanal üzerinden de yürütebilmektedirler.

C firması aday havuzu oluşturma süreçlerini tamamen kendi web siteleri üzerinden sağlamakta olup tüm işe alım sürecini buradan takip etmektedir. Kuruma çeşitli kanallardan başvurmak isteyen adaylar dahil web sitesine yönlendirilmektedir. Bunun sebebini de firmada çalışmak isteyen adayların sadece ulaştıkları tek bir ilan ile kısıtlı kalmadan firmada bulunan tüm pozisyonlara ulaşabilmelerini sağlamaktır. Hatta adayların firmanın sadece Türkiye'de yayınlanan ilanlarına değil tüm dünyada yayınlanmış olan ilanlarını da görmelerini sağlayarak farklı fırsatlara ulaşabilmelerini sağlamaktır. Adaylar web sitesinde bulunan arama motoru sayesinde tüm dünyadaki ilanları görüntüleme ve başvuru yapma olanağına sahip



olmaktadır. Bu sayede farklı kanalları kullanma maliyetine çok fazla katlanmak durumunda kalmadıklarını ve işe alım süresini oldukça kısaltmış olduklarını belirtmişlerdir.

D ve E firması web sitesi üzerinden başvuru almamaktadır. Ancak web sitesini ziyaret eden adaylar için başvuru yapabilecekleri kariyer sitelerinin linkleri paylaşılmıştır. Web sitesi üzerinde firmaların daha çok kurum değerleri, kariyer olanakları, çalışma şartları vb. gibi bilgiler yer almaktadır.

- **Sosyal Paylaşım Siteleri**

A firması işe alım süreçlerinde sosyal paylaşım sitelerini sürecin belirli aşamalarında kullandığını belirtmiştir. LinkedIn, Facebook ve Twitter'da kurumsal şirket sayfaları bulunmaktadır ancak insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak şu an herhangi bir sosyal paylaşım sitesinde kariyer sayfaları bulunmamaktadır. Bununla birlikte firmanın bu yıl içerisinde LinkedIn üzerinde kurumsal kariyer sayfası oluşturma projesi bulunmaktadır. A firması, LinkedIn'den aday araştırması yapmak ve ilan yayınlamak üzere paket satın aldıklarını ancak adayların profilinin tamamını görüntüleyebilmek ve iletişim bilgilerine ulaşabilmek için adaya mesaj gönderilmesi gerektiğini ve bu yöntemin de çok zaman alması ve efektif olmaması nedeniyle bu paketi kullanmadıklarını belirtmişlerdir. O nedenle firma LinkedIn üzerinden direkt aday araştırması yapmayı tercih etmemekle birlikte ihtiyaç olması halinde ilan yayınlamaktadır.

A firmasının LinkedIn'de kurumsal şirket sayfası bulunmakla birlikte kariyer sayfaları bulunmamaktadır. Kurumsal şirket sayfasının yönetiminin pazarlama departmanının çalışmakta olduğu medya ajansı tarafından yapıldığını ve oluşturmayı planladıkları kariyer sayfasının yönetiminin de medya ajansı tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Oluşturdukları kariyer sayfası üzerinden paylaştıkları gönderilere adaylar tarafından gelecek yorumların ve mesajların kontrollü bir biçimde karşılanması gerektiğini düşünmektedirler. Kariyer sayfası oluşturmayı istemelerini firmanın işveren markası değerini arttırmak olduğunu belirtmişlerdir. Kurum içerisinde çalışanları için yapmış oldukları insan kaynakları uygulamaları, şirket içi eğitimler ve gerçekleştirdikleri çeşitli aktiviteleri burada yayınlamaları potansiyel adayların dikkatini çekme ve marka bilinirliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmak istemektedirler. Adayların görüşmeye gitmeden önce LinkedIn üzerinden firmayla ilgili araştırma yaptığını ve genç yetenekleri bu şekilde firmaya daha çok çekebileceklerini düşünmektedirler.

Ayrıca A firmasında görüşülen kişilerin LinkedIn üzerinde kendi kişisel hesapları da bulunmaktadır. Firmalarındaki pozisyonlarla A firması Facebook'u işe alım süreçlerinin pek çok aşamasında kullanmadıklarını belirtmiştir. Kullandıkları diğer kaynaklardan yeterince başvuru almaları nedeniyle aday araştırması ve ilan yayınlama süreçlerinde kullanmayı tercih etmemektedirler.

A firması Facebook üzerinde kariyer sayfası oluşturmanın firmalarına çok büyük avantaj sağlayacağını düşünmekle birlikte bu konuda kısa vadede bir projenin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bunun sebebi de LinkedIn sayfasında olduğu gibi sayfanın yönetiminin ajans ile birlikte yapılması gerektiği ve bunun hem maliyetli hem de yönetiminin zor olması sebebiyle kullanmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. LinkedIn ile benzer şekilde Facebook'un da marka bilinirliğini artırma ve adaylara ulaşmak konusunda önemli bir araç olduğunu ve uzun vadede bu platformda da yer almak istediklerini belirtmişlerdir. A firması Twitter'ın adaylar tarafından iş arama sürecinde çok sık kullanılmayan bir platform olduğunu düşünmektedir. O nedenle işe alım sürecinde Twitter'a bir yatırım düşüncelerinin olmadığını belirtmişlerdir. Twitter üzerinde kurumsal şirket sayfaları bulunmaktadır. Ancak bu platformda bir kariyer sayfası oluşturmayı düşünmemektedirler. Bunun yanı sıra Twitter üzerinden kişilere ulaşmanın daha zor olması ve profil alanının LinkedIn ve Facebook'ta olduğu gibi detaylı olmaması nedeniyle de kullanmayı tercih etmemektedirler.

Artık potansiyel olarak gördükleri adayların çoğunun bu platformlarda yer aldığını ve firmalarında kendi çalışanlarına yönelik yaptıkları uygulamaları burada paylaşarak şirketleri için potansiyel gördükleri bu adaylara bu platformlar sayesinde ulaşabileceklerini ve marka bilinirliklerini de arttırarak potansiyel adayları kurumlarına çekebileceklerini düşünmektedirler.

B firması sosyal paylaşım sitelerini işe alım süreçlerinin belirli aşamalarında kullandığını belirtmiştir. LinkedIn, Facebook, Twitter ve Instagram'da kurumsal şirket sayfalarının bulunmaktadır ancak insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak sadece LinkedIn'de kariyer sayfaları bulunmaktadır. B firması LinkedIn'i işe alım süreçlerinde aktif olarak kullanmaktadır. Kariyer sitelerinden verim alamadıkları pozisyonlar için LinkedIn üzerinden ilan yayınlamaktadırlar. Özellikle aday bulmanın daha zor olduğu belirli teknik pozisyonlar için LinkedIn'de ilan yayınlamayı tercih etmektedirler. Belirli alanda uzmanlaşmış ve aday sayısının az olduğu alanlardaki çalışanların LinkedIn'de daha fazla yer aldıklarına dair bir düşünceleri vardır. LinkedIn üzerinden ilanlara gelen başvuruları değerlendirmenin yanı sıra LinkedIn'in araştırma kısmından da aday bulmakta zorlandıkları pozisyonlar için doğrudan aday araştırması



yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu sayede hem aktif iş aramayan adaylara ulaşım sağladıklarını hem de LinkedIn'in aynı zamanda bir iletişim ağı olması nedeniyle burada profil oluşturmanın kariyer sitelerinde özgeçmiş oluşturmaktan farklı olduğunu, adayların LinkedIn'deki profillerini her zaman güncel tuttuklarına dair düşünceleri vardır. Bunun yanı sıra otomotiv sektöründe global olan B firması yurtdışındaki adayları da işe alım süreçlerinde değerlendirmektedir. LinkedIn'in global bir ağ olması sebebiyle profil olarak uygun olduğunu düşündükleri çeşitli ülkelerdeki adaylara LinkedIn üzerinden ulaşım sağlayabilmektedirler. Bunun yanı sıra yönetici kademesinde çalışan kişilerin kariyer sitelerinde daha nadiren özgeçmiş oluşturdıklarını veya bu özgeçmişlerin güncel olma ihtimalinin LinkedIn'e oranla daha düşük olabileceği düşüncesinden dolayı bu tür pozisyonlardaki ihtiyaçları durumunda kurum içinden değerlendirecekleri bir aday olmaması halinde LinkedIn üzerinden araştırma yapmaktadırlar.

Ayrıca B firmasında görüşme yapılan kişinin LinkedIn üzerinde kendi kişisel hesabı da bulunmaktadır. Firmalarındaki pozisyonlarla ilgilenen adayların buradan kendileri ile doğrudan iletişime geçebildiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra B firması LinkedIn'deki hesapları üzerinden işveren markasını güçlendirmeye yönelik olarak sıklıkla olmasa da şirket için uygulamalar ile içerikler paylaştıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, B firmasının Facebook ve Twitter'da da kurumsal şirket hesabı bulunmakla birlikte kariyer sayfaları bulunmamaktadır. Her iki mecraı da işe alımın ilan yayınlama ve aday araştırması yaparak aday havuzu oluşturma süreçlerinde kullanmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Şu an için Facebook ve Twitter üzerinde kariyer sayfası oluşturmaya yönelik de bir projeleri olmadığını, belki önümüzdeki yıllarda bu alanlara yatırım yapabileceklerini belirtmişlerdir.

C firmasının LinkedIn, Facebook ve Twitter'da aktif olarak kullandıkları hem kurumsal hem de kariyer sayfaları bulunmaktadır. Ayrıca görüşme yapılan kişinin de tüm bu sosyal mecralarda kendi kişisel hesabı da bulunmaktadır. Ancak başvuru toplama ve aday havuzu oluşturma süreçlerinde yalnızca kendi web sitesini kullanmaktadırlar. Dijitalleşen dünyada bu kanalları kullanmanın hem daha az maliyetle kısa sürede daha fazla adaya ulaşmada hem de adaylarla olan iletişimin devamlılığını sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünmektedirler. O nedenle LinkedIn, Facebook ve Twitter'ı işe alım süreçlerine entegre etmişlerdir. Firma marka bilinirliği nedeniyle başvuru toplama sürecinde herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını ancak sosyal paylaşım sitelerinin adaylara ulaşmada önemli bir araç olması nedeniyle işveren markası güçlendirme çalışmaları yaptıklarını belirtmiştir.

C firması LinkedIn'de ilan yayınlamaktadır. Yayınladıkları ilanın daha büyük bir kitleye ulaşacak olması nedeniyle bu mecraı da aktif olarak kullanmaktadır. Ancak LinkedIn üzerinden başvuru almak yerine, ilana başvurmak isteyen adaylar başvuru butonuna tıkladığında doğrudan kendi web sitelerine yönlendirilmektedir. Bu şekilde, tüm başvuruları bir araya toplayabildikleri ve değerlendirebildikleri bir aday havuzu oluşturarak tüm işe alım süreçlerini tek bir sistem üzerinden yönetebildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca firma, LinkedIn üzerinde bulunan kariyer sayfası üzerinden de çalışanlara yönelik yaptıkları aktiviteleri, şirket içerisindeki uygulamaları vb. bu mecra üzerinden paylaşarak işveren markası çalışmaları da yapmaktadır.

Bununla birlikte firma C firması Facebook'u ve Twitter'ı da işe alım süreçlerinde aktif bir şekilde kullanmaktadır. LinkedIn'e benzer şekilde Facebook ve Twitter üzerinden yayınlamış oldukları ilan içeriklerinde adayların başvuru yapabilmeleri için kendi web sitelerinin linkini vermektedirler. Böylelikle hem kendi firmalarını takip eden potansiyel adaylarına ulaşabilmekte hem de başvuruları tek bir havuzda toplayabilmektedirler. Ayrıca, Facebook ve Twitter'da bulunan kariyer sayfaları üzerinden firmada gerçekleştirilen aktiviteler, organizasyonlar vb. gibi ilgili gönderiler yayınlamakta ve bu firmada çalışmanın nasıl olduğu ile ilgili görseller ve videolar paylaşarak işveren marka gücünü arttırmaktadırlar.

D firmasının LinkedIn, Facebook ve Twitter'da kurumsal hesabı bulunmakla birlikte kariyer sayfaları bulunmamaktadır. Bu yıl içerisinde, kısa vadede LinkedIn'de bir kariyer hesabı oluşturmayı planlamaktadırlar. Şirket içerisinde çalışanlara yönelik çok fazla uygulamalarının olduğunu ve işveren markalarını güçlendirmek adına LinkedIn üzerinde takipçileri ve potansiyel adayları ile bu uygulamaları paylaşmayı istediklerini belirtmişlerdir. LinkedIn'in ilan yayınlama ve adayları filtrelemeye ilişkin paketlerinin pahalı olması ve maliyet odaklı bir şirket olmaları nedeniyle bu alana yatırım yapmayı düşünmemektedirler. Marka bilinirlikleri sebebiyle kariyer sayfalarından yayınladıkları ilanlara yeterli sayıda başvuru aldıkları için de bu maliyete katlanmalarına gerek olmadığını belirtmişlerdir. LinkedIn'i başvuru toplama bir kaynak olarak kullanmamaları sebebiyle bu mecra da kariyer sayfası oluşturmanın işe alım sürecinde çok büyük bir etki yaratmayacağını ancak kurum içi uygulamalarını paylaşarak marka bilinirliklerini arttırarak potansiyel adaylarının kariyer siteleri üzerinden firmalarına yaptıkları başvuruyu arttıracığını düşünmektedirler.





Bununla birlikte firma işe alım süreçlerinde Facebook ve Twitter'ı kullanmayı tercih etmemektedir. Facebook ve Twitter gibi bilginin çok hızlı yayıldığı ve etkileşimin yüksek olduğu mecraların yönetiminin kolay olmadığını o nedenle bu sayfaların yönetimi konusunda bir medya ajansı ile çalışmaları gerektiğini ve bunun da kendileri için maliyet yarattığını düşünmektedirler. O nedenle kısa vadede bu alana yatırım yapmayı düşünmemektedirler. Ancak mağaza açılış dönemi gibi toplu işe alım yaptıkları süreçlerde kurumsal sayfaları üzerinden personel arayışlarının olduğuna ilişkin olarak başvuru yapabilecekleri yerlere yönlendiren gönderileri Facebook üzerinden paylaşmaktadırlar.

E firmasının da D firmasına benzer şekilde LinkedIn, Facebook ve Twitter'da kurumsal hesabı bulunmakla birlikte kariyer sayfaları bulunmamaktadır. Kariyer siteleri üzerinden aldıkları başvuruların yeterli olması ve sosyal paylaşım platformlarını kullanmanın maliyetli olması nedeniyle herhangi birine şu an için yatırım yapmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. Ancak kurumsal ve insan kaynaklarına özel bir alan olması nedeniyle uzun vadede LinkedIn'de bir kariyer sayfası oluşturmayı planlayabileceklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, D firması ile benzer şekilde bu platformların yönetiminin kolay olmadığını, adaylar ile iletişime ve etkileşime geçme sürecinin bir medya ajansı ile sürekli koordineli çalışarak profesyonellik çerçevesinde yapılması gerektiğini ve bunun da ayrı bir maliyet yarattığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, görüşmecinin LinkedIn'de kendi kişisel hesabı bulunmaktadır. Kariyer siteleri üzerinden yayınladıkları ilanlarla ilgilenen bazı adayların buradan kendileri ile iletişime geçtiklerini ve adayın pozisyona uygun olduğunu düşünmeleri halinde sürece dahil ettiklerini belirtmişlerdir.

#### 4.9.2.3. Adayların Filtrelenmesi ve Özgeçmişlerin İncelenmesi

A firması kendi kurumsal web siteleri üzerinden başvuran adayları öncelikli olarak değerlendirmeye almaktadır. Bunun sebebini kurumlarının web sitesine girip kendileri için uygun ilanları görüntüleyen adayların kurumlarıyla direkt olarak ilgilendiğini düşünmektedir. Bununla birlikte aday havuzunu genişletmek için kariyer siteleri üzerinden ilanlarına gelen başvurulara da bakmaktadırlar. Kendi web siteleri ve kariyer siteleri üzerinden uygun aday çıkması halinde LinkedIn'de ilan yayınlamakta veya veri tabanında aradıkları kriterleri girerek aday araştırması yapmakta, uygun olan adaylarla bağlantı kurarak pozisyonla ilgilenen adayları görüşme süreçlerine dahil etmektedirler. Ancak ilan yayınlamanın çok pahalı olması ve yeterince büyük bir aday havuzuna ulaşamamaları nedeniyle ilan yayınlamayı daha az tercih etmektedirler.

B firması da A firmasıyla benzer şekilde kendi web siteleri üzerinden doğrudan başvuru yapan ve kendi firmaları ile ilgilenen adayları öncelikle değerlendirmektedir. Ancak bu kanal üzerinden yeterince başvuru alamamaktadırlar. O nedenle en çok verim aldıkları araç olan kariyer sitelerini kullanmaktadırlar. Türkiye'de bulunan ve alanında en büyük üç firma ile çalışmaktadırlar. B firması çalışan ihtiyaçlarının çoğunu kariyer siteleri üzerinden karşılamaktadır. Ancak bazı pozisyonlar için bu sitelerde aday bulamamaları durumunda LinkedIn'de yayınladıkları ilana gelen başvuruları tarayarak adayların profillerini incelemekte veya LinkedIn'in veri tabanında adayları filtreleyerek uygun olan adaylarla bağlantı kurmaktadırlar.

C firması çeşitli kanallar aracılığıyla yayınladıkları ilanlara başvurmak isteyen adayları kendi web sitesine yönlendirmekte ve tüm başvurularını kendi kurumsal web sitesi üzerinden almaktadır. Firma, çeşitli pozisyonlarına gelen başvuruların ihtiyaçlar dahilinde iş birliği sağladıkları danışmanlık firması tarafından incelendiğini ve pozisyonlar için temel kriterlere uygun olan adayların sürece dahil edildiğini belirtmiştir. D firması ise ilk olarak açık olan pozisyonlar için kariyer sitesinden yayınladıkları ilanlara gelen başvuruları incelemekte ve uygun olan adayları mülakat sürecine dahil etmektedir. Kariyer sitelerinden yeterli başvuru alamamaları durumunda LinkedIn'in veri tabanında araştırma yapmaktadırlar. Uygun buldukları aday ile buradan iletişime geçmektedirler.

E firması da D firması ile benzer şekilde kariyer sitesinde yayınladıkları ilanlara gelen başvuruları incelemektedir. Kariyer sitelerinde yeterli başvuru ya da uygun aday olmaması durumunda LinkedIn'in veri tabanında araştırma yapmakta ve kendi hesaplarındaki bağlantılarında uygun olan adaylar olması halinde iletişime geçmektedirler.

#### 4.9.2.4. Adaylarla İletişime Geçilmesi

A, B, D ve E firmaları adaylarla telefon aracılığıyla iletişime geçmektedir. Telefonda adaylarla öncelikle bir ön mülakat gerçekleştirdiklerini ve temel kriterlere uygun olan adayları mülakata davet ettiklerini belirtmişlerdir. C firması ise adaylarla kendisi doğrudan iletişime geçmemektedir. Bu süreci danışmanlık firması yürütmektedir.



#### 4.9.2.5. Mülakatlar Yapılarak Uygun Adayın Belirlenmesi

A firmasında adaylarla yapılan ilk görüşmeler insan kaynakları ve bölüm yöneticisinin katılımıyla gerçekleşmektedir. Yapılan görüşmenin olumlu olması halinde değerlendirme sonucu olumlu olan adaylar ile insan kaynakları ve bölüm yöneticisinin de dahil olduğu bir görüşme daha organize edilip adaylar bir üst yönetici ile tanıştırılmaktadır. Bu aşamada yapılan değerlendirme sonrası olumlu bulunan adaya pozisyonun ihtiyacına bağlı olarak yetkinlik envanteri ve zihinsel beceri testi uygulanmaktadır. Bu aşama sonrasında insan kaynakları ve bölüm yöneticileri ile adaylar arasında son değerlendirme yapılarak olumlu adaya karar verilmektedir.

B firmasında adaylar ile ilk görüşmeyi insan kaynakları departmanı gerçekleştirmektedir. Bu görüşme öncesinde pozisyonun ihtiyacına bağlı olarak vaka çalışması, yabancı dil testi gibi bir takım test uygulamaları yapılmaktadır. İlgili testleri olumlu bulunan adaylar ile insan kaynakları departmanı tarafından ilk görüşme yapılmaktadır. İnsan kaynakları görüşmesi olumlu olan adayların genellikle aynı gün içerisinde bölüm yöneticisi ile görüşmeleri sağlanmaktadır. Bazı durumlarda bu görüşmelere bir üst yöneticinin de dahil olduğunu belirtmişlerdir.

C firmasının işe alım süreci ise görüşme yapılan diğer firmalardan farklılık göstermektedir. C firması işe alım sürecinde mülakatlar öncesindeki tüm değerlendirme sürecini objektif değerlendirme yapabilmek için dijital ortama taşımıştır. Yönetici Yetiştirme Programı kapsamında işe aldıkları adaylar için kendi web siteleri üzerinden başvuru için zorunlu tutulan başvuru formunu ön eleme niteliğinde kullanmaktadırlar. Ardından adayların karakter özelliklerini ölçmek için dijital ortamda uygulanan 12 adet oyun oynamaları istenmektedir. Bu aşamada değerlendirme süreci olumlu olan adaylara yine dijital ortamda başvuru yaptıkları bölümde çalışan yöneticiler tarafından video üzerinden bir vaka çalışması sunulmakta ve adayın bu vaka çalışmasını video kayıt üzerinden çözerek anlatması beklenmektedir. Bu aşamaları olumlu tamamlayan adaylar kuruma davet edilerek bir tam gün boyunca değerlendirme merkezine alınmaktadır. Kurumda geçirdikleri bir tam gün içerisinde hem adayla görüşmeler yapılarak süreç tamamlanmakta hem de adayın çalışmayı talep ettiği bölümü deneyimlemesi sağlanmaktadır.

D firmasında özgeçmişleri üzerinden uygun olduğu düşünülen adaylar telefonla aranarak internet ortamı üzerinden yetkinlik envanteri ve zihinsel beceri testi uygulanmaktadır. Yetkinlikleri ve becerileri uygun görülen adaylar mülakata davet edilmektedir. Mülakata davet edilen adaylar ile ilk görüşme hem insan kaynakları hem de bölüm yöneticisinin katılımı ile gerçekleşmektedir. Yapılan ilk görüşmede aday yetkinlik ve kurum kültürüne uygunlukla ilgili olarak insan kaynakları tarafından, teknik olarak ise bölüm yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Bu aşamada olumlu olan adaylar ikinci kez mülakata davet edilerek ilgili bölümün bir üst yöneticisi ile görüşme sağlamaktadır. Bu aşama sonrasında insan kaynakları ve bölüm yöneticileri ile adaylar arasında son değerlendirme yapılarak olumlu adaya karar verilmektedir.

E firmasında özgeçmişleri olumlu bulunan adaylar ile insan kaynakları tarafından telefonda ön mülakat gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada olumlu olan adaylar mülakata davet edilmektedir. İlk mülakatlar insan kaynakları departmanı tarafından yapılmakta uygun olan adaylar bölüm yöneticileri ile görüşmek üzere ikinci görüşmeye davet edilmektedir. Tüm bu süreçleri başarı ile tamamlayan adaylara yetkinlik envanteri ve zihinsel beceri testi uygulanmaktadır. Ardından olumlu olan adaylar arasında son değerlendirme insan kaynakları ve bölüm yöneticileri ile bir arada yapılmaktadır.

#### 4.9.2.6. Referans Araştırması

A firması teklif aşamasına geçmeden önce adayların geçmişte çalıştıkları firmalar ile görüşerek referans araştırması yapmaktadırlar. Nadiren de sosyal paylaşım siteleri üzerinden de referans araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. Araştırma yapmak istediklerinde Twitter yerine Facebook'u tercih ettiklerini, bunun nedenini ise adayların Facebook'u kullanma oranlarının daha yüksek olduğunu düşünmeleri ve adayların profillerine erişimin ve hesaplarının daha kolay bulunabilir olması olarak belirtmişlerdir. Genellikle kurum kültürüne uygunluk ile ilgili olarak adayların profillerine bakmayı tercih etmektedirler. Ancak bunun işe alım kararlarına doğrudan etki eden tek başına yeterli bir veri olmadığını sadece destekleyici olarak kullandıklarını belirtmişlerdir.

B firması teklif aşamasına geçmeden önce aday ile ilgili soru işaretleri olması durumunda bazı durumlarda adayların geçmişte çalıştıkları firmalar ile görüşerek referans araştırması yapmaktadırlar. Bununla birlikte gerekli görmeleri durumunda sosyal paylaşım sitelerini de referans araştırmasında kullanmaktadırlar. İlan yayınlama ve başvuru toplama sürecinde Facebook ve Twitter'ı kullanmamakta olup referans araştırması sürecinde zaman zaman kullandıklarını belirtmiştir. Süreçte olumlu ilerledikleri adaylardan ancak bazı noktalarda araştırmaya ihtiyaç duymaları halinde kullanmaktadırlar. Firma öncelikli olarak LinkedIn ve Facebook profillerine bakmayı tercih ettiklerini, buradan yeterli bir bilgi edinmemeleri



ya da bu sitelerde adayın hesabının bulunmaması durumunda Instagram ve Twitter'a bakmaktadır. Genellikle kurum kültürüne uygunluk ile ilgili olarak adayların profillerine bakmayı tercih etmektedirler.

Öte yandan C firması gerekli gördükleri adaylar ve bazı pozisyonlar için çalışanların çalıştıkları firmalardaki önceki yöneticileri ile referans araştırması yapmaktadırlar. Bununla birlikte C firması referans araştırma sürecinde sosyal paylaşım sitelerini etik olmadığını düşünmeleri nedeniyle kullanmayı tercih etmediklerini belirtmiştir.

D firması da işe alım süreçlerinde olumlu olan adaylara iş teklifinde bulunmadan önce mutlaka önceki çalıştıkları işyerlerinde bağlı oldukları yöneticiler ile görüşerek referans araştırması yapmaktadır. Bununla birlikte ihtiyaç duymaları halinde adayların Facebook ve Twitter sayfasındaki profillerini inceleyebildiklerini belirtmişlerdir. Adayın kurum kültürüne uygunluğuyla ilgili soru işaretleri olması durumunda bu yöntemi tercih etmekte olup her adayda rutin olarak bu kontrolleri sağlamamaktadırlar.

E firması da D firmasında olduğu gibi olumlu olan adaylara iş teklifinde bulunmadan önce mutlaka önceki çalıştıkları işyerlerinde bağlı oldukları yöneticiler ile görüşerek referans araştırması yapmaktadır. Referans araştırma aşamasında nadiren de olsa sosyal paylaşım sitelerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Facebook üzerinden daha yoğun içerik paylaşımı yapılması nedeniyle daha çok bu mecraaya baktıklarını, LinkedIn ve Twitter'ı bu süreçte kullanmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Adayın kurum kültürüne uygunluğuyla ilgili soru işaretlerinin olması durumunda destekleyici bir araç olarak kullanmaktadırlar.

#### 4.9.2.7. İşe Alım Kararının Verilmesi ve İş Teklifinin Yapılması

A, B, D ve E firması referans araştırma süreci olan olumlu adaylara telefonda çalışma şartlarını aktararak iş teklifinde bulunmaktadır. C firması ise kurumlarında geçirdikleri bir tam günün sonunda adaylara ilişkin değerlendirme sürecini tamamlayarak günün sonunda yüz yüze görüşmede çalışma şartlarını aktararak iş teklifinde bulunmaktadır.

### 5. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde ilerleyen teknoloji ve gelişen insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte internetin ve bununla birlikte sosyal paylaşım sitelerinin kurumların işe alım süreçlerinde önemli bir etki yarattığı ve bu alana verdikleri önemin giderek arttığı görülmektedir. Son yıllarda gerek dünya gerekse ülkemizin demografik yapısı, yani nüfus içindeki çalışan yapısının giderek Y kuşağının yanı sıra Z kuşağına doğru değişim gösterdiği ve şirketlerdeki Z kuşağı çalışan sayısının da her geçen gün arttığı bir gerçektir. Görüşme yapılan firmalardaki çalışanların yaş ortalamasının düşük olduğu ve ulaşmayı hedefledikleri potansiyel adayların da artık çoğunlukla Z jenerasyonu olacak olması sebebiyle bu jenerasyonu kurumlarına çekebilmek için işletmelerin ve beraberinde insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duydukları doğru adayı bulabilmek amacıyla bu kuşağın yoğun olarak yer aldığı sosyal paylaşım sitelerini aktif bir şekilde kullanmaları zorunlu hale gelmiştir.

Ancak sosyal paylaşım sitelerinin işe alım süreçlerinde kullanımı hala işletmeler için yeni bir kavramdır. Literatürdeki çalışmalar göstermektedir ki şirketler geleneksel işe alım yöntemlerini de sıklıkla kullanmaya devam etmektedir. Görüşme yapılan tüm firmaların açılan pozisyonlar için öncelikle kurum içi kaynakları değerlendirdiği, terfi veya transfer yöntemleri ile yerleştirme yaptıkları tespit edilmiştir. İç kaynaklardan yararlanmanın dışında; kariyer günleri, kurum çalışanlarının referansları, İŞKUR da adaylara ulaşmada kurumların hala sıklıkla kullandığı yöntemler olarak görülmüştür. Maliyetli olması nedeniyle zorunlu olmadıkça danışmanlık firmaları ile çalışmayı tercih etmedikleri tespit edilmiştir. Gazeteye ilan verme yöntemi de artık firmalar tarafından tercih edilmemektedir. Bu araştırmada da firmaların halen geleneksel yöntemleri işe alım süreçlerinde öncelikli olarak kullanmayı tercih ettikleri, internet ortamında ise en sık kullandıkları mecraların kariyer siteleri olduğu ve sosyal paylaşım sitelerini ise işe alım süreçlerine yeni yeni adapte ettikleri tespit edilmiştir.

Bununla birlikte görüşme yapılan firmaların tamamının işe alım süreçlerinde en sık kullandıkları kaynağın kariyer siteleri olduğu tespit edilmiştir. Bu sitelerin; kullanım kolaylığı, kısa sürede büyük bir aday havuzuna ulaşılabilir olması ve diğer işe alım yöntemlerine göre daha az maliyetli olması firmaların bu siteleri tercih etme nedenlerinin başında gelmektedir. Bu siteleri kullanmanın daha kaliteli bir aday havuzuna ulaşılmasını ve doğru hedef kitleye ulaşılmasını sağlamaları konularında herhangi bir veriye rastlanmamıştır.

Görüşme yapılan firmaların tamamının sosyal paylaşım sitelerinde kurumsal sayfa oluşturduğu ve pazarlama departmanlarının şirket politikası gereği bu mecraları kullandıkları bilinmektedir. Bununla birlikte çok aktif olmasa da sosyal paylaşım sitelerini işe alım süreçlerine entegre etmeye başladıkları görülmektedir. Bu mecraları işe alım süreçlerinde kullanma nedenleri; adaylarla iletişime geçmek, aday



araştırması yapmak, iş ilanı yayınlamak, referans araştırması yapmak ve işveren markası tanıtımı yapmak olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen verilerin Jobvite'in çeşitli ülke ve sektörlerden yapmış olduğu araştırma bulguları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Jobvite'in araştırmasına göre dünyada da işe alım sürecinde en çok tercih edilen siteler sırasıyla LinkedIn, Facebook ve Twitter'dır. Bu uygulamalar insan kaynakları birimlerinin işe alım süreçlerini yeniden gözden geçirmelerine ve işe alım ile ilgili stratejilerini yeniden yapılandırmak üzere çalışmalar yapmaya başlamalarına neden olmuştur. Artan rekabetle birlikte firmalar adayları kuruma çekebilmek ve genç yetenekleri ellerinde tutmak için kurum içi uygulamalarını paylaşacakları ve adayları etkileyecekleri platformlara ihtiyaç duymaktadırlar. Görüşme yapılan firmaların da sosyal paylaşım sitelerini kullanmayı istemelerinin başında işveren markası çalışmaları yapma isteği olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların, işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerini kullanmalarıyla daha büyük bir aday havuzuna ulaştıkları ve daha kısa sürede adaylara ulaştıkları tespit edilmiştir. Ancak aday kalitesi ve doğru hedef kitleye ulaşmayla ilgili bir değerlendirme yapamadıkları görülmüştür.

Görüşme yapılan firmaların da en sık kullandıkları sosyal paylaşım sitesinin LinkedIn olduğu tespit edilmiştir. LinkedIn araştırmaya konu olan tüm firmalar tarafından kullanılmaktadır. Ancak firmaların tamamının LinkedIn'de kurumsal şirket hesabı olmakla birlikte sadece iki tanesinin kariyer sayfası olduğu, bu sayfalar üzerinden kurumlarındaki kariyer süreçleri ve çalışma koşulları ile ilgili düzenli içerik paylaşımı yaptıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte iki firmanın da uzun vadede bu alana yatırım yapacağı bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca görüşme yapılan kişilerin tamamının LinkedIn üzerinde kendi kişisel hesapları da bulunmaktadır. Görüşülen kişilerin LinkedIn'de en sıklıkla kullandıkları fonksiyonların kendi kişisel hesapları aracılığıyla aday araştırması yapma ve adaylarla iletişime geçme fonksiyonları olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iki firma LinkedIn üzerinde ilan yayınlama fonksiyonunu da kullanmaktadır. Ancak diğer firmalar maliyetli olması ve diğer kaynakların yeterli olması nedeniyle LinkedIn üzerinden ilan yayınlamayı tercih etmemektedir.

Facebook, firmaların kullanım sıklığına göre ikinci sırada yer almaktadır. Firmalardan birinin Facebook'ta kariyer sayfasının bulunduğu ve süreçlerinde aktif olarak kullandığı, firmalardan bir diğerinin ise bu alana yatırım yapmayı planladığı tespit edilmiştir. Facebook'u kullanmak istemelerinin nedeninin başında potansiyel adaylarını kuruma çekebilmek için işveren markası çalışmaları yapmak istemeleri olduğu bilinmektedir. Facebook'ta LinkedIn'de olduğu gibi aday araştırması yapma alanının olmaması nedeniyle bu mecrayı daha çok potansiyel adaylarını kurumlarına çekmek üzere işveren markası çalışmaları yapacakları bir alan olarak görmektedirler. Diğer üç firmanın ise maliyetli ve yönetilmesi zor bir mecra olması nedeniyle şu an için Facebook'a yatırım yapmayı düşünmedikleri tespit edilmiştir.

Ayrıca görüşme yapılan kişilerin Facebook üzerinde kendi kişisel hesapları da bulunmaktadır. Görüşme yapılan dört firmanın, süreçte olumlu ilerledikleri bir aday ile ilgili soru işaretlerinin olması durumunda referans araştırması aşamasında en sık kullandıkları sosyal paylaşım sitesinin Facebook olduğu tespit edilmiştir. Facebook'ta adayın profilindeki paylaşımları ve etkileşimleri üzerinden yaptıkları incelemede kurum kültürüne uygunluk ve adayın mülakatta paylaştığı bazı bilgiler ilgili fikir edinebildiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte firmalardan sadece bir tanesi Twitter'ı süreçlerinde aktif bir şekilde kullanmaktadır. Diğer firmaların ise kısa vadede bu alana yatırım yapmayı düşünmedikleri tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmaya göre görüşme yapılan firmalar amaçlarına yönelik olarak doğru sosyal paylaşım sitelerini kullanarak ve doğru içerik yönetimi yaparak, bu platformlarda kurum içerisindeki çalışanlarına yönelik yapmakta oldukları uygulamalar ile ilgili bilgiler sunarak yetenekleri firmalarına çekeceklerini ve böylelikle işe alım süreçlerindeki başarılarını arttıracaklarını düşünmektedir. Ancak firmalar sosyal paylaşım sitelerini kullanmanın daha çok potansiyel adaya ulaşmalarını sağlayacağını bilmekle birlikte bu mecraların hızlı bilgi akışı nedeniyle yönetiminin zor olması ve bunu ajanslarla yönetmenin maliyetli olması sebebiyle şu anda en sık kullanılan bu mecraların tamamına yatırım yapmayı düşünmemektedirler. Ancak araştırmalar göstermektedir ki dünyada sosyal paylaşım sitelerinin işe alım süreçlerinde kullanımı her geçen gün artmaktadır. Ülkemizde de aynı hızda olmasa da firmaların bu alanlara yatırım yapmaya başladıkları görülmektedir.

Sonuç olarak, büyük ölçekli firmaların farklı işe alım araçlarına yatırım yapma eğilimlerinin küçük ölçekli firmalara oranla daha fazla olması ve bu firmaların ülkemizdeki mevcut duruma bir bakış açısı getireceği düşüncesi, bu tezin temel katkısını oluşturmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda ise Türkiye'deki



firmaların daha iyi temsil edebilmesi açısından farklı sektörlerden ve çok sayıda firma seçilerek örneklem sayısı daha yüksek tutulabilir.

#### KAYNAKÇA

- Akar, Erkan (2013). *Sosyal Medya Platformları Sosyal Medya*. (Ed.) Özata, Z., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Alabay, M. Nurettin (2016). *Web Teknolojilerinin Gelişimi ve Hayatımıza Etkileri*.  
<https://dralabay.wordpress.com/2014/08/29/webteknolojilerinin gelişimivehayatimize-etkileri/> . 08.01.2016.
- Alexa Turkey. (2016) Top Sites in Turkey, <http://www.alexa.com/topsites/countries/TR>, 12.01.2016.
- Arslan, M. Lütfi (2012). İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 10. s. 37: 89-101.
- Barber, Linda (2006). *E-recruitment Developments, IES Research Networks*. UK: Institute for Employment Studies.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bell Bradford S., Lee Sae-Won ve Yeung Sarah K. (2006). The Impact of E-HR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals. *Journal of Human Resources Management*, c. 45. s. 3: 295-308
- Bondarouk, Tanya ve Ruel H.J.M (2009). Electronic Human Resources Management: challenges in the digital era. *Human Resource Management Journal*, c. 20, s. 3:505-514.
- Boyd, M. Danah ve Ellison B. Nicole (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, c. 13. s.1: 210-230.
- Brezoiu, Gabriel (2014). How Social Media Recruitment Influences Organizational Social Responsibility. *Seria Management Journal*, c. 17 s. 1: 173-180.
- Broughton, Andrea, Foley Beth, Ledermaier Stefanie ve Cox Annette. (2016). *The use of social media in the recruitment process*.  
<http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>
- Cappelli, Peter (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, c. 79 s. 3: 139-146
- Constine, Josh (2017). *Facebook now has 2 billion monthly users and responsibility*.  
<https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/>
- Coşkunçay Fındık, Duygu (2013). Identifying the Factors Affecting Users' Adoption of Social Networking. *International Journal of Human Computer Interaction*, c.4 s. 1: 1-18.
- Çetin, Canan, Arslan M. Lütfi ve Dinç Esra. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Demirel, Fırat (2016). *Facebook İş İlanı Yayınlama Özelliğini Test Ediyor*. <http://webrazzi.com/2016/11/08/Facebook-is-ilani-yayinlama-ozelligini-test-ediyor/>
- Doğan, Altan (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, c. 2. s.2: 51-80.
- Ertürk, Mümin (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gürüz, Demet. ve Özdemir Yaylacı Gaye (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Jobvite (2016). *Social Recruiting Survey*.  
[https://www.jobvite.com/wpcontent/uploads/2014/10/JobviteSocialRecruiting\\_Survey2014.pdf](https://www.jobvite.com/wpcontent/uploads/2014/10/JobviteSocialRecruiting_Survey2014.pdf), 12.01.2016.
- Kaplan, Andreas M. ve Haenlein Michael (2009). The Fairyland of Second Life: Virtual Social Worlds and How to Use Them. *Business Horizons*, c. 52. s. 6: 563-572.
- Kaplan, Andreas M. ve Haenlein Michael (2010). Users of the World, unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, c.53, s.1: 59-68.
- Kietzmann, H. Jan, Hermkens Kristopher ve Mccarthy P. Ian ve Silvestre S. Bruno (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, c. 54, s. 3: 241-251.
- Kim, Soonhee ve O'connor G. Jennifer (2009). Assessing Electronic Recruitment Implementation in State Governments; Issues and Challenges. *Public Personnel Management Journal*, c. 38 s. 1: 47-66.
- Kim, Won, Jeong Ok-Ran ve Lee Sang-Won (2010). On Social Web Sites. *Information Systems*, c. 35. s. 2: 215-236.
- Lee, Inn (2005). The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Websites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, c. 3 s. 3: 57-68.
- Noe, Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry ve Wright Patrick (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw -Hill.
- Olivas-Lujan, R. Miguel, Ramirez Jacobo, Zapata-Cantu Laura (2007). E-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness. *International Journal of Manpower*, Vol. 28. No. 5: 418-434.
- Öksüz, Burcu (2011). E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 7. s. 14: 267-284.
- Ployhart, Robert E., Schneider Benjamin ve Schmitt Neal (2006). *Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Slovensky, Ross, Ross William H. (2012). *Should Human Resources Managers use Social Media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA*. Emerald Group Publishing. c. 14 s. 1: 55-69.
- Şimşek, M. Şerif, Öge H. Serdar (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Konya Eğitim Yayınevi.
- Uyargil, Cavide, Acar A. Cevat, Adal Zeki, Sadullah Ömer, Özçelik A. Oya, Dünder Gönen, Ataa D. İsmail, Tüzüner Lale (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Warburton, Steven (2009). Second Life in Higher Education: Assessing the Potential for and the Barriers to Deploying Virtual Worlds in Learning and Teaching. *British Journal of Educational Technology*. c. 40. s. 3: 414-426.
- We Are Social. (2017). *Global Social Digital Media Statistics*. <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2017/>, 08.03.2017.
- Williamson, Ian O., Lepak David P., King James (2003). The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals' Perceptions of Organizational Attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, c. 63. s. 2: 242-263.
- Young, Jun, Kirsten Foot (2005). Corporate e-cruiting: the Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites, *Journal of Computer-Mediated Communication*, c.11 s.1: 44-71.