

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL
MEDYANIN KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ŞEKER

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

MAYIS – 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYANIN
KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ŞEKER

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 30/05/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Öyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Basarılı	Kadir Ardic
Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ	Basarılı	Şuayyip Çalış
Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Basarılı	Yasemin Özdemir

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa ŞEKER

30.05.2014

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması İnsan Kaynakları Yönetimi alanının akademik anlamda gelişimine katkı sunmak amacıyla yapılmıştır. Bu tez Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyon Başkanlığı tarafından 2014-60-01-001 nolu proje ile desteklenmiştir. Bu desteğinden dolayı Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyon Başkanlığı'na

Bu tezin yazılması süresince kıymetli katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Kadir ARDIÇ'a,

Tez yazım sürecinde en az tez danışmanım kadar katkı sunan Sayın Doç. Dr. Yasemin Özdemir'e

Bu süreçte her türlü desteği sunan Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü Başkanım Sayın Doç. Dr. Şuayyip Çalış'a,

Kaynak edinme noktasında konuyla ilgili olarak rastladığı tüm çalışmalarını benimle paylaşan Sayın Yard. Doç. Dr. Fuat Man'a,

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü çok değerli hocalarıma,

Dostluklarının yanı sıra ihtiyaç duyduğum her anda yardımına koşan, tez konusu belirleme aşamasından savunma aşamasına kadar bütün süreçlerde katkısı bulunan İşletme Fakültesi araştırma görevlisi arkadaşlarıma,

Ayrıca tez yazım sürecinde benim yanımda olan ve bana destek olan eşim Zühal ve kızlarım Nihal ve Zeynep'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İyi ki varsınız.

Mustafa ŞEKER

30.05.2014

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. Bilgi ve Yönetime Yönelik Kavramlar	4
1.1.1. Bilgi Toplumu Kavramı	4
1.1.2. Bilgi Yönetimi Kavramı.....	5
1.1.3. Bilgi Teknolojileri Kavramı.....	8
1.1.4. Yönetim Bilgi Sistemi Kavramı.....	10
1.2. Bilgi Toplumu ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	13
1.2.1. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi.....	13
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı....	15
1.2.2.1. İnternet.....	16
1.2.2.2. İnternet.....	17
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Avantajları.	18
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi	20
1.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kavramsal Çerçevesi	21
1.3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Amaçları	24
1.3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Avantajları ve Sınırlılıkları.....	26
1.3.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Fonksiyonları.....	29

1.3.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	30
1.3.4.2. İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçim.....	31
1.3.4.3. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme	35
1.3.4.4. Ücret Yönetimi	37
1.3.4.5. Performans Yönetimi.....	38
1.3.4.6. Endüstri İlişkileri	39

BÖLÜM 2: SOSYAL MEDYA VE İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİ..... 41

2.1. Sosyal Medya Kavramı ve Genel Bilgiler	41
2.1.1. Sosyal Medya Kavramı.....	41
2.1.2. Sosyal Medyanın Tarihsel Gelişimi	45
2.1.3. Sosyal Medyanın Avantajları ve Dezavantajları.....	49
2.1.3.1. Sosyal Medyanın Avantajları	49
2.1.3.2. Sosyal Medyanın Dezavantajları	50
2.1.4. Sosyal Medya Araç ve Ortamları.....	51
2.2. Sosyal Medya ve İşletmelerde Kullanımı	52
2.3. Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	55
2.3.1. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılması ve Önemi ...	55
2.3.2. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılmasının Avantajları.....	56
2.3.3. Sosyal Medya Giriş Kararından Önce İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Yapılması Gerekenler	57
2.3.4. Sosyal Medya Araç ve Ortamlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Kullanımı	59
2.3.4.1. LinkedIn	61
2.3.4.2. Facebook.....	67

2.3.4.3. Twitter	69
2.3.4.4. Youtube	73
2.3.4.5. Wikiler	74
2.3.4.6. Webinar	76
2.3.4.7. İtranet 2.0.....	77
2.4.4. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Çerçevesinde Kullanımı	77
2.4.4.1. Sosyal Medya ve İletişim	78
2.4.4.2. Sosyal Medya ve Tedarik-Seçim.....	79
2.4.4.3. Sosyal Medya ve Eğitim.....	80
2.4.4.4. Sosyal Medya ve Performans Değerleme.....	81
2.4.4.5. Sosyal Medya ve Kariyer Yönetimi	82
2.4.4.6. Sosyal Medya ve Endüstri İlişkileri	82
2.4.4.7. Sosyal Medya ve İşveren Markası.....	83
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Süreci İle İlgili Literatür Değerlendirmesi	83
BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI KAPSAMINDA SOSYAL MEDYA ARAÇLARININ KULLANILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	90
3.1. Araştırmanın Çerçevesi.....	90
3.1.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı	90
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	91
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	92
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	92
3.2.1. Mülakat Sorularının Hazırlanması	93

3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	93
3.2.3. Mülakatların Gerçekleştirilmesi.....	96
3.2.3. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	97
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	98
3.3.1. Kurumsal Bilgiler.....	98
3.3.2. Sosyal Medya ve Kurumsal Bakış	100
3.3.3. İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medya.....	109
3.3.4. Sosyal Medya ve İK Tedarik-Seçim	120
3.3.5. Sosyal Medya ve Eğitim- Geliştirme	127
3.3.6. Sosyal Medya ve İşveren Markası	133
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	139
KAYNAKÇA	145
EKLER	159
ÖZGEÇMİŞ	161

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ÇEKO	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
E- İKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
E-İK	: Elektronik İnsan Kaynakları
HR	: İnsan Kaynakları
IRC	: İnternet Aktarmalı Sohbet
İK	: İnsan Kaynakları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	: İş Kurumu
MSN	: Microsoft Network
NASA	: Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi
TR	: Türkiye
TT	:Türk Telekom
WWW	: World Wide Web
WEBINAR	: Web Tabanlı Seminer
VB.	: ve benzeri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İşe Alım Uzmanları Perspektifinde E-Tedarik Kaynaklarının Karşılaştırılması	34
Tablo 2: Sosyal Paylaşım Siteleri.....	52
Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Süreci İle İlgili Çalışmalar.....	87
Tablo 4: Kurumsal Şirketler Mülakatları Hakkında Genel Bilgiler.....	96
Tablo 5: Özel İstihdam Şirketleri Mülakatları Hakkında Genel Bilgiler	97
Tablo 6: Şirketler Hakkında Genel Bilgiler	99
Tablo 7: Sosyal Medya ve Kurumsal Bakış	101
Tablo 8: İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medya.....	109
Tablo 9: İK Tedarik ve Seçimi Faaliyetleri Kapsamında Sosyal Medya Kullanımı.....	120
Tablo 10: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Sosyal Medya Kullanımı	128
Tablo 11: Sosyal Medya ve İşveren Markası	133

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:	İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı	22
Şekil 2:	Örnek İKBS Programı Haftalık Çalışma Takvimi Ekran Görüntüsü.....	30
Şekil 3:	Örnek Genel Amaçlı İş İlanı Sitesi Anasayfa Ekran Görüntüsü	32
Şekil 4:	Örnek Niş İlanı Sitesi Giriş Ekranı Görüntüsü	33
Şekil 5:	Örnek LCW Açık Pozisyon Sayfası Ekran Görüntüsü	34
Şekil 6:	Örnek İKBS Programı Eğitim Kataloğu Ekran Görüntüsü	36
Şekil 7:	Örnek E-Öğrenme Sitesi TT Akademi Giriş Ekranı Görüntüsü	37
Şekil 8:	Örnek İKBS Programı Ücret Karşılaştırma Grafiği Ekran Görüntüsü.....	38
Şekil 9:	Örnek İKBS Programı Performans Yönetim Sistemi Modülü Ekran Görüntüsü	39
Şekil 10:	Örnek İKBS Programı Özlük Bilgileri Modülü Ekran Görüntüsü.....	40
Şekil 11:	Birçok Büyük Sosyal Ağ Sitesinin Başlama Tarihi	46
Şekil 12:	Kullanıcıların Sosyal Ağ Siteleri ve İş Ağlarına İlgili Duyuma Nedenleri.....	60
Şekil 13:	İş ve Kariyer Odaklı Sosyal Paylaşım Ağı Olan LinkedIn Giriş Ekranı.....	61
Şekil 14:	LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir Profil Anasayfa Örneği.....	62
Şekil 15:	LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir Profil Örneği.....	63
Şekil 16:	LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İletişim Sayfası Örneği	63
Şekil 17:	LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İş İlanı Sayfası Örneği.....	64
Şekil 18:	LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İlgili Alanı Sayfası Örneği.....	64
Şekil 19:	LinkedIn'de Kurumsal Bir Sayfa Örneği.....	65

Şekil 20:	LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İş İlanı Formu Örneği	66
Şekil 21:	Facebook Sosyal Paylaşım Ağı Giriş Ekranı Görüntüsü	67
Şekil 22:	Facebook Ağı Vestel İnsan Kaynakları Sayfası Ekranı Görüntüsü	68
Şekil 23:	Twitter Giriş Sayfası	70
Şekil 24:	Twitter Kişisel Sayfa Örneği Ekran Görüntüsü	71
Şekil 25:	LCW Kariyer Kurumsal Twitter Hesabı Ekran Görüntüsü.....	72
Şekil 26:	Wikipedia Anasayfa Ekran Görüntüsü.....	75
Şekil 27:	Örnek IBM Wiki Programı Giriş Ekran Görüntüsü	75
Şekil 28:	Örnek Webinar Giriş Sayfası Ekran Görüntüsü	76

Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanılması ve Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Mustafa ŞEKER

Danışman: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Kabul Tarihi: 30 MAYIS 2014

Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 158 (tez) + 3(ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

Son dönemde birey açısından olduğu kadar örgütler açısından da oldukça yoğun olarak kullanılan sosyal medya araç ve ortamlarının birçok çalışmada farklı yönleriyle incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada ise sosyal medyanın insan kaynaklarının fonksiyonlarında kullanılmasına yönelik rolünün ortaya konması amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinin benimsendiği çalışmada veri toplama aracı olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma çerçevesinde ulusal çapta faaliyet gösteren ve Facebook web sitesinde kariyer sayfası bulunan dört şirketin insan kaynakları yöneticileri, 3 özel istihdam bürosu yöneticileri ve bir özel eğitim kurumu ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların gerçekleştirildiği kurumların ortak özelliği ise hepsiyle facebook üzerinden iletişime geçilmiş olmasıdır. Mülakat çerçevesinde elde edilen kayıtlar aynı şekilde yazı diline çevrilmiştir. Sonrasında elde edilen bu veriler betimsel analize tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda yönetim desteği ve hedef kitleye doğru araçlarla ulaşımın İKY fonksiyonları çerçevesinde başarının anahtarı olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü her araç farklı bir hedef kitleye hitap etmektedir. Bunun yanında sosyal medyada seçme ve işe alma, eğitim ve işveren markası gibi fonksiyonlarında aktif olarak kullanılabildiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Medya, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Title of the Thesis: Using Social Media in Human Resource Management and Research

Author: Mustafa ŞEKER

Supervisor: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Date: 30 May 2014

Nu. of pages:x (pre text)+158(thesis)+3 (app.)

Department:Business Administration**Subfield:** Management and Organization

In recent years, social media tools and environments are intensely used by individuals as well as organizations, and many studies examining different aspects of it are seen. In this research it is aimed to show the role of using social media in human resources processes. In This research, qualitative research methods were adopted and interview method was used as a data collection method.

As part of the research, human resources managers of the four firms that operate on a national scale those have a career page on Facebook website, three employment agency managers and a special training manager were interviewed. What these organizations have in common was that, each organization was contacted via Facebook website. Obtained from the interview are then copied into written language without any change. Then the obtained data were subjected to descriptive analysis.

According to the findings, it was found that the key to success in HRM depends heavily on support of the management and choosing the adequate tools when having access to target audience. Because each tool appeals to a different target audience. Additionally, it is seen that the functions like selection and recruitment, employer brand could be used actively in social media.

Keywords: Human Resource Management, Social Media, Human Resources Processes

GİRİŞ

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak internetin alt yapısındaki değişimler nedeniyle insanoğlunun yaşamı farklı bir boyuta taşınmıştır. Masaüstü ve dizüstü bilgisayarlar ile ev ve iş yerlerimize giren internet, tabletler ile çantalarımıza, akıllı telefonlar ile de ceplerimize kadar girmiştir. Büyük bir hızla da günlük yaşamın önemli bir parçası haline gelme yolunda ilerlemektedir. Bunu sağlayan en büyük etken ise internet teknolojisinin gelişimi sonucu ortaya çıkan sosyal medya ve sosyal medyanın kullanıcılarına getirdiği kolaylıklardır.

Sosyal medya, bireylerin iletişim ve bilgi alma ihtiyaçlarını hızlı ve kolay bir şekilde karşılayan bir adres olarak popülerleşmektedir. Bugün bireyler sosyal medya araç ve ortamları ile bir yandan eski dostları ile yeniden bağlantı kurabiliyorken diğer yandan ortak beğenilere sahip yeni insanlarla da tanışabilmektedir. Bunun yanında ihtiyaç duyduğu bilgiye daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedir. Üstelik bu ihtiyaçlarının hepsini de ücretsiz bir şekilde karşılayabilmektedir. Sosyal medyanın sağlamış olduğu tüm bu kolaylıklardan dolayı bireyler hızla bu alana yönelmektedirler.

Örgütler tüm bu gelişmeler nedeniyle geniş bir kullanıcı kitlesine sahip olan sosyal medyaya kayıtsız kalamamıştır. Hedef kitlelerine ulaşmak için kurumsal iletişimden halkla ilişkilere, pazarlamadan insan kaynaklarına kadar birçok ana faaliyetlerinde yeni bir araç olarak kullanılmaktadırlar. Örgütler bu araçlar sayesinde daha geniş kitlelere hızlı, kolay ve daha az maliyetle hitap etme olanağı yakalamaktadır.

İşletme faaliyetleri çerçevesinde sosyal medyanın kullanılmasına yönelik çalışmalar incelendiğinde sosyal medyanın halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, pazarlama gibi faaliyetlerinde kullanımına yönelik olarak birçok tez ve kitap çalışmasının olduğu görülmektedir. Fakat bununla birlikte sosyal medyanın insan kaynakları yönetimi ile ilgili fonksiyonlarda oldukça yoğun kullanılmasına rağmen konunun genel hatlarıyla ele alındığı herhangi bir tez çalışmasına rastlanılmadığı gibi konu ile ilgili olarak yayınlanmış herhangi bir Türkçe kitap kaynağına rastlanılmamıştır. Bu nedenle hazırlanan bu tez çalışmasının alanın gelişimine yönelik olarak önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın Konusu

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde bilgi teknolojileri ve insan kaynakları yönetimi ile başlığı altında bilgi teknolojileri ile ilgili kavramsal bilgilerin yanında insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kullanımına yönelik teorik bilgiler aktarılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde sosyal medya kavramı ve insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalarının teorik çerçevesi başlığı altında, sosyal medya kavramı, sosyal medya araç ve ortamları, sosyal medyanın işletme faaliyetlerinde kullanılması, insan kaynakları yönetimi ve sosyal medya ile konuyla ilgili literatür değerlendirmesi alt başlıkları altında incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise sosyal medyanın insan kaynakları fonksiyonlarında nasıl kullanıldığını belirlemek üzere sosyal medya araçlarını insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında aktif olarak kullanan dört kurumsal şirketin insan kaynakları yöneticileri, farklı kapsam ve büyüklükte Türkiye İş Kurumu tarafından faaliyetlerine uzun verilen üç özel istihdam bürosu yöneticileri ve aynı zamanda özel istihdam faaliyetleri de yürüten bir özel eğitim şirketi temsilcisi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın çerçevesi, araştırmanın kapsam ve yöntemi, araştırmanın bulguları başlıkları yer alırken bununla birlikte uygulamacılarla yapılmış olan mülakatlarla ilgili detaylı bilgiler vermeye çalışılmıştır.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırma kapsamında ulaşılan bulguların değerlendirme ve yorumlarına yer verilmiştir. Ayrıca alanda yapılabilecek gelecekteki çalışmalar için araştırma önerileri sunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında sosyal medya araçlarının kullanılması araştırması, aktif olarak sosyal medya araçlarını kendi insan kaynakları fonksiyonlarına adapte eden şirketlerin bu adaptasyonu hangi fonksiyonlarda nasıl kullandıklarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Önemi

Teknolojik gelişmeler bireylerin hayatını kolaylaştırdığı gibi doğru araçlar kullanıldığında örgütlerin de faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle örgütler bu teknolojik gelişmeleri takip ederek kendilerine adapte etmektedirler. Bu çerçevede özellikle iletişim ve pazarlama faaliyetleri kapsamında aktif olarak kullanılan sosyal medya araçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında da kullanılabileceğini vurgulamak amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili olarak Türkiye’de hazırlanmış ve bu kapsamda ele alınmış herhangi bir tez çalışmasına veya herhangi bir kitaba rastlanılmamış olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı yapacağı beklenmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Öncelikle örnek olay çerçevesinde İKY uygulamalarında sosyal medyayı etkin olarak kullandığı öngörülen ve insan kaynakları departmanı tarafından facebook.com sitesinde kariyer sayfası bulunan şirket yöneticileri ve özel istihdam bürosu yöneticileri ile iletişime geçilmiştir. Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak ise mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat çerçevesinde yarı biçimlendirilmiş olarak hazırlanmış ve başlıklar altında sınıflandırılmış sorular şirketlerin insan kaynakları departmanı temsilcilerine yöneltilmiştir. Yapılan mülakat görüşmesi sonucu elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analize tabi tutulmuş ve bu yolla şirketler sosyal medya kullanımları açısından karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Bu sayede uygulama farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın üç ana başlıktan oluşan bu bölümünde ilk olarak “Bilgi ve Yönetime Yönelik Temel Kavramlar” başlığı ile çalışmanın geneli ile ilgili temel kavramlar ele alınarak çalışmanın sonraki bölümleri için teorik bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. “Bilgi Toplumu ve İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak belirtilen ikinci başlıkta ise bilgi toplumu sonrası insan kaynakları yönetiminde gerçekleşen değişimlere yönelik gerçekleştirilmiş olan çalışmalara dair bilgiler aktarılmaya çalışılmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çerçevesinde kullanılması sonucu ortaya çıkan yöntemlerle ilgili literatür bilgileri “İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi” başlıkları aktarılmaktadır.

1.1. Bilgi ve Yönetime Yönelik Kavramlar

Bu alt bölüm; bilgi toplumu kavramı, bilgi yönetimi kavramı, bilgi teknolojileri kavramı ve yönetim bilgi sistemleri kavramı başlıklarından oluşmaktadır. Bu alt bölüm çalışmanın temelini oluşturan kavramlar ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda yer alan bilgilerinden oluşması nedeniyle önem arz etmektedir.

1.1.1. Bilgi Toplumu Kavramı

İnsanlık, tarih boyunca yaşamını kolaylaştırmak ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla sürekli bir gelişim sürecinin içinde yer almaktadır. Bu süreçte bir yandan ihtiyaçlar karşılanırken gibi diğer taraftan da yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu döngünün ise insan medeniyetinin gelişmesine önayak olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle insanlık tarihi boyunca bazı olaylar veya buluşlar insanoğlunun kendilerinden önceki kültür ve uygarlıkları yok edip yerine daha önceki kuşakların aklına bile gelmeyecek türde yeni yaşam tarzlarının oluşmasına neden olmuştur (Toffler, 2008: 16). Toffler, oluşan bu yeni yaşam tarzlarını ve oluşan bu toplumları tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olarak üç ana dalga etrafında açıklamaktadır. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlayan bu süreç bilgi toplumu olarak ifade edilmekte ve etkisi günümüzde de devam etmektedir. Bu dalganın oluşturduğu toplumla ilgili olarak birbirinden farklı tanımlar kullanılmaktadır:

- Bilginin toplumdaki rolünü vurgulayan bir kavramdır (Castells; 1997: 21 akt. Meder, 2001: 77).
- Küresel bir toplumdur (Meder, 2001: 77).
- Bilginin temel güç ve başlıca sermaye kaynağı olduğu toplumdur (Çalık ve Sezgin, 2005: 65).
- Kapitalist ötesi toplum, post-modern toplum gibi farklı adlarla anılan ve temelinin bilgi ve iletişim teknolojilerinin oluşturduğu kavramdır (Vural, Z. B. A., ve Bakır, U., 2007: 7).
- Sosyo-ekonomik faaliyetlerin giderek etkileşimli sayısal iletişim ağlarının katılımıyla veya bu iletişim ağlarının kullanımıyla gerçekleştirilmesi yanında bu amaçla kullanılan her türlü teknolojisinin ve uygulamanın üretilmesidir (Berberoğlu, 2010: 114).

Yukarıda belirtilen tanımlardan hareketle bilgi toplumu; “bilgisayar ve bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle çok parçalı merkezi öne çıkaran, bilginin temel güç olduğu küresel bir toplum” olarak ifade edilebilir.

Bilgi toplumunun en önemli özelliği insanların istediği bilgiye kısa sürede ulaşabileceği birçok araca sahip olmasıdır. Bunun yanında en büyük sorunu ise, insanları bilgiye ulaştıracak araçları doğru bir zamanda kullanamamasıdır. Bu nedenle Alvin Toffler bilgi toplumunda ‘cahil’ olarak tanımlanacak kişilerin ‘okuma yazma bilmeyen’ değil ‘bilgiye nasıl ulaşacağını bilmeyenler’ olduklarını ifade etmektedir (Tonta, 2001a: 54 akt. Atılğan, 2009: 202).

1.1.2. Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi toplumu organizasyonları açısından bakıldığında ortaya çıkan durum toplum yapısından farksızdır. Sanayi toplumunda bilgi ve bilgiye ulaşma bürokratik bir gereklilik iken aynı şekilde bilgi toplumuna gelindiğinde rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir kaynak haline almıştır (Atılğan, 2009: 204). Bu nedenle organizasyonlar rekabet avantajı yakalayabilmek amacıyla birçok bilgi kaynağından faydalanmakta ve karar alma süreçlerinde bu bilgileri sentezleyerek kendi stratejilerini belirlemektedir.

Bilgi toplumu organizasyonları açısından stratejik önemi bulunan bilgi yönetimi kavramının kapsamını kavram ile ilgili geliştirilen tanımlar vasıtasıyla belirlemek mümkün olmaktadır. Bu nedenle kavram ile ilgili gerçekleştirilmiş olan tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- Her türlü örgüt veya organizasyonun etkin olarak işletilmesiyle ilgili bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetimi, yayımı ve kullanımına yönelik yönetim ilkelerinin uygulanmasıdır (Tonta, 2004b: 3).
- Organizasyonlarda çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve uzmanlıkların, kaydedilmiş bilgilerin, belgelerin kısaca tüm bilgi kaynaklarının belirlenmesi, yönetilmesi, zenginleştirilmesine yönelik sistematik bir çalışmadır (Barutçugil, 2004: 105).
- Bilginin rekabeti yaratan unsur olmaya başlaması, bilgi üretiminin bireysellikten çıkarak yeni, yaratıcı ve inovasyona dayalı kurumsal bilgi haline gelmesi ve bunun işletmelerin hayatta kalabilmelerinin en önemli koşulu olmasıyla kabul görmeye başlamış bir kavramdır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 63).
- Bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetlerdir (Atılğan, 2009: 205).
- Organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesidir. (Zaim, 2005: 81 akt: Atılğan, 2009: 205).

Yukarıda ifade edilen tanımlar göz önüne alındığında bilgi yönetimi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek, amacıyla çeşitli bilgi kaynakları oluşturması ve bu kaynaklardan elde edilen bilgilerin etkin bir şekilde yönetilmesidir.

Çapar (2003: 423), bilgi toplumu çerçevesinde geliştirilen tanımları ele alarak bilgi yönetiminin özelliklerini 7 madde ile açıklamaktadır. Bunlar:

- Bilgi yönetiminin konusunu kurumu ilgilendiren örtülü, açık ve iç, dış bilgi ile bu bilgileri elde etmeye yönelik işlemler oluşturur.

- Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırarak kuruma katkı sağlamaktır.
- Bilgi yönetimi disiplinlerarası bir kavramdır.
- Örgüt kültürü, bilgi yönetimi için önemli bir faktördür. Kurum kültürü de bilgi yönetimi ile ilgili önemli bir faktör olması nedeniyle sadece teknolojik bir kavram değildir.
- Bilgi yönetimi sürekliliği olan bir kavramdır.
- Bilgi yönetimi; liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birimlere göre içerik oluşturma ve yayılımını gerçekleştirme ile bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.
- Kapalı bilginin açığa çıkmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilgi ve kurum dışına kurumun lehine veya aleyhine bir şekilde çıkmasını önler.

Bilgi yönetimi kavramının genel çerçevesinin çizildiği tanımlar ve kavramın özellikleri yukarıda belirtilmektedir. Bu tanımlar ve özellikler çerçevesinde örgütler açısından bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde tanımlanabilir: Karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi gerçekleştirebilmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır (Çapar, 2003: 203).

Bilgi yönetimi ile ilgili olarak yukarıda belirtilen kavramsal bilgilerinden hareketle öncelikle bilgi yönetiminin örgütler için stratejik olduğu sonucu çıkarılabilir. Bunun yanında bilginin ise doğru bir şekilde analiz edilebilmesi için de elde edilen bilginin bir süreç dahilinde ve kesintisiz bir şekilde elde edilmesi gerektiği söylenebilir. Barutçugil (2004: 106) bu sürecin altı adımda gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Bunlar:

- **Liderlik geliştirmek:** Üst yönetim kadrosunun bilgi yönetiminin anlamını kavraması ve bu kavramı diğer çalışanların da anlamasına yönelik yürütülen çabalara tam destek vermesini sağlamak.

- ***Bilgi yönetimi takımları oluşturmak:*** Kavramın yönetimin en üst kademesinden en alt kademesine kadar içselleştirilebilmesi ve başlangıçta gerek teknolojik alt yapının gerekse kurumsal kültürün uygun duruma getirilmesi için farklı departmanlardan çalışanların katıldığı proje takımları oluşturmak.
- ***Bilgi yönetimi teknolojisini geliştirmek:*** Organizasyon içerisinde bilgiyi işleyen, depolayan ve dağıtan bilgi teknolojilerini, ağlarını ve veri tabanlarını oluşturmaktır. Diğer bir ifadeyle donanım ve yazılımını oluşturmak.
- ***Paylaşımaya açık ve güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturmak:*** Bilginin kolektif ve sistematik bir şekilde üretildiği geliştirildiği, paylaşıldığı ve kullanıldığı bir iş ortamı oluşturmak.
- ***Sistemlerin ve sürecin işlenmesini sağlamak:*** Bilgiyi elde etmek, işlemek, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilen teknolojik sistemlerin ve planlanan sürecin işlediğinden emin olmak ve hedeflenen kurum kültürünün sürekliliğini sağlamak.
- ***Bilgi yönetiminin bir dönüşüm ve kazanma aracı olarak değerini kanıtlamak:*** Bilgi yönetimi anlayışı ve uygulamaları ile organizasyonların ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarını ve yaptığı katkıyı ortaya koymaktır.

Bilgi yönetiminin doğru ve etkin olarak gerçekleştirilebilmesi açısından bir diğer önemli etken ise bilgi yönetiminin gerçekleştirileceği teknolojik altyapıdır. Diğer bir ifade ile bilgi teknolojilerinin aktif olarak kullanılmasıdır. Örgütler ancak bu sayede bilgiyi rekabet edebilecek bir şekilde kullanabilmekte ve süreci iyi yönetebilmektedir.

1.1.3. Bilgi Teknolojileri Kavramı

Alvin Toffler (2008: 225) insanlığın tarihi boyunca sosyal hafıza oluşturduğunu belirtmektedir. Bu hafıza beraberinde toplumda ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda etkiler yaptığı gibi yeni değişim süreçlerinin de ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erkan, 1998: 92-96 akt. Kocacık, 2003: 3). Bu değişimler bir yandan dönemseller ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olduğu gibi diğer bir taraftan ise bir önceki dönemin tecrübeleri üzerine bina edilerek gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde bu değişimler teknolojilere de yansyarak kişi veya kurumların dönemseller ihtiyaçlarını

karşılacak, hayatlarını kolaylaştıracak yeni araç ve gereçler üretmelerini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile her dönem kendi teknolojisini ortaya çıkarmaktadır. Mesela avcılık-toplayıcılık döneminde avcılığı daha iyi gerçekleştirmeye yönelik silah veya teçhizatlar, tarım toplumunda tarımsal üretimi artırmaya veya kolaylaştırmaya yönelik araçlar, endüstri çağında üretimi kolaylaştıracak makineler ve bilgi çağında ise bilgiyi elde etmeye ve kullanmaya yönelik araç ve gereçlerin üretilmesi bu değişimlerin sonucu olarak örneklendirilebilir.

Bilgi toplumu çerçevesinde geliştirilen teknolojilere bakıldığında bilgi toplumunun merkezinde bilginin olması nedeniyle teknolojilerin ise bilgiye ulaşmaya ve kullanmaya yönelik olduğu söylenebilir. Aksoy (2012a: 401) bu çerçevede teknoloji kavramını üretim tekniklerini, bilgisayarları içine alan çok boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Bununla birlikte bu toplumda sanayi toplumunun maddi ürününün yerini artık bilgi üretimine bıraktığı görülmektedir (Kocacık, 2003: 3).

Bilgi teknolojilerinin gelişim sürecine bakıldığında özellikle 1970'li yıllarda bilgisayar, video vs. teknolojilerinin gelişimi sonucu oluşan teknoloji patlamasının 1990'lı yıllardan itibaren kendisini hayatın içinde iyiden iyiye gösterdiği söylenebilir (Çalık ve Çınar, 2009: 84; Kocacık, 2003: 3). Bunun nedeni olarak ise bilgisayar, internet ve ağ teknolojilerinin hızla yaygınlaşması gösterilebilir.

Örgütler açısından bilgi teknolojileri incelendiğinde veriyi işleyen, bilgi toplayan, elde edilen materyalleri depolayan, bilgiyi yayan, iletişimi artıran işlevleriyle önceki dönemlerde örgütün tüm stratejilerinde yalnızca destekleyici bir rol oynadığı düşünülürken, artık açıkça farkına varılmaktadır ki bilgi teknolojileri, yeni ihtiyaçlar yaratma, yeni ürün geliştirme ve yeni süreçleri ortaya çıkarma gibi iş, işlem ve operasyon süreçlerinde de önemli roller oynamaktadır (Aksoy, 2005b: 60). Bu yönüyle işletme yönetimleri çerçevesinde aktif olarak bilgi teknolojileri kullanılmakta ve yönetim amacıyla çeşitli sistemler ve yöntemler geliştirilmektedir.

Bilgi teknolojilerinin kullanımı işletmelere üretim, yönetim, pazarlama gibi birçok fonksiyonda önemli avantajlar sağlamaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıda belirtilmektedir (Ekinci, 2004: 23):

- İşletmelerin temel faaliyetlerinde derinleşerek bilgi amaçlı birçok sistem ve uygulamanın kullanılmasına olanak sağlarken bu sistemler de kütleli alış-veriş işlemleri, raporlama sistemleri, bilgisayar destekli tasarım ve üretimin yanı sıra, sayısız diğere işlemlerde de kullanılarak işletmelere rekabet avantajları sağlar.
- Bilgi yönetimini yalnızca fiyat yapısını aşağı çekmek ve stratejik esnekliği artırmakla kalmayıp, bunun yanında özellikle dinamik çevrelerde rekabet eden işletmeler için bilgiden faydalanmayı sağlar.
- Üst kademe yöneticileri içinde önemli faydalar sağlamaktadır. Üst kademe yöneticilerine plan yapma, ürün ve hizmetlerin çeşitlendirme ve üretim şekli konusundaki kararlarında önemli fırsatlar sunar.
- Yöneticilere karar aşamasında önemli destekler sağlar. Kimin hangi bilgiye; ne zaman, ne sıklıkta, hangi ürün ya da hizmet üretimi için, hangi koşullarda sahip olacağı konusunda bilgi sağlayarak, yöneticilerin kararlarında etkilidir.

Bilgi teknolojilerinin örgütlere sağladığı avantajlar bilgi yönetimi bölümünde belirtildiği üzere ancak bir sistem ve süreç halinde gerçekleştirildiği sürece oluşmaktadır. Bu nedenle örgütler bu sürecin iyi yönetilmesi adına çeşitli teknolojilerden faydalanılmakta ve çeşitli yönetim sistemleri oluşturulmaktadır. Bu sistemler yönetim bilgi sistemleri olarak adlandırılmaktadır.

1.1.4. Yönetim Bilgi Sistemi Kavramı

Bilgi toplumunun en önemli unsuru olarak gösterilen bilgi, örgütler açısından önemli bir rekabet faktörüdür. Bu nedenle işletmeler yönetim aşamalarında belirli ilke ve kurallar etrafında doğru bilgiyi doğru zamanda üreterek ve yönetim süreçlerine katarak rakiplerine karşı öne geçmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçla çeşitli bilgi kaynaklarından aktif olarak bilgi elde edilmekte ve elde edilen bu bilgiler ise çeşitli yöntem ve sistemlerle işlenmektedir. Fakat işlenecek bilgilerin miktar olarak fazlalığı ve çeşitliliği yönetimini zorlaştırmaktadır (Şaklak ve Buran, 2010: 4). Bu nedenle ortamda bulunan bilginin rekabette öne çıkaracak bir şekilde yönetilme ihtiyacı doğmaktadır. Bu ihtiyaç ise işletmelerde yönetim bilgi sistemlerinin kurulması ile giderilmeye çalışılmaktadır.

Örgütler açısından sistemler, bir sonuç elde etmek amacıyla oluşturulan ve özel bilgi gerektiren kurumsallaşmış faaliyet bütünüyken bilgi ise, herhangi bir konu hakkında sunulan açıklamalar bütünü olarak ifade edilmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 162).

Yönetim bilgi sistemi ise genel olarak, bir yöntem, bir işlev, bir yaklaşım, bir işlem, bir örgüt ya da bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gümüştekin, 2004: 126). Genel olarak yapılmış bu tanımın yanında konuyla ilgili çalışmalarda kavramın farklı açılardan ele alınmasıyla oluşturulmuş tanımlara da rastlanılmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran bilgisayara dayalı sistemdir (Kreitner, 1983: 495 akt. Gümüştekin, 2004: 163).
- İşletme ve çevresi ile ilgili geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgi sağlayan bir sistemdir (Kroenke ve Nolan, 1987: 19; akt Gümüştekin, 2004: 133).
- Bilginin sistematik bir şekilde elde edilmesi, değerlendirmesi, analiz edilmesi ve gerektiğinde de kullanılması amacıyla oluşturulan yönetim bilgi sistemleri kullanıcıya zamanında, doğru ve güncel içeriklerin aktarımlarını sağlamaktadırlar (Saldamlı, 2008: 246).
- İşletmenin para, insan gücü, malzeme, makine, teknoloji, bilgi ve insan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek için yönetimin gereksinim duyduğu işletme içi ve dışı finansal ve finansal olmayan; niceliksel ve niteliksel bilgileri, gerektiği yer ve zamanda gerekli kişilere kullanabilecekleri şekilde sürekli olarak sağlamak amacıyla kurulan ve çalıştırılan sistemler bütünüdür (Sürmeli ve diğerleri, 2001; akt Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163).

Yukarıda belirtilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim bilgi sistemi sistem yaklaşımı çerçevesinde çalışmakta ve örgütün yapısına ve yönetim anlayışına göre aralarında bilgi alış verişine izin veren çeşitli alt sistemler dâhilinde oluşturulmaktadır. İşletme yönetim bilgi sistemleri genel itibariyle muhasebe, finans, pazarlama, üretim ve insan kaynakları alt sistemlerden oluşmaktadır (Mizrahi, 2011: 310). Örgüt ihtiyaçları doğrultusunda kapsamı ve sayısı değişse de örgütlerin yönetim yapıları ve ihtiyaçları

çerçevesinde bu alt sistemler artırılabilir. Yönetim bilgi sistemleri içerisinde en çok kullanılan alt sistemlerin kuruluş amaçları ise kısaca şu şekilde açıklanabilir:

- **Muhasebe Bilgi Sistemi:** Yönetimin varlıklar üzerindeki sorumluluğunu yerine getirmek, işletme eylemlerinin kontrolünü sağlamak ve geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri koordine etmeye yönelik bir sistem olarak tanımlanabilir (Sürmeli ve Diğerleri, 2001; akt. Dinç ve Abdioğlu, 2009: 164). Bu sistemlerin genel amacı örgütün hedef ve stratejilerine yönelik eylemlerini verimli ve ekonomik bir şekilde yerine getirmektir (Gümüştekin, 2004: 137). Bunun yanında örgütün planlamasına, gelişimine, operasyonel ve finansal durumun gelişimine yönelik bilgi üretimi sağladığı gibi sistem aracılığıyla elde edilen veriler bir yandan iç çevre içinde gerektiğinde kullanılmakta, diğer yandan ise dış çevreye rapor olarak sunulmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 164).
- **Finans Bilgi Sistemi:** Örgüt yöneticilerinin finansal kontrol işlevini sürdürebilmeleri hedefleri çerçevesinde varlık kontrolü ve geleceğin planlanması için gerekli bilgileri oluşturan bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır (muhasabaturk.com, 2014).. Bu kaynakların bulunması için finansal bilgi sistemleri bazı bilgi kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Bunlardan bazıları, başabaş noktası analizi, rasyo analizi, yatırım projelerinin değerlendirilmesi, uzun ve kısa vadeli kar planları, işletme ve bölüm bazında finansal tablolar, etüdüler, maliyet analizleri, raporlar olarak sıralanabilir (Yılmaz, 1999: 55).
- **Pazarlama Bilgi Sistemi:** Yöneticilerin pazarlamaya yönelik kararların verilmesinde kullanılmak üzere, bilginin düzenli olarak analiz edilmesi ve sunumuyla ilgili süreç ve yöntemler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Karaormuk ve Köseoğlu, 2005: 107). Tanımdan da anlaşılacağı üzere pazarlama bilgi sisteminin amaçları karar verme aşamasında bilgi sunmak ve analiz etmek olarak sıralanabilir. Pazarlama bilgi sistemiyle; yönetici ve uygulayıcılar mamul geliştirme, fiyatlama, reklâm, satış tahmini, pazar analizi, dağıtım kanalının seçimi gibi pazarlama kararları alır, uygular ve uygulamaları kontrol ederek gerekli düzeltici eylemlerde bulunulur (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163).

- **Üretim Bilgi Sistemi:** Üretim amaçlı olarak kullanılan ürünlerin işletme içindeki fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri elde etmeye yönelik olarak kurulan sistemlerdir (Gümüştekin, 2004: 135). Diğer bir ifadeyle mal ve hizmetlerin üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolüyle ilgili tüm faaliyetleri içine alan bilgi sistemi olarak da tanımlanmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163).
- **İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi:** Organizasyonlarda çalışan kişilere ilişkin yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sistemlerdir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri ile örgütler ücret bordrolarının hazırlanması, personel sicillerinin tutulması, işgören seçme ve yerleştirme, değerlendirme, eğitim gibi faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163). İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışmanın ana konusunu oluşturması nedeniyle bundan sonraki bölümlerde daha kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2. Bilgi Toplumu ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilgi toplumu ve bilgi toplumu sonrası gelişen bilgi teknolojileri ile ilgili bilgilerinin aktarıldığı bu alt bölümde ayrıca insan kaynakları yönetiminde kullanımı ile ilgili bilgiler de aktarılmaktadır.

1.2.1. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının içinde bulunduğu toplumsal çağ ve örgüt yönetimindeki algıya göre zaman içinde değişim gösterdiği ve dolayısıyla değişime açık olduğu söylenebilir. Kavramın tarihi genel olarak incelendiğinde bu değişimin izleri görülmektedir. Barutçugil (2004: 101-105) bilgi toplumunda insan kaynağındaki bu değişimi ve işletmelerin kaynakları departmanından beklentilerini şöyle açıklamaktadır:

- **Bireye değer vermek:** Bilgi toplumuyla birlikte çalışan bir değer olarak görülmekte ve çalışanların tatmin ve motivasyonlarının yüksek olması adına çeşitli program ve projeler geliştirmelidir.
- **Çalışanın katılımına önem vermek:** Çalışanın değer olarak görülmesinin ardından iş yapış ve geliştirme süreçlerinde onların katılımını sağlayarak aitlik duygularının gelişimine katkıda bulunmaktadır.

- ***Küresel düşünmek:*** Küreselleşmeyle birlikte İK'da bu sürece ayak uydurarak küresel düşünerek rekabetçi başarıyı elde etmeye yönelik stratejiler belirlemelidir.
- ***Proaktif davranmak ve hızlı harekete geçmek:*** Hızla değişen rekabetçi iş dünyasında üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü korumak adına insan kaynakları hızlı ve proaktif davranmalı, yenilikçi İK çözümleri sunmalıdır.
- ***Rekabetçi üstünlük kaynağı haline gelmek:*** Bilgi toplumuna kadar geçen süreçte İK genel itibariyle içe odaklanan bir departman iken bugün iç ve dış etkenlerin de hesaplandığı daha rekabetçi bir anlayışla işletmeye değer katmalıdır.
- ***Performans kültürü yaratmak:*** Bilgi toplumu öncesinde genel itibariyle ortalama performans gösteren çalışanlar için harcarken, bu dönemde zaman ve hizmetlerin çoğunu en önemli etkiyi gösteren işlere ve programlara ayırmalı ve performans kültürü oluşturmalıdır.
- ***Değişen ekonomiye göre strateji değiştirmek:*** İK'nın işletmeye yön verebilecek şekilde stratejik rol üstenebilmesi için açıklanmış ve herkes tarafından anlaşılabilir yazılı bir stratejisi bulunmalıdır.
- ***Performans danışmanı gibi çalışmak:*** İK hem organizasyonların hem de çalışanların performanslarını yükseltmek amacıyla danışmanlık benzeri bir rol üstlenmelidir.
- ***Her gün ve 24 saat hizmet verebilmek:*** Küreselleşen ve dünyanın dört bir tarafında hizmet sağlayan bir yapıya dönüşen İK bu yönüyle dünyanın her ülkesinden haftanın yedi gününde ve günün 24 saatinde, ulaşılabilen bir departman olarak faaliyet göstermelidir.
- ***İşe yaramayan sistemleri 'öğrenen' veri tabanları ile değiştirmek:*** İK sistemleri genel olarak şirkete ve kişiye özel bilgileri barındığı için kapalı bir sistemle çalışmaktadır. Bu durum ise eksik ve hataların hemen görülmesine olanak tanımamaktadır. Bilgi toplumunda İK; sistemleri iyi tanımalı ve bilmeli, gerektiğinde hata ve sorunları en kısa sürede çözmelidir. Bunu yaparken de

geliştirilen bilginin aktarılmasına yardımcı olmalıdır. Bunun yanında kapalı teknolojik sistemleri kullanabildiği gibi açık sistemleri de aktif olarak kullanabilmelidir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı

Günümüzde insanın stratejik bir kaynak olması, uzman işgören ihtiyacındaki artış, küreselleşmeyle birlikte rekabetin daha geniş alana yayılması gibi nedenlerden dolayı doğru insana ulaşma ve işgören verimliliğini artıracak çalışmaların daha az maliyetle yerine getirilmesi ihtiyacı insan kaynakları yönetimini örgüt içerisinde stratejik bir pozisyona taşımıştır.

Teknolojik araç ve imkânların kullanımı; yüksek rekabet ortamında ayakta kalma çabasında olan işletmeler ve insan kaynakları yöneticileri açısından kritik öneme sahiptir (Saldamlı, 2008: 242). Bunun yanında iyi tasarlanmış ve örgütün uzun vadeli plan ve stratejileri ile uyumlu bir bilgi teknolojileri yeteneği üzerine konumlandırılmış insan kaynakları uygulamaları başarılı sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013: 104). Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri değişen ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda amaçlarına uygun olarak kullandıkları teknolojiyi ve araçları da çeşitlendirmektedir.

Bilgi teknolojileri iş dünyası ve insan kaynakları yöneticilerine internet, e- posta, video-konferans, intranet gibi araçlarla iletişimi kolaylaştırma ve çabuklaştırma avantajı sağlarken aynı zamanda bilgi alışverişi yapılmasını sağlayarak örgütlerin zaman ve iletişim maliyetlerini azaltmaları bakımından yeni imkânlar sunmaktadır (Aksoy, 2005b: 62). Doğan (2010a: 28) bilgi iletişim teknolojilerinin örgütlere ve insan kaynakları yöneticilerine sağladığı imkânları şu şekilde sıralamaktadır:

- İnsan kaynaklarına daha stratejik bir yaklaşım sağlar,
- Örgütün tamamının yönetimi açısından destek sağlar,
- Örgütsel öğrenme ve işbirliği için daha fazla potansiyel sağlar,
- Örgütsel prestijin yükselmesi sağlar,
- Yönetimsel giderlerin azalması sağlar,

- Çalışan memnuniyetinin artması sağlar.

Yukarıda belirtilen açıklamalardan hareketle bilgi teknolojilerinin genel olarak insan kaynakları yönetiminin stratejik hedeflere yönelmesini kolaylaştırmak amacıyla gerekli iç ve dış bilgiyi depolama, analiz etme, mekan sınırlaması olmadan her ortamdan ulaşma imkanı sağladığı, bunun yanında çalışanların da ihtiyaç duyduğu bilgi ve uygulamalara istedikleri zamana ve yerde ulaşmalarına olanak sağladığı söylenebilir.

Literatür ve uygulamalar incelendiğinde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çerçevesinde internet, intranet, kurumsal bilgi portalları gibi üç ana teknolojik araç ve ortamdan faydalanılmaktadır (Saldamlı, 2008: 247). Kullanılan bu teknolojiler ve bu teknolojilerin insan kaynakları yönetimi çerçevesindeki kullanım amaçları incelendiğinde özellikle internet ve intranet sistemlerinin aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. İnternet ve intranetin insan kaynakları açısından kullanımını ise şu şekilde açıklanabilir.

1.2.2.1. İnternet

İnternet yapısı itibariyle milyonlarca şebekeyi birbirine bağlayan, kendi içerisinde birçok kaynağı ve kullanıcı kitlesi bulunduran ağların birbirleriyle iletişim kurmaları olarak düşünülebilir (Saldamlı, 2008: 247). İnternetin ulaştığı ağı ortaya koyma adına İnet-tr yönetim kurulunu temsilen Mustafa Akgül'ün 2012 yılında Dünya'dan ve Türkiye'den paylaştığı veriler önemlidir (Akgül, 2012: İnet-tr'12 açılış konuşması):

2.4 milyara yakın insan internet kullanıcısı. İnternete kayıtlı bilgisayar sayısı 908 M(Milyon). 625 M web var. 140M'sı uluslararası, toplam 240M kadar alan adları var. Blog ve video sayısının yüz milyonlar ölçüsünde olduğunu biliyoruz. Google artık sayfa sayısı vermiyor, ama 2008 de 1 trilyon URL'e ulaştığını açıklamıştı. Facebook milyarı aştı, Twitter 500, LinkedIn 170, wordpress 57 M blog var.

Türkiye'ye gelince 16-74 yaş grubunda kullanım %47, Erkekler %58, Kadınlar %37, bu kırsal kesimde %26, % 37, % 16 düşüyor. İnternete kayıtlı bilgisayar sayısı 7 milyon olarak rapor edildi. TR altında 315 bin alan adı var. Yurt dışında da 1.225M civarında var.

Küresel anlamda geniş bir coğrafi alana yayılmış olan internet teknolojisinin kısa sürede 2.4 milyar gibi bir rakama ulaşmasının iki ana nedeni olduğu söylenebilir. Bunlardan biri, internet üzerinden iletişim gerçekleştirilebilmesi, doküman veya dosya transferinin kolayca ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, bilgi aktarımı gerçekleştirilebilmesi, müzik dinlenilebilmesi, video izlenilebilmesi ve daha birçok işlemin yapılmasına olanak tanınması olarak gösterilebilir (Doğan, 2010a: 40). Bunun yanında artan kullanıcı istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde devamlı olarak sistemin kendini yenilemesi de bir diğer etken olarak gösterilebilir.

İnternet teknolojisi kişisel anlamda bilgi, iletişim ve veri paylaşımına kolaylıklar getirdiği gibi örgütlerin de birçok işleyişine katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle yönetimden pazarlamaya kadar birçok fonksiyonda aktif olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynakları departmanları da internet teknolojisini işlemlerini gerçekleştirmek amacıyla faaliyetlerine entegre etmektedir. Konuyla ilgili gerçekleştirilen akademik çalışmalar incelendiğinde internet teknolojisinin İKY faaliyetlerine entegre edilmesiyle E-İKY, E-İK, sanal İKY, web tabanlı İKY, bilgisayar tabanlı İKY gibi terimlere rastlanmaktadır (Doğan, 2011b: 53).

Akgül tarafından yukarıda belirtilen verilerden de anlaşılacağı üzere internetin ikinci dönemi olarak ifade edilen web 2.0 tabanlı internetin kullanım istatistikleri de yaygındır. Özellikle Facebook ve LinkedIn gibi web 2.0 tabanlı portallar insan kaynakları yönetimi kapsamında kullanılan önemli kaynaklardır. Belirtilen bu siteler ve insan kaynakları yönetimi açısından kullanımı ile ilgili olarak ikinci bölümde kapsamlı bilgilendirme yapılacağından bu bölümde kısa bir şekilde değinilmiştir.

1.2.2.2. İtranet

İtranet kavramı, internet teknolojisinin iletişim standartlarına ve www'nin içerik standartlarına dayanan, erişimi sadece belirli grup insan veya kaynakla sınırlandırılmış, çalışanların bilgi ve iletişim ihtiyaçlarını karşılama amacı taşıyan sistemler olarak tanımlanmaktadır (Gökçen, 2007: 256). Diğer ifade ile örgüt çalışanlarına en ideal bilgiye ulaşma aracı sunan ve genel olarak örgüt çalışmalarına yönelik dokümanlar, firma politik kararları, insan kaynakları prosedürleri, teknik el kitapları, fiyat listeleri, kataloglar vb. bilgileri içeren kapalı sistemlerdir (Saldamlı, 2008: 248).

Web ile intranet arasındaki temel farklılık webin tüm insanlara açık olmasına karşılık intranetin örgütün dış çevresine kapalı olması ve sadece örgüt çalışanlarına açık olmasıdır (Hoşcan, 2010: 158). Ayrıca intranet sisteminin çalışabilmesi için internet bağlantısının bulunması zorunlu olmamakla birlikte örgütlerin isteği doğrultusunda sadece intraneti de kullanabilmektedirler (Gökçen, 2007: 256).

İntranet teknolojisi insan kaynakları yönetimine yönelik görevlerin yerine getirilmesinde aktif olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS) intranet alt yapısıyla kurulmuş, insan kaynaklarına yönelik bilgilerin depolandığı, formlar ve analizlerin elde edildiği sistemlerdir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006: 105). İnsan kaynakları bilgi sistemleri temelde insan kaynakları yöneticilerine ve yetkili kişilerin kullanımına açıktır.

Son yıllarda örgütlerin küreselleşmesi ve hızlı bir yayılım gerçekleştirilmesi nedeniyle İşgören Self-Servis kavramının ortaya çıktığı görülmektedir. İşgören Self-Servisi, tüm yönetici ve işgörenlerin kendileriyle ilgili personel bilgilerini oluşturma, kaydetme ve düzeltme işlemlerine olanak sağlayan, intranet üzerinden kişilerin kendi şifreleriyle sisteme girip kendine ait tanımlanan kısımda düzenlemeler yapmasıdır (Esen, 2011: 30). Bu sayede işgörenler de kendilerine çizilmiş bir çerçevede kendileriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşabilmektedir.

İntranetin internet teknolojisinin iletişim standartlarına uygun bir yapısı olması nedeniyle internet teknolojisindeki gelişmelerden de etkilenmekte ve alt yapısı yenilenmektedir. Diğer bir ifade ile internetin gelişmesi ve web 2.0 olarak adlandırılan yeni yapısından intranet sistemi de etkilenmiş ve örgütler sistemlerini web 2.0 teknolojiyle yenileyerek bu teknolojinin sağladığı avantajlardan faydalanmaktadırlar. Özellikle insan kaynaklarının örgütsel iletişim, eğitim gibi faaliyetlerinde bu teknolojinin örnekleri görülmektedir.

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Avantajları

Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması örgütlerde birçok değişim yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişimin örgütlere ve insan kaynakları uygulamalarına çeşitli konularda önemli avantajlar sağladığı söylenebilir. Bayraktaroğlu (2011: 273) bu avantajları şöyle açıklamaktadır.

- **Bilgi paylaşımı:** İnsan kaynakları yöneticileri internet, intranet, online formlar aracılığıyla ihtiyaç duydukları bilgilere daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedir.
- **Nitelikli eleman bulma ve seçme:** İşletmelerin internet sitelerindeki formlar, kariyer siteleri, intranet üzerindeki çalışanların bilgileri ve son zamanlarda ise sosyal ağlar insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak adaya ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.
- **Yeterlilik yönetimi:** İnternet veya intranet ortamında uygulanan testler, ölçme ve değerlendirme araçları, çalışanların yetkinliklerini, bilgi ve beceri düzeylerini, potansiyellerini ve mevcut performanslarını belirlemeyi kolaylaştırmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri bu araçlar ve imkanlar sayesinde yetkinlik açıklarını görme, eğitimleri buna göre programlama ve bugünkü ve gelecekteki eleman ihtiyacını sağlayarak doğru bir insan kaynakları planlaması yapma olanağı bulur.
- **Rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi yönetimi:** İnsan kaynakları yöneticileri bilgi teknolojileri vasıtasıyla elde edilen veriler sayesinde organizasyondaki kişilerin hangi bilgi ve deneyimlere sahip olduklarını tam ve doğru bir şekilde bilerek onların doğru yerlerde, doğru işlerde görevlendirilmelerini sağlarlar.
- **Öğrenme süreçlerini geliştirme:** Bilgi teknolojileri eğitim ve geliştirme aşamasında da İK yöneticileri tarafından aktif olarak kullanabilmektedir. Yöneticiler internet ve intranet olanaklarını kullanarak pek çok farklı konuda çalışanlarını eğitime ve bilgilendirme olanağını bulabilir. Ayrıca oluşturulan bu sistemler hem zaman hem de mekan sorununu ortadan kaldırılabilir.
- **Kariyer yönetimi ve yedekleme planlanması:** Bilgi teknolojilerinin sağladığı imknlar ile çalışanların kariyer beklentilerini, ilgi alanlarını, iş değerlerini, kişisel ve profesyonel hedeflerini belirlemek ve değerlendirmek daha kolaydır. Böylece çalışanlar daha uygun pozisyonlarda görevlendirilerek iş tatminini oluşturulurken performansın da artması sağlanabilir. Bununla birlikte, çalışanlarla ilgili veri tabanlarından elde edilen bilgiler yöneticilerin çalışanlarıyla birlikte yaptıkları kariyer planlama görüşmelerinin etkinliğini

artırır, gelişme fırsatları konusunda doğru tavsiyelerde bulunmalarına yardımcı olur.

- ***İşgücü profili ve işgücü dinamikleri analizi:*** Bilgi teknolojileri, çalışanlarla ilgili tüm demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim, etnik köken, aile-gelir durumu vb.) bulundurabilir. Bu teknolojiler bu bilgileri derleyerek ve işleyerek ekiplerin ve organizasyonların yapısı ve işleyişi ile uyumunu sağlayacak bilgileri ortaya koyabilir. Böylece iş ve insan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve yönetimin geliştirilmesi sağlanabilir. Ayrıca çalışanların organizasyonlarda geçirdikleri süreler ve bu süre zarfında aşağı yukarı, yana ve dışarıya doğru hareketleri ile ilgili bilgiler işlenerek işe alma, eğitim, kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması gibi konularda daha doğru kararlar verebilir.
- ***Performans yönetimi analizi:*** Çalışanlarla ilgili tüm veriler elektronik veri tabanlarında tutulabilir. Bu bilgiler çerçevesinde hem çalışan hem de yöneticiler açıklık ve anlayış içinde performans geliştirici kararları alabilir ve uygulamalara geçebilirler.
- ***Ücretlendirme ve sosyal haklar:*** Bilgi teknolojilerini etkin kullanan insan kaynakları yönetimi, ücret politikalarının oluşturulmasını, iş ve işgören değerlendirmeleriyle ücretlerin, sosyal hakların ve çıkarların adil ve dengeli olmasını, çalışanlara yapılacak sosyal haklar, yan ödemeler ve emeklilik programlarıyla ilgili tekliflerin toplam maliyetlere etkisini ölçme konusunda da bilgi teknolojilerinden faydalanabilmektedirler.

Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kullanılmasının yukarıda belirtilen ana çalışma alanındaki avantajlarının yanında organizasyonel çerçevede de faydaları olduğu söylenebilir. Bu faydalar ise etkin iletişimi sağlamak, departman maliyetinin azaltılması, doğru, hızlı, kaliteli veriye erişim, stratejik düşünme ve iş süreçlerinin hızlanması olarak sıralanabilir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi

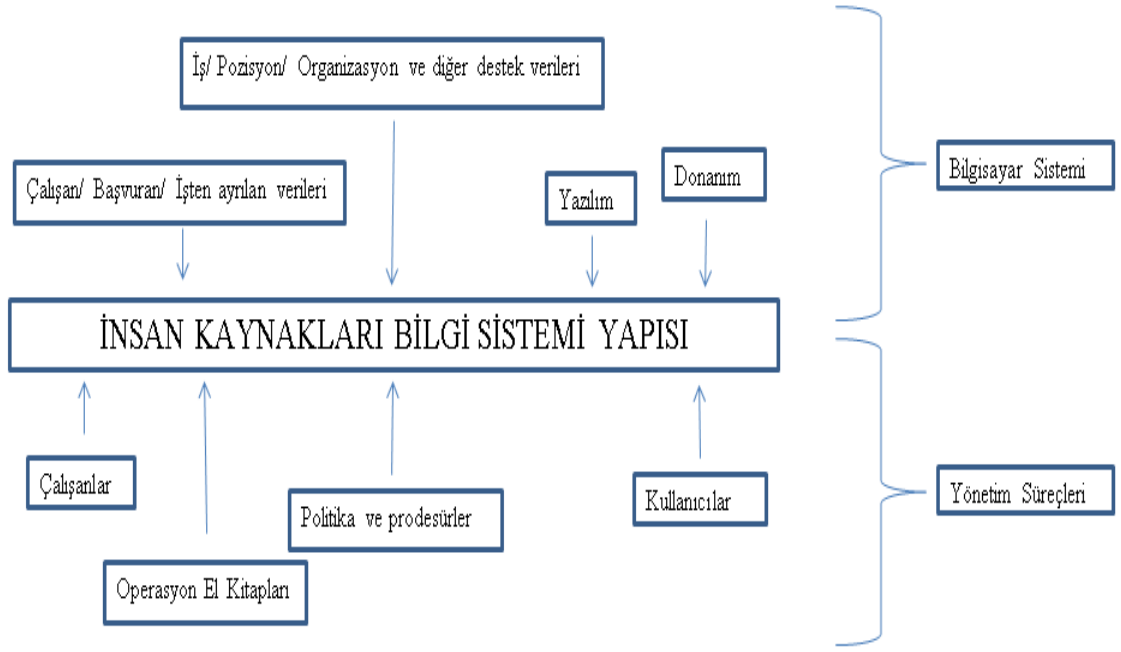
Bu başlık, insan kaynakları bilgi sisteminin kavramsal çerçevesi, insan kaynakları bilgi sisteminin amaçları, insan kaynakları bilgi sisteminin avantajları ve sınırlılıkları ile insan kaynakları bilgi sisteminin fonksiyonları alt başlıklarından oluşmaktadır.

1.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kavramsal Çerçevesi

Bilgi toplumunda süregelen ekonomik, sosyal, teknolojik gelişmeler insanoğlunun yaşantısını etkilediği gibi organizasyonların da yapısını ve işleyişini etkilemiştir. Sanayi toplumuna nazaran rekabetin arttığı ve rekabette öne geçebilme adına en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilen bilginin ise yönetim amaçları çerçevesinde daha hızlı ve kolay bir şekilde elde edilebilmesi ihtiyacı bilgi teknolojilerinin yönetim aracı olarak kullanılmasına neden olmuştur. Bu sebeple (daha önceki bölümde de belirtildiği üzere) organizasyonlar bilgi teknolojilerini kullanarak yönetim bilgi sistemleri oluşturmuşlar ve kendi ihtiyaçları doğrultusunda alt sistemler kurmuşlardır. Örgütler tarafından kurulan bu yönetim bilgi sistemlerinden biri de insan kaynakları departmanı fonksiyonlarının bilgi teknolojilerine adaptasyonu sonucu oluşturulan insan kaynakları bilgi sistemidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi Hendrickson tarafından (2003: 381) kısaca, bir organizasyonun insan kaynakları ile ilgili bilgilerini toplamak ve analiz etmek için kullanılan entegre sistemler olarak tanımlanmaktadır. Keçecioğlu (2003: 32) ise; bir örgütün insan kaynakları fonksiyonunun etkin olarak işlemesine yardım etmek için örgütün insan kaynakları ile ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararların verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan sistem olarak tanımlamaktadır.

Hendrickson ve Keçecioğlu tarafından yapılmış olan tanımlar incelendiğinde her ikisinde de iki ana noktanın vurgulandığı görülecektir. Bunlardan biri insan kaynakları bilgi sisteminin (İKBS)'nin entegre bir sistem oluşu, diğeri ise insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını kolaylaştırma amacına yönelik hazırlanmış olduğudur. Diğer bir ifade ile İKBS, teknik kısmını oluşturan bilgisayar donanım ve yazılım uygulamaları ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda insan kaynakları fonksiyonlarını yönetmek için gerekli politikalar, prosedürler ve veriler içermektedir (Hendrickson, 2003: 381). Kavramın daha net bir şekilde anlaşılabilmesi amacıyla İKBS'nin yapısını oluşturan bu unsurların ele alındığı Şekil 1 incelenebilir.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yapısı

Kaynak: Bayraktaroğlu (2011: 273)

Yukarıda yer alan Şekil 1 incelendiğinde sistemin birinci ayağını oluşturan bilgisayar sisteminin yazılım, donanım, işe, pozisyona, organizasyon yapısına ve çalışana ilişkin verilerden oluştuğu görülmektedir. Yönetim sisteminin ise çalışanlar, elle yapılan işlemler, kurallar ve prosedürlerden oluştuğu söylenebilir.

Bir diğer taraftan yukarıda belirtilen İKBS' ye sistem yaklaşımı çerçevesinde bakıldığında yapıda var olan yönetim ve bilgisayar sisteminin birbiriyle etkileşim halinde olması nedeniyle ve sistemin etkili ve doğru sonuçlar ortaya koyabilmesi adına uyumlu olarak çalışması gerekmektedir. Uyumluluk ihtiyacı bir örnek üzerinden açıklanacak olursa; İKBS üzerinde bir bordrolama işlemi yapılabilmesi için öncelikle çalışana bu işlem için ihtiyaç duyacağı donanımın sağlanması, sonrasında yazılımın ihtiyaçları karşılayacak şekilde geliştirilmesi, verilerin eksiksiz bir şekilde ve zamanında girilmesi gerekmektedir. Ancak bu asgari şartlar sağlanmadığı sürece İKBS istenilen sonuçları verebilme yeteneğine sahip değildir.

Diğer bir taraftan doğru bir şekilde ihtiyaçların belirlendiği, donanım ve yazılım kurgusunun yapıldığı durumlarda sistemin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları

çerçevesinde birçok faaliyetin daha hızlı ve doğru sonuçlarla elde edilmesine katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu çerçevede bir İKBS modülünün en azından aşağıdaki sorulara cevap vermesi beklenir (Kaynak, 1998: 11; akt Demir ve Çavuş, 2010: 7):

- Örgüt içerisindeki her bir işin görev ile sorumlulukları nelerdir?
- Her bir çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri nelerdir?
- Örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksinimi ne olacaktır?
- Örgütteki boş ya da boşalacak iş veya görevler için hangi kaynaklara başvurulacaktır?
- Örgütte izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- Örgütte ne tür eğitim ve geliştirme programları planlanıp uygulanacaktır?
- Çalışanlar ve bir bütün olarak örgüt istenilen performansa ulaşabilmiş midir?
- Örgüt içi yükselme ve iş rotasyonu uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

Yukarıda belirtilen bu sorular kurumun ihtiyaçları ve bakışına göre artırılabilmesi gibi aynı zamanda değiştirilebilmektedir. Fakat en azından İKBS modülünün kapsamının çizilmesi adına önemlidir.

İKBS, yaşayan ve dönemin ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösteren bir sistem olması nedeniyle net bir kapsam çizmek de zordur. İKBS' nin gelişimi incelendiğinde bu durum net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İKBS'nin gelişiminin bir yönüyle bilgi teknolojilerinin gelişimiyle paralel olduğu söylenebilir. İKBS ile ilgili ilk örnekler 1960-1970'li yıllarda Ford ve IBM firmalarında rastlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2011: 273). Fakat bu dönemlerde sistemler daha çok otomasyon amaçlı olarak veya sınırsız depolama amaçlı olarak kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006: 108). Bunun yanında 1970'lerden sonra maliyet ve riski azaltıcı bir unsur olarak kabul edilen İKBS özellikle 1990'lı yıllardan sonra ise stratejik bir önem kazanmış ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde karar verme amaçlı olarak da kullanılmaya başlanmıştır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006: 105). İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramındaki bu değişimin İKBS'nin kapsamının da değişmesine neden olduğu söylenebilir.

Özellikle 2000’li yıllardan itibaren bilgi ve web teknolojilerinin hızla gelişimi teknoloji kullanımını artırmaya başlamış ve işletmeler de bu gelişmelerden etkilenerek internet tabanlı kurulan elektronik anlamda kullanılan e-süreçlerini uygulamaya başlamışlardır (Turhan, 2012: 4). Aynı şekilde edilerek insan kaynakları yönetimi kapsamında da internet tabanlı teknolojiler süreçlere dahil bilgisayar teknolojisinin sağladığı avantajların yanında internet teknolojilerinin avantajlarının kullanılması sağlanmıştır. İnternet tabanlı bu yeni uygulamalar bazı kaynaklarda ağların kullanımı olarak tanımlanmakta ve İKBS’den farklı, yeni bir kavram olarak ortaya atılmaktadır (Doğan, 2011b: 53). Bazı kaynaklarda ise insan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve iletişim ağlarını kullanabilmesi şeklinde tanımlanarak İKBS’nin teknolojinin gelişmesi sonucu kullanım alanlarının genişlemesi olarak değerlendirilmektedir (Özden, 2004: 278).

1.3.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Amaçları

Organizasyonlar, yönetim bilgi sistemini ve insan kaynakları yönetimi gibi alt sistemlerinin her biri kendi alanında farklı amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Bu çerçevede İKBS’nin kuruluş amaçlarından bazıları aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 272-274):

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırmak,
- Örgütün tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunların herkes tarafından bilinirliğini sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların katılımını artırmak,
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulmasını sağlamak,
- Kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri yönetmek,

- Çalışanların sağlık durumlarını izleyip bu konu ile ilgili kararları hızlıca almak,
- Ücret ve diğer ödemelerin analizi,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde destekleyici olmak,
- Performans değerlendirmelerde destekleyici olmak,
- Görevleri belirlemek

Yukarıda belirtilen departmana özgü amaçlar dışında yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasında en etkili neden olan hız ve maliyet faktörü gibi faktörler de insan kaynakları bilgi sistemlerinin organizasyonlar tarafından tercih edilme sebepleri arasında sayılabilir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kapsamının açıklandığı bölümde de belirtildiği üzere İKBS yönetim ve sistem temeline dayalı iki ayaktan oluşmaktadır. Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda sistem kurulumu gerçekleştirilerek sonuç alınmaya çalışılır. Bu nedenle yukarıda belirtilen amaçlara ulaşabilmek adına sistemin belirli verileri içermesi gerekmektedir. Bu çerçevede teknolojik tabanlı insan kaynakları yönetiminin görevleri ise şu şekilde sıralanabilir (Sadykova, 2008, 34-37 akt.; Turhan, 2012: 4):

- **Bilgini yayımı:** örgüt politikaları, duyuruları, örgüt ile ilgili haberler, faaliyet alanları, işgören listesi ve iletişim rehberi ile bilgilerin herkes tarafından görülmesinin sağlanması, verilerin birleştirilmesi ile anlamlı hale getirilmesi gibi görevlerin yerine getirilmesi.
- **Temel İK işlemleri:** İşletme içi evrak ve dosyaların elektronik ortama aktarılması, kişisel bilgilerin yazılması gibi işlemlerin gerçekleştirilmesi.
- **Karmaşık İK işlemleri:** İK ile ilgili olarak daha önce sisteme girilmiş olan verilerin değerlendirilmesi, rapor ve analizlerinin hazırlanması gibi işlemlerin gerçekleştirilmesi.
- **Veri tabanı Oluşturulması işlemleri:** İşgörenlerin demografik kişisel bilgileri, çalışma, program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve

emeklilik durumları vb. bilgileri içeren işgörenlere ait bir veritabanının oluşturulması.

- **Sistemin bütüncül olarak kullanılması:** Örgüt içi ve dışından istenilen işlemin gerçekleştirilebilmesi amacıyla internete, intranet ve extranet ağları ile yetkili kişiler tarafından sistemin ulaşılabilir olması.

Yukarıda belirtilen bilgiler dışında sistemin kurulma amaçları ve ihtiyaçları çerçevesinde farklı bilgiler de eklenebileceği gibi aynı zamanda da çıkarılabilmektedir. Bu nedenle organizasyonlara göre değişkenlik gösteren amaçlar, bilgi ihtiyacının türü ve miktarına göre değişkenlik göstermesinin neden olduğu söylenebilir.

1.3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Avantajları ve Sınırlılıkları

Organizasyonlar, yönetim bilgi sistemlerinde olduğu gibi insan kaynakları bilgi sistemi gibi alt sistemleri de bilgi çağında rekabet edebilmek amacıyla yönetim araçlarına entegre etmektedirler. Bu sayede bilgi teknolojilerinin sağladığı hız ve maliyet avantajından faydalandığı gibi her alt sistemin oluşturulması sonucu elde edilen avantajları da yakalamış olmaktadır. Bu çerçevede İKBS'nin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ve genel organizasyon faaliyetlerinde sağladığı avantajlar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (Lazol, 2005: 46; Baraz, 2012: 6).

- Bilgi teknolojileri temelli çalışması nedeniyle doğru veri girişinde yaşanabilecek hatalar minimuma ineabilmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde değerlendirilen faaliyetlerin bir kısmının bilgi sistemlerine aktarılması nedeniyle iş yükünde azalma gerçekleştiğinden rutin faaliyetler bırakılarak stratejik faaliyetlere odaklanılır.
- Stratejik ve yönetsel kararlar aşamasında etkin bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Bilgi sistemine girilen veriler vasıtasıyla gerektiğinde çok çeşitli raporlar elde edilebilirken, raporların hata oranı daha düşüktür.
- Sistem veri girişleri sonunda kendini güncellemekte olduğundan istenilen her bilgiye güncel olarak daha hızlı bir şekilde ulaşma imkanı sağlar.

- Sistemin ilk kuruluş süreci maliyetli olsa da hem maliyet azaltıcı faktörü hem de hız faktörü sayesinde verimliliği artırıcı etki sağlar.
- Sistem güncellemeleri kolaylıkla yapılması,
- Uygulamaların içeriğinin kullanılan teknoloji ve amaçlara yönelik olarak çeşitlilik sağlayabilmesi,
- E-işe alma için kullanılan sitelerde aynı zamanda reklam yapma olanağı sağlaması,
- Aktif ve kullanışlı bir sistem örgütsel imajın sağlanmasına katkıda bulunması,
- Çalışanlarının giriş çıkış saatleri gibi saatlerinin kaydının tutulması,
- İnternet ve intranet gibi sistemler sayesinde çalışanlar arası iletişimin artması,
- İşe alımdan eğitime, performanstan ücretlendirmeye kadar geniş bir uygulama olanağı sunması,
- Birçok işlemin e-sistem ve uygulamalar ile yürütülmesi sayesinde personel istihdamının azalması,
- E- öğrenme araçları ile eğitimi mekan sınırlamasını kaldırması,

İnsan kaynakları bilgi sistemleri doğru amaç ve şartlar çerçevesinde kullanılması neticesinde yukarıda belirtilen avantajları hem işletmelere hem de işletmelerin insan kaynakları departmanlarına sunmaktadır. Fakat diğer yönetim sistemlerinde olduğu gibi İKBS’de de sistemin verimliliğini azaltıcı etkenler ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar ve verimliliğe azaltıcı etkenleri aşağıda maddeler halinde açıklamaktadır (Bayraktaroğlu, 2011: 277; Baraz, 2012: 6):

- ***Etkinliği azaltıcı faktörler;***
 - Sistemin tasarlanması sürecinde sistemi kurmak isteyenlerin kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini ortaya koyamamaları,
 - Amaca ve ihtiyaca yönelik olmayan ürün seçimi,

- Kullanıcıların sistemin kullanımına yönelik yeterli bilgi seviyesine sahip olmamaları,
 - Yönetim beklentilerinin sistemin sınırlarını aşması,
 - İnsan kaynakları kayıtlarına ilişkin plan eksikliği,
 - İKBS' yi kullanan taraflar arasında zayıf iletişim,
- **Sınırlılıkları;**
 - Çok geniş bir çevreye hizmet etmek zorunda olması,
 - Yasal prosedürlerin fazlalığı, karmaşıklığı ve hızla değişmesinin üstesinden gelmek zorunda olması,
 - Örgütsel veri süreçlerin geniş olması,
 - Elektronik uygulamaların her zaman ve her durumda aynı başarıyı sergilemeyebilmesi,
 - Yeni uygulamaların başarısızlıkları nedeniyle teknoloji kullanımında isteksizliklerin oluşması,
 - Örgütün değişime hazır olmaması durumunda bir dirençle karşılaşılabilmesi,
 - Veri tabanları ve bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi ihtiyacının oluşması,
 - Teknoloji temelli insan kaynakları uzmanları istihdam etme veya destek alma ihtiyacının artmasına karşılık hem ik, hem de teknolojik bilgilere sahip uzman sayısının az olması,
 - Teknolojik gelişmelerin artması nedeniyle sistemlerin de kendisini geliştirmek zorunda olması,
 - Bilgi güvenliğinin elektronik temelli uygulamalarda sağlanamayabilmesi,
 - Örgütsel iletişimin azalması işgörenler arasında olumsuzluğa yol açması,

Yukarıda Bayraktaroğlu tarafından maddeler halinde verilen sınırlılıklar ve etkinliği azaltıcı faktörlerden şu sonuçlar çıkarılabilir: Öncelikle insan kaynakları bilgi sisteminin kurulma aşamasında ihtiyaçlar ve sistemden beklentiler ortaya konmalı ve sistemi kuracak kişiler ile bu ihtiyaç ve beklentiler çerçevesinde görüşülmelidir. Diğer bir ifadeyle organizasyon, sistemin kurulması yönünde karar verdikten sonra ihtiyaç ve beklentilerini belirlemeli ve sistemi bu kapsamda kurmalıdır. Bunun yanında sistemin etkinliğini artırmak adına kullanıcıların sistemin içeriği ile ilgili yeterli eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Çünkü eksik bilgi veya yanlış bilgi istenen çıktıların elde edilmesini zorlaştırmakta, bunun yanında ek iş yüküne neden olmaktadır.

Diğer bir açıdan bakıldığında oluşturulan sistemler her ne kadar veri girişi sonucu avantajlar sağlasa da veri girişi aşaması hala otomatik olarak gerçekleştirilememekte ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bunun yanında sistemler kendi içindeki algoritmaları nedeniyle birçok yanlış veri girişlerini engellese de veri girişleri insanlar tarafından yapıldığı için bazı hataları engelleyememektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri rutin veri girişlerinin ardından kısa sürede istenilen birçok rapor veya analizin hazırlanmasına olanak tanısa da verileri yorumlamak, ihtiyaca göre bilgileri ayırmak yine insanlara düşmektedir. Bu nedenle sistemlere sadece operasyonel görevler yüklenmeli stratejik görevler ise yine uzmanlar tarafından yürütülmesi gerektiği söylenebilir.

1.3.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları bilgi sistemi genel itibariyle bütün insan kaynakları fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılabilir. Kumar (indianmba.com, 2004) insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları planlaması, işgücü planlaması, işgücü analizi, aday istihdamı ve izlenmesi, çalışan bilgilerinin toplanması, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi alanlarda kullanıldığını belirtmektedir. Aynı şekilde İKBS'nin kullanım şekillerinin ele alındığı HR Focus dergisi tarafından yayınlanan ve Karcioğlu ve Öztürk tarafından aktarılan araştırma sonuçlarına göre; en popüler İKBS uygulamaları olarak ücret ödemesi %74.8, fayda yönetimi % 50.6, işe alma ve aday takibi %34.9, çalışanlara self servis hizmet 29.6, eğitim ve geliştirme % 29.6, performans yönetimi % 27, yöneticilere self servis hizmet %19.8 olarak tespit edilmiştir (HR Focus, 2005: 3; akt Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 345). İnsan kaynakları bilgi

sistemlerinin fonksiyonlar çerçevesinde kullanım amaç ve şekilleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, gelecek öngörülerini çerçevesinde gelecek yıllara dönük olarak strateji belirleme şeklinde tanımlanabilir. Aynı şekilde insan kaynakları planlaması ise bir bütün olarak organizasyonların amaçlarını, stratejik planlarını ve bunlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgörene ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye ve yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2013: 168). İnsan kaynakları yöneticileri stratejilerini belirlerken mevcut durumu görme adına raporlar ve bilgilere ihtiyaç duyarlar. Önceleri elle verilerin tek tek girilmesiyle hazırlanan bu raporlar insan kaynakları bilgi sistemleri yardımıyla hem da hızlı hem de daha doğru şekliyle hazırlanma olanağı sağlamaktadır.

Etkin bir İKBS' nin insan kaynakları planlamasında; özlük bilgileri, işgören tedarikine yönelik bilgiler, eğitim ve tecrübeye dair bilgiler, işgücü envanteri, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir ve devamsızlık oranları gibi vb birçok bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Bingöl, 2013: 657). Yöneticiler elde edilen bu bilgiler ve raporlar yardımıyla stratejilerini belirlemektedir. Bu nedenle stratejilerin doğru belirlenebilmesi ancak bu verilerin doğruluğuna ve ihtiyaç duyulan süre içerisinde ele alınmasına bağlıdır. Bu ise ancak bilgi teknolojileri ve dolayısıyla bilgi sistemi ile gerçekleştirilebilmektedir. Dolayısıyla bu sistemlerin güncelliği ve ihtiyacı karşılayabilecek çerçevede olması önemlidir.

	15.02.2010 Monday	16.02.2010 Tuesday	17.02.2010 Wednesday	18.02.2010 Thursday	19.02.2010 Friday	20.02.2010 Saturday	21.02.2010 Sunday
...	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	OFF
...	15:00 - 23:00	15:00 - 23:00	15:00 - 23:00	OFF	07:00 - 15:00	18:00 - 02:00	15:00 - 23:00
...	YI	YI	OFF	06:00 - 14:00	09:00 - 17:00	09:00 - 17:00	17:00 - 01:00
...	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	15:00 - 23:00	11:00 - 19:00	11:00 - 19:00	OFF
...	12:00 - 20:00	12:00 - 20:00	12:00 - 20:00	12:00 - 20:00	09:00 - 17:00	18:00 - 02:00	OFF
...	11:00 - 19:00	OFF	08:00 - 16:00	08:00 - 16:00	09:00 - 17:00	08:00 - 16:00	11:00 - 19:00
...	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00	OFF	07:00 - 15:00
...	YI	YI	YI	YI	YI	YI	OFF
...	H	H	H	H	H	H	H
...	08:00 - 16:00	08:00 - 16:00	08:00 - 16:00	08:00 - 16:00	OFF	09:00 - 17:00	09:00 - 17:00
...	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00	OFF	07:00 - 15:00	07:00 - 15:00
...	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	18:00 - 02:00	OFF	17:00 - 01:00
...	18:00 - 02:00	18:00 - 02:00	18:00 - 02:00	18:00 - 02:00	15:00 - 23:00	OFF	07:00 - 14:00
...	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	OFF	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00	06:00 - 14:00
...	08:00 - 16:00	08:00 - 16:00	07:00 - 15:00	11:00 - 19:00	OFF	18:00 - 02:00	15:00 - 23:00
...	15:00 - 23:00	15:00 - 23:00	15:00 - 23:00	15:00 - 23:00	OFF	15:00 - 23:00	11:00 - 19:00
...	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	17:00 - 01:00	18:00 - 02:00	OFF	17:00 - 01:00

Şekil 2: Örnek İKBS Programı Haftalık Çalışma Takvimi Ekran Görüntüsü

Kaynak: (bilin.com, 2014)

1.3.4.2. İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçim

Örgütler insan kaynakları planlama stratejileri doğrultusunda ortaya çıkan personel ihtiyaçlarını tedarik yoluyla gidermektedirler. Bu çerçevede İK tedarigi; insan kaynakları planlaması ile belirlenen ihtiyacın karşılamak üzere gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip adaylara ulaşma ve kuruma çekme faaliyeti olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2007:101). İK tedarigi çerçevesinde iç kaynaklar veya dış kaynaklar olmak üzere iki farklı kaynak kullanılmaktadır (Fındıkçı, 2009: 171). Kaynaklarla ilgili olarak bu diğerinden daha iyidir şeklinde yorumlamak işletmelerin birbirlerinde farklı yapılaraya sahip olmaları nedeniyle yanlıştır (Okakın ve Şakar, 2013: 38). Hangi kaynağın hangi şartlar altında ve ne şekilde kullanılacağı insan kaynakları departmanı tarafından belirlenmektedir. Fakat hangi tedarik kaynağı olursa olsun gerek tedarik maliyetlerinin artması, gerek geleneksel yöntemde oluşan zaman kaybının önüne geçilmesi gerekse de bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlardan dolayı örgütler eleman tedariginde elektronik kaynakları geleneksel tedarik kaynaklarına tercih etmektedirler.

Bu çerçevede İKBS üzerindeki çalışan bilgileri ve yetkinlikleri incelenerek ihtiyacın iç kaynak yoluyla giderilmesi sağlanabilir. Bunun yanında ihtiyacın dış kaynaklar yoluyla karşılanması durumunda ise öncelikle her bir pozisyon ile ilgili işgücü ihtiyaçları ve aranan özellikler belirlenerek dış tedarik araçlarına gönderilmektedirler (Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 350).

Elektronik tedarik veya elektronik dış kaynaklardan seçim genel olarak internet teknolojisi yardımıyla gerçekleştirilen tedarik yöntemidir. Elektronik tedarik yöntemi, geleneksel tedarik yöntemi sürecinde olduğu gibi, İK planlaması sonucu belirlenen eleman ihtiyacının dış kaynaklardan bulunmasını sağlasa da daha geniş bir aday havuzu içerisinden daha kısa sürede eleme yapılarak sürecin daha kısa ve etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır (Doğan, 2011b: 56).

Esen (2011: 41), geleneksel işe alım yöntemlerinin yerini e- işe alım yöntemlerinin aldığını üç farklı araştırma sonucuna bağlayarak göstermektedir. Bu araştırmalar ve sonuçları ise şunlardır.

- Arthur Andersen Araştırma Şirketinin yaptığı 2001'e Doğru İnsan Kaynakları araştırmasında Türk İşletmelerin % 38,8'i internet aracılığıyla işe

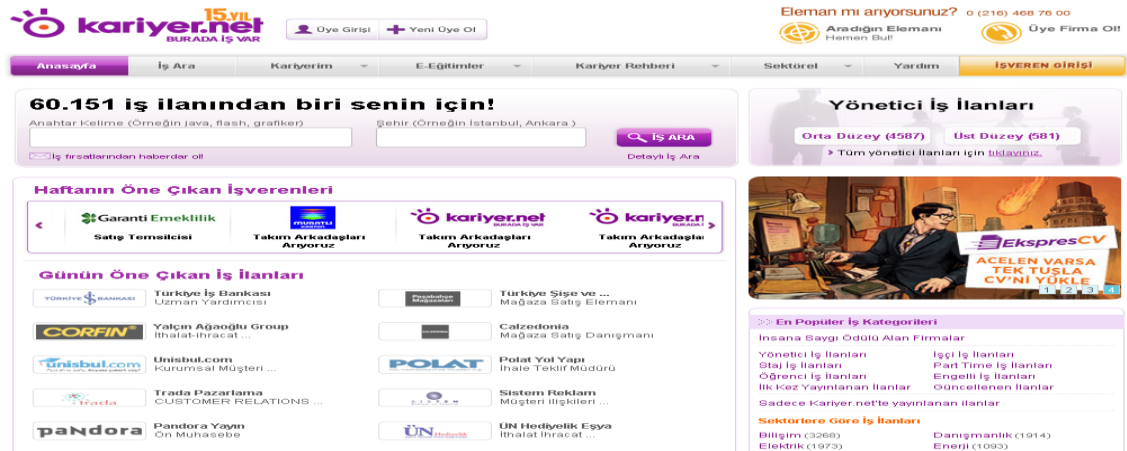
alım gerçekleştirirken bu oranın 2000 yılına göre kıyaslandığında %134 oranında arttığı görülmektedir.

- 2001 yılında Development Dimensions International tarafından yapılan araştırmaya göre, araştırmaya katılan 573 örgütün % 39'u eleman arayışı ve %26'sı eleman seçim sürecini yeniden yapılandırarak elektronik tabanlı işe alım yöntemlerini uyguladıklarını belirtmektedir
- Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre 2002 yılı itibariyle örgütlerin internet aracılığıyla işe alım için ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaşırken 40.000 web sitesi bu pazarda faaliyet göstermektedir.

Dış elektronik tedarik kaynakları 6 şekilde kategorize edilebilir (Doğan, 2011b: 57).

Bunlar:

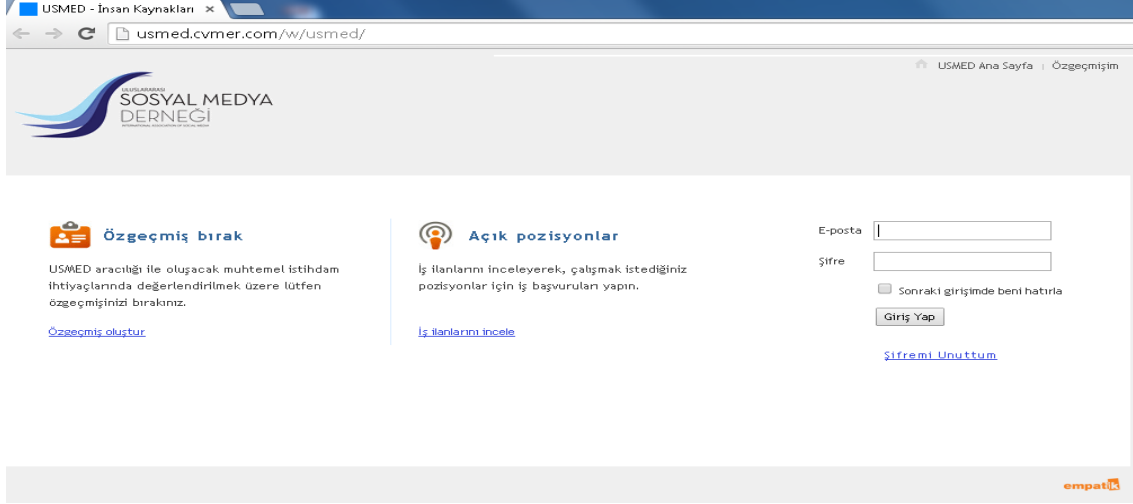
- **Genel amaçlı iş ilanı siteleri:** Özellikle internet kullanımının hızla yaygınlaştığı 2000'li yıllardan beri internet üzerinden aday havuzu oluşturan istihdam kuruluşları önemli tedarik araçlarından bir olarak gösterilebilmektedir. Hem örgütlere hem de iş arayanlara farklı sektörlerde çevirim içi eleman arama ve bulma olanağı sağlayan, teknolojik altyapısı sayesinde her iki tarafın da ihtiyaçlarına uygun olarak filtreleme olanağı sunan sitelerdir. Bu siteler kullanıcılara filtreleme özellikleri sayesinde zaman kazanma olanağı sağlamaktadır. Genel amaçlı iş ilanı sitelerine yenibiris.com, secretcv.com, kariyer.net, eleman.net, isbul.net siteleri örnek gösterilebilir. Şekil 3'te örnek bir genel amaçlı iş sitesi ekran görüntüsü bulunmaktadır.



Şekil 3: Örnek Genel Amaçlı İş İlan Sitesi Anasayfa Ekran Görüntüsü

Kaynak: (kariyer.net, 2014)

- **Niş İş İlanları:** Genel iş ilanı sitelerinin aksine belirli bir bölgeye, endüstriye veya meslek grubuna yönelik olarak faaliyet gösteren kaynaklardır. Bu kaynaklar sayesinde daha az aday arasından aranan niteliğe uygun aday bulma imkânı elde edilmektedir. Niş iş ilanlarına örnek olarak sosyal medya derneğinin insan kaynakları sayfası ve hemşireyiz.biz sayfası örnek gösterilebilir. Aşağıda şekil 4'te sosyal medya derneğinin örnek ekran görüntüsü bulunmaktadır.



Şekil 4: Örnek Niş İş İlanları Sitesi Giriş Ekranı Görüntüsü

Kaynak: (usmed.com, 2014)

- **Elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcıları (ASP):** İşe alım yazılımları ve işe alım süreç yönetimi gibi hizmetleri geliştirerek örgütlere ve iş ilanı sitelerine pazarlarlar.
- **Tedarik karma (Çevrimiçi ve Çevrimdışı) Hizmet Sağlayıcıları:** Hem örgütlere, hem de iş arayanlara elektronik işe alım hizmeti sağlayan geleneksel medya veya işe alım örgütleridir. Örnek olarak Hürriyet İK ve Sabah İş gösterilebilir.
- **Elektronik işe alım birlikleri:** İş ilanı siteleri tarafından sağlanan hizmetlere göre daha az maliyeti olan bir alternatif olarak gösterilmektedir. Burada örgütler, ortak olarak kar amacı gütmeyen işe alım birlikleridir.
- **Örgüt kariyer web siteleri:** Örgütlerin kendi kurumsal sitelerinde iş ilanlarını yayınlamaktadır.



Şekil 5: Örnek LCW Açık Pozisyon Sayfası Ekran Görüntüsü

Kaynak: (lcwaikiki.com, 2014)

Tüm elektronik dış tedarik kaynakları sağladıkları avantajlar ve dezavantajlar birlikte değerlendirilerek aşağıdaki Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: İşe Alım Uzmanları Perspektifinde E-Tedarik Kaynaklarının Karşılaştırılması

E- Tedarik Kaynağı	Avantajlar	Dezavantajlar
Genel amaçlı iş ilanı siteleri	Marka tanınmışlığı, e-işe alma deneyimi, yüksek yoğunluk, geniş aday ve işveren tabanlı olması	Nispeten yüksek iş ilanı maliyeti, potansiyel olarak düşük kaliteli başvurular, sınırlı içerik kontrolü, adaylarla sınırlı ilişki
Niş İş İlanları	Sayıda azınlıkta kalan işleri biraraya için adayları toplama, odaklanmış tarama yapma, çeşitli alanlarda uzmanları bir araya toplaması	Düşük marka tanınmışlığı, kimlik hırsızlığı olasılığı
Elektronik işe alım uygulama ve servis sağlayıcıları (ASP):	İşverenler için düşük başvuru geliştirme maliyeti, hızlı başvuru geliştirme	Mevcut sistemlerle bütünleşmede sorunlar yaşanması, sağlayıcıya servis bağımlı olunması, düşük yoğunluk
Karma (Çevrimiçi ve Çevrimdışı) Servis Sağlayıcıları	Reklam endüstrisinde uzmanlık, medyadaki işe alım portföyü	Geleneksel medya oluşu konusundaki güçlü imaja sahip olması, düşük yoğunluk ve düşük düzeyde teknoloji kullanımı

Kaynak: Lee (2004: 89).

Tablo 1 Devam: İşe Alım Uzmanları Perspektifinde E-Tedarik Kaynaklarının Karşılaştırılması

E- Tedarik Kaynağı	Avantajlar	Dezavantajlar
Elektronik işe alım birlikleri	Düşük hizmet maliyeti, Kurumsal Sitesiyle Kariyer doğrudan kurulabilme.	Konsorsiyum üyeleri arasındaki potansiyel anlaşmazlıklar, düşük düzeyde teknoloji kullanımı,
Kurumsal kariyer Sayfaları	Adaylarla ilişkilerin yönetilebilmesi, iş arayanların bu sitelerdeki ilanlara yüksek ilgisi ve talebi, mevcut sistemlerle bütünleşebilme	Bilgi teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç duyulması, sitelerin geliştirilme maliyetlerinin yüksek oluşu

Kaynak: Lee (2004: 89).

Yukarıda belirtilen Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere iş alım amaçlı başvuru alan her kaynağın kendi içinde avantaj ve dezavantajları vardır. Bu nedenle işe alım uzmanlarının bu kaynakların hepsine de farklı oranlarda ve farklı durumlarda başvurduğu söylenebilir.

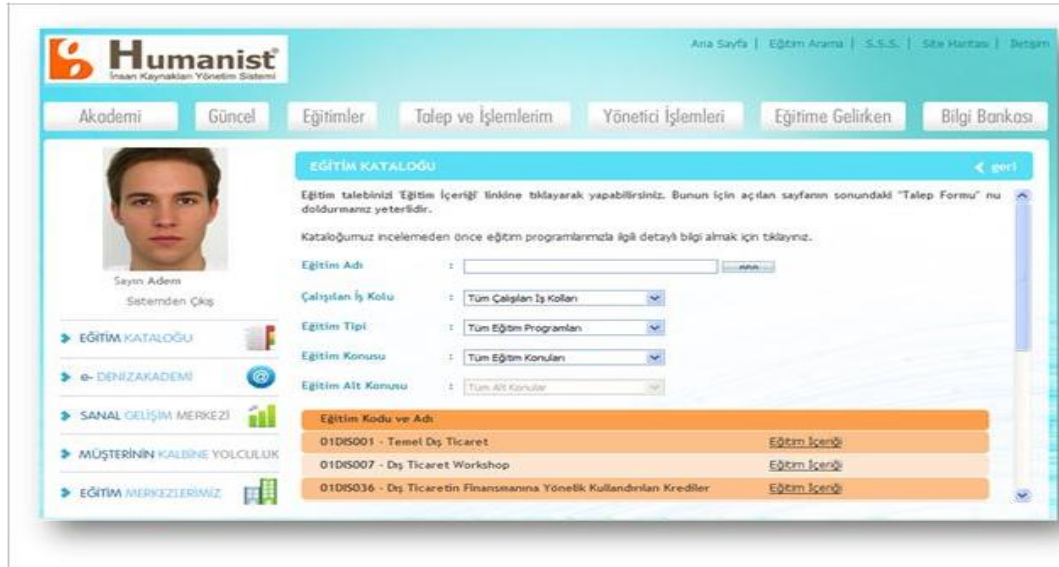
1.3.4.3. İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin işgören tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış olan çaba olarak tanımlanabilir (Noe, 2008: 4). Başka bir ifade ile eğitim; işbaşında ve işbaşında olmaksızın bir veya birden çok belirli beceriyi geliştirmeyi amaçlayan programlı bir aktivitedir (Man, 2013: 15).

Geliştirme ise; bir birey veya grubu bir yeterlilik seviyesinden diğerine geçirme sürecidir (Man, 2013: 17). Eğitim ile karıştırılsa da temel farkı geliştirmenin geleceğe hazırlamak amacına yönelik olduğudur. Diğer bir ifadeyle işgören belirli bir pozisyon için hazırlanmaktadır. Bu pozisyon için gerekli olan eğitim programları personele ayrıca sunulmaktadır.

Eğitim ve geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen faaliyetler stratejik olduğu kadar maliyetlidir. Bu nedenle hedefe uygun, doğru araçlarla, doğru yöntemlerle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Diğer bir taraftan da doğru uygulamalar işgörenin performansına ve motivasyonuna doğrudan etki etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde her fonksiyon birbiriyle ilintilidir. Diğer bir ifadeyle her çıktığı bir şekilde bir veya birkaç fonksiyonun çıktısı olabilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında eğitim ve geliştirme de bir yönüyle insan kaynağı planlamasıyla bağlantılıyken diğer yönüyle insan kaynağı tedariki veya kariyer geliştirme fonksiyonlarıyla bağlantılıdır. Bu nedenle İKBS' de çalışana yönelik eğitim bilgileri de bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri İKBS aracılığıyla çalışanların içeriden veya dışarıdan aldıkları eğitimler ile bilgileri depolamalarının yanında sistemdeki eğitim ihtiyaçlarını da yönetmektedirler (Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 350). Aşağıda Şekil 6'da örnek İKBS programı Eğitim Kataloğu ekran görüntüsü İKBS'de eğitimin içeriği hakkında bilgi sağlamaktadır.

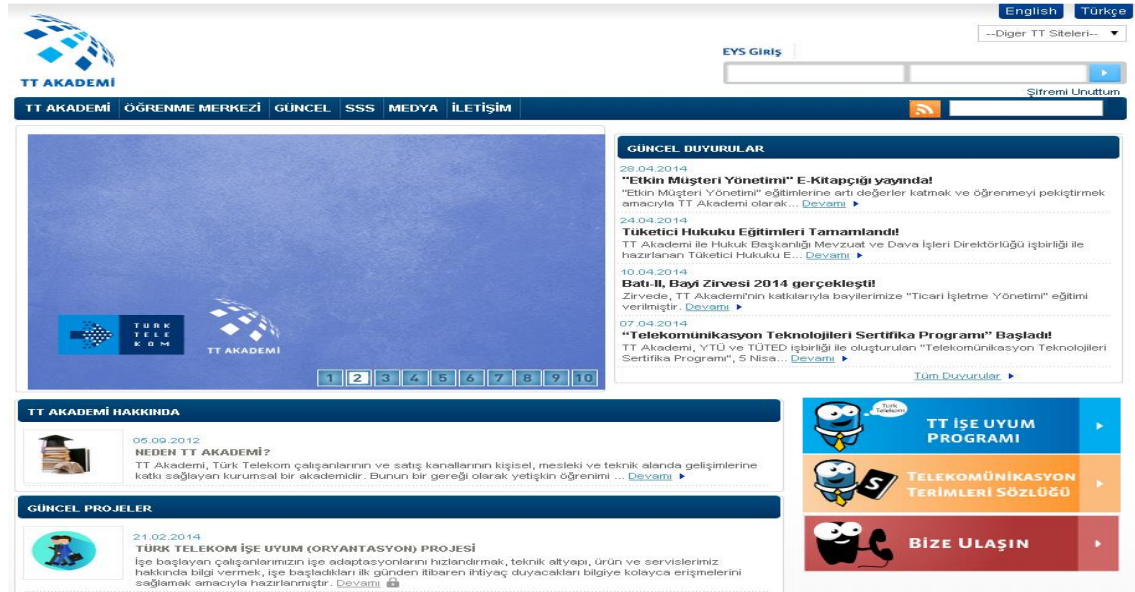


Şekil 6: Örnek İKBS Programı Eğitim Kataloğu Ekran Görüntüsü

Kaynak: (bilin.com, 2014)

İnsan kaynakları açısından stratejik bir faaliyet olan eğitim ve geliştirmenin hedefe uygun olarak daha az maliyetli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla internet tabanlı teknolojik araçlardan da faydalanılabilmektedir. Bu yönüme ise elektronik eğitim veya daha fazla kullanılan İngilizce ismiyle e-learning adı verilmektedir. E-learning, özellikle geniş coğrafi alana yayılmış örgütlerde işgörenlere yeni ürünler, politikalar, beceri eğitimleri ve uzmanlık konuları hakkında bilgi aktarmada önemli rol oynamaktadır (Noe, 1999: 222). Diğer ifadeyle 7 gün 24 saat işgörenin zaman ve mekan sorunu olmadan uydu, internet, intranet veya diğer bilgi iletişim teknolojileri yardımıyla

eğitimin gerçekleştirilmesidir. Aşağıda Şekil 7’de örnek bir kurumsal eğitim web sitesi girişi ekran görüntüsü bulunmaktadır.



Şekil 7: Örnek E-Öğrenme Sitesi TT Akademi Giriş Ekranı Görüntüsü

Kaynak: (turktelekomakademi.com.tr, 2014)

Ekran görüntüsünde de görüleceği üzere sistem kullanıcı girişi ile sadece yetkili kullanıcıların girişine imkân tanımaktadır. Bir yandan planlanan eğitimlerle ilgili paylaşımlar gerçekleştiği gibi gerçekleşmiş olan eğitimlerle ilgili bilgilerde sunulduğu görülebilmektedir.

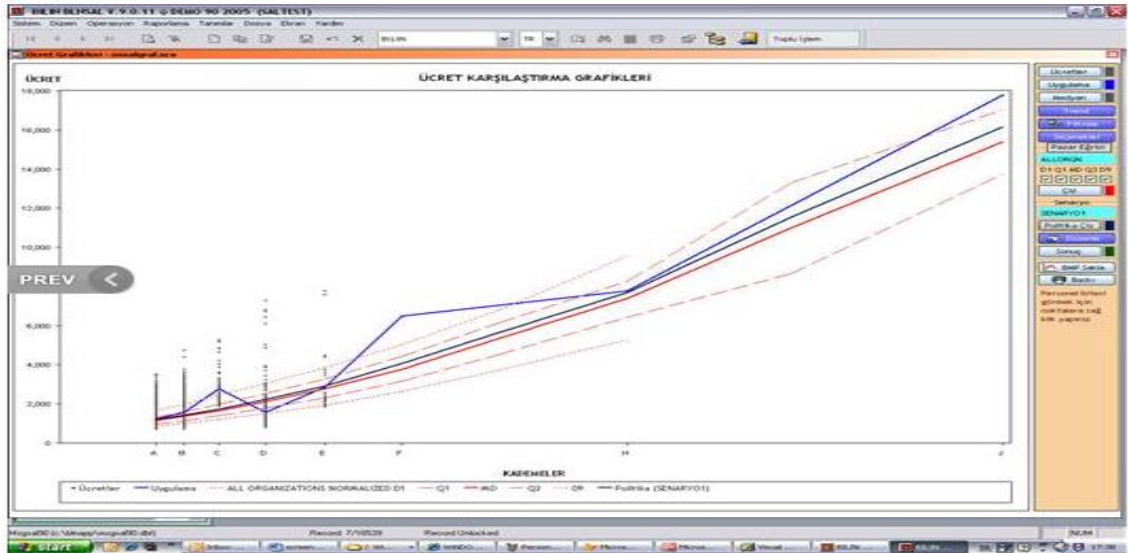
E- learning sisteminin yukarıda belirtildiği gibi kurumsal anlamda birçok avantajının bulunmasının yanında donanım yetersizliği olan işletmelerde ya da işgörenlerdeki teknoloji korkusu ve izole edilmişlik duygusu gibi nedenlerle öğrenmeye engel oluşturabilir (Esen, 2011: 44). Örgütler açısından maliyet ve zaman kazanımı noktasında faydalı sonuçlar ortaya koysa da eğitimin içeriği kimi zaman e-öğrenmeye veya eğitime uygun olmayabilir. Bu gibi durumlarda geleneksel yöntemlere başvurulabilmektedir.

1.3.4.4. Ücret Yönetimi

Muhasebe bilgi sistemiyle entegre bir şekilde kullanılan sistem işveren tarafından çalışanın aylık faaliyetleri karşılığında verilmesi gereken ücretin hesaplanması amacıyla kullanılmaktadır. Ücreti oluşturan ana göstergelerin sisteme girişi ile birlikte oluşan

bordro ile bir yandan verilmesi gereken net ücret ortaya çıkarken diğer yandan ise devlete verilmesi gereken vergi ve raporlar oluşturulmaktadır. Bu bilgiler İKBS ile bir yandan daha kısa zamanda oluşturulduğu gibi diğer yandan da daha doğru verilerin de oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca muhasebe bilgi sistemi ile entegre bir şekilde çalışması ise şirketin mali durum ile ilgili yükümlülüklerinin hızlı bir şekilde yerine getirilmesine olanak tanımaktadır.

Aşağıda örnek bir İKBS programı ücret karşılaştırma tablosu ekran görüntüsü Şekil 8'da verilmektedir. Bu ekran görüntüsünde de görüleceği üzere İKBS programlarının ücret modülleri ücret ile ilgili birçok bilgiye ulaşılmasında aktif olarak kullanılabilir.



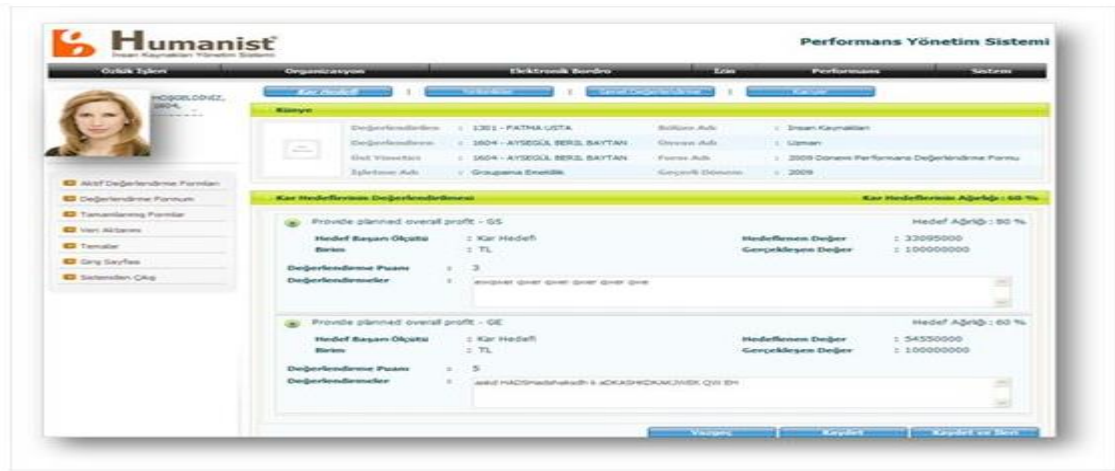
Şekil 8: Örnek İKBS Programı Ücret Karşılaştırma Grafiği Ekran Görüntüsü

Kaynak: (bilin.com, 2014)

1.3.4.5. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktardıkları, kişinin performansını planladıkları, yöneticinin desteğiyle planlara uymaya çalıştıkları, yönetici tarafından etkili geri-besleme sağlanan ve sürecin sonunda da yöneticinin değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2013: 213). Performans yönetimi kapsamında çalışanın yöneticileri tarafından dönem içindeki performansı değerlemeye alınmaktadır. Yapılan bu değerlemelerin sonuçları ise ücret yönetiminden kariyer yönetimine birçok fonksiyon çerçevesinde kullanılabilir.

Performans yönetim sürecini kolaylaştırmak amacıyla İKBS programı çerçevesinde birçok işletme elektronik sistemler kullanılmaktadır. Bu sayede süreç hem insan kaynakları departmanı hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından daha faydalı hale gelmektedir. Şekil 9’da da örnek ekran görüntüsünde de görüleceği üzere Elektronik performans değerlendirme amacıyla modüller oluşturulmaktadır. Bu modüller ile online olarak bir şekilde insan kaynakları yöneticileri tarafından hazırlanan formlar çalışanlara ulaştırılmaktadır. Bu sayede çalışanlar tarafından doldurulan formlar daha hızlı ve doğru bir şekilde birleştirilerek analize tabi tutulmaya olanak tanımaktadır. Oluşan rapor ve analizler ise değerlendirilmek üzere daha hızlı bir şekilde yöneticilere sunulmaktadır.



Şekil 9: Örnek İKBS Programı Performans Yönetim Sistemi Modülü Ekran Görüntüsü


Kaynak: (bilin.com, 2014)

1.3.4.6. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri de insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir fonksiyon olarak görülebilir. Endüstri ilişkileri çerçevesinde çalışan ve işverenin karşılıklı hakları, devletle olan ilişkileri, sendikal ilişkileri değerlendirilebilir. Bu kapsamda İKBS’ye kayıtlı veriler dikkate alınabilmektedir. Aşağıda belirtilen Şekil 10’da görülebileceği üzere endüstri ilişkiler çerçevesinde normal çalışma ile ilgili bilgiler, fazla çalışma ile ilgili bilgiler, haklar ile ilgili bilgiler İKBS programları çerçevesinde tutulabilmektedir.

34 - AYŞE ÖZKAN

Kişi Kayıt Durumu Nüfus Eğitim İzin / Askerlik İdari Görevler Görevlendirme Diğer Hizmet Belgesi İşlemler Tanımlar Formlar



AYŞE ÖZKAN

GÖREVEDE

DEKAN (Vek.)

Kürtle

Kayıt Durumu

Bul

Tam Zamanlı

Kurum Sicil: 34

Ad: AYŞE

Soyad: ÖZKAN

İkinci Soyadı:

Cinsiyeti: Kadın

Emekli Sicil: 12345678

SSK No: 123456

Başkur No:

Bransı:

Geldiği Kurum:

Son Atanma: 13.08.1996

Süre Bitiş:

Atanma Açıklama:

Süresiz Atama

5510 Sonrası

Kısmi Statüde 17.11.2011

Sanatçı Öğr. Uy.

İdari Görev (Memur)

Tıp Doktoru

Birim: İKTİSADI VE İDARI BİLİMLER FAKÜLTESİ

Bölüm: İŞLETME

A.B.D.: ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

Ünvan: Profesör

Derece: 1

Akademik Ünvan: Profesör

Yürürlük (Kararname): 01.11.1967

Filen Göreve Başlama: 13.08.1996

Memuriyette Gör Baş: 01.03.1979

B.Ü. Göreve Baş: 01.09.1973

B.Ü. Öğr. Üyesi Olma: 17.11.2011

Kadro Atanma Şekli: Açıktan

Atama Tipi:

Bilim D:

Toplam Kıdem: 21.06.2006 itibariyle;

Y./A./G: 0 0 0

Bütçe Birimi:

Ek Gösterge:

Filili Görev Yeri: İŞLETME

Kademe	Mecburi Hizmet	Görevden Ayrılma	40/A 40/B	Yayınlar	Mal Bld./Sicil	Tıp Fakültesi
GA: 1 4	<input checked="" type="checkbox"/>	02.03.1987	<input checked="" type="checkbox"/>	02.03.1988		
İKHA: 1 4	<input checked="" type="checkbox"/>	02.03.1987	<input checked="" type="checkbox"/>	02.03.1988		
EKEA: 1 4	<input checked="" type="checkbox"/>	02.03.1987	<input checked="" type="checkbox"/>	02.03.1988		

Saklı Kademeler:

Açıklama:

Şekil 10: Örnek İKBS Programı Özlük Bilgileri Modülü Ekran Görüntüsü

Kaynak: (netiket.com, 2014)

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin ilk ortaya çıkışından günümüze kadar geçen süre çerçevesinde incelendiğinde sistemin bilgi teknolojilerinin gelişimine paralel bir şekilde değişim ve gelişim gösterdiği görülmektedir. Buna bağlı olarak özellikle yirmi birinci yüzyılın başlarından itibaren toplumsal anlamda hayatın her noktasında etkisini gösteren sosyal medyanın da İKBS veya daha genel ifadeyle İKY çerçevesinde kullanım alanları oluşturabileceği öngörülebilecektir.

BÖLÜM 2: SOSYAL MEDYA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde; sosyal medya kavramı ve kavramla ilgili genel bilgiler, sosyal medya araçları, işletmelerde sosyal medyanın kullanımı ile ilgili yaklaşımlar, insan kaynakları yönetiminde sosyal medya kullanımı ile ilgili bilgiler ve konu ile ilgili değerlendirmeler ele alınarak çalışmanın sonraki bölümü olan araştırma bölümü için teorik bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır.

2.1. Sosyal Medya Kavramı ve Genel Bilgiler

Bu bölümde öncelikle sosyal medya bir kavram olarak ele alınacak ve sonrasında sosyal medyanın tarihçesi, avantaj ve dezavantajları, sosyal medya araçları ve ortamları ile ilgili olarak kavramlar aktarılmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Sosyal Medya Kavramı

Bilgi çağı, teknoloji çağı veya daha farklı isimlerle nitelendirilen modern dünyanın dört bir yanında etkisini ve varlığını gösteren en önemli iletişim araçlarından biri olarak sosyal medya kavramı gösterilebilir. İnternet teknolojilerinin gelişimi sonucu hayatımıza büyük bir hızla giren ve internet tabanlı uygulamalarda yeni bir yaklaşım olan sosyal medya, sürekli güncellenebilmesi, çoklu kullanıma açık olması ve hız temelli olarak paylaşımlara olanak tanınması sayesinde popülerliğini her geçen gün artırmaktadır (Ulusoy, 2012: 196).

Özellikle 2000'li yılların ortalarından itibaren varlığını hissettirmesine karşın 2009 İran seçimleri ve sonrasında Arap Baharındaki etkisi nedeniyle bu olayların kavramın popülerliği açısından dönüm noktası olduğu söylenebilir (Irak ve Yazıcıoğlu, 2012: 19-20). Öte yandan başlı başına bu olaylar bile kavramın bir güç olarak sosyal, politik ve kültürel gelişmelerin yönlendirilmesinde önemli bir etken olabileceğini göstermektedir (Baban, 2012: 73). Özellikle bu olaylardan sonra çok çeşitli çevrelerin dikkatini çeken kavram, dünya genelinde iletişimden gazeteciliğe, halkla ilişkilerden pazarlamaya, hatta daha birçok alana yayılmış kolları olan bir platforma dönüşmüş ve etkinliğini daha da artırmıştır.

Kavramın neden ve nasıl bu kadar etkili olduğuna geçmeden önce kavramın çerçevesini çizmek yerinde olacaktır. Çünkü kavramın geniş ve kapsamlı bir çerçeveye sahip olması nedeniyle araştırmacı ve uygulamacılar sadece kullandıkları kısımlar çerçevesinde sosyal medya kavramını tanımlamaktadırlar. Örnek olarak sosyal medyanın sosyal ağ kavramıyla özdeşleştirilmesi veya web 2.0 olarak adlandırılması verilebilir (İyiler, 2009: 9). Halbuki web 2.0 sosyal medyanın kendisi değil sosyal medya uygulamalarının çalışmasına olanak tanıyan teknoloji alt yapısının adıdır (Akar, 2010a: 17). Bunun yanında sosyal medya terimi sosyal ağ siteleri, sanal dünyalar, sosyal haber siteleri, forumlar, wikiler ve bloglar için şemsiye görevi gören bir terimdir (Boyd, 2008: 92). Sosyal ağ ise bu şemsiyenin kollarından sadece biridir ve bu şemsiyenin tüm parçaları genel anlamda benzerlikler içerse de kapsam ve hitap ettiği kesim açısından farklılıkları mevcuttur (Uraltaş ve Bahadır, 2012: 41). Kavramın çerçevesinin daha net ortaya konulabilmesi adına sosyal medya kavramı ile ilgili farklı tanımları incelemek yerinde olacaktır. Bu tanımlardan bazıları:

- Enformasyonun demokratize edilmesi; içerik okuyucusu konumunda olan bireylerin içerik yayıncısına haline dönüşmeleridir (Evans, 2008: 21).
- Bir bireyin diğer birey gruplarını kolaylıkla etkilemesini sağlayan bir teknik, ya da ölçeklendirilen ve kolaylıkla ulaşılabilen iletişim teknolojisidir (Blossom, 2009: 18).
- Zaman ve mekân sınırlaması olmadan (mobil tabanlı), paylaşımın, tartışmanın esas olduğu bir insanî iletişim şeklidir (Vural ve Bat, 2010: 3351).
- Web 2.0 üzerinde ideolojik ve teknolojik içeriklerin, yapılanmaların kullanıcı merkezli bir şekilde üretilmesine ve geliştirilmesine izin veren internet tabanlı uygulamaların bütünüdür (Kaplan ve Haenlein, 2010: 61).
- İnsanların fikirleri ve deneyimlerini paylaştıkları bir platformdur (Baban, 2012: 72).
- Sosyal iletişimin kelimeler, görseller, ses dosyaları yolu ile sağlandığı bir yapıya sahip kavramdır (Dilmen, 2012: 137).

- İnsanların hiç tanımadıkları kişilerle arkadaşlık kurabildiği, eski arkadaş ve dostlarına ulaşabildiği, iş ilişkilerini kurabildiği, attığı twitlerle dünyanın her yerinden milyonlarca kişiye aynı anda seslerini duyurabildiği, üretim süreçlerine tüketicilerin katıldığı, maliyeti düşük devasa bir gücü ifade etmektedir (Petekoğlu, 2012: 6)
- Web 2.0'ın kullanıcı hizmetine sunulmasıyla birlikte, tek yönlü bilgi paylaşımından, çift taraflı ve eş zamanlı bilgi paylaşımına ulaşılmasını sağlayan medya sistemidir (wikipedia.com, 2013).

Bu tanımlar çerçevesinde sosyal medya; alt yapı itibariyle internet veya mobil tabanlı olması sebebiyle zaman ve mekan sınırlaması olmadan bireyden bireye bilgi ve belge paylaşımlarını kelimeler, görseller, ses dosyaları yoluyla gerçekleştirilebildiği, bireyler arası etkileşimin yüksek seviyede olduğu platformdur. Bu platform hâlihazırdaki özellikleri sayesinde her kültürden ve her kesimden geniş kitlelerin ihtiyaçlarına günümüz şartlarında cevap vermektedir. Aynı zamanda gelişen yeni iletişim ortamları, bilgi iletişim teknolojilerine olan ilginin artması gibi nedenler sosyal medyanın gücünü arttırdığı gibi sosyalleşme kavramına da yeni bir boyut kazandırmaktadır (Dilmen, 2012: 130). Bu sebeple kullanıcı kitlesini her geçen gün artırmakta olduğu gibi hâlihazırdaki kullanıcı portföyünün de bağlılığına etki etmektedir.

Morgan Stanley'in 2004 yılında yapmış olduğu ve Turgut (2005: 1) tarafından aktarılan kitle iletişim araçlarının karşılaştırıldığı araştırma sonuçları yukarıda ortaya atılan iddianın doğruluğunu gözler önüne sermektedir. Bu araştırmaya göre diğer medya araçları ile kıyaslandığında 50 milyon kullanıcıya radyonun 38 yılda, televizyonun 13 yılda, internetin ise 5 yılda ulaştığı gözlenmiştir. Web 2.0 teknolojisinin ise bu süreyi 2 yıl gibi daha kısa süreye indirmediği söylenebilir.

Sprague ve Wells'in Amerika'da yapmış olduğu çalışmanın sonuçları da kullanıcı kitlesinin artış hızını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre Amerika'da nüfusun % 75'i, dünya nüfusunun ise %25'i internet kullanırken, 100 milyon civarında blogun faaliyet gösteriyor olması ve mikroblog kullanıcı sayısının ise bir yıl içerisinde %900 gibi devasa oranda artması sosyal medyaya olan ilginin boyutlarını net bir şekilde göstermektedir (Dahan, 2012: 84).

Türkiye'deki duruma bakıldığında dünyadaki durumdan farklı olmadığı görülecektir. Kadioğlu (2012: 158) Türkiye'de 28 milyon internet kullanıcısı olmakla birlikte, bu kullanıcıların %57'sini gençlerin oluşturduğunu ve toplam kullanıcı sayısının %77'sinin ise sosyal ağları kullandığını belirtmektedir.

Sosyal medya kavramının geniş kullanım ağına ulaşmasındaki önemli etkenlerden biri kavramın oturduğu temellerdir. Mayfield (2008: 5) sosyal medya kavramının kullanıcı kitlesinin artmasındaki temel nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- **Katılım:** Sosyal medya bütün kullanıcıları katılım ve geri bildirim yapması yönünde teşvik eder.
- **Açıklık:** Uygulamalar katılım ve geri bildirim yapma yönüyle teşvik edici olmakla birlikte bilgi paylaşımını, yorumlamayı ve oy kullanmayı da teşvik eder. İçeriğe ulaşma yönüyle genel itibariyle yasaklayıcı veya gizleyici engeller yoktur.
- **Konuşma:** Geleneksel medya sadece yayıncının sunduğu içerik ile ilgiliyken diğer bir ifadeyle tek taraflı bir iletişim imkânı sunarken sosyal medya çift taraflı bir etkileşim halinde konuşma veya diyalogdur.
- **Topluluk:** Sosyal medya toplulukların birbirleriyle hızlı bir şekilde iletişim kurmasını sağlar. Topluluklar fotoğraf sevgisi, siyasi bir konu, sevilen bir hobi gibi konulardaki düşüncelerini bu ortamlarda paylaşırlar.
- **Bağlılık:** Sosyal medyada siteler birbirleriyle, başka kaynaklarla, diğer kullanıcılara gönderilen davetiyelerle birbirlerine bağlanırlar ve büyürler.

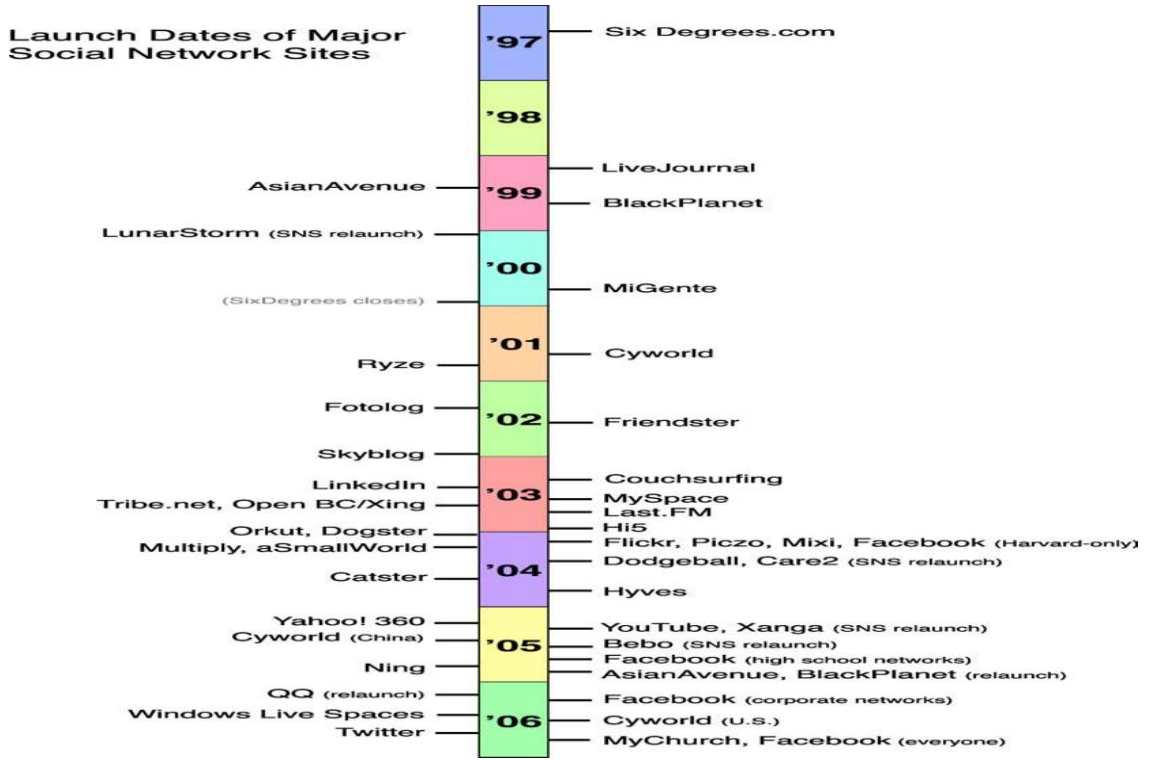
Bu temeller bir yandan kullanıcıya yeni imkânlar ve kolaylıklar sunarken diğer yandan ise ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal medyayı oluşturan temeller kullanıcıların ihtiyaçları çerçevesinde ortaya çıktığı gibi bir diğer taraftan da ihtiyaçları karşılaması sonucunda hızlı bir şekilde yayılmıştır. Yukarıda belirtilen beş ana faktörün yanında sosyal medyanın teknolojik alt yapısını oluşturan Web 2.0 teknolojisini de unutmamak gerekmektedir. Çünkü daha önceki bölümde de belirtildiği üzere sosyal medya çerçevesinde değerlendirilen sitelerin hepsi bu teknolojik altyapı sayesinde

oluşturulabilmektedir. Diğer bir ifadeyle sosyal medya için Web 2.0 teknolojisinin önemli bir yeri vardır.

2.1.2. Sosyal Medyanın Tarihsel Gelişimi

Günümüzün fenomen kavramlarından biri olarak karşımıza çıkan sosyal medya kavramının gelişimine bakılacak olursa başlangıç noktasının aslında 1979 yılında Duke Üniversitesinden Tom Truscott ve Jim Ellis'in interneti kamuya açık bir şekilde kullanabileceği Use-Net'i kurmalarına kadar götürülebilir (Kaplan ve Haenlein, 2010: 60). Nedeni ise her ne kadar sosyal medya sitelerinin teknolojik altyapısı o döneme nazaran farklı olsa da bir nevi internetin kamuya açılması ve herkes tarafından kullanılabilir bir alana dönüşmesi olarak görülebileceği için bu olay sosyal medya açısından önemlidir.

Kullanıcıların talepleri çerçevesinde hızlı bir şekilde değişim geçiren web yapısı, gün geçtikçe hem yazılım hem de kullanıcı davranışları açısından büyük ve önemli değişiklik yaşamıştır. (Uraltaş ve Bahadırılı, 2012: 36). Her ne kadar kavramlaşma süreci daha çok yeni olsa da sosyal medya sitesi olarak sınıflandırılabilen örneklerine 1990'lı yılların sonlarında rastlanmak mümkündür. Bu çerçevede kavram olarak ortaya atılmadan önce de sosyal medyaya dair örnekler mevcut iken bu örneklerin artması sonucu bu değişimi tanımlayacak bir kavram belirlenmesi zorunluluğunun doğduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle sosyal medya örnekleri kavramdan önce de bulunmasına karşın site yoğunluğunun artmasının kavramlaşmasına neden olduğu şeklinde bir çıkarımda bulunulabilir. Boyd ve Ellison tarafından 2008 yılında hazırlanmış olan sosyal ağ cetveli bunun doğruluğunu ispatlar niteliktedir.



Şekil 11: Birçok Büyük Sosyal Ağ Sitesinin Başlama Tarihleri Çizelgesi

Kaynak: Boyd ve Ellison (2008: 210-230)

1997 ve 2006 yılları arasını kapsayan yukarıdaki cetvelde küresel anlamda kullanıcı kitlesi geniş olan toplam otuz altı site bulunmasına karşın, aslında bu sitelerin sayısının daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü yerel veya bölgesel çerçevede dar kullanıcı kesimine hitap eden siteler burada belirtilmemektedir. Bunun yanında sitelerin kurulma amaçları incelendiğinde de farklı kitleleri hedefledikleri görülmektedir. Sosyal medyayı daha iyi kavramak, çerçevesini anlayabilmek ve ilk örneklerinden bu yana nasıl bir değişim gerçekleştirdiğini görmek adına bazı sitelerle ilgili genel bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Günümüzde web 2.0 teknolojik altyapısı ile üretilen ve sosyal medya araçları olarak da ifade edilen sitelerin ilk örnekleri olarak 1995 yılında kurulan classmates.com ve 1997 yılında kurulan SixDegrees.com adlı siteler gösterilmektedir (Dahan, 2012: 100). Bu siteler kapsam itibarıyla günümüzde popüler olan Twitter, Facebook, Youtube gibi sitelerin kullanıcılara sunmuş olduğu olanakların hepsini sağlayamamaktadır. Fakat, kullanıcıların profil kaydetmesine, arkadaşlarını davet etmesine, diğer profilleri incelemesine, grup oluşturmaya ve başkalarını da gruba davet etmesine olanak

tanınmaktadır. Bu özelliklerinden dolayı internetteki ilk sosyal ağ sitesi olarak gösterilmektedir (Dahan, 2012: 100).

Classmates.com kullanıcıya özellikle geçmişteki sınıf arkadaşlarının bulunmasına yönelik bir site olması nedeniyle öne çıkarken, sixdegrees.com kullanıcılarına profil oluşturma ve arkadaşlarını listeleme olanağı sunması ile öne çıkmaktadır (Akyazı ve Ateş, 2012: 181). Bunun yanında SixDegrees.com sitesi ortaya çıktığı dönem şartları itibariyle hatırı sayılır bir popülerliğe ulaşmasına karşın başkalarını davet etme konusunda gösterdiği ısrar zamanla insanların şikayetçi olmalarına sebebiyet verirken diğer taraftan da insanların ilgisinin kaybolmasına neden olmuş ve bu nedenle de site yüzyılın başlarında kapanmak zorunda kalmıştır (Dahan, 2012: 101).

SixDegrees.com sitesinin kuruluşundan bir sonraki yıl olan 1998 yılında ise OpenDairy sitesinin açıldığı görülmektedir. Bu sitenin kurucusu olan Bruce Abelson siteyi, bir topluluk içinde çevrimiçi olarak günlük yazarların bulunduğu ilk site olarak tanımlamaktadır (www.interviewbooks.com, 2013). Bu site ise, dünyanın dört bir tarafındaki günlük yazarlarına bir taraftan günlüklerini yazarken diğer taraftan da başkalarının yazmış olduğu günlükleri okuyabilmelerine ve hatta takip ederek yorum yapmalarına da olanak sağlamaktadır.

1998 yılının sosyal medya açısından bir diğer önemli olayı ise bu yıldan itibaren bugün blog olarak isimlendirilen weblogların ortaya çıkmasıdır.

Haberleşme ve paylaşım açısından ICQ, IRC, Yahoo Messenger ve MSN Messenger sitelerini ilk sosyal paylaşım ağları olarak ortaya çıktığı dönem itibariyle popüler sitelerdir (Dahan, 2012: 100). Fakat yine ortaya çıktığı dönem itibariyle ihtiyacı karşılamış olmasına karşın yeni teknolojilerin sunulması ve sitelerin bu teknolojilere ayak uyduramaması nedeniyle kullanıcı sayısı giderek azalmış ve popülerliğini kaybetmiştir.

İki binli yılların sosyal medya açısından çok hareketli geçtiği söylenebilir. Bu yılların başından itibaren birçok site faaliyete başlamıştır. Bunlardan 2001 yılında kurulan ryze.com ve 2003 yılında faaliyete giren linkedin.com iş dünyası adına önemli sitelerdir. Bugünlere gelindiğinde bu sitelerden linkedin.com'un dünya genelinde

şirketler açısından önemli bir eleman kaynağı ve tecrübeli çalışanlar için ise önemli bir iletişim ağı kaynağı olduğu söylenebilir.

Arkadaş odaklı siteler arasında yer alan Friendster ise 2002 yılında kurulmuş siteler arasında yerini alırken 2003 yılında kurulan MySpace ile 2004 yılında Harvard Üniversitesi öğrencisi Mark Zuckerberg tarafından kurulan Facebook ise bu amaçla kurulan siteler arasındadır.

Bunların yanında yine 2003 yılında kurulmuş olan photobucket, 2004 yılında kurulmuş olan picassa ve flicker ile son dönemde kurulmuş olan instagram ise fotoğraf paylaşımı çerçevesinde kurulmuş olan önemli araçlar olarak gösterilebilir.

Kullanıcılar tarafından video paylaşımı yapmak amacıyla 2005 yılında kurulmuş olan youtube.com ile sonrasında kurulmuş olan vine.com ise bu alanda öncü araçlar olarak gösterilebilir.

Ayrıca mikroblog sitesi olarak 2006 yılında kurulan Twitter ise 140 karakter sınırlaması ile kullanıcılarına istedikleri paylaşımları yapabilme olanağı tanımaktadır. Twitter özellikle İran seçimlerinde olduğu gibi sokaktaki siyasal eylemlerin içine girerek oradan mesajları internet yoluyla tüm dünyaya ulaştırmaktadır (Irak ve Yazıcıoğlu, 2012: 19). Bu yönüyle kullanıcıların seslerini duyurdukları bir platform olmuştur.

Google ise her ne kadar arama motoru olarak aktif olarak kullanılsa da 2009 yılında Google Buzz, 2011 yılında Google Plus'ı hayata geçirmesi ile sosyal bir ağ olarak da iddialı olduğunu göstermektedir. Öte yandan google blogger ile de hazır blog sayfası hizmeti vermektedir. Bütün bu araçlar ile Google kendine ait bir sosyal medya çevresi sunmaktadır.

Yenilik ve değişimin sürekli olarak yaşandığı ve faaliyet çerçevesinin ilk başladığı yıllardan itibaren sürekli genişlediği ve hedef kitlesinin çeşitlendiği bir alan olması nedeniyle sosyal medya araçlarının kullanımının örgütler açısından birçok avantaj ve dezavantaj oluşturabileceği söylenebilir.

2.1.3. Sosyal Medyanın Avantajları ve Dezavantajları

Sosyal medya hem kavram hem de etkileşim olarak bu çağının tam ortasında durmaktayken konuya farklı açılardan bakanlar tarafından sonuçları bakımından avantajları olduğu gibi dezavantajları da olduğu yönünde çeşitli düşünceler de söylenegelmektedir. Bu bölümde ise kavram ile ilgili olarak ileri sürülen avantajlar ve dezavantajlardan en çok dile getirilenlerden bazıları belirtilecektir.

2.1.3.1. Sosyal Medyanın Avantajları

Sosyal medya, iletişim, etkileşim, paylaşım açısından sosyolojik, kültürel ve örfi anlamda birçok yeniliğin ve değişimin merkezi konumundadır. Bu nedenle kavram birçok avantajları da beraberinde getirmektedir. Farklı bir açıdan daha bakıldığında zaten bu avantajlar sayesinde kullanıcı kitlesini kısa bir sürede bu denli artırmayı başarmıştır. Bu avantajlar başlıklar halinde şu şekilde sıralanabilir:

- Sosyal medya hızlı, bilgi verici ve devamlı günceldir (Gitomer, 2011: 12).
- Sosyal medya da coğrafi uzaklık sorunu yoktur (Dilmen, 2012: 133). Sosyal medyada bütün işlemler internet üzerinden web 2.0 tabanı kullanılarak oluşturulmuş siteler üzerinden olduğu için bir paylaşımınız aynı anda çok farklı coğrafyalardaki kişiler tarafından görülebilir.
- Önceleri büyük bütçeli ve zaman gerektiren birçok araştırma sosyal medya sayesinde daha hızlı ve daha genele hitap eden sonuçlarla gerçekleştirilebilmektedir (Peltekoğlu, 2012: 7).
- Sosyal medya kişilere istedikleri kişilerle iletişime geçme imkanı sunar. Örneğin bir vatandaş Twitter hesabı vasıtasıyla istek ve dileklerini cumhurbaşkanına hızlı ve vasıtasız bir şekilde iletebilir (Blossom, 2009: 30-32 akt. Akar, 2010a: 18).
- Sosyal medya fikir ve düşüncelerin rahat ve özgürce paylaşıldığı ortamlar sunar. Kişi herhangi bir konu ile alakalı fikir ve düşüncelerini herhangi bir engellemeye maruz kalmadan istediği gibi paylaşabilir.

- Sosyal medya bilgi ve bilgi üreticilerinin tek yönlü iletim nedeniyle oluşturduğu tekeli çift yönlü etkileşim sayesinde kırmaktadır. (Peltekoğlu, 2012: 8).
- Sosyal medya resmi olmayan eğitim yollarından da bir tanesidir (wikipedia.com, 2013). Sosyal medya platformlarında insanlarla buluşur ve iletişimde bulunursunuz. İnsanlara yardım eder, yardım alır, sorularına cevap verir ve kendi sorularınızı sorarsınız.
- Son olarak ise yukarıda belirtilen tüm bu avantajlara eskiye nazaran daha az maliyetle ve daha yaygın bir şekilde ulaşılmaktadır.

2.1.3.2. Sosyal Medyanın Dezavantajları

Sosyal medya ve beraberinde gelen teknolojinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan bazıları ise aşağıda belirtilmektedir.

- Hız faktörü sosyal medya açısından avantaj olduğu kadar dezavantaj da sayılabilir. Sosyal medya çerçevesinde yapılmış olan bir paylaşım çok hızlı yayıldığı için paylaşımı geri alma olanağı kimi zaman olmamaktadır. Bu nedenle paylaşımlara dikkat etmek gerekmektedir.
- Dijital ayak izi sosyal medya kullanıcılarının en büyük problemlerinden biri durumundadır (Peltekoğlu, 2012: 8). Kişilerin sosyal medya üzerindeki her türlü paylaşımı bir daha silinmemek üzere onlar hakkında bir bilgi sunmaktadır.
- Web tabanlı sosyal ağların en büyük problemi güven/güvenlik yönetimidir (Yıldırım, 2012: 248). Sosyal medya siteleri üzerinde doldurulan kısımlar ve sonrasında yapılmış olan paylaşımlar kişiler hakkında birçok özel bilgiye ulaşılmasına olanak tanımaktadır. Buradan hareketle Facebook sayfasında doldurulan kişisel bilgiler ve etiketler sizin banka bilgilerinizi oluştururken, Foursquare'da yapılan "check in"ler ise hırsızlara evde yokum mesajı iletmektedir (Peltekoğlu, 2012: 7).

- İnternet, yeni ilişkilerin ve toplulukların oluşumuna katkı mı sağlamaktadır yoksa bireylerin toplumla ve gerçek dünya ile ilişkilerini bozarak onları izole mi etmektedir? sorusunu tekrar gündeme taşımıştır (Baban, 2012: 71).
- Bilgi kirliliği sosyal medya açısından en önemli sorunlardan biridir. Sosyal medya üzerinden paylaşımların gerçekleştirilebilmesinde ayrıca bilgiye gerek duyulmaması nedeniyle bir taraftan bilgi kirliliğine neden olduğu gibi bir taraftan da hedeflenen doğru bilgiye ulaşmayı zorlaştırmaktadır.
- Bilgi ve bilgi kaynaklarına olan kolay ulaşım bilginin kaynağı olan emeğe ve bu emeği gösterenlere saygıyı azaltmaktadır (Peltekoğlu, 2012: 8).
- Sosyal medya bireyi bir yönüyle sosyalleştirdiği gibi diğer bir yönüyle yalnızlaştırmaktadır (Baban, 2012: 71).

2.1.4. Sosyal Medya Araç ve Ortamları

İnsanoğlu doğası gereği devamlı olarak iletişim kurmaya, sosyalleşmeye, haberleşmeye ve paylaşmaya ihtiyaç duyar (Dahan, 2012: 83). Bu nedenle bulunduğu modern zamanın şartlarına göre değişen araç ve yöntemlerle bu ihtiyacını karşılamaya çalışır. Bu ihtiyaçlar ilk çağlarda dumanla veya duvarlara çizilen resimlerle karşılanırken sonrasında yazının bulunmasıyla birlikte mektuplara ve mesajlara dönmüştür. Bununla da yetinmeyen insanoğlu internet teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte ise e-postalar, internet siteleri, sohbet odaları gibi araçlar ile iletişim kurmaya veya kendini ifade etmeye çalışmıştır.

Görüleceği üzere teknolojinin insanoğluna sunduğu imkanlar bir yandan iletişimi biçimsel olarak değiştirirken diğer taraftan da kolaylaştırmaktadır (Baban, 2012: 71). Günümüzde ise gelişen teknolojik altyapı sayesinde insanoğlu bu ihtiyacını sosyal medya şeklinde isimlendirilen ve çeşitli araçları bulunan platform yoluyla gerçekleştirmektedir.

Modern toplumun yaşam koşullarının zorlaşması, yoğun iş temposunun yüklenmesi, mesafelerin artması, hız faktörünün önem kazanması gibi nedenlerle insanoğlu iletişim ihtiyaçlarını giderecek bir ortam sıkıntısı yaşarken sosyal medya platformları bu ihtiyacı giderecek bir alan olarak ortaya çıkmış ve hızlı bir şekilde yayılmıştır. Çünkü bu

platform iletişim ihtiyacını zaman ve mekan zemininden uzaklaştırırken, modern toplumun insanlar arasında oluşturmuş olduğu uzaklığı ise bir nebze olsun kısaltmaktadır (Dilmen, 2012: 133).

Dinamik bir yapıya sahip olan sosyal medyada yenilik ve değişimin sürekli bir şekilde gerçekleşmesinden dolayı sınıflandırma yapmak kolay olmamaktadır (Mayfield, 2008:4). Sosyal medya içerisinde birbirine benzeyen birçok ağ bulunduğu görülmektedir. Bu sitelerinin yapısına bakıldığında hepsinin genel itibariyle birbirine benzediği düşünülse de sitelerin hitap ettiği hedef kitlesi, alanları, profil yapıları veya işlevsellikleri gibi konularda farklılıkların bulunduğu zengin ve çeşitli bir ekolojisinin olduğu söylenebilir (Mayfield, 2008: 4). En popüler olanları olarak ise, bloglar, mikrobloglar, sosyal paylaşım siteleri, medya paylaşım siteleri, sosyal yer imleri, yorum siteleri, forumlar ve sanal dünyalar gösterilmektedir (Myfield, 2008: 5). Mangol ve Faulds tarafından hazırlanan aşağıdaki Tablo 2 popüler olan bu araçları örnekleriyle belirtmektedir.

Tablo 2: Sosyal Paylaşım Siteleri

Sosyal Paylaşım Siteleri	MySpace, Facebook
İçerik Paylaşım Siteleri <ul style="list-style-type: none">• Video paylaşımı• Fotoğraf paylaşımı• Müzik Paylaşımı	Youtube Flicker Jamendo.com
Kullanıcı Destekli bloglar	Gayri resmi Apple Weblog, Cnet.com
Şirket Destekli web siteleri	Apple.com, P&G Vocalpoint
İş paylaşım siteleri	LinkedIn
İşbirlikçi web siteleri	Wikipedia
Sanal Dünyalar	Second Life
Sosyal yer imleri	Digg, del.icio.us, Reddit

Kaynak: (Mangold ve Faulds (2009: 358)

2.2. Sosyal Medya ve İşletmelerde Kullanımı

Bugün dünyanın dört bir yanından insanların bilgisayarlarında tabletlerinde veya mobil araçlarında bir yandan paylaşım yaptığı bir taraftan da yapılan paylaşımları takip ettiği bir platform olan sosyal medya insanlar için etkili bir iletişim kanalı olduğu gibi tüzel kişilikler olarak kabul edilen işletmeler, içinde kendini anlatabilecekleri paylaşım yapabilecekleri bir alan olarak görülmektedir. Bir diğer tabirle sosyal medya aracılığıyla

kişiler birbirleriyle iletişim kurarken bu ortamdan işletmelere birçok fırsat çıkmaktadır (Dilmen, 2012: 142). Bu nedenle işletmeler küresel anlamda en hızlı büyüyen alan olan sosyal medyaya kayıtsız kalmamakta ve işletme ile ilgili birçok amaç doğrultusunda aktif olarak kullanmaktadır.

Social Media Examiner'ın yaptığı çalışmanın sonucuna göre işletmeler neden sosyal medya platformlarını aktif bir şekilde kullanmaktadır sorusunun cevabı (Dahan, 2012: 120):

- Kendilerinin tanıtımını yapmak
- Görünürlük
- Müşterilerle iletişim içerisinde olmak şeklinde çıkmıştır.

İşletmeler, sosyal medya ortamını bir yönüyle kendi tanıtım alanları olarak kullanmaktadırlar. Bu yönüyle bakıldığında işletmeler açısından maliyeti az ve etkisi daha çok olan bir araçla daha kendilerini tanıtma fırsatını değerlendirmektedirler. Bir diğer yönüyle ise bir kurumun paydaşları tarafından sosyal bir kurum olarak algılanması, kurumlara tutarlı bir kimlik sağlayarak belirsizliklere ve değişikliklere karşı bir tampon görevi görmesine olanak sağlamaktadır (Özgen, 2012: 18). Kısacası işletmeler hem biraz zorunluluk hem de yeni ve etkili bir tanıtım alanı fırsatını değerlendirmek üzere sosyal medyayı aktif bir şekilde kullanmaktadırlar.

İşletmeler, sosyal medya ortamlarında kendilerini paydaşları çerçevesinde görünür kılmak için kullanmaktadırlar. Çünkü Web 1.0 teknolojisi ürünü olan kurumsal web siteleri kurumlar hakkında paydaşların ihtiyaçları olabilecek tüm bilgileri içermesine rağmen paydaşlar tarafından ihtiyaç dâhilinde ziyaret edilmektedir. Fakat sosyal medya platformlarının yapısı gereği işletmeler paydaşların arkadaş listelerine dahil olduğunda işletmenin yaptığı paylaşımlar anlık olarak paydaşım sayfasına düşmektedir. Bu sayede paydaş her ortamda ve durumda kurum ile ilgili bilgilere ulaşabilmektedir.

Sosyal medya platformları işletmeler açısından birçok fırsatları barındırdığı gibi beraberinde birçok tehditleri de barındırmaktadır. Bu nedenle işletmeler için önemli olan konu sosyal medyada hesabın bulunması değil bu hesapların nasıl yönetileceğidir. Bu açıdan bakıldığında yüksek düzeyde etkileşimi içerisinde barındıran sosyal medya

ortamlarından işletmeler fayda sağlamak istiyorlar ise bazı hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Kaplan ve Haenlein, (2010: 65) bu durumu iki farklı kategoride beşer madde halinde ele almaktadır:

- Sosyal medyaya girmeden önce yapılması gerekenler:
 - **Dikkatli olun;** sosyal medyaya girmeden önce hesap açılması düşünülen sitelerin dikkatli seçilmesi gerekir.
 - **Kendinize uyumlu olanı seçin veya kendiniz yapın;** sosyal medyada paylaşım yaparken veya paylaşım stratejisi gerçekleştirirken kurumu en iyi ifade eden ortamlar seçilmelidir. Bir diğer seçenek ise kurumların kendi uygulamalarını kendilerinin oluşturmasıdır.
 - **Uyum sağlayın;** paylaşım yapılacak konu veya departmanla ilgili olarak doğru ortamlar seçilmelidir..
 - **Medya ve tanıtım planlarına entegre edin;** sosyal medya araç ve ortamlarının kurumun medya ve tanıtım orijelerine entegre edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile medya ve tanıtım stratejisi oluşturulurken sosyal medya da göz önünde bulundurulmalıdır.
 - **Birçok ortamda bulunun;** her araç ve ortamın farklı hedef kitlelere hitap etmesi nedeniyle mümkün olduğunca fazla ortamda bulunmak farklı kullanıcılara ulaşma adına önemlidir.
- Sosyal medyaya girdikten sonra yapılması gerekenler:
 - **Aktif olun;** sosyal medya süreklilik gerektiren bir ortamdır. Bu nedenle bu ortamda varolmak için sürekli olarak aktif bir şekilde paylaşımlar gerçekleştirilmelidir.
 - **Paylaşımlarınız ilgili hedef kitleyle ilgili olsun;** paylaşım yaparken hedef kitlenin göz önüne alınması gerekmektedir. Bu nedenle hedef kitlenin ihtiyaç ya da beklentilerine yönelik olarak paylaşım stratejisi çizilmelidir.

- **Mütavazi olun;** paylaşımlarda hedef kitleyi incitecek içeriklerin olmamasına dikkat edilmelidir.
- **Resmi olmayın;** sosyal medya her ne kadar kurumsal bir sayfa olsa da kurumsal sayfaların içerdiği resmiliği taşımaması gerekmektedir.
- **Dürüst olun;** paylaşımların kurumla ilgili en doğru bilgileri içermesi gerekmektedir.

Sosyal medya ortamlarının kullanıcı kitlesinin hem coğrafi anlamda küresel, hem de kullanıcı kitlesinin niteliği itibariyle heterojen, kullanıcı sayısı itibariyle de fazla olması sebebiyle özellikle global işletmeler olmak üzere işletmeler sosyal medya ortamları üzerinden pazarlama faaliyetlerini de yürütmektedirler. Ürün ve hizmet tanıtımlarından, tasarımına kadar birçok pazarlama faaliyetinde bu alandan aktif olarak faydalandıkları görülmektedir.

Pazarlama dışında özellikle genç ve tecrübesiz genç kitle olan üniversitelilere ulaşma adına Facebook, tecrübeli ve pasif adaylara yönelik olarak ise LinkedIn sitelerini aktif olarak kullanmanın yanında sosyal intranet sistemleri ile de çalışanlara yönelik çalışmalar yaptıkları ve bu yönüyle aktif kullandıkları söylenebilir.

2.3. Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmanın bu kısmında sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde kullanılması ile ilgili kavram ve tanımlara yer verilmiştir.

2.3.1. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılması ve Önemi

Kişiler arası iletişim açısından fenomen olarak kabul edilen sosyal medya kavramının hızlı bir şekilde yayılması ve etki alanını geliştirmesi ile örgütlerin dikkatini çekmeyi başarmıştır. Bu amaçla halkla ilişkilerden kurumsal iletişime kadar birçok yönetim ve iletişim fonksiyonunu bu araçlar üzerinden de gerçekleştirmektedir.

Sosyal medyanın insan kaynakları yönetimi kapsamında kullanılması ise yurtdışında çok yaygın bir uygulama olmasına karşın Türkiye de görece daha yenidir (Sözer, 2013: 8). Çünkü insan kaynakları yöneticileri bu alana ilk etapta girmek istememektedirler. Nedeni ise; sosyal medyanın taşıdığı riskler ve teknolojik alt yapı konusunda bilgi

sahibi olunmaması gösterilmektedir (Kişioğlu, 2013: 159). Bir diğer taraftan sosyal ağlar küçümsenmiş ve burada bulunmanın zaman kaybı olduğu düşüncesini savunmuşlardır (Kişioğlu, 2013: 159). Fakat buna rağmen geç de olsa insan kaynakları departmanlarının da sosyal medyaya girdikleri sosyal medya araçlarında açılan kariyer hesaplarından görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin sosyal medyaya giriş nedenleri larak ise, diğer departmanların başarıları, LinkedIn gibi kariyer sitelerinin oluşturduğu fırsat ortamı, yöneticilerin veya paydaşların baskıları gösterilebilir.

Sosyal medya; intranet, eğitim, performans değerlendirme fonksiyonlarında örgüt içi çalışanlara yönelik olarak kullanılabilmesi gibi Facebook, Twitter, LinkedIn gibi sosyal medya web sitelerinde hesaplar yönetilerek potansiyel çalışanlara yönelik olarak da kullanılabilir. Sosyal medyanın fonksiyonlar çerçevesinde kullanılması insan kaynaklarının hedef kitleye ulaşma maliyetlerini düşürmesi yönüyle de önemlidir. Sosyal medya hesapları ile insan kaynakları daha az maliyetle istediği bir paylaşımı daha geniş kitlelere ulaştırabilmektedir. Bu amaçla diğer araç ve ortamlarla kıyaslandığında daha verimli sonuçlara ulaşıldığı da söylenebilir.

Sosyal medyanın bir diğer özelliği ise, insan kaynakları anlayışını sosyalleştirmesi sebebiyle çok önemlidir (Kişioğlu, 2013: 161). Bir diğer tabirle hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel çalışanlar ile iletişim kurulabilecek ortamlar oluşturması sebebiyle önemli bir görevi yerine getirmektedir. Bu araçlar sayesinde her iki taraf her ortamda ve durumda birbirleri ile irtibata geçebilmekte, mevcut çalışan veya potansiyel çalışan sorularını, görüşlerini bu yolla iletebilmektedir.

2.3.2. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılmasının Avantajları

Sosyal medyanın insan kaynaklarında uygulanmasının örgütler ve insan kaynakları fonksiyonları olarak birçok avantajı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları (Kişioğlu, 2013: 163):

- İnsan kaynakları yönetimi politikasının mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar tarafından bilinirliğinin artmasını sağlar.
- Daha geniş kitlelere ulaşma imkanı sağlamaktadır.

- Diğer araçlara nazaran sosyal medya ile daha yetenekli birçok adaya daha hızlı ve daha az maliyetle ulaşılabilmektedir.
- Örgütlere insana yatırım yapma bilinci kazandırır.
- Diğer departmanlarla ve departman içi diğer birimlerle daha fazla işbirliği imkanı sunar.
- İnsan kaynaklarının çalışanlara ulaşabileceği ve geri bildirim alabileceği bir kanal açmaktadır.
- Y kuşağına ulaşımı kolaylaştırmıştır.
- İşveren markası kavramının daha etkin bir şekilde yönetilmesi adına bir araçtır.
- İnsan kaynaklarını değişime adapte etmiştir. Teknoloji ve internete insan kaynakları birimlerini yaklaştırmıştır.
- İnsan kaynaklarına iş zenginleştirme olanağı sağlamıştır.
- İnsan kaynaklarının üretkenliğinin artmasını sağlamıştır.

Bunların dışında Özçelik (2013: 8) adaylarla ilgili en güncel bilgilerin sosyal medya üzerinden ulaşılabileceğini belirtmekteyken Ateş (2013: 15) ise sosyal medyanın şeffaflığı sağladığını ve örgütün içerisinde yaşadığını dışarıya aktarabileceği bir alan olarak paylaşımlarda hem teknik, hem analitik, hem de yetenek ve başarılı odaklı yönlerini ortaya koymaya gayret ettiklerini belirtmektedirler.

2.3.3. Sosyal Medyaya Giriş Kararından Önce İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Yapılması Gerekenler

Sosyal medya ortamları insan kaynakları açısından hala çok tehlikeli ve iyi yönetilmesi gereken bir alandır. Çünkü sosyal medyada bulunmak günümüzde marka imajının yenilikçi ve iletişime açık ve teknolojik olarak algılanmasında önemli bir alandır. Fakat sosyal medyaya girdikten sonra vasat kalmak veya iyi yönetememek ise aynı şekilde marka imajının zedelenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle giriş yaparken bazı hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede Kaplan ve Haenlein (2010: 63) tarafından işletmelere yönelik sunulan önerilerin insan kaynakları yönetimi

çerçevesinde de değerlendirilebileceği söylenebilir. Bu kapsamda insan kaynakları yöneticileri sosyal medyaya giriş kararından önce aşağıda belirtilen önerilere dikkat etmeleri gerekmektedir:

- ***Dikkatli olun;*** sosyal medyaya girmeden önce hesap açılması düşünülen sitelerin dikkatli seçilmesi gerekir. Bu kapsamda insan kaynakları departmanları ilk etapta geniş kullanıcı kitlesine sahip olan Facebook ve İK Tedarik ve seçimi amacıyla kurulan LinkedIn web sitelerinden hesap açılması daha doğru olacaktır.
- ***Kendinize uyumlu olanı seçin veya kendiniz yapın;*** insan kaynakları açısından en uygun siteler Facebook ve LinkedIn web siteleridir. Bunun yanında IBM, Unilever gibi kurumsal şirketlerin kendi iç intranet sistemlerini web 2.0 teknolojik tabanı ile yenileyerek kullandıkları da bilinmektedir. Ayrıca eğitim ve akademi portalları da bu kapsamda İK departmanları tarafından kurulabilir. Burada önemli olan hangi amaçla kullanılacağıdır.
- ***Uyum sağlayın;*** paylaşım yapılacak konu veya departmanla ilgili olarak doğru paylaşımlar gerçekleştirilmelidir.
- ***Medya ve tanıtım planlarına entegre edin;*** iletişim ve eğitim planlarına mutlaka bu araçların dahil edilmesi gerekmektedir. Örnek olarak sosyal medya araç ve ortamlarının kurumun medya ve tanıtım orijelerine entegre edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile medya ve tanıtım stratejisi oluşturulurken sosyal medya da göz önünde bulundurulmalıdır.
- ***Birçok ortamda bulunun;*** her araç ve ortamın farklı hedef kitlelere hitap etmesi nedeniyle mümkün olduğunca fazla ortamda bulunmak farklı kullanıcılara ulaşma adına önemlidir.

Bunlarla birlikte insan kaynakları departmanları sosyal medyaya giriş kararlarını vermeden önce mutlaka yönetici desteğini yanlarına almalıdır. Ayrıca bu konuda uzman desteği de mutlaka alınmalıdır.

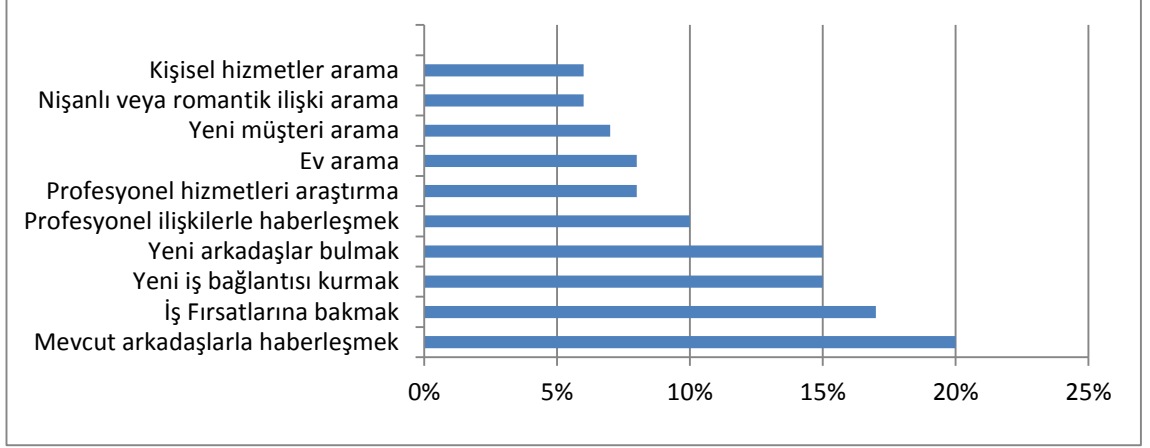
2.3.4. Sosyal Medya Araç ve Ortamlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Kullanımı

Son dönemin fenomen sosyal medya platformları kullanıcılarına bilgiye ulaşma imkanı sağlarken diğer taraftan da oluşturulan sosyal etkileşim ile de diğerlerinden farklılaşmaktadır. Bu sayede bir taraftan mevcut toplumsal bağlar sürdürülürken diğer taraftan da yeni bağların kurulmasına olanak tanımaktadır (Toprak ve diğerleri, 2009: 26).

Dünya genelinde giderek yaygınlaşan internet ve sosyal medya ile ilgili olarak We are Social tarafından gerçekleştirilen 2014 yılı güncel araştırma sonuçlarına göre (dijitalajanslar.com, 2014):

- Dünya genelinde ortalama olarak 2.5 milyar insan aktif olarak interneti kullanırken 1.8 milyar insan en azından bir sosyal medya aracını kullanmaktadır.
- Dünya genelinde kullanıcı sayısına göre Facebook ortalama 1.18 milyar kullanıcıyla liderken onu LinkedIn 259 milyon kullanıcı ile yedinci sıradan Twitter ise 232 milyon kullanıcı sekizinci ile sekizinci sıradan takip etmektedir.
- Türkiye’de ortalama olarak 35 milyondan fazla internet kullanıcı bulunurken sahte hesaplar dahil 38 milyon civarı ise sosyal medya hesabı bulunmaktadır.
- Türk kullanıcıların sosyal medya kullanım tercihleri incelendiğinde (sahte hesaplar dahil) toplam kullanıcı sayısının %93 oranında hesap ile Facebook liderken onu, % 72 ile Twitter, % 33 ile LinkedIn takip etmektedir.

Sosyal medya platformları iletişim, bilgi sağlama gibi farklı amaçlarla kurulabildiği gibi iş bağlantıları kurma gibi nedenlerle de aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. Aşağıda Şekil 12’de belirtilen araştırma sonucu bu iddiayı desteklemesi yönüyle önemlidir.



Şekil 12: Kullanıcıların Sosyal Ağlara ve İş Ağlarına İlgi Duyma Nedenleri

Kaynak: İyiler (2009: 12)

Şekil 12 incelendiğinde görüleceği üzere kullanıcıların %20'si sosyal ağları öncelikle mevcut arkadaşlarla haberleşmek için kullanırken, %17'si iş fırsatlarına bakmak için kullanmaktadır.

Örgütler açısından bakıldığında ise insan kaynakları yönetimi amaçlı sosyal medya kullanım istatistikleri tüm dünya da hızla artmaktadır. Jobvite tarafından dünya genelinde tedarik amacıyla sosyal medya kullanımının ölçüldüğü araştırma ise çarpıcı sonuçlar ortaya koymaktadır. Jobvite Social Recruiting Survey 2013 sonuçları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (jobvite.com, 2014):

- 2008 yılında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %78 sosyal medya üzerinde eleman tedarigi gerçekleştirirken bu oran 2011' de % 89 olarak gerçekleşmiş ve 2013'te ise %94 olarak gerçekleşmiştir. Bu nedenle eleman tedariginde önemli bir yöntem olarak yerini aldığı söylenebilir.
- Eleman tedarigi amacıyla ayrılan kaynakların 2012 ve 2013 yılları çerçevesinde karşılaştırıldığında sosyal ağlar için ayrılan kaynakların %73 oranında arttığı görülmektedir.
- Eleman tedarigi amacıyla %73 oranında LinkedIn kullanılırken Facebook %65 Twitter ise %55 oranında kullanılmaktadır.

Aynı şekilde Türkiye'de gıda sektöründe yer alan lider şirketlerden birinin 2012 yılı verilerine göre başlangıç pozisyonları için %15-20, orta ve üst düzey pozisyonlarda ise %5-10 oranında sosyal ağlardan gelen başvurular değerlendirilmekte, işe alımların ise

%2-3'ü sosyal ağlardan gelen adaylardan oluşmaktadır (Cirik, 2012 akt; Tüzüner, 2013: 39).

Yukarıda belirtilen istatistik sonuçlarından hareketle insan kaynakları yönetimi çerçevesinde birçok sosyal medya araç ve ortamı örgütlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak kullanıldığı söylenebilir. Bunlardan en çok kullanılanları ise LinkedIn, Facebook, Twitter, Webinar, Wiki, Youtube ve intranet 2.0 olarak sıralanabilir. Bu araçlar ve kullanım nedenleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.4.1. LinkedIn

Sosyal paylaşım ağlarının iş fırsatlarını takip etme amacıyla kullanılmasının bir sonucu olarak ryze.com ve linkedin.com gibi sadece iş ve kariyer odaklı sosyal paylaşım ağlarının da doğmasına neden olmaktadır. Temelde ryze.com gibi iş ağları kurma amacıyla 2003 yılında kurulmuş olan linkedin.com ise dünya çapında kullanıcı kitlesi geniş olan bir iş ve kariyer sitesidir.

Şekil 13: İş ve Kariyer Odaklı Sosyal Paylaşım Ağı Olan LinkedIn Giriş Ekranı

Kaynak: (linkedin.com, 2014)

LinkedIn hem kişisel ve kurumsal olmak üzere iki yönlü çalışma olanağı ile kullanıcılarına hizmet sunmaktadır. Diğer bir ifade ile LinkedIn hem kişisel hem de kurumsal olarak çift yönlü bir etkileşim olanağı sağlamaktadır.

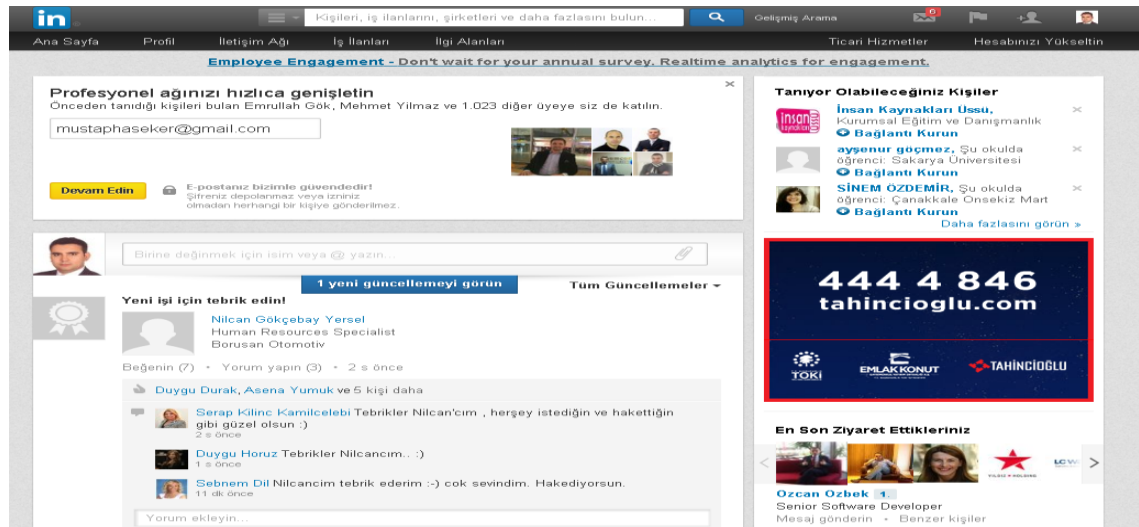
- **LinkedIn Kişisel Üyelik**

LinkedIn'de kullanıcılar siteye üye olarak öncelikle sosyal cv olarak da nitelendirilen bir profil oluşturmaktadır. Kullanıcıların oluşturmuş oldukları kendi profillerinde kişisel

bilgilerini oluşturmalarına, arkadaşlarına davet göndermelerine, arkadaşlarının profillerine erişmelerine, yeni bağlantı kurabilmek amacıyla iletişim kurmak istediği kişilere veya davet göndermelerine, birbirlerine e-posta ve anlık ileti göndermelerine olanak tanımaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2010: 63). Bunun yanında kullanıcılar istedikleri gruplara ve şirketlere üye olabilmekte ve bu kişilerin paylaşımlarını takip edebilmektedirler.

Oluşturulan bu profil ile sistem tarafından sunulan izinler çerçevesinde diğer kullanıcılara davet gönderilmekte, gruplara ve şirketlere üye olunabilmektedir. Bunu yanında kişi kendi paylaşımlarını bu sistem üzerinden gerçekleştirebildiği gibi kendi listesindekilerin paylaşımlarını da görebilmektedir. LinkedIn kullanıcıların profesyonel iş bağlantıları kurmasına olanak tanımaktadır. Yukarıda belirtilen profil ve profile bulunan segmeler şu şekilde açıklanabilir:

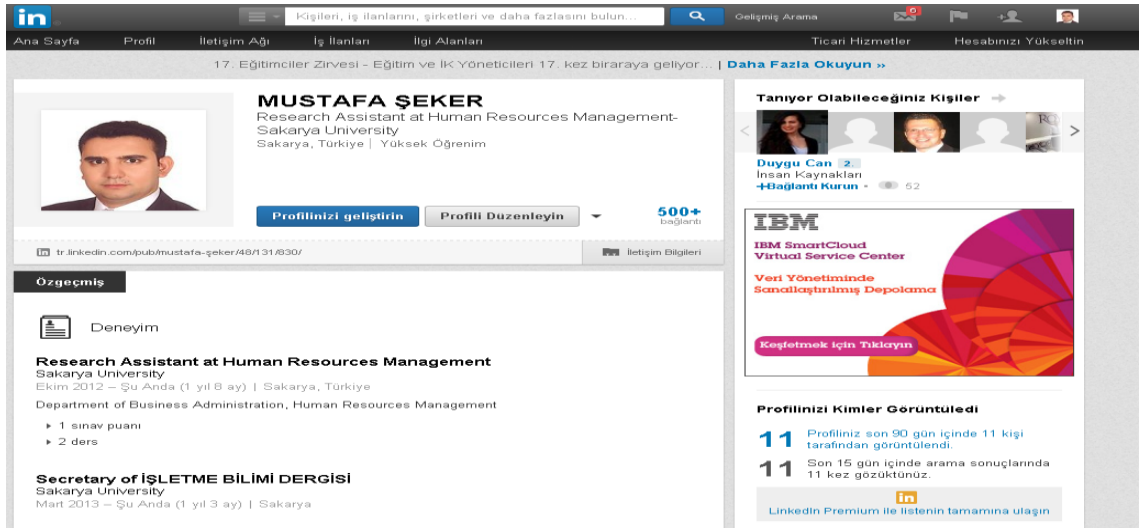
Ana Sayfa; bu segmeye tıklanıp giriş yapıldığında daha önce iletişime geçilmiş olan kişi kurum veya grupların paylaşımları takip edilebilir, ayrıca yeni paylaşımlar gerçekleştirilebilir. Kullanıcılar paylaşımlarını bu sayfa üzerinden gerçekleştirmektedir. Diğer bir ifade ile diğer kullanıcılar kişinin paylaşımlarını bu sayfa üzerinden görebilmektedir. Oluşturulan bu profil sayfasında kullanıcı fotoğraftan videoya, müzikten blog yazılarına kadar çok çeşitli türde bilgi paylaşımı yapabilmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010: 63).



Şekil 14: LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir Profil Anasayfa Örneği

Kaynak: (linkedin.com, 2014)

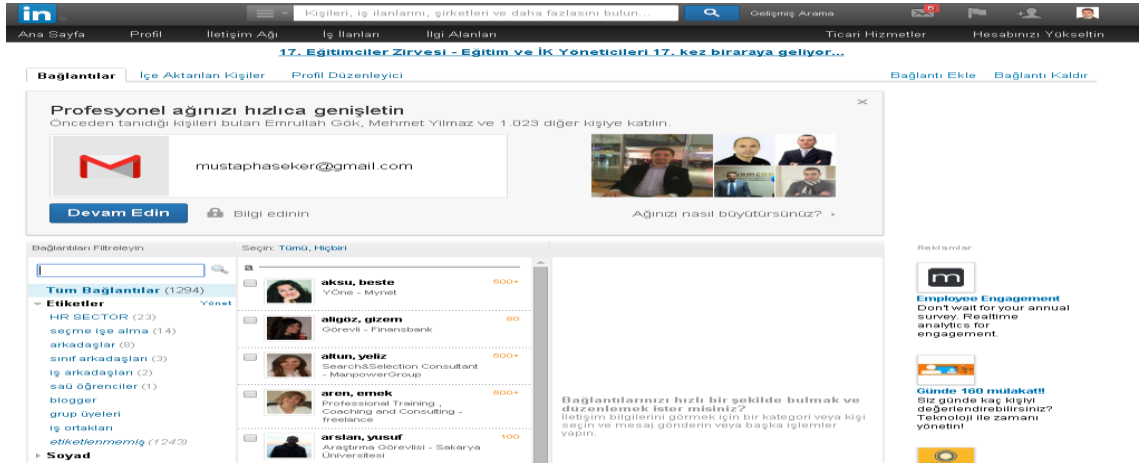
Profil; sosyal cv olarak da ifade edilen kullanıcının özgeçmiş formunun oluşturulduğu bölümdür. Sistem üyeye profil oluşturma zorunluluğu getirmektedir. Bu nedenle üyeye kendi profilini doldurması için belirli sorular ve boşluklar bırakmıştır. Kullanıcıdan da bu boşlukları doldurması beklenir. Oluşturulan bu profil artık kullanıcının kişisel sayfasıdır.



Şekil 15: LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir Profil Örneği

Kaynak: (linkedin.com, 2014)

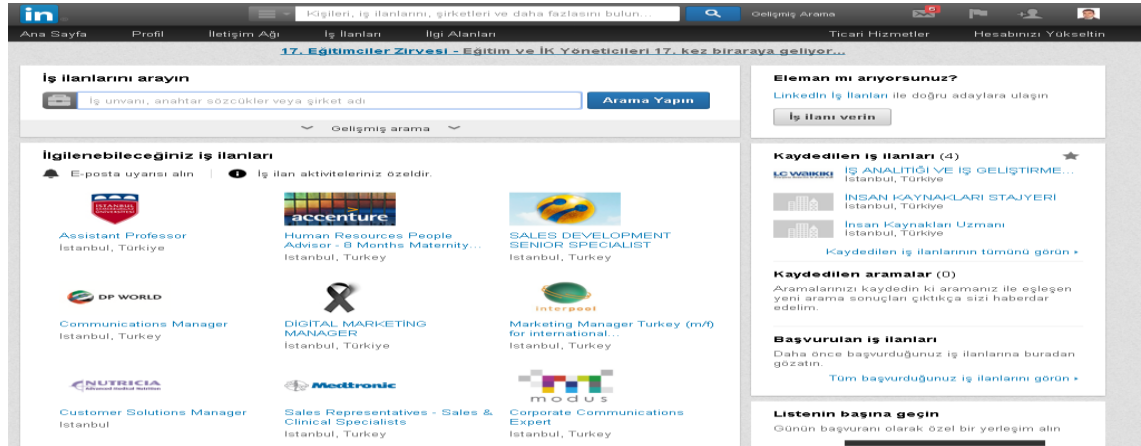
İletişim Ağı; kullanıcının bağlantı kuuduğu kişi kurum veya grupları sınıflandırdığı bölümdür.



Şekil 16: LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İletişim Sayfası Örneği

Kaynak: (linkedin.com, 2014)

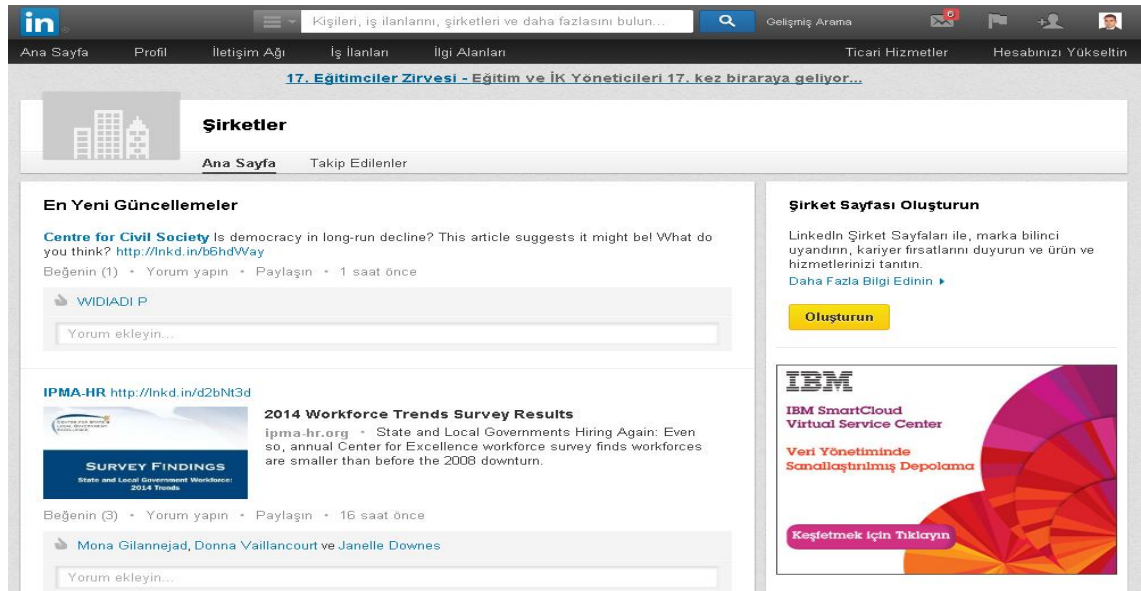
İş İlanları; daha önce doldurulmuş olan profil çerçevesinde kişilere yöneltilen iş tekliflerinin bulunduğu segmedir.



Şekil 17: LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İş İlanı Sayfası Örneği

Kaynak: (linkedin.com, 2014)

İlgi Alanları; bu segmede kendi ilgi alanlarınıza uygun olarak kişi ,şirket, grup veya eğitimlerle ilgili öneriler sunulmakta ve size bu öneriler arasında seçtikleriniz ile etkileşime geçme imkanı sunmaktadır. Paylaşımalarını takip etme, iletişime geçme imkanı sunmaktadır.



Şekil 18: LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İlgi Alanı Sayfası Örneği

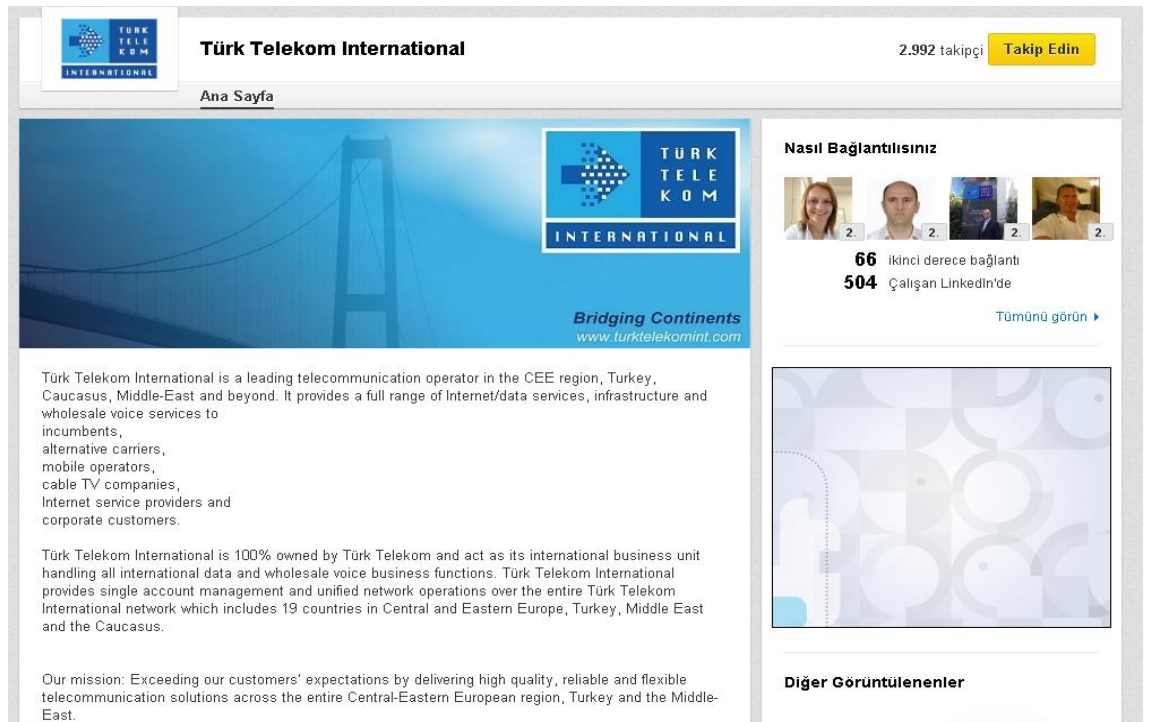
Kaynak: (linkedin.com, 2014)

Mesaj, bayrak ve artı kişi segmeleri; bu segmeler sağ üst köşede yan yana bulunmaktadır. Mesaj segmesi ile size gelen direk mesajları görebilme imkanı sağlamaktadır. Artı kişi segmesi kendi ağlarınızdan aktarma yapmanıza olanak tanımaktadır. Bayrak segmesi ise sizin profilinizi görüntüleyen kişileri görmeyi sağlamaktadır.

Arama; Sayfanın üst ortasında bulunan bu segme ile kullanıcının kişi veya kurumu aramasına olanak tanımaktadır.

- **LinkedIn Kurumsal Üyelik**

Sosyal paylaşım ağların çalışma prensibine bakıldığında ise ilk göze çarpan nokta sisteme dahil olabilmeniz için ilk önce üyelik gerektirmesidir. Sistem kişisel olduğu gibi kuruma da profil oluşturma zorunluluğu getirmektedir. Bu nedenle üyeye kendi profilini doldurması için belirli sorular ve boşluklar bırakılmıştır. Kullanıcıdan da bu boşlukları doldurması beklenir. Oluşturulan bu profil artık kullanıcının kurumsal sayfasıdır.



Şekil 19: LinkedIn’de Kurumsal Bir Sayfa Örneği

Kaynak: (linkedin.com, 2014)

LinkedIn sosyal paylaşım ağının şirketler sağladığı imkanlar ise şu şekilde sıralanabilir.

Aday Arama; şirketlerin en çok kullandıkları özelliklerden biridir. Aday arama ile kurum ihtiyaç duyduğu aday ile ilgili bilgileri (sistem çerçevesinde belirtilen üyelik izinlerine bağlı olarak) girerek arama yaparlar. Bu aramalarda filtreleme yapma olanağı da bulunmaktadır. Bu sayede aktif ve pasif olmak üzere bu ağda profili bulunan küresel alanda birçok aday ile iletişime geçme olanağına kavuşmaktadır. Bu adaylardan eleman tedarikliğini gerçekleştirebilir.

İlan verme; şirketlere sunduğu en önemli avantajlardan biri olarak gösterilebilir. Sistem içerisinde oluşturulan bir ilan verme formu ile şirketin ilan ile ilgili bilgileri düzenli ve belirli sınırlılıklar çerçevesinde girmesi sağlanır. Girilen bu bilgiler çerçevesinde şirketin istediği kriterlere uygun profillerde ilan görüntülenebilmektedir.

The image shows a screenshot of the LinkedIn job posting form. The form is titled "İş İlan yayını oluşturun" and is divided into several sections. The "Çalışma Ortamı" section includes a "Şirket" field with "Sakarya University" entered. The "Şirket Açıklaması" section has a text area with "Higher Education" entered. The "Sektör" section has a dropdown menu with "Yüksek Öğrenim" selected. The "Pozisyon" section has an "İş Unvanı" field. The "Deneyim" section has a dropdown menu with "Orta-Üst Düzey" selected. On the right side, there is a sidebar with a "3 adımda başvuru alma garantisi" and a "10 BAŞVURU GARANTİDİR" badge. The sidebar also lists three steps: 1. Açılır menüden bir şirket seçin, 2. Açılır menüden bir iş unvanı seçin, 3. En az bir yetenek listeleyn.

Şekil 20: LinkedIn Sosyal Paylaşım Ağında Bir İş İlanı Formu Örneği

Kaynak: (linkedin.com, 2014)

LinkedIn sosyal paylaşım ağının iş ilanı çerçevesindeki performansını sitesinde şu şekilde açıklamaktadır: LinkedIn de yayınlanan bir ilan iş ilanı başına ortalama 901 defa görüntülenmekte iken görüntüleyen kişilerin %30'u ise pasif adaylardan oluşmakta ve yine yayınlanana bir ilana ortalama 71 kişi başvurmaktadır (linkedin.com, 2014). Bu nedenle şirketler açısından çok etkili bir yöntem olarak görülebilir. Ayrıca % 30 pasif adaya ulaşabilmek ise yine şirketler açısından önemli bir avantaj olarak görülebileceği gibi linkedin.com'un etkinliğinin en önemli sebeplerinden biri olarak gösterilebilir.

Tanıtım ve İşveren Markası; şirketlerin organizasyon yapıları ve insan kaynakları süreçleri ile ilgili bilgilendirme sundukları bir platformdur. Bu nedenle genel olarak

aynı sektörden olmak üzere farklı sektörden birçok adaya bu ağ sayesinde kolaylıkla ulaşılabilir.

2.3.4.2. Facebook

2004 yılında Harvard Üniversitesi'nde üniversite öğrencileri arasında paylaşım yapma, iletişim kurma amacıyla Mark Zuckerberg tarafından kurulmuş olan facebook.com başlangıçta Harvard öğrencilerinin kullanımına açık olsa da daha sonra birkaç üniversiteyi içine almıştır (wikipedia.com, 2014).

Şekil 21: Facebook Sosyal Paylaşım Ağı Giriş Ekranı Görüntüsü

Kaynak: (facebook.com, 2014)

Facebook sitesinin kısa bir süre içerisinde bu kadar beğenilmesinin nedenleri olarak şunlar gösterilmektedir (Alper, 2012: 7-10) :

- Dizaynının basit ve anlaşılır olması,
- Bünyesindeki zengin araç seçeneği ile çoklu ortam sağlaması,
- Kullanıcının ihtiyacı olan her türlü paylaşım özelliğini barındıran yapısı,
- Çevrimiçi ve çevirimdışı olarak sohbet olanağı,
- Kişisel bilgilerin paylaşımı veya kısıtlanması gibi durumları kullanıcıya bırakması,
- Farklı paylaşım siteleri ve e-posta hesapları ile iç içe çalışılabilme olanağı,

- Bünyesindeki oyunlar ile eğlenceli vakit geçirme olanağı sağlaması,
- Ticari amaçla kullanılabilmesi,
- Mobil araçlar ile kullanım kolaylığı sağlaması,

2013 yılı IAB Türkiye İnternet Ölçümlemesi Araştırması, Facebook'un Türkiye'de en popüler sosyal medya sitesi olduğunu belirtmektedir (Gençlik Spor Bakanlığı, 2013: 39). Socialbaker'dan alınan Türkiye kullanıcı istatistiklerine göre Facebook, ortalama 32 milyon toplam kullanıcı sayısı ile Türkiye'de birinci, dünya sıralamasında ise altıncı sırada yer almaktadır (bebga.com, 2014).

Facebook, genel itibariyle diğer sosyal medya araç ve ortamlarında olduğu kişisel olarak da kullanılabilirdiği gibi kurumsal anlamda da kullanılabilir. Aşağıda Şekil 52' de örnek bir kurumsal hesap ekran görüntüsü bulunmaktadır.



Şekil 22: Facebook Ağı Vestel İnsan Kaynakları Sayfası Ekran Görüntüsü

Kaynak: (facebook.com, 2014)

Facebook, fotoğraf ve video paylaşım desteği ile kişilerin anlık düşünce ve durumlarını paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Bunun yanında ister kişisel ister kurumsal hesapları takip etme olanağı ve beğen, yorum yap ve paylaş seçenekleriyle etkileşime geçme olanağı sunmaktadır.

Kurumsal Facebook hesapları ile şirketler pazarlamadan kurumsal iletişime birçok faaliyetini bu hesaplar yoluyla gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca LCW, Vestel İnsan Kaynakları gibi birçok şirketin kurumsal hesaplarının yanında doğrudan insan kaynakları yönetimine yönelik olarak kariyer hesapları bulunduğu da görülmektedir.

Facebook’da kurumsal insan kaynakları hesapları incelendiğinde bu hesapların insan kaynaklarına yönelik kurumsal iletişim, işveren markasına yönelik paylaşım gerçekleştirme ve kurumsal tanıtım gibi birçok amaçla kuruldukları görülmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda Facebook’un kullanımı ile ilgili olarak aşağıdaki bilgiler verilebilir.

Kurumsal Tanıtım; sosyal medya etkin kullanıcı kitlesine ulaşması nedeniyle kurumsal tanıtım ve pazarlama amaçlarıyla kullanılmaktadır. Bu amaçla kurumsal Facebook hesaplarının yanında kurumsal kariyer hesaplarında da paylaşımlar yapılmaktadır.

Kurumsal İK iletişimi; özellikle insan kaynakları yönetiminin stratejik bir değer olarak görüldüğü son yıllarda önem kazanmıştır. Araştırma mülakatlarının gerçekleştiği örgütlerde bu amaçla istihdam edilmiş personele dahi rastlanılmıştır. Kurumsal İK İletişim bölümünün görevi örgütün insan kaynakları departmanını ilgilendiren dış paydaşlarla iletişimini yönetmektir. Sosyal medya araçlarının etkinliğinin artması bu araçların da etkili kullanılması ihtiyacını doğurmuş ve bu nedenle de hedef kitleye yönelik olarak İK çerçevesinde paylaşımlar bu araçlarda da yapılmaya başlanmıştır. Facebook ağının bu araçlardan en çok kullanılanlarından biri olduğu söylenebilir.

İşveren Markası; Facebook’da kurumlar hem kurumsal hesaplar ile ürün markalamaya yönelik olarak paylaşımlar gerçekleştirilebildiği gibi kurumsal kariyer sayfalarında da işgören adaylarına yönelik olarak paylaşımlar gerçekleştirilebilmektedir.

2.3.4.3. Twitter

Son dönemin fenomen araçlarından biri olan mikrobloglar kullanıcılara o an itibariyle ne yaptıklarını ne düşündüklerini ortalama (140-200) karakterle paylaşma olanağı sunan araçlardır (Akar, 2010a: 55). Mikrobloglarda kullanıcı mobil uygulamalar ile telefonundan veya bilgisayarından herhangi bir durumla ilgili düşüncesini anlık olarak paylaşabilmekte ve aynı hızla takipçilerinden yorum alabilmektedir. Bu nedenle bu uygulamalar pratik olarak etkileşim gerçekleştirme olanağı sunmaktadır. Mikroblog uygulamalarının kısa sürede bu şekilde popüler olmasının nedeni olarak da bu pratiklik gösterilebilir. Diğer bir ifade mikroblog siteleri (Alper, 2012: 58):

- Temelde aynı düşünceden hareketle ortaya çıkmış olmasına karşın bloglarla karşılaştırıldığında kısa paylaşımlar gerçekleştirilebilmesi,
- Anlık iletişime olanak tanınması,
- Pratik olması ve mobil araçlar vasıtasıyla her an güncelleme yapılabilmesi gibi nedenlerden dolayı mikroblog uygulamaları daha hızlı gelişmiş ve farklılaşmıştır.

Mikroblogların kullanım alanlarına bakıldığında kişiler açısından fikir paylaşmak, kişi ya da kurumları takip ederek onların fikir ve görüşlerini öğrenmek olduğu gibi onlarla iletişime geçebilmek, politikacılar açısından seçmenleriyle doğrudan iletişime geçmek, şirketler açısından ise ürünler, hizmetler ile ilgili veriler elde edebilmek müşterileri ve potansiyel müşterileri ile iletişime geçerek onlara kendini anlatabileceği bir alan olarak kullanmak ve daha birçok amaç sayılabilir.



Şekil 23: Twitter Giriş Sayfası

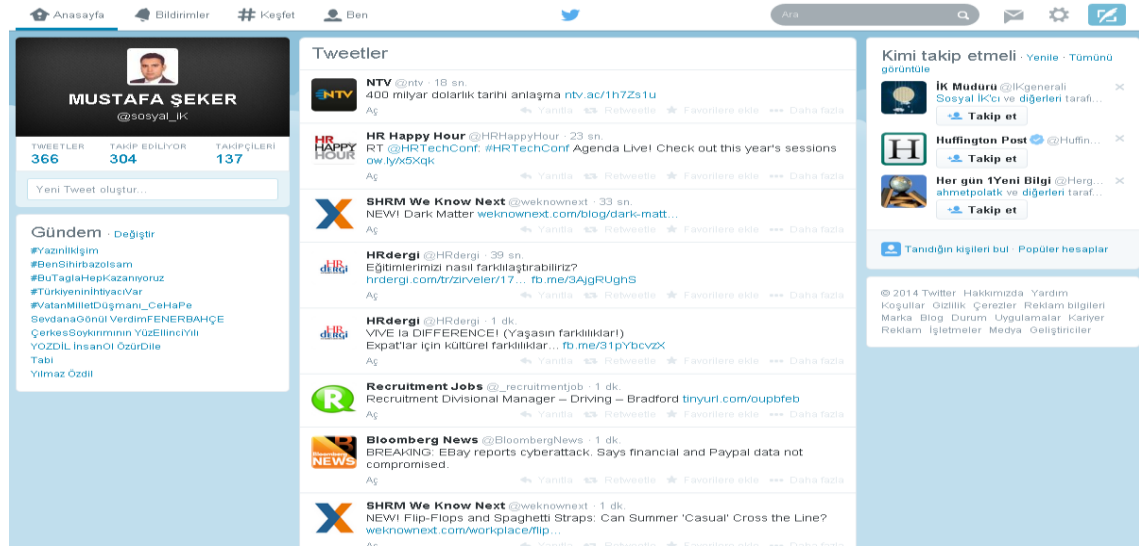
Kaynak: (twitter.com, 2014)

Mikroblogging alanında öne çıkan ve yukarıda Şekil 23'te giriş sayfası ekran görüntüsü görülen Twitter, 2006 yılında bir Ar-Ge çalışması sonucu kurum içi iletişimi sağlamak üzere kurulmasına karşın sonraları kamuoyuna sunulmuş olan bir uygulamadır. Kullanıcılarının en fazla 140 karakterle paylaşım yapabilecekleri ve bu paylaşımların da tweet olarak adlandırıldığı bir mikroblog hizmetidir (Safko ve diğerleri, 2009: 264). Twitter, “ Şu anda neler oluyor?” sorusunu kullanıcıya soran, kullanıcının ilgisini çekebilecek konularda en son bilgilere ulaşmasını sağlayan gerçek zamanlı bilgi ağı olarak tanımlanabilir (Alper, 2012: 57).

Twitter uygulamasının dünya çapında yaygınlaşmasının en büyük nedeni olarak “İran seçimleri” ve “Arap Baharı” ‘ında kişilerin buldukları ortamla ilgili bilgileri anlık olarak paylaşımları ve takipçilerini bilgilendirmeleri olarak gösterilmektedir (Irak ve Yazıcıoğlu, 2012: 18). Özellikle bu iki olay sonrası kullanıcı sayısı hızla büyüyen platform Ocak 2014 itibariyle dünya çapında ortalama 232 milyon kullanıcıya ulaşmış ve Amerika, Kanada, Fransa gibi ülkelerde Facebook’tan sonra en çok kullanılan ikinci sosyal medya aracı olarak gösterilmektedir (dijitalajanslar.com, 2014).

2013 yılı Twitter Türkiye kullanıcı istatistiklerine bakıldığında ortalama 9,6 milyon toplam kullanıcının bulunduğu Twitter’da günde ortalama 8 milyon tweet atılırken kullanıcıların %61’i mobil olarak kullanıma geçmektedir (webrazzi.com, 2014).

Twitter, genel itibariyle diğer sosyal medya araç ve ortamlarında olduğu gibi kişisel olarak kullanılabilirdiği gibi kurumsal anlamda da kullanılabilir.



Şekil 24: Twitter Kişisel Sayfası

Kaynak: (twitter.com, 2014)

Twitter, 140 karakter gibi kısıtlı bir paylaşım gerçekleştirebilmesi, fotoğraf ve video paylaşım desteği ile kişilerin anlık düşünce ve durumlarını paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Bunun yanında ister kişisel ister kurumsal hesapları takip etme olanağı ve yanıtla, retweetle, favorilerine ekleme seçenekleriyle etkileşime geçme olanağı sunmaktadır.

Kurumsal Twitter hesapları ile şirketler pazarlamadan kurumsal iletişime birçok faaliyetini bu hesaplar yoluyla gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca LCW, Bilim İlaç, Koç Sistem gibi birçok şirketin kurumsal hesaplarının yanında doğrudan insan kaynakları yönetimine yönelik olarak kariyer hesapları bulunduğu da görülmektedir.



Şekil 25: LCW Kariyer Kurumsal Twitter Hesabı

Kaynak: (twitter.com, 2014)

Twitter'da kurumsal insan kaynakları hesapları incelendiğinde bu hesapların insan kaynaklarına yönelik kurumsal iletişim, işveren markası ve kurumsal tanıtım gibi birçok amaçla kuruldukları görülmektedir.

Kurumsal Tanıtım; sosyal medya etkin kullanıcı kitlesine ulaşması nedeniyle kurumsal tanıtım ve pazarlama amaçlarıyla kullanılmaktadır. Bu amaçla Twitter'da kurumsal hesapların yanında kurumsal kariyer hesaplarında da paylaşımlar yapılmaktadır.

Kurumsal İK iletişimi; özellikle insan kaynakları yönetiminin stratejik bir değer olarak görüldüğü son yıllarda önem kazanmıştır. Araştırma mülakatlarının gerçekleştiği örgütlerde bu amaçla istihdam edilmiş personele dahi rastlanılmıştır. Kurumsal İK İletişim bölümünün görevi örgütün insan kaynakları departmanını ilgililendiren dış paydaşlarla iletişimini yönetmektir. Sosyal medya araçlarının etkinliğinin artması bu araçların da etkili kullanılması ihtiyacını doğurmuş ve bu nedenle de hedef kitleye

yönelik olarak İK çerçevesinde paylaşımlar bu araçlarda da yapılmaya başlanmıştır. Twitter bu araçlardan en çok kullanılanlarından biri olduğu söylenebilir.

İşveren Markası; genel itibariyle adayların en çok çalışmak istedikleri kurum olma adına yapılan çalışmalardır. Twitter’da da işletmeler kurumsal hesaplar ile ürün markalamaya yönelik olarak paylaşımlar gerçekleştirilebildiği gibi kurumsal kariyer sayfalarında da işgören adaylarına yönelik olarak paylaşımlar gerçekleştirilebilmektedir.

2.3.4.4. Youtube

Fotoğraf, video, müzik gibi içeriklerin paylaşılmasına olanak tanıyan paylaşım siteleri sosyal medya içerisinde etkinlik ve etkileşim açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bir diğer ifade ile medya paylaşım ağları her türlü görüntü, ses, video uygulama, paylaşma ve bu bu paylaşımları yorumlamaya olanak sağlayan aktivitelerinin tamamıdır. Bu siteler diğer ağlarda olduğu gibi içeriği açıkça erişilebilir hale getirmeye ya da erişimi kullanıcı tarafından belirlenen kişilerle sınırlamaya izin vermektedir (Akar, 2010a: 92). Bu siteler üye olsun olmasın herkese multimedya içeriğinin sunulmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda üyelere ise gönüllük esasına dayalı olarak içerik yükleme imkanı sağlamaktadır. Bu sayede sitelere üyeliği bulunan insanlar kendi videolarını ya da fotoğraflarını üretmekte ve paylaşabilmektedir (Anderson, 2007: 10).

Multimedya paylaşımına olanak sağlayan sitelere birçok örnek verilebileceği gibi bunlar arasında video paylaşım olarak Youtube, vine, digg ve dailymotion, link paylaşımı olarak dei.icio.us, fotoğraf paylaşımı olarak ise Flickr ve Google Picasa Web Album en popülerleri olarak gösterilebilir. Bunların dışında kullanıcıların slaytlarını paylaşmak için kullandıkları slideshare ve multimedya içeriklerinin taşınabilir medya araçlarında kullanılmasına olanak tanıyan podcast’ler de gösterilebilir.

Video paylaşım ağı çerçevesinde en çok kullanıcı kitlesine sahip olan medya paylaşım sitesi Youtube olarak gösterilebilir. 2005 yılında üç Amerikalı alışveriş ödeme sistemi çalışanı tarafından kendini yayınlama (Broadcast Yourself) sloganı ile yola çıkan site, 2006 yılında Google tarafından satın alınmıştır (Alper, 2012: 107).

Youtube, kullanıcıya video yükleme veya yüklenen videoyu izleme olanağı sağlaması, videoyu web siteleri ve farklı sosyal medya araçlarına yükleyebilme olanağı sunması, kullanıcıya kişisel profil oluşturma imkanı tanınması, kullanıcıya yorum yapabilme ve

beğenme imkanı tanınması gibi bir çok nedenden dolayı kısa sürede geniş kitlelere yayılmış bir site olarak gösterilmektedir (Alper, 2012: 107).

Youtube kişisel amaçla kullanılabildiği gibi kurumsal olarak da örgütler tarafından kullanılabilmektedir. Türk Telekom, Turkcell, Finansbank, LCW gibi birçok örgütün Youtube’da bir kanalının olduğu görülmektedir. Örgütler Youtube’da oluşturulan kurumsal kanallar yardımıyla kurumsal tanıtımlarını, ürün veya hizmet faaliyetlerini gerçekleştirebildikleri gibi insan kaynakları yönetimine yönelik olarak da kullanabilmekte ve video paylaşımları gerçekleştirebilmektedir.

2.3.4.5. Wikiler

Wiki ilk defa 1994 yılında “WikiWikiWeb” adıyla geliştirilmiş olan ve Hawaii dilinde de “hızlı” anlamında kullanılan bir kelimedir (Köse, 2008: 90). Wikipedia’ya göre ise wiki:

“GNU Özgür Belgeleme Lisansı altında kullanıcıların yeni sayfa yaratmasına, sayfalarda düzenlemeler yapmasına ve bu sayfaları birbirine bağlamasına izin veren (olanak sağlayan) bir yazılımdır” (Wikipedia, 2013).

Genel anlamda bilgi temelli paylaşımlar yaparak dökümantasyon ve bir nevi veri tabanı oluşturmak amacıyla kurulan sitelerdir. Wikiler işbirlikçi bir yaklaşımla içerik oluşturma siteleridir. Kullanıcı herhangi bir konuda siteye bir başlık açmakta ve o başlık ile ilgili bilgiler girmektedir. Bilgi girerken varsa referans kaynağa girilebilmektedir. Açılan o başlıkla ilgili düzenleme ve düzeltmeler, içerik değişimleri veya eklemeler de yapabilmektedir (Alper, 2012: 193). İstenildiği takdirde konu hakkında farklı kişilerde eklemeler ve çıkarmalar dahi yapabilmektedir. Bu sayede konu ile ilgili internet üzerinden rahat bir şekilde ulaşılabilecek veri tabanı oluşturulmakta ve üçüncü kişilerin de bu bilgilerden faydalanması sağlanmaktadır.

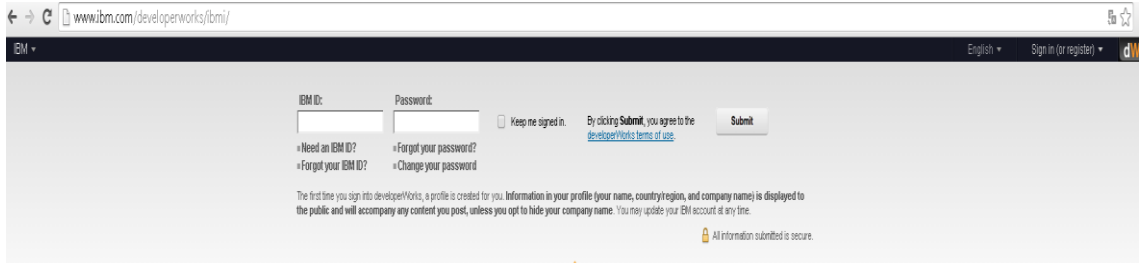
Birçok wiki tabanlı site kurulmuş olsa da en popüler ve yaygın kullanılanı olarak wikipedia gösterilebilir. Kurucularından Jimmy Wales Wikipedia’yi, “*Dünya üzerinde her insana kendi dilinde, en üst kalitede, bedava bir ansiklopedi yaratma ve dağıtma uğraşısı*” olarak tanımlamaktadır (www.wikipedia.com, 2013).



Şekil 26: Wikipedia Anasayfa Ekran Görüntüsü

Kaynak: (tr.wikipedia.org, 2014)

Wikipedia gibi genel kullanıma açık wiki siteleri bulunduğu gibi şirketler tarafından çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak bilgi ve tecrübelerini paylaştıkları ve sadece örgüt içi kullanıma açık wiki siteleri de bulunmaktadır.



Şekil 27: Örnek IBM Wiki Programı Girişi Ekran Görüntüsü

Kaynak: (ibm.com, 2014)

IBM DeveloperWorks, SAP DeveloperNetwork Wiki gibi etkin örneklerinin bulunduğu wikiler şirket yönergeleri, kalite dökümanları gibi bazı içeriklerin üretilmesi kimi dökümanların işbirlikçi anlayışla geliştirilmesi amacıyla kullanıldığı gibi kurum dışından da giriş olanağının sağlanması ile ürün portföyleri wiki'lerle döküman olarak tanıyarak zenginleştirilebilmektedir. Wikilerin en büyük avantajı olarak kullanım kolaylığı gösterilebilir. Çünkü bu sayede kullanıcılar herhangi bir teknik bilgi gerektirmeden istediği içeriği ekleyebilmekte, istediği düzenlemeyi de yapabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında wikiler örgütler için önemli bir eğitim kaynağı görevi gördüğü gibi bunun yanında kurum ile ilgili birçok bilgi ve belgenin paylaşıldığı iletişim kaynakları olarak önem arz ettiği söylenebilir.

2.3.4.6. Webinar

Webinar, İngilizce (web based seminar)'ın kısaltılması sonucu oluşturulmuş bir kelimedir (Safko, 2010: 289). Sözlük anlamı itibarıyla internet üzerinden yapılan seminer, ders veya atölye çalışmalarına verilen isimdir (getaamet.com, 2014). Terim 1998 yılında Eric R. Korb tarafından Amerikan Patent Ofisi tarafından tescil edilmiş olsa da günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır (Safko, 2010: 289).

Webinar, başlangıç ve bitiş saatleri belli olan, konuşmacı konuşmasını yaparken katılımcıların onu dinlediği ve yazma, konuşma vb. şekillerde aktif katılımın sağlanabildiği tipik bir toplantı şeklidir (Crompton ve Sautter, 2011: 223).

The image shows the 'Join the Webinar' page on the GoToWebinar website. The page has a clean, professional layout. At the top left is the 'GoToWebinar' logo, and at the top right is the tagline 'Webinars Made Easy'. The main heading is 'Join the Webinar'. Below this, there is a form with two input fields: 'Webinar ID' and 'Email Address', and a 'Continue' button. To the right of the form, there is a button labeled 'Attendee Quick Reference Guide (PDF) Contact Help'. Below the form, there are two lines of text: 'If you have a Meeting ID, please join your meeting at www.joingotomeeting.com' and 'If you have a Training ID, please join your training at www.jointraining.com'. At the bottom of the page, there is a footer with the text '©1997-2014 Citrix Online, LLC. All rights reserved. Privacy Policy' and the Citrix Online logo.

Şekil 28: Örnek Webinar Eğitim Kurumu Giriş Sayfası Ekran Görüntüsü

Kaynak: (joinwebinar.com, 2014)

Webinar kişisel eğitim amacıyla kullanılabilirliği gibi yukarıda örnek giriş sayfasında da görülebileceği üzere örgüt amaçları etrafında da kullanılabilir. Örgütler kimi zaman webinar teknolojik altyapısını e-learning alt yapılarına ekleyerek eğitimlerini gerçekleştirebileceği gibi farklı şirket veya eğitim kurumlarından destek alarak da eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler (Gunelius, 2011: 143). Cisco tarafından geliştirilen WebEx işgörenlerin çevrimiçi eğitim, seminer ve toplantılarının gerçekleştirebileceği en etkin sistemler arasında gösterilebilir (Anand, 2011: 131).

2.3.4.7. İtranet 2.0

İtranet, örgüt çalışanlarına en ideal bilgiye ulaşma aracı sunan ve genel olarak örgüt çalışmalarına yönelik dokümanlar, firma politik kararları, insan kaynakları prosedürleri, teknik el kitapları, fiyat listeleri, kataloglar vb. bilgileri içeren kapalı sistemlerdir (Saldamlı, 2008: 248).

Sosyal Medyanın gelişimi sonucu intranet sistemleri de değişime uğramaktadır. Sistem sosyal medya alt yapısı ile yeniden kurgulanarak anlık ileti paylaşımının yapılabileceği, yapılan paylaşımın izin verilen herkes tarafından görebileceği, yorum yapabileceği şekilde yeniden kurgulanarak sosyalleşmektedir. İtranet 2.0'ın en güzel örnekleri arasından IBM tarafından geliştirilen “BeeHive” ile NASA tarafından geliştirilen “Spacebook” gösterilebilir (Kişioğlu, 2013: 167). İtranet 2.0, IKEA gibi sektöründe önemli bir konumda bulunan örgütlerde kullanılmakta ve çalışanlar arasındaki iç iletişimi yeniden organize ederek tüm çalışanların karar verme süreçlerine dahil olmasını sağladığı gibi maliyet açısından da önemli kazanımlar elde edilmesine katkıda bulunmaktadır (Anand, 2011: 131).

İtranet örgüt içi iletişim amacıyla önemli bir araç olmakla birlikte insan kaynakları yönetimine yönelik görevlerin yerine getirilmesinde aktif olarak kullanılmaktadır. Yukarıda belirtilen örgüt içi ve dışı hedeflere ulaşmak ise ancak ve ancak kaliteli bir iletişim kanallarının kurulması ile gerçekleştirilebilmektedir (Vural, 2012: 129). Bunun yanında eleman tedarigi amacıyla da intranet 2.0 sistemleri iki nedenle etkin bir yöntem olarak kullanılabilir. Öncelikle iç eleman tedarigi amacıyla kullanılabilir. Ayrıca eleman ihtiyacının çalışanlarla paylaşılması sonucu onların referans olabileceği kişilere ulaşılabilmesi amacıyla da kullanılabilir (Anand, 2011: 131).

2.4.4. Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Fonksiyonları Çerçevesinde Kullanımı

İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde ve birçok fonksiyonda sosyal medya araç ve ortamları kullanılmaktadır. Her ne kadar iletişim doğrudan insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olmasa da sosyal medyanın iletişim çerçevesinde önemli etkilerinin bulunması nedeniyle bir madde halinde değerlendirmeye alınmıştır.

2.4.4.1. Sosyal Medya ve İletişim

Özellikle 1980’li yıllar sonrası insan kaynağının stratejik bir kavram olarak ele alınmasından sonra örgütler, stratejik varlıklarının insan olduğunu ve örgütsel hedeflerine de insanlar aracılığıyla ulaşabileceklerini anlamıştır (Vural, 2012: 129). Bu nedenle nitelikli insan kaynağının sağlanması, onun örgüt içinde tutulması, motivasyonunun sağlanması amacıyla insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ise yukarıda belirtilen örgüt içi ve dışı hedeflere ulaşmak ise ancak ve ancak kaliteli bir iletişim kanallarının kurulması ile gerçekleştirilebilmektedir (Vural, 2012: 129). Bu amaçla da farklı iletişim kanalları kullanılmaktadır. Sosyal medya ise bunlardan en güncellerinden biridir. Sosyal medya araçları ile iletişim, mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar veya paydaşlar olmak üzere çift yönlü olarak farklı araçlarla gerçekleştirilmektedir. Öncelikle mevcut çalışanlarla iç iletişim sistemi olan sosyal intranet ile iletişim gerçekleşmektedir. Intranet özellikle 2000 yılından sonra özellikle kurumsal şirketler tarafından kurulan iç iletişim ağının adıdır (Kişioğlu, 2013: 166). Sistem sosyal medya alt yapısı ile yeniden kurgulanarak anlık ileti paylaşımının yapılabileceği, yapılan paylaşımı herkesin görebileceği, yorum yapabileceği şekilde yeniden kurgulanarak sosyalleşmektedir. İnanet 2.0’ın en güzel örnekleri arasında IBM tarafından geliştirilen “BeeHive” ile NASA tarafından geliştirilen “Spacebook” gösterilebilir (Kişioğlu, 2013: 167).

Potansiyel çalışanlar ve paydaşlarla iletişim kurmak amacıyla ise Facebook web sitesinde kurumsal sayfalar veya insan kaynakları departmanları tarafından yönetilen kariyer sayfaları kullanılmaktadır. Kurumsal sayfalarda insan kaynakları departmanını ilgilendiren konularla ilgili paylaşımlar yapılmaktadır.

Kurumsal sayfaların dışında Türkiye’de ulaşılabilen sadece 28 şirket tarafından açılmış Facebook kariyer sayfası mevcuttur. Bu sayfalarda paylaşımlar genel itibariyle insan kaynaklarını ilgilendiren konularda gerçekleşmektedir. Bunlar Facebook web sitesindeki kariyer sayfalarına göz gezdirilmesiyle dahi anlaşılabilir.

LinkedIn, insan kaynakları departmanlarının yoğun olarak iletişimde kullandıkları sosyal medya siteleri arasındadır. Bu sitede ise özellikle iş dünyasına ve potansiyel çalışanlara yönelik olarak paylaşımlar gerçekleştirilmektedir.

Sosyal medya araçları ile iletişim insan kaynaklarının içe ve dışa açılması konusunda çok önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayede paydaşlarla her durum ve ortamda iletişime geçme olanağı sağlanmıştır. Bunun yanında yine paydaşlara insan kaynakları fonksiyonları ve örgüt kültürü ile ilgili bilgiler sunularak dikkatlerinin çekilmesine olanak tanımaktadır.

2.4.4.2. Sosyal Medya ve Tedarik-Seçim

İK tedarikinde işgücü arz ve talep kuralları hakimdir (Yüksel: 2007: 102). Bu nedenle işletmeler ne kadar fazla talep varsa o kadar fazla aday arasından en uygun adayı seçme imkanını elde etmektedir. Bu nedenle geniş kullanıcı kitlesi işletmeler için sosyal medya araç ve ortamlarını İK tedariki amacıyla kullanma noktasında fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle İK tedariki amacıyla son yıllarda insan kaynakları yöneticileri tarafından aktif olarak bu alan kullanılmaktadır. Tedarik amacıyla sosyal medyayı etkin kullanan HumanGroup'un bir yıl içinde iş yerleştirdiği adayların %25'ini sosyal medyadan sağlaması veya Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri'nin deneyimli kadrolar için gerçekleştirdiği işe alımda her 10 kişiden birini LinkedIn üzerinden gerçekleştirmesi ise güncel örnek olarak gösterilebilir (Sözer, 2013: 8).

İK tedariki açısından hedef kitleye kolay ulaşımı sağlaması nedeniyle zaman kaybettirmez. Sözer (2013: 8) Kariyer siteleri üzerinden eleman aradığında ilgili ilgisiz birçok başvuru alınabiliyorken, LinkedIn'de ise yalnızca hedef kitleye ulaşılabildiğini belirtmektedir.

İK tedarikinin kapsamlı araştırma gerektiren bir faaliyet olması ve bu faaliyetin önemli bir maliyet unsuru olması (Yüksel: 2007: 103) da İK yöneticilerini bu alana yönlendirmektedir. Human Group Genel Müdürü Gaye Özcan ile gerçekleştirilen röportajda verdiği bilgiye göre halen bir kurumda çalışan yöneticilerin %90'ı üst seviyedeki pozisyonlar için danışmanlık firmalarından gelecek tekliflere açıklar diğer bir ifadeyle pasif olarak iş arıyorlar (Sözer, 2013: 8). Head hunt (beyin avcılığı) veya tecrübeli ve pasif adaylara ulaşma konusunda işletmeler kariyer- iş odaklı hesapları

kullanmaktadır. Özellikle LinkedIn hesapları bu konuda aktif olarak kullanılan hesaplardır.

Tedarik çerçevesinde kullanılan bir diğer sosyal medya web sitesi ise Facebook'tur. Facebook geniş ve diğerlerine nazaran daha genç bir kitle tarafından kullanılması nedeniyle yeni mezun veya deneyimsiz adayların tedariklerinde insan kaynakları departmanları tarafından kullanılmaktadır. Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri bu insan kaynakları departmanı olarak açmış oldukları kariyer sayfalarından verdikleri ile çalışmalara başladıkları ilk 6 ayda Facebook üzerinden 474 başvuru almış ki bu rakam geleneksel yöntemlerle elde edilen sonucun 3 kat fazlası olduğu belirtilmektedir (Sözer, 2013: 8).

LinkedIn ve Facebook dışında Twitter web sitesi de bu siteler kadar aktif olmasa da PepsiCo ve Schineder Electric gibi birçok kurumsal şirketin insan kaynakları departmanı tarafından kullanılmaktadır (Sözer, 2013: 8).

2.4.4.3. Sosyal Medya ve Eğitim

İşletmeler açısından insan kaynağının eğitimi çok önemli bir fonksiyondur. Bu nedenle eğitim faaliyetini birçok kanal ile gerçekleştirmektedir. Özellikle internet teknolojisinin gelişimi ile internet üzerinden eğitim portalları oluşturulmasına karşın web 2.0 teknolojisinin gelişimi ile eğitim sistemleri açısından yepyeni bir ortam gelişmiştir. Bu ortamda gerçekleştirilen eğitim ise, web 2.0 teknolojilerini kullanarak, işbirliği ve dijital bağlantılar yoluyla öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Akar, 2010b: 48). Özellikle LCW, IBM, Finansbank, Unilever gibi kurumsal işletmeler ise bu fırsattan faydalanmak amacıyla eğitim programlarını web 2.0 teknolojisine uyarlayarak bu ortamdan faylanmaktadırlar.

E- öğrenme 2.0 veya sosyal eğitim olarak da adlandırılabilen bu ortamlar kullanıcılara gerçek dünyada (iş yaşamı dahil) bilginin nasıl üretildiği paylaşıldığı ve kullanıldığını yansıtan işbirlikçi özellik taşıyan aktivitelere dahil etme imkanı sunar (Man, 2013: 204). Ayrıca eğitim ve geliştirme fonksiyonu çerçevesinde e-learning sisteminde yapılan altyapı değişikliği ile sisteme kullanıcı tarafından yorum yazma, paylaşma, mobil olarak her ortamda girme özellikleri de eklenmektedir.

Günümüzde birçok ulusal veya uluslararası işletmenin geniş coğrafyalara yayılmış olarak faaliyet göstermesinden dolayı çalışanlarının zamanlarını almamak amacıyla eğitimleri belirli konuları birleştirerek gerçekleştirmektedirler (Kişioğlu, 2013: 169). Web 2.0 teknolojisi ile geliştirilen eğitimler ise bu sorunu ortadan kaldırarak kişinin kendi istediği zamanda, daha geniş bir ortamda, zaman baskısını hissetmeden eğitime katılma olanağı sunar (Akar, 2010b: 48).

Sosyal medya araçları ile eğitim mevcut çalışanlara yönelik olarak yürütülen faaliyetlerdendir. İnsan kaynakları departmanları eğitimin içeriğine göre bazı eğitimleri videolar şeklinde bazı eğitimleri ise canlı olarak sosyal eğitim portalları üzerinden vermektedir (Kişioğlu, 2013: 169). Video olarak sisteme konmuş olan eğitimlerin içerikleri genel olarak yapılacak işle ilgili olarak kısa bilgilendirmeleri içermektedir. Kullanıcı sisteme girerek kendisine sunulmuş olan eğitimi alır. Hatta eğitim videosunu ne zaman izlemeye başladığı, ne zaman bitirdiği, varsa duraklama durumları raporlar halinde sisteme kaydedilir. Kişi isterse video ile alakalı düşüncelerini videonun altına yazabilir (Kişioğlu, 2013: 169). Video izlendikten sonra ise eğitim değerlendirme raporu da kişiden online olarak alınmaktadır. Bu raporlara verilen cevaplar da sisteme aynı şekilde kaydedilmektedir.

Sosyal medya araçları ile eğitim her türlü eğitim konusu çerçevesinde kullanılamasa da her geçen sürede kendini geliştirmesi nedeniyle kullanım alanlarını da genişletmektedir. Bu yönüyle önemli bir gelişim süreci izlemektedir.

2.4.4.4. Sosyal Medya ve Performans Değerleme

Performans değerlendirme, insan kaynakları departmanı tarafından belirli aralıklarla bir süreç dahilinde yapılan bir fonksiyondur. Çalışanın terfi ve atamasında, ücretinin belirlenmesinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir basamağı teşkil etmektedir. Bu nedenle değerlemenin zamanında ve doğru kodlarla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla sosyal araçlar kurumsal organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır.

Sosyal medya araçları ile performans yönetimine yönelik faaliyetler klasik performans değerlendirme anlayışından farklı olarak anında ve gerçek zamanlı olarak yöneticiye

performans ölçümleme, geri bildirim yapabilme olanağı tanınmasının yanında istediği takdir bildirme ve hedef atayabilme olanakları da tanımaktadır (Kışoğlu, 2013: 168).

2.4.4.5. Sosyal Medya ve Kariyer Yönetimi

Klasik anlamda kariyer yönetimi insan kaynakları departmanının desteği ve yönlendirilmesi ile yapılmaktadır. Kariyer yönlendirilmesi kişisel olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle sosyal intranet veya diğer farklı sosyal araçlarda paylaşımlar gerçekleştirilememektedir. Sosyal araçlar herhangi bir pozisyonla ilgili ilanların paylaşılması, kariyer basamakları ile ilgili paylaşımların yapılması, kişisel kariyerin geliştirilmesine yönelik paylaşımların yapılması gibi amaçlarla kullanılmaktadır.

2.4.4.6. Sosyal Medya ve Endüstri İlişkileri

Sabuncuoğlu (2000: 232) insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri çerçevesinde faaliyet alanlarını üç başlık altında değerlendirmektedir. Bu başlıkların sosyal medya ile ilgileri ise aşağıda belirtilmektedir.

- ***Bireysel ilişkiler (İşgören- işveren ilişkisi)***; endüstri ilişkilerinin sosyal medya çerçevesinde değerlendirilebilecek en önemli faaliyet alanıdır. Çünkü çalışanların sosyal medya üzerinde gerçekleştirdikleri paylaşımlar bu kapsamda ele alınabilmektedir. İşgörenler tarafından işletme veya yönetici aleyhine yapılmış olan paylaşımlardan dolayı işten atılmalar gerçekleşebileceği gibi, sosyal medya üzerinden işletmenin gizli bilgilerinin paylaşılması da bu kapsamda değerlendirilebilir.
- ***Toplu ilişkiler (işçi sendikaları veya işveren sendikaları ile ilişki)***; işveren veya işveren sendikaları ile ilgili sosyal medyada genel olarak iletişim veya bilgi verme amacıyla kullanılabilen söylenebilir. Bunun yanında sendikal olarak ise sosyal medya araçları üzerinden sendikal bilgilerin paylaşılmasından grev veya lokavt durumlarında propaganda aracı olarak kullanılmasına kadar birçok amaçla kullanılabilir.

- **Kamu kuruluşlarının düzenlemeler;** ülkemizde halen dijital suçlarla ilgili herhangi bir kanun maddesi olmaması nedeniyle devleti ilgilendiren bir durumdan da söz edilemeyeceği söylenebilir.

2.4.4.7. Sosyal Medya ve İşveren Markası

İşveren markası yönetimi, son yıllarda insan kaynakları departmanlarının gündemlerini meşgul eden popüler konulardan bir olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram, yeni olması nedeniyle günümüz insan kaynakları kitaplarında bulunmamasına rağmen çok yakın gelecekte seçme işe alma, performans yönetimi veya insan kaynakları planlama gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bir olarak karşımıza çıkması olasıdır. Bu durum The Economist'in araştırma sonuçlarından rahatlıkla görülebilmektedir. 2003 yılında The Economist tarafından yapılan işveren markası araştırmasında, kavramın insan kaynakları profesyonelleri arasındaki farkındalık düzeyinin %61, insan kaynakları profesyoneli olmayan kişilerde ise %41 olduğu ortaya çıkmış, farkındalık düzeyi, Birleşik Krallık'ta %36, ABD'de % 42, Asya Pasifik'de %45 olduğu görülmüştür (Öksüz, 2012: 18).

Günümüzde sosyal medya iş hayatında bulunan tüm insanların iş piyasasına bir tıkla ulaşabilme imkanı vermesinden dolayı insan kaynakları departmanları açısından etkin iletişim aracı haline gelmektedir (Kışoğlu, 2011: 164). Bu yolla işletmeler rakipler, ne oranla işveren markalarını sosyal medyada daha başarılı konumlandıran işletmeler, yetkin insanlara ulaşarak ikna edebilme ve onları kadrolarına katabilme sürecinde avantajlı konuma gelebilmektedirler (Kışoğlu, 2011: 164).

İnsan kaynakları departmanları sosyal medya çerçevesinde işveren markasını konumlandırabilmek amacıyla Youtube, LinkedIn, Twitter gibi sitelerde çalışmalar yürütmektedirler.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Süreci İle İlgili Literatür Değerlendirmesi

İnsan kaynakları yönetiminde sosyal medya kullanımının neden ve avantajlarının ortaya konabilmesi için öncelikle insan kaynakları yönetiminde teknoloji kullanım sürecinin ele alınması gerektiği düşüncesinden hareketle öncelikle bilgi toplumundan günümüze kadar geçen sürecin incelenmesi gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle çalışmanın bu

kısmında insan kaynakları yönetiminde teknoloji kullanımı çerçevesinde öncelikle bir literatür incelemesi yapılmış sonrasında ise sosyal medya araçlarının kullanımı ile ilgili çalışmalar ele alınmıştır. Ayrıca her hangi bir konu ile ilgili bildiri veya makalelerin alanın gelişiminde öncü oldukları düşüncesinden hareketle bu bölümde tez çalışmaları yerine makale çalışmaları ele alınmıştır.

Diğer bir açıdan çalışmanın bu bölümü teknolojik gelişmelerin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi ve sosyal medya konularının çok yönlülüğü nedeniyle literatür incelemesi ile konunun teorik çerçevesinin ortaya konularak konu ile ilgili derinlik kazandırılması amacıyla hazırlanmıştır.

Türkiye’de özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru etkisini gösteren bilgi toplumu ve toplumsal yansıması ile ilgili önemli çalışmalara rastlanılmaktadır. Özellikle Meder (2001) çalışmasında bilgi toplumu ve onun teknolojik altyapısının tüm dünyayı değişime ve dolayısıyla dönüşüme zorladığını belirtmektedir. Ayrıca gözden kaçırılmaması gereken en önemli konuların başında bilgi toplumunda oluşan bilginin eşit bir şekilde insanlara dağıtılması olduğu üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte ortaya çıkan bilginin ise eşit bir şekilde tabana yayılabilmesi için gerekli alt yapının kurulabilmesi zorunluluğu tespitinde de bulunmaktadır.

Bilgi toplumu sonucu oluşan değişimin yansımaları örgütsel yapıların ve ihtiyaçların da değişmesine neden olmuştur. Bununla birlikte bu yeni örgüt yapısına uygun insan gücü yetiştirilmesi ise bir zorunluluk haline almıştır. Çapar (2003) çalışmasında bu yeni duruma ayak uydurabilecek yeni insan kaynağının yetiştirilmesi gerekliliğini ele alarak oluşan bu elemanın yetiştirilmesine yönelik olarak Türkiye’deki üniversitelerde oluşturulan eğitim programları hakkında bilgiler sunmaktadır.

İnce (2005) örgütlerde insan kaynakları fonksiyonlarında oluşan değişimlerin ele alındığı çalışmasında değişimin insan kaynakları yönetimine ve dolayısıyla fonksiyonlarına hız ve maliyet yönlü olarak etkilediğini belirtmektedir. İnce (2005) ayrıca küreselleşmenin, bilgi teknolojisi, haberleşme, iş birliği faaliyetleri, ticari faaliyetler ile tanıtım amaçlı faaliyetleri kolay ve hızlı bir yapıya dönüştürmüştür. Örgütlerin sürekli değişen bu ortamda ayakta kalabilmeleri mali ve teknolojik sermayeleri kadar insan sermayelerinin de etkin olduğunu ortaya koymaktadır.

Aksoy (2005b) bilgi toplumunun en önemli sonucu olan bilgi ve iletişim teknolojilerinin neden olduğu değişim ve bu değişimin insan kaynakları yönetimine olan etkilerini ele alan çalışmada bilgi teknolojilerinin bilgisayar başında geçirdikleri zamanın artması nedeniyle toplumdaki izole olduklarını belirterek sosyal etkileşimin azaldığını belirtmektedir. Hatta çalışanlar arasında en çok şikayet konusunun ise bu olduğu saptaması aktarılmaktadır. Bu gibi olumsuz yanlarının dışında işlerin önceki dönemlere nazaran daha hızlı olduğu ve beklentilerin değiştiği sonucu çıkarılmaktadır.

Öztürk (2005) Yeni dönemde ihtiyaç duyulan bilginin düzenli bir şekilde, istenilen zamanda, ihtiyaçları karşılayacak bir biçimde temin edilebilmesi ancak ve ancak etkin bir insan kaynakları bilgi sistemleri ile gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri internetin yaygın olmadığı ilk dönemlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik olarak geliştirilen yazılımlar olarak algılsa da sonraları internet teknolojisinin getirdiği avantajlarında sistemlere dâhil edilmesiyle daha farklı bir boyuta değerlendirilmektedir. Literatür incelendiğinde İKBS'ye internet teknolojilerinin de eklendiği ve kapsamının genişleyerek E-İKY veya İKBS şeklinde adlandırılabilmesi savunulsa da kimi kaynaklarda E- İKY farklı bir kavram olarak savunulduğu görülmektedir. Bu nedenle E- İKY çerçevesinde bu dönem sonunda birçok yayına rastlamak mümkündür. Ayrıca bu çalışmada insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde teknoloji kullanımı İKBS başlığı altında birlikte değerlendirilmesi tercih edilmiştir.

Yılmaz (2007) insan kaynakları yönetiminde teknoloji tabanlı uygulamaların ele alındığı çalışmada bilgi ve iletişim teknolojilerinin de etkisiyle İKY alanında yeni ihtiyaçların ortaya çıktığı ve bu ihtiyaçların geleneksel işlev ve uygulamalarda fonksiyonel dönüşümlere yol açtığını belirtmektedir. Bununla birlikte bilgi teknolojilerinin İKY'ye yeni metodlar ve araçlar sunarken, geliştirilen insan kaynakları faaliyetlerinin de içeriğinin yeniden belirlendiği düşüncesi savunmaktadır.

Doğan (2011b), yayınlamış olduğu doktora çalışmasını temel alarak hazırlanmış olan çalışmada insan kaynakları yönetimi kapsamında teknoloji kullanımını elektronik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde değerlendirerek fonksiyonlarını ele almaktadır. Belirtilen bu çalışmada işlerin elektronik ortamda yapılabilecek hale gelmesi sonucunda hız

kazandığı ve evrak işlerinin azaltıldığını belirtmektedir. Bunun yanında elektronik insan kaynaklarının özellikle işe alım, elektronik öğrenme ve elektronik performans konularının ön plana çıktığı sonucuna varılmaktadır.

Sosyal medya araç ve ortamlarının farklı disiplinler açısından kullanımı çerçevesinde birçok bildiri veya makale veya tez çalışması gerçekleştirilmiş olsa da insan kaynakları yönetimi kapsamında sınırlı çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmalar ise insan kaynakları yönetiminin tedarik ve seçim boyutuna yönelik olarak gerçekleştirilmiş çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Erdem (2012) yüksek lisans tez çalışmasında sosyal medyanın tedarik ve işe alma fonksiyonu çerçevesinde kullanımını ele almıştır. Bu çalışma kapsamında kavramın yeni olduğu ve örgütlerin geleneksel yöntemleri de aktif bir şekilde kullandıklarını belirtmektedir. Ayrıca, yapılan bu çalışmaya göre işletmelerin doğru sosyal medya araçlarında, doğru içerik tasarımı ve uygun bilgiler sunarak yer almalarının işe alım süreçlerindeki başarılarını arttıracakları düşünülmektedir.

Tüzüner ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise insan kaynakları yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak değişim ve dönüşümün gerçekleştiği sonucuna varılabilir. Çalışmada teknolojik olarak yeni bir bilgi ve iletişim aracı olan sosyal medyanın iş ve kariyer amaçlı olarak da kullanıldığını belirtilmektedir. Bunun yanında özellikle LinkedIn sitesinin Facebook ve Twitter'a oranla daha aktif oranda kariyere yönelik kullanıldığı sonucuna varılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve sosyal medyanın kullanımı ile ilgili özellikle bu araştırma kapsamında yukarıda belirtilen çalışmalar araştırma kapsamında ele alınan yönleri ön plana çıkarılarak Tablo 3'de belirtildiği gibi özetlenebilir.

Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Süreci ile İlgili Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Araştırma Konusu	Araştırma Türü	Temel Bulgular
Meder (2001)	Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim	Teorik-Literatür	<p>* Bilgi toplumu ve onun teknolojik altyapısı, bugün tüm dünyanın hızına yetişmeye zorlandığı bir şekilde büyük bir dönüşüme neden olmaktadır.</p> <p>* Gözden kaçırılmaması gereken belki de en önemli konuların başında bilgi toplumunun varlığı ile bilginin tüm insanlara eşit bir şekilde ulaştırılması için gerekli alt yapının kurulması yönündeki dengenin sağlanmasıdır.</p>
Çapar (2003)	Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?	Teorik-Literatür	<p>* Türkiye'nin bilgi ve iletişim teknolojinin getirdiği küreselleşme ve buna bağlı olarak yeni ekonomi ve e-iş eğilimleri, uygulamaları ve çözümlerinden etkilenmemesine imkan yoktur.</p> <p>*Sözü geçen alanlarda başarılı olmak için bilgi, bilişim ve bilgi teknolojisi alanlarında insan gücü yetiştirmenin gereği az çok anlaşılmalıdır denilebilir.</p> <p>* Birçok üniversitede bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik birçok programın açıldığı görülmektedir.</p>
Aksoy (2005b)	Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?	Ampirik-1 Şirket İK Müdürü ile Mülakat	<p>* İnsanların bilgisayarları başındayken gittikçe izole oldukları ve sosyal etkileşim açısından sorunlar yaşayabilecekleri savı geçerliliğini korumaktadır.</p> <p>*İş memnuniyeti açısından 'birimlerarası iletişimin yokluğu' en fazla şikâyet konusu olunan konu olarak saptanmıştır.</p> <p>*Daha önce aynı işleri (örneğin bütçe hazırlamayı) yapan kişiler, artık verileri analiz etmek, yorumlamak, onlardan sonuçlar çıkarmak ve eskiye göre daha fazla boyutu bulunan raporlar hazırlamak zorunda kalmışlardır.</p>
İnce (2005)	Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları	Teorik-Literatür	<p>*Küreselleşmenin bilgi teknolojisi, haberleşme, iş birliği faaliyetleri, ticari faaliyetler ile tanıtım amaçlı faaliyetleri kolay ve hızlı bir yapıya dönüştürmüştür.</p> <p>*Örgütlerin sürekli değişen bu ortamda ayakta kalabilmeleri mali ve teknolojik sermayeleri kadar insan sermayelerinin de etkin kullanımına bağlıdır.</p>

Tablo 3 (Devam): İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Süreci ile İlgili Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Araştırma Konusu	Araştırma Türü	Temel Bulgular
Öztürk (2005)	Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi	Teorik-Literatür	* Yeni dönemde ihtiyaç duyulan bilginin düzenli bir şekilde, istenilen zamanda, ihtiyaçları karşılayacak bir biçimde temin edilebilmesi ancak ve ancak etkin bir insan kaynakları bilgi sistemleri ile gerçekleştirilebilir.
Yılmaz (2007)	İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm	Teorik-Literatür	*İKY alanında yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmakta, bu ihtiyaçlar geleneksel işlev ve uygulamalarda dönüşümlere yol açmaktadır. *Başka bir deyişle enformasyon teknolojileri İKY'ye yeni metodlar ve araçlar sunarken, gerçekleştirilen insan kaynakları faaliyetlerini içerik olarak da yeniden şekillendirmektedir.
Doğan (2011b)	Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları	Teorik-Literatür	* Örgütlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin elektronik ortamda yapılar hale gelmesi, insan kaynakları yönetimi bölümünde çalışanlara fazla zaman alan işlerin daha kısa sürede yapılabilmesi ya da evrak işinin azaltılması gibi avantajlar sağlamaktadır. *Fonksiyonların yapıları, elektronik ortamda kullanılmalarını etkilemektedir. Elektronik insan kaynakları yönetimi literatürü de incelendiğinde özellikle elektronik işe alım, elektronik öğrenme ve elektronik performans yönetimi konularının daha ön plana çıktığı görülmektedir.
Erdem (2012)	Sosyal Medyanın İşe Alım Süreçlerinde Uygulanması : Bir İşletme Örneği	Ampirik-İşletme Yöneticisi	* Sosyal medya araçlarının işe alım süreçlerinde kullanımı hala işletmeler için yeni bir kavramdır. *Çoğu işletme yoğun olarak geleneksel işe alım yöntemlerini kullanmaya devam etmektedir. *Yapılan bu çalışmaya göre işletmelerin doğru sosyal medya araçlarında, doğru içerik tasarımı ve uygun bilgiler sunarak yer almalarının işe alım süreçlerindeki başarılarını arttıracacağı düşünülmektedir.

Tablo 3 (Devam): İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Süreci ile İlgili Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Araştırma Konusu	Araştırma Türü	Temel Bulgular
Tüzüner ve diğerleri (2013)	Sosyal Medyanın İşe Alımdaki Rolünün Paydaşlar Tarafından Değerlendirilmesi: Adaylara Yönelik Bir Araştırma	Ampirik-114 Aday/Çalışan	* Araştırma bulguları oranı çok yüksek olmasa da sosyal medya üzerinden iş bulan adayların bulunduğunu göstermektedir. * Facebook'u kariyerlerine yönelik kullanan katılımcıların oranı azımsanmayacak düzeyde olmasına rağmen beklenileceği üzere LinkedIn kullanıcılarının Facebook ve Twitter kullanıcılarına göre bu konuda daha etkin olduğu saptanmıştır.

Yukarıda belirtilen Tablo 3'den de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi çerçevesinde teknoloji kullanımı ile ilgili çalışmaların başlangıcı 21. Yüzyılın başlarına kadar götürülebilse de sosyal medya kullanımı ile ilgili çalışmaların daha çok yeni ve kısıtlı olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Bunun nedenleri arasında sosyal medya kavramının yeni bir kavram olması gösterilebilir. Ayrıca çalışmaların seçme ve işe alma boyutuyla sınırlı olması ise bir diğer dikkat çeken boyut olduğu sonucuna varılabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin teknolojik gelişmelere entegre bir şekilde faaliyetlerini çeşitlendirdiği ve farklılaştırdığı yukarıda belirtilen çalışmalar çerçevesinde söylenebilir. Yine bu kapsamda sosyal medyanın gelişimine paralel bir şekilde de İKY'nin gelişim göstererek adapte olabileceği öngörülebilir. Bu nedenle İKY fonksiyonları bazında sosyal medyanın kullanılmasına yönelik gerçekleştirilecek çalışmalar bu adaptasyonun ne şekilde gerçekleştiğini ortaya koyması açısından önemlidir.

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI KAPSAMINDA SOSYAL MEDYA ARAÇLARININ KULLANILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm sırasıyla, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemi, verilerin analizi ve değerlendirilmesi başlıklarından oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Çerçevesi

Bu bölüm araştırmanın çerçevesini ortaya koymak amacıyla sırasıyla; araştırmanın sorusu ve amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kısıtları başlıklarından oluşmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı

Bu çalışma ile “İnsan kaynakları yönetimi kapsamında sosyal medya araç ve ortamları nasıl kullanılmaktadır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Son yıllarda bireysel iletişim ve haberleşmenin yanında Türk Hava Yolları, Avea örneklerinde olduğu gibi halkla ilişkiler, kurumsal iletişim ve pazarlama gibi işletme faaliyetlerinde sosyal medya aktif olarak kullanılan bir kanal olarak karşımıza çıkmaktadır (twitter.com, 2014; facebook.com, 2014). Aynı zamanda Schneider Electric, Yıldız Holding, Ford gibi kurumsal şirketlerin de kurumsal hesaplarına ek olarak insan kaynakları yönetimi kapsamında sosyal medyayı aktif olarak kullandığı görülmektedir (twitter.com, 2014; facebook.com, 2014).

Bu çalışmanın genel amacı; insan kaynakları yönetimi kapsamında sosyal medya araçlarının nasıl kullanıldığını, mülakat gerçekleştirilen şirketler çerçevesinde ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmanın yukarıda belirtilen temel amacın yanında aşağıda belirtilen amaçları içerdiği söylenebilir. Bu amaçlar:

- Faaliyetleri gerçekleştiren işgörenler ve bu işgörenlerin çalışma koşulları ile bu faaliyetleri yürütürken nasıl bir süreç izlediklerini,
- İnsan kaynakları çerçevesinde sosyal medya araçları kullanımının fonksiyonlar bazında avantaj ve dezavantajlarını,

- İnsan kaynakları yönetimi kapsamında sosyal medya araçlarının kullanılmasının işveren markasına etkisini analiz etme,
- Özel İstihdam Büroları ile kurumsal şirketler arasında sosyal medyaya yaklaşım farkının olup olmadığını analiz etme,
- Özel İstihdam Büroları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını analiz etme,
- Özel eğitim kurumu örneğiyle karşılaştırma yaparak kurumsal şirketlerin farklılıklarının olup olmadığını analiz etme,
- Araştırma sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde sosyal medyayı insan kaynakları fonksiyonlarında kullanmak isteyen kuruluşlar için ve bu alanda akademik çalışma yürütme düşüncesinde olan araştırmacılar için rehber olacak bir çalışma olması hedeflenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Günlük yaşamda geniş bir kullanıcı kitlesine sahip olan sosyal medya araçlarının bireylere ve örgütlere birçok fayda ve kolaylık sağladığı görülmektedir. Bu nedenle insan kaynakları fonksiyonlarında sosyal medya kullanımı doğru araçlarla etkin bir şekilde uygulandığında faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu çerçevede var olan uygulama örnekleri üzerinden yapılacak bir araştırma, uygulayıcılara bu kanalı nasıl etkin kullanabilecekleri konusunda yol gösterici olabilecektir. Bu amaçla Türkiye’de konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde sosyal medyanın halkla ilişkiler, pazarlama ve iletişim boyutlarına ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır (Köksal ve Özdemir, 2013; Özgen, 2012; Kadioğlu, 2012). Fakat insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yapılan çalışmalar incelendiğinde Türkiye’de yazılmış olan bir kitap bölümü (Kişioğlu, 2013) ve birkaç makale (Akar, 2010b; Öksüz, 2012) dışında Türkçe kaynağa rastlanılmadığı gibi İngilizce (Mistry, 2009; Davison, Maraist ve Bing: 2011) olarak da sınırlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Bu nedenle akademik literatüre bu anlamda katkı sunması açısından da araştırma önemlidir.

Aynı zamanda var olan uygulamalar üzerinden (şirket uygulamaları) yapılacak bir araştırma ile hangi araçların hangi koşullar altında etkin olacağına dair önemli ipuçları sunması beklenmektedir. Bunun yanında özel istihdam büroları ile kurumsal insan kaynakları departmanlarının sosyal medyaya yaklaşımları ve kullanım şekilleri ile ilgili önemli bir karşılaştırma olanağı elde edilecektir. Bu sayede gelecekte bu kanalı kullanmak isteyen uygulayıcılara tecrübe aktarımı gerçekleştirilmesi nedeniyle bu çalışma önemli görülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma çerçevesinde birçok şirketle iletişime geçilmesine rağmen kısıtlı sayıda örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle sonuçlar bu şirketleri kapsamaktadır. Dolayısıyla genelleme yapılamamış olması araştırmanın bir kısıtı olarak gösterilebilir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, örnek olay, kişisel deneyim, hayat hikayesi, mülakat, gözlemsel, tarihsel, etkileşimsel, ve görsel metinlere dayalı bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 301). Nitel araştırmada kullanılan başlıca yöntemler; tracer (iz sürme) çalışmaları, paydaş analizi, örnek olay yöntemi, sözlü tarih, odak (focus) grupları gösterilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 302).

Bu araştırma çerçevesinde örnek olay tekniği kullanılmıştır. Örnek olay; çağdaş bir olay ve uygulama ile ilgili uygulamanın nasıl ve niçin yapıldığının belirlenmesi amacıyla yapılan deneysel bir incelemedir (Köklü, 1994: 771). Bu yöntemde araştırmacı biçimlendirilmiş veya yarı biçimlendirilmiş olarak hazırladığı soruları uygulamacıya yöneltmektedir. Uygulamacının vermiş olduğu cevaplara göre analizini gerçekleştirmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 200: 181). Bu çerçevede örnek olay tekniğine uygun olarak Türkiye’de ulusal çapta faaliyet gösteren dört şirket seçilmiş ve bu şirketlerin insan kaynakları uygulamalarında sosyal medya kullanımları incelenmiştir.

Örnek olay yönteminde veri toplama amacıyla gözlem, mülakat ve anketler kullanılabilir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 309). Bu çalışma çerçevesinde ise

veri toplama yöntemi olarak mülakat yöntemi benimsenmiştir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi sürecinde sosyal medyanın nasıl kullanıldığının belirlenmesine yönelik bir durum tespiti niteliği taşıdığından tanımlayıcı bir çalışma olarak gösterilebilir.

3.2.1. Mülakat Sorularının Hazırlanması

Bu çalışma kapsamında ilk olarak ulusal ve uluslararası literatür incelenmiş ve konu ile ilgili kavramsal bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bu kavramsal bilgiler çerçevesinde tezin ilk ve ikinci bölümü oluşturulmaya çalışılmıştır. Tezin üçüncü bölümü olan araştırma bölümünde ise elde edilen bilgiler ve daha önce sosyal medyanın farklı alanlarına yönelik olarak hazırlanmış olan tezler incelenmiş ve konuyla ilgili birincil veriler sağlamak amacıyla bir soru havuzu oluşturulmuştur. Sonrasında oluşturulan bu soru havuzu bütünlüğün sağlanması amacıyla belirli başlıklar altında toplanmıştır. Dolayısı ile araştırmada kullanılan soru formu (bakınız Ek:1) aşağıda sıralanan alt başlıkları içermektedir:

- Şirketler Hakkında Genel Bilgiler
- Sosyal Medya ve Kurumsal Bakış
- İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medya
- Tedarik ve Seçim Faaliyetleri Kapsamında Sosyal Medya Kullanımı
- Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Sosyal Medya Kullanımı
- Sosyal Medya ve İşveren Markası

3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma kapsamını kurumsal şirketler ve girişimci şirketler (özel istihdam ve özel eğitim) oluşturduğu için şirketlerin seçimi farklı çerçevede gerçekleştirilmiştir. Şirket seçimi ile ilgili izlenen süreç aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Öncelikli olarak Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal veya uluslararası şirketlerin kurumsal Facebook hesapları incelenmiştir. Bu inceleme sırasında ulusal ölçekli faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal hesaplarının yanında, insan kaynakları departmanı tarafından yönetilen Facebook kariyer sayfaları da olduğu görülmüştür. Araştırmanın çerçevesi insan kaynakları departmanının sosyal medya uygulamalarını kullanması

olduğu için öncelikli olarak bu şirketler araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu amaçla öncelikle Facebook web sitesinin arama segmesine kariyer ve insan kaynakları yazılmış ve bu yöntemle 27 adet şirkete ulaşılmıştır. Bunun yanında daha sonra gerçekleştirilen okumalarda IBM şirketinin de “üniversite ilişkileri” adı altında bir kariyer sayfasının bulunduğu görülmüş ve bu şirket de araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmanın birincil anakütlesini Facebook web sitesinde kariyer hesabı bulunan 28 adet şirket oluşturmaktadır. Anakütle içerisinde örneklem seçiminin yapılabilmesi amacıyla belirlenen 28 Facebook kariyer hesabının mesaj bölümünden sayfa yöneticilerine araştırma konusu ile ilgili bilgilendirme mesajı gönderilmiştir. İletişim aracı olarak Facebook web sitesinin mesaj segmesi özellikle seçilmiştir. Bu sayede Facebook hesabını aktif olarak kullananlar ile trend olması nedeniyle kullananların ayrıştırılması amaçlanmıştır. Şirket yöneticilerine gönderilen mesajın geri dönüşümleri ise şu şekilde gerçekleşmiştir:

- 11 şirket, iletilen mesaja herhangi bir geri dönüşüm gerçekleştirilmemiştir.
- 5 şirket, konu ile ilgili yöneticilerin bilgilendirildiğini belirtmişlerdir. Bu şirketlerden iki hafta süre geçmesine rağmen cevap alınamaması nedeniyle yeniden mesaj gönderilmiş ve durum ile ilgili bilgi istenmiştir. Şirketlerden ise yine aynı cevap alınmış ve konu ile ilgili bir gelişme olması durumunda bilgi verileceği belirtilmiştir.
- 5 şirket, araştırmaya katılmaktan memnuniyet duyacaklarını belirtmelerine karşın iş yoğunlukları nedeniyle katılamayacaklarını ifade etmişlerdir.
- 3 şirket, iş yoğunluklarının bulunduğunu belirterek bu çalışma çerçevesinde hazırlanmış olan soru metninin kendilerine ulaştırılmasını ve bu soruların cevaplandırılarak yeniden geri gönderilmek suretiyle araştırmaya katılabileceklerini belirtmişlerdir.
- 4 şirket ise, araştırmaya katılmaktan memnuniyet duyacaklarını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında ilgili yetkililerin e-posta adresleri tarafıma iletilmiştir. Yetkililer ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve araştırmanın örneklemini oluşturan bu şirket yöneticileri ile mülakat gerçekleştirilmek üzere randevu alınmıştır.

İkincil olarak Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal veya uluslararası özel istihdam büroları arasından seçim işlemi gerçekleştirmek amacıyla İşkur tarafından onaylı özel istihdam bürolarının listesine ulaşılmıştır. Ulaşılan listede İşkur’a kayıtlı toplam 371 özel istihdam bürosunun bulunduğu saptanmıştır (iskur.com, 2014). Listede bulunan bütün özel istihdam bürolarının Facebook kurumsal hesapları incelenmiş ve özellikle uluslararası, ulusal ve Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 48 şirketle ise konu ile ilgili bilgilendirme mesajları gönderilmiştir. İletişim aracı olarak Facebook web sitesinin mesaj segmesi özellikle seçilmiştir. Bu sayede Facebook hesabını aktif olarak kullananlar ile trend olması nedeniyle kullananların ayrıştırılması amaçlanmıştır. Şirket yöneticilerine gönderilen mesajın geri dönüşümleri ise şu şekilde gerçekleşmiştir:

- 48 özel istihdam bürosuna mesaj gönderilmiştir.
- 32 şirket, iletilen mesaja herhangi bir geri dönüşüm gerçekleştirilmemiştir.
- 9 şirket, konu ile ilgili yöneticilerin bilgilendirildiğini belirtmişlerdir. Bu şirketlerden iki hafta süre geçmesine rağmen cevap alınamaması nedeniyle yeniden mesaj gönderilmiş ve durum ile ilgili bilgi istenmiştir. Şirketlerden ise yine aynı cevap alınmış ve konu ile ilgili bir gelişme olması durumunda tarafıma bilgi verileceği belirtilmiştir.
- 4 şirket, araştırmaya katılmaktan memnuniyet duyacaklarını belirtmelerine karşın iş yoğunlukları nedeniyle katılamayacaklarını ifade etmişlerdir.
- 3 şirket ise, araştırmaya katılmaktan memnuniyet duyacaklarını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında ilgili yetkililerin e-posta adresleri tarafıma iletilmiştir. Yetkililer ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve araştırmanın örneklemini oluşturan bu şirket yöneticileri ile mülakat gerçekleştirilmek üzere randevu alınmıştır.

Araştırma çerçevesinde mülakat gerçekleştirmeyi iş yoğunluğu nedeniyle kabul edemeyen şirket yöneticileri eğitim yönüyle her türlü bilgiyi sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle bu nedenle aynı zamanda eğitim faaliyetleri de bulunan ve E Şirketi olarak kodlanmış olan şirketle eğitim konulu görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.2.3. Mülakatların Gerçekleştirilmesi

Araştırmaya dâhil olmayı kabul eden şirket yöneticileri ile mülakatların gerçekleştirilebilmesi amacıyla bu yöneticilerden randevu alınmıştır. Mülakatlar iki grup halinde ortak zamanlarda gerçekleştirilmiştir.

Birinci grup olan kurumsal insan kaynakları şirketleri insan kaynakları departmanları ile gerçekleştirilen mülakatlarla ilgili bilgiler ise aşağıda Tablo 4’de belirtilmektedir.

Tablo 4: Kurumsal Şirketler Mülakatları Hakkında Genel Bilgiler

Sorular	Şirketin Adı			
	A Şirketi	B Şirketi	C Şirketi	D Şirketi
Randevu Tarihi	05.12.2013	11.12.2013	11.12.2013	16.12.2013
Randevu Saati	14.00	10.00	15.00	14.00
Randevu Yeri	İstanbul- Merkez	İstanbul- Merkez	İstanbul- Merkez	İstanbul- Merkez
Görüşülen Kişi Sayısı	2	2	2	2
Toplam Mülakat Süresi	1:07:01	1:11:14	42:21	48:51
Görüşülen Kişilerin Ünvanı	A1: Sosyal Medya Uzmanı A2: İK İletişim Uzmanı	B1: Stratejik Planlama Yöneticisi B2: İşveren Markası Uzmanı	C1: İK İşe Alım C2: Üniversite İlişkileri	D1: Üniversite İlişkileri D2: İK İşe Alım

Tablo 4’den anlaşılacağı üzere şirketlerle mülakatlar birkaç gün arayla şirket merkezinde mesai saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatlara sosyal medya ile ilgili yöneticilerin yanında İK İletişiminden sorumlu yöneticiler katılmıştır. Mülakata başlamadan önce gerçekleştirilecek olan bu mülakat ve kapsamıyla ilgili kişilere bilgilendirme yapılmıştır. İlgili kişilerin de onayı alınarak mülakat süresince ses kaydı alınmıştır. Mülakat çerçevesinde daha önce hazırlanmış olan yarı biçimlendirilmiş sorular mülakatın gerçekleştirildiği yöneticilere yöneltilerek mülakat sonlandırılmıştır. Ses kayıtları araştırmada kullanılmak üzere profesyonel bir şekilde deşifre ettirilmiştir. Mülakat dökümlerinin ise araştırmanın konusuna ve içeriğine uygun olan kısımları araştırmaya dahil edilmiş, geriye kalan kısımları ise farklı çalışmalar çerçevesinde kullanılmak üzere arşivlenmiştir.

İkincil grup olan özel istihdam büroları ile gerçekleştirilen mülakatlarla ilgili bilgiler ise aşağıda Tablo 5’de belirtilmektedir.

Tablo 5: Özel İstihdam Şirketleri Mülakatları Hakkında Genel Bilgiler

Sorular	Şirketin Adı			
	E Şirketi	X Şirketi	Y Şirketi	Z Şirketi
Randevu Tarihi	15.05.2014	16.05.2014	20.12.2013	15.05.2013
Randevu Saati	18.00	14.00	11.00	14.00
Randevu Yeri	Kocaeli Şube	İstanbul- Merkez	Sakarya- Merkez	İstanbul-Şube
Görüşülen Kişi Sayısı	1	3	1	1
Toplam Mülakat Süresi	22:01	38:19	42:21	1:28:30
Görüşülen Kişilerin Ünvanı	E1: Eğitim Satış Sorumlusu	X1: Genel Müdür Yard. X2: Sosyal Medya İlişkileri Sorumlusu X3: Ürün Satış Sorumlusu	Y1: Şirket Kurucusu	Z1: Şirket Genel Müdür Yardımcısı ve Sosyal Medya Sorumlusu

Tablo 5'den anlaşılacağı üzere şirketlerle mülakatlar birkaç gün arayla şirket merkezinde mesai saatleri içerisinde gerçekleştirilmiştir. X ve Z şirketlerinde mülakatlara sosyal medya ile ilgili yöneticilerin yanında kurum yöneticileri de katılmıştır. Y şirketinde mülakat şirket kurucusu ile gerçekleştirilmiştir. E şirketinde ise eğitim sorumlusu ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakata başlamadan önce gerçekleştirilecek olan bu mülakat ve kapsamıyla ilgili kişilere bilgilendirme yapılmıştır. İlgili kişilerin de onayı alınarak mülakat süresince ses kaydı alınmıştır. Mülakat çerçevesinde daha önce hazırlanmış olan yarı biçimlendirilmiş sorular mülakatın gerçekleştirildiği yöneticilere yöneltilerek mülakat sonlandırılmıştır. Ses kayıtları araştırmada kullanılmak üzere profesyonel bir şekilde deşifre ettirilmiştir. Mülakat dökümlerinin ise araştırmanın konusuna ve içeriğine uygun olan kısımları araştırmaya dahil edilmiş, geriye kalan kısımları ise farklı çalışmalar çerçevesinde kullanılmak üzere arşivlenmiştir.

3.2.4. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde 3 farklı analiz tekniği uygulanabilmektedir. Bunlar (Altunışık ve diğerleri., 2010: 321):

- Betimsel analiz; elde edilen verilerin sınıflandırılması, özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasını ifade ederken bu analiz yönteminde mülakatlardan, gözlem

notlarından ya da diğer veri toplama yöntemleriyle elde edilen bilgilerden alıntılar yapılabilmektedir.

- Sistematik analiz; sistematik bir biçimde nedenlere ve sonuçlara dayalı bir sistematik analiz yapılabilmektedir.
- Araştırmacı yorumlarının eklendiği analiz; birinci ve ikinci yaklaşıma ek olarak araştırmacının yorumlarının da eklendiği analizdir.

Bu araştırma betimsel analiz tekniği çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Belirtilen veri analizi tekniğine uygun olarak mülakat sonucu elde edilen ses kayıtları öncelikle aynı şekilde yazıya çevrilmiş sonrasında ise başlıklar ve sorulara göre tasnif edilmiştir. Tasnif edilen bu cevaplar ise şirketlerin uygulamalarının karşılaştırılabilmesi adına tablo halinde sunulmuştur. Altunışık ve diğerleri (2010: 322) betimsel analiz tekniğinde veri kaynaklarından elde edilen verilerden yapılan alıntılarının araştırmanın güvenilirliğini sağlamak adına kullanılabilirdiğini belirtmektedir. Bu amaçla da bulgularda veri kaynaklarından alıntılar kullanılmaktadır.

Araştırmanın bulgularının belirtildiği bölümde araştırma çerçevesinde veri kaynaklarına yöneltilen sorular ve bu sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı başlıklar altında belirtilmektedir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında yer alan şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen sorular ve bu sorulara yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlar karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

3.3.1. Kurumsal Bilgiler

Kurumların sosyal medya ile ilgili yapmış oldukları uygulamalara geçmeden kurumsal bilgiler Tablo 6 'da verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 6: Şirketler Hakkında Genel Bilgiler

Sorular	Şirketin Adı							
	A Şirketi	B Şirketi	C Şirketi	D Şirketi	E Şirketi	X Şirketi	Y Şirke	Z Şirketi
Kuruluş Tarihi ¹	1985-1997	1987-2006	1911-1938	1991-2013	1997-2006	2010	2008	2005
Kur. Ülke	Fransa	Türkiye	Amerika	Türkiye	Türkiye	Türkiye	Amerika	Türkiye
Şirket Merkezi	İstanbul	İstanbul	İstanbul	İstanbul	İstanbul	İstanbul	İstanbul	İstanbul
Sermaye Yapısı	Yerli	Yabancı	Yabancı	Yabancı	Yerli	%50 Yerli	Yabancı	Yerli
Faaliyet Bölgesi	Küresel	Ulusal	Küresel	Ulusal	Ulusal	Ulusal	Yerel	Ulusal
Sektörü	Hazır Giyim	Finans	Teknoloji	Finans	Özel Eğitim	Özel İstihdam	Özel İstihdam	Özel İstihdam
Çalışan Sayısı	10.000 üzeri	10.000 üzeri	1000 üzeri	1000 üzeri	500 üzeri	6	5	30

Yukarıda Tablo 6’da belirtilen veriler kurum bazında açıklanacak olursa; A şirketi 1985 yılında Fransa’da kurulmuş ve 1997 yılında şu anki sahibi olan holding tarafından satın alınarak merkezi İstanbul’a taşınmıştır. Hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren şirket ortalama 10.000 üzeri çalışanı ile de önemli çalışan kitlesine sahiptir. Şirketin merkezi İstanbul’dadır. Türkiye dışında da birçok şubesi bulunan şirket küresel ölçekte faaliyet göstermektedir.

B şirketi, 1987 yılında Türkiye’de İstanbul merkezli olarak kurulmuştur. 2006 yılında uluslararası bir holding tarafından satın alınmıştır. Finans sektöründe Türkiye’nin önde gelen şirketleri arasında bulunan B şirketi 10.000 üzeri çalışanı ile Türkiye genelinde faaliyet göstermektedir.

C şirketi 1911 yılında New York’ta kurulmuş ve 1938 yılında Türkiye Ofisi’ni kurarak Türkiye pazarına giriş yapan küresel ölçekli bir teknoloji şirkettir. Dünya genelinde dört yüzbinleri bulan çalışan sayısı olsa da Türkiye’de yaklaşık 1000 üzeri çalışan ile faaliyet göstermektedir.

D şirketi 1991 yılında İstanbul’da Türk sermayesi ile kurulmuş olmasına karşın 2013 yılında şu anki sahibi olan uluslararası bir holding tarafından satın alınmıştır. Ortalama

¹ Burada belirtilen ilk tarih kurumun kuruluş tarihini ifade ederken, ikinci tarih kurumun şu anki sahibi olan şirketin satın aldığı tarihi ifade etmektedir. C şirketinde ise durum farklıdır. C şirketi uluslararası bir şirketin Türkiye Ofisi olduğu için burada birinci tarih kuruluş tarihini ikinci ise Türkiye ofisinin açılış tarihini göstermektedir.

1000 üzeri çalışan ile yerel ölçekte faaliyet gösteren şirket son dönemde yapmış olduğu atılımlarla finans sektöründe önemli bir konuma gelme yolunda adımlar atmaktadır.

E şirketi, 1997 yılında Türkiye’de İstanbul merkezli olarak kurulmuştur. 2006 yılında ise özel istihdam yetkisi alarak bilgi teknolojileri temelli pozisyonlar için eleman tedariki gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgün ve e-öğrenme portalı ile bilgi teknolojileri eğitiminde Türkiye’de öncü bir kurumdur. Şubeleriyle birlikte ortalama 500 üzeri aktif çalışanıyla Türkiye genelinde faaliyet göstermektedir.

X şirketi 2010 yılında İstanbul’da kurulmuş %50 yerli %50 ise yabancı ortakla kurulmuş olan şirketin merkezi İstanbul’dadır. İşkur tarafından özel istihdam bürosu olarak akredite edilen kurum müşterilerine sosyal medya üzerinden aday havuzu oluşturma hizmeti vermektedir. Türkiye pazarına yönelik olarak altı çalışan ile faaliyet göstermektedir.

Y şirketi 2008 yılında Sakarya’da yerli sermaye ile kurulmuştur. Toplam 5 çalışan ile yerel ölçekte faaliyet gösteren şirket aynı zamanda yerel şirketlere yönetim danışmanlığı da yapmaktadır. Şirket yerel şartlardan ötürü genel itibariyle mavi yakalı tedarikinde uzmanlaşmıştır.

Z şirketi 2005 yılında İstanbul’da kurulmuştur. Toplam 30 çalışan ile beyaz yakalı eleman tedarikinde uzmanlaşmış olan kurumun İstanbul içinde farklı lokasyonlarda şubeleri bulunmaktadır.

3.3.2. Sosyal Medya ve Kurumsal Bakış

Bu bölümde sosyal medyaya kurumsal veya yönetsel anlamda bakışın nasıl olduğu incelenmektedir. Bu nedenle sosyal medya ile ilgili kurumsal uygulamalar hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır. Bu amaçla mülakata katılan şirket temsilcilerine yöneltilen sorular ve bu sorulara şirket yöneticileri tarafından verilen cevaplar Tablo 7’de özetlenmektedir.

Tablo 7: Sosyal Medya ve Kurumsal Bakış

Sorular	Şirketin Adı					
	Yöneticilerin sosyal medyaya bakışı nasıldır?	Genel olarak sosyal medyada hangi sitelerde hesabınız vardır?	Neden farklı sitelerde hesap açtınız?	Kurumsal sosyal medya departmanınız var mı?	Faaliyetleri gerçekleştirirken dış destek alırmısınız? Neden?	Kurum olarak sosyal medya politikanız mevcut mu?
A Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn Youtube Pinterest Instagram	Tanıtım İletişim	Hayır yok.	Evet: Uzmanlık	Evet
B Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn Youtube	Tanıtım İletişim	Hayır yok.	Evet: Uzmanlık	Evet
C Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn Youtube	Tanıtım İletişim	Hayır yok.	Hayır:	Evet
D Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn Youtube	Tanıtım İletişim	Hayır yok.	Evet: Uzmanlık	Evet
E Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn Youtube	Tanıtım İletişim	Hayır yok.	Hayır:	Evet
X Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn	Tanıtım İletişim	Hayır yok.	Hayır:	Hayır
Y Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn	Tanıtım İletişim	Hayır yok.	Hayır:	Hayır
Z Şirketi	Olumlu-Destekleyici	Facebook Twitter LinkedIn	Tanıtım İletişim	Evet.	Hayır:	Hayır

Mülakata katılan şirket temsilcilerine yöneltilen ve Tablo 7’de kısaca açıklanmaya çalışılan sorulara şirket temsilcilerinin vermiş oldukları cevaplar aşağıda geniş kapsamlı olarak belirtilmektedir.

- **“Yöneticilerin sosyal medyaya bakışı nasıldır?”**

Burada yöneticiden kast edilen yönetim kurulu ve departman müdürleridir. Kurul üyelerinin ve departman müdürlerinin bakışı ve desteğinin niteliğini görebilmek amacıyla yöneltilen soruya verilen cevaplar:

A1: Yönetim kurulumuz sosyal medyaya önem vermektedir. Bunu özel olarak sosyal medya uzmanı istihdam etmelerinden ve sosyal medyada birçok sitede hesap açılmasından anlayabilirsiniz.

B1: Genel müdür ve genel müdür yardımcımız tarafından koşulsuz bir şekilde desteklediğimizin farkındayız. Bunu hazırlanan projelere olan desteklerinden ve bütçede bize ayrılan paydan çok net bir şekilde anlayabiliyoruz.

C1: Yöneticilerimizin desteği ile birçok faaliyeti gerçekleştirmekteyiz.

D1: İnsan kaynakları müdürümüz sosyal medyada yaptığımız tüm faaliyetlerimizin desteklediğini her ortamda dillendirmektedir. Ayrıca ajanslarla birlikte hesapları yönetmemiz ise bu desteği göstermektedir.

E1: Biz teknoloji şirketi olduğumuz için haliyle teknolojiyle iç içe bir kurumuz. Bu nedenle yöneticilerimiz de sosyal medyayı bu anlamda çok önemsiyorlar. Hatta çok kapsamlı olarak sosyal medya eğitimlerimiz de bulunmaktadır. Bunlar ancak ilgili yöneticiler sayesinde gerçekleşebilir.

X1: Bir üniversitede sosyal medya pazarlaması konulu derste vermekteyim. Şirketimiz sosyal medya üzerinden faaliyet göstermektedir. Bunların hepsini topladığınızda olumsuz bir düşüncemiz olmadığını görürsünüz ama ben daha çok bilgi amaçlı kullanıyorum. Aktif bir kullanıcı değilim. Data tüketmeyi seven bir kullanıcıyım.

Y1: Sosyal Medya yoksa yaşam yok diyorum. Aktif bir kullanıcı olmasam da sosyal medyanın yaşamımıza renk kattığını söyleyebilirim.

Z1: Zaten şirkete sosyal medya sorumlusu olarak girdiğim için olumsuz bir görüş bildirmem imkansız. Çeşitli şirketler ve eğitim kurumlarında sosyal medya ve insan kaynakları yönetimine yansısıyla ilgili eğitim ve seminerler de veriyorum.

Mülakata katılan temsilciler, yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi kapsamında gerçekleştirilen sosyal medya faaliyetlerini desteklediğini belirtmektedir. Yönetici desteğini, A1 sosyal medya uzmanı istihdam edilmesi, B1 hazırlanan projelere yapılan desteklerden ve bütçede sosyal medya faaliyetlerine ayrılan pay, D1 ise ajanslarla birlikte çalışmalar yapılmasına olanak tanınması, E1 teknoloji temelli bir kurum

olunması ve teknolojiyi yakından takip etmesi, X1 ve Z1 ise konu ile ilgili eğitim vermeleri ile açıklamaktadır. Fakat özellikle kurumsal şirketler açısından Facebook web sitesinde kariyer hesabı açılması ve yönetilmesi bile aslında başlı başına desteğin bir göstergesi olarak gösterilebilir. Çünkü kurumsal hesapların çok yönlü paylaşımlarının arasında yer aramak yerine sadece İK'ya yönelik bir hesap açarak İK'nın kendine özgü bir alana kaydırılmasına olanak tanımışlardır. Ayrıca Türkiye çapında sadece yirmi sekiz kariyer hesabı arasında bulunmakta bu desteğin bir diğer göstergesidir.

- **“Genel olarak sosyal medyada hangi sitelerde hesabınız bulunmaktadır?”**

Bu soruya mülakata katılan şirket temsilcilerinin verdiği cevaplar aşağıda belirtilmiştir:

A1: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Youtube, Vine.

B1: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube.

C1: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube.

D1: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube.

E1: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube

X1: Twitter, Facebook, LinkedIn

Y1: Twitter, Facebook, LinkedIn

Z1: Twitter, Facebook, LinkedIn

Şirketler tarafından belirli web sitelerde hesapların açıldığı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Fakat bunun yanında A şirketinde olduğu gibi farklı nedenlerle bu hesapların çeşitlendirilebileceği görülmektedir.

- **“Neden farklı sitelerde hesap açtınız?”**

Şirket temsilcileri farklı sitelerde hesap açma nedenlerini aşağıda belirtmektedir:

A1: Her sitenin kendine özgü kullanıcısı var sonuçta. Bu nedenle her türlü kullanıcıya ulaşabilmek için farklı sitelerde hesaplar açıyoruz.

B1: Aslında sosyal medyanın en büyük avantajı y jenerasyonu dediğimiz herkese ulaşabileceğimiz en kapsamlı yer olmasıdır. Bizde aslında adaya ulaşmak için değil de kendimizi tanıtmak için oradayız. İkincisi şu olabilir. İnsanların tepkilerini çok hızlı alabiliyorsunuz.

C1: Geniş kullanıcı kitlesinin bulunduğu bir alan olması nedeniyle ve her sitenin hedef kitlesinin farklı olması nedeniyle farklı sitelerde hesaplar açılıyor.

D1: Bu siteler hedef kitemize uygun kişilere ulaşma adına en ucuz ve etkili alanlardır.

E1: Öncelikle teknoloji eğitimi sunan bir şirket olduğumuz için imaj açısından zaten olmamız gerekiyordu. Ama bunun yanında farklı ortamlarda kendimizi tanıtmak amacıyla farklı ortamlarda hesaplarımız var. Bunun yanında İK amaçlı olarak da hesaplarımızı kullanmaktayız.

X1: Twitter kişilerle direk olarak iletişime geçtiğimiz bir araç. Facebook ise reyon olarak kullandığımız, kendimizi sunduğumuz bir alan. Diğer bir ifade ile teşhir alanı.

X2. LinkedIn ise, ilan paylaşımları, yeni müşterimiz olduğunda onun duyuruları gibi paylaşımlar yapıyoruz.

Y1: Hepsini de genel olarak tanıtım amaçlı olarak kullanıyoruz. Çünkü hepsi de farklı kitleye hitap ediyor.

Z1: Sosyal medyanın temel doğasında şu var: Sosyal medyanızı en iyi orada var olarak yönetirsiniz. Sosyal medyada var olmamak bir yönetim tarzı değil. Var olmamayı da benimseyenler vardı eskiden ama şimdi kalmadı. Zaten en basit olarak siz bize Facebook'tan ulaştınız. Kampanyalarımızı bu adresler üzerinden gerçekleştiriyoruz. Diğer bir ifadeyle var olmak için önemli bir araç olması, marka değerimizi korumak ve yönetmek için önemli bir kaynak olması nedeniyle farklı sitelerde hesap açtık.

Z1: Bunun yanında bir eşleşme var. Facebook'ta varım Twitter'da yokum diyemiyorsunuz. Olmanız gerekiyor. Birde Twitter'ın yayılım gücü daha hızlıdır. Bunun yanında Twitter'ın çabuk birleşen ve çabuk dağılan bir alan olması bilginin de çabuk yayılmasını sağlamaktadır.

Farklı sitelerde hesap açılmasının nedenleri her şirket yöneticisi tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde temel nedenin her sitenin farklı amaç çerçevesinde kurulması gösterilebilir. Örnek olarak, LinkedIn'in kariyer ve iş dünyasına yönelik olması, Youtube'da video paylaşımı yapılabilmesi veya Pinterest'in ise moda amaçlı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi gösterilmektedir. Sitelerin faaliyet amaçlarının farklılaşması ise kullanıcı kitlesinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Bunun yanında geniş kullanıcı kitlesine daha az maliyetle ulaşılması ise bir diğer neden olarak

gösterilebilir. Ayrıca kullanıcıların bu siteleri sık sık ziyaret etmesi ve şirketler tarafından yapılan paylaşımlara da bu siteler vasıtasıyla anında ulaşılabilmesi ise bu sitelerin diğer kanallara oranla daha etkili olmasına olanak tanımaktadır. Kısacası farklı siteler farklı amaçlar çerçevesinde faaliyet göstermekte ve bu nedenle farklı kullanıcı kitlelerine hitap etmektedir. Ayrıca şirket amaçlarının hedef kitlelerine daha hızlı, sürekli ve daha az maliyetle ulaşması ise bir diğer neden olarak gösterilebilir.

- **“Kurumsal sosyal medya departmanınız var mı?”**

Bu soruya mülakata katılan şirket temsilcilerinin verdiği cevaplar aşağıda belirtilmiştir:

A1: Şöyle ki ben sosyal medya uzmanı çalışıyorum. İletişim uzmanı, kurumsal yapı iletişim uzmanı aslında bu dünyanın parçalarıyız, hepimiz ekip olarak çalışıyoruz. Aslında bir sosyal medya ekibi var. Farklı disiplinler var bunun içinde. İK var, mağazacılık var, merkezden farklı departmanlar var, e-ticaret var. Ama birim olarak yok.

B1: Kurumsal iletişim departmanının altında sosyal medya hesapları kurumsal olarak takip ediliyor. Onun dışında sosyal medya hesaplarıyla ilgili birimlerde de sosyal medya ekibi var.

C1: Departmanımız yok. Kurumsal iletişim departmanı ilgileniyor.

D1: Departman olarak yok. Şöyle kurumsal sayfa kurumsal iletişim tarafında, kariyer sayfası bizde ama ajanslarla çalışıyoruz.

E1: Departmanımız yok. Kurumsal iletişim departmanı ilgileniyor. Bunun yanında İK amaçlı olan sitelerle ise İK bölümü ilgileniyor.

X1: Departmanımız yok. Yapımızın küçük olması nedeniyle böyle bir departmana ihtiyaç bulunmasa da sosyal medyadaki paylaşımlarla ilgilenen bir arkadaşımız var. Bir diğer taraftan biz zaten faaliyetlerimiz sosyal medya üzerinden gerçekleştiriyoruz. Bu nedenle aslında burdaki herkes kurumsal sosyal medya sorumlusudur.

Y1: Departmanımız yok. Aktif olarak faaliyetlerimiz olmaması ve çalışan sayısı bakımından küçük bir şirket olmamız nedeniyle kurumsal sosyal medya departmanı ihtiyacı hissetmedik.

Z1: Departmanımız var. Doğrudan bana bağlı olarak çalışan bir departmanımız var. İki arkadaşımın birlikte bu departmanda faaliyetler gerçekleştirmekteyiz.

Mülakat gerçekleştirilen şirketlerden Z şirketi dışındakilerin sosyal medya departmanlarının olmadığı görülmektedir. Sebebi olarak ise sosyal medyanın iletişim temelli bir yapısının olması nedeniyle kurumsal iletişim departmanının görevi kapsamında değerlendirilmesi gösterilebilir. Bunun dışında her sosyal medya ile ilgili her bir departmanda görevli çalışanların bulunması ve ajanslarla birlikte yönetilmesi de bir neden olarak gösterilebilir. Fakat şirketler arasında bir kıyaslama yapıldığında hesapların kurumsal çerçevede ele alınabilmesi amacıyla A şirketi tarafından uygulanan yöntemin daha etkin olabileceği söylenebilir.

- **“Faaliyetleri gerçekleştirirken dış destek alır mısınız? Neden?”**

Mülakata katılan şirketlerin temsilcileri bu soruya aşağıdaki yanıtları vermişlerdir:

A1: Tabii. Biz şuan mesela ajanslarla çalışıyoruz. Inhouse yapılacak hazır ekibimiz var. Tasarım ekibi var. Ama sadece bu dünya ile meşgul olan insanlar lazım. Bu alanda çalışan insanın sosyal dünyasının biraz daha geniş olması gerekiyor. O yüzden dış destek almıyor. Ajanslarla çalışılmasının esas nedeni onların uzmanlıkları, tecrübeleridir.

B1: Evet çalışıyoruz. Öncelikle konsepti biz belirliyoruz. Şirketimizle ilgili olanları biz hazırlıyoruz. Diğerlerini konsept çerçevesinde ajansımızdan bize öneri hazırlamasını rica ediyoruz. Ve onların kapsamında seçiyoruz. Sadece ajans görsel çalışıyor. Oda operasyonel bazı şeyleri sunuyor. Biz başka şeylere odaklanıyoruz.

C1: Pazarlama tarafı nasıl yapıyor bilmiyorum ama bizim sosyal medyada en yoğun olarak kullandığımız LinkedIn'dir. LinkedIn hesabımızda zaten global olarak idare ediliyor. Dolayısıyla biz herhangi bir ihtiyacımız olduğu zaman onlara gidiyoruz. Onlar bu ihtiyacı yerine getiriyorlar.

D1: Sosyal medya konusunda çok büyük bir yönetici desteğine sahip olmamıza rağmen yine vaktimiz kısıtlı olduğu için çok üzerinde duramıyoruz. Bu nedenle biz ajanslara başvurduk.

E1: Konu hakkında net bir bilgiye sahip değilim. Bu nedenle herhangi bir şey söylemem uygun olmaz.

X1: Hayır. İhtiyacımız yok.

Y1: Hayır. Aktif olarak kullanmadığımız için ihtiyaç hissetmedik.

Z1: Ayrıca danışmanlık almadık. Ben şöyle düşünüyorum. Eğer agrasif olarak profesyonel bir kampanya yürütmeyecekseniz içeriden

yürütülmeli sosyal medya. Çünkü kurum içindeki durumu kurum dışından birilerinin anlayabileceğini düşünmüyorum.

Kurumsal şirketler tarafından sosyal medya hesaplarının yönetiminde aktif olarak ajans desteğine başvurulduğu görülmektedir. Ajanslarla çalışılmasının nedenleri olarak ise uzmanlıklarından faydalanma, ajansların tek bir işe odaklanmaları, hesap yöneticilerinin ek iş olarak görevlerini gerçekleştirmeleri gösterilmektedir. Belirtilen nedenlerden hareketle aslında sosyal medyanın insan kaynakları kapsamında yeni bir kavram olması ve bu alanda en küçük hatanın çok önemli sorunlar oluşturabilmesi nedeniyle yöneticilerin uzmanların desteğine başvurdukları söylenebilir. Bir diğer taraftan ise yöneticiler tarafından sosyal medyanın etkinliği ve geleceği ile ilgili bir öngörünün oluşturulamaması nedeniyle bir başlangıç veya bir deneme yapma amacıyla uzman desteğiyle hesapların yönetildiği söylenebilir. Bunu ise sosyal medya hesaplarının yönetimi için eleman istihdam edilmesi yerine yönetimin ek görev olarak gerçekleştirilmesinden de anlamak mümkündür. Ayrıca insan kaynakları kapsamında sosyal medya kullanımı özellikle İK açısından yeni bir kavram olduğu için bu konuda yetişmiş kadro sorununun bulunması da bir diğer neden olarak gösterilebilir.

Bunun yanında E şirketi yöneticisinin konuyla ilgili net bir bilgisi olmadığını belirtmektedir. Bunun yanında X şirketi sosyal medya üzerinden faaliyetlerini gerçekleştirmesi nedeniyle kurumsal sosyal medya departmanına ihtiyaçlarının bulunmadığını belirtmektedir. Ayrıca Y şirketi ise sosyal medya araçlarını aktif kullanmadığından ihtiyaç hissetmediğini belirtmektedir. Fakat diğerlerinden farklı olarak Z şirketi, genel müdür yardımcısı pozisyonunda temsil edilen bir sosyal medya departmanlarının bulunduğunu belirtmektedir.

- **“Kurum olarak sosyal medya politikanız mevcut mu?”**

Mülakata katılan şirket temsilcileri bu soruya şu yanıtları vermektedirler:

A1: Var tabi. Şöyle aslında, bizim kurum içi kullanım kılavuzumuz var. Kurallarımız var. Hiç biri yasaklayıcı değil. Her biri öğretici kurallar. Şirketiniz size ait olan bir şey ve bunu o dünyada da korumaya gayret edin. Çalışanların haberdar olması için şirketin portalında her zaman var. Sadece onunla da bırakmıyoruz. Bir dönem bardaklara giydirdik kuralları. Bir dönem afişlere taşıdık. Diğer bir ifadeyle sürekli gündemde tutuyoruz. Mağazalarda da var, sadece çalışanlarımızın görebileceği alanlarda.

B1: Şimdi iş kanununda dijital kullanımı ile ilgili bir kural yok. Haliyle benim bu kişiyi işten atma gibi bir durumum olamaz. Fakat kurumun özel bilgisini paylaşması, sonuçta bir gizlilik politikası var. Bu politikasını aşması, Kanunen geçerli olan süreçlerin hepsi burada da geçerli.

B1: Biz daha çok sosyal medyayı nasıl kullanmaları gerektiği konusunda destekler sunuyoruz. E-learningde biz tanıtım yapıyoruz. Sosyal medyanın alanları ne onları tanıtıyoruz. Biraz daha bilinçli kullanılmasına yönelik neler yapılması gerekiyor. Kurumumuzdan bağımsız kendi özelinde arkadaşım sen bunlara dikkat et noktasındayız. Onun dışında kurum tarafında yapılan bir şeyin kendisini nasıl etkilediğini anlatıyoruz.

C1: Mutlaka. Var. Kurumumuzda politikasız hiçbir şey olmaz. Sosyal medya politikası var.

C2: Zaten kurum içi ve kurum dışında yaptığımız herşey sizi bağlıyor Bu yüzden politikaları benimseyip ona göre adım atıyorsunuz. Diğer bir ifadeyle bir özgür alan yoktur.

D1: Yapamazsın diye bir şey yok ama. Senin kişisel olarak sayfanda paylaştığın hiçbir şey bizi bağlamaz gibi maddelerin içerdiği ve sosyal medya ile ilgili imzalattığımız bir taahhünamemiz var. Ama burada da şunu yapamazsın bunu yapamazsın tarzında herhangi bir yasaklayıcı unsur bulunmamaktadır. Bu taahhünamemize ise istenildiği takdirde tüm çalışanların ulaşabildiği alanlarda bulunmaktadır.

E1: Bu konuda bilgi sahibi değilim. Bu nedenle herhangi bir şey söyleyemem.

X1: Biz Facebook tabanlı bir şirket olduğumuz için girişleri engelleme gibi bir durumumuz yok. Bunun yanında çok da kurumsal bir politikamız da yok. Biz şirket olarak şuna güveniyoruz, sosyal medya tabanlı bir şirket olmamız nedeniyle arkadaşlarımız bilinçli paylaşımlar gerçekleştirdiği sürece hiçbir sorun olmayacaktır. Çalışanlarımızdan tek bir ricamız oluyor; siyasi olaylardan, dini olaylardan, kişileri rencide edebilecek olaylardan uzak tutma adına şirket ismi verilmediği müddetçe kişisel her türlü paylaşım yapılabilir.

Y1: Hayır. Biz arkadaşlarımıza güveniyoruz. Bu nedenle bir kısıtlamaya ihtiyaç hissetmedik

Z1: Yazılı olmasa da var. Yazılı hale getirmeye çalıştık olmadı.

Sorulara katılımcıların vermiş olduğu yanıtlardan X ve Y şirketleri dışında şirketlerin sosyal medya politikalarının olduğu sonucu çıkarılabilir. Politikalar nihayetinde bir iş veya görevle ilgili kurallar bütünüdür. Fakat politika konusuna her kurumun farklı

açılardan baktığı görülmektedir. Bunun nedeni ise şirketlerin yönetim anlayışlarının farklılığıyla ilişkilendirilebilir. Mesela C şirketine bakıldığında bu şirketin politikaları çalışanları disiplinize etmek amacıyla belirlediği söylenebilir. Diğer bir ifade ile çalışanlara bir çerçeve çizmektedir. D şirketinde ise disiplin sağlama şeklinde olmasa da bir çerçeve çizme amacıyla politikanın sunulduğu sonucu çıkarılabilir. Kısacası uyarıcı bir pozisyondadır. B şirketi incelendiğinde yasaklayıcı veya disiplinize edici bir yaklaşımdan çok öğretici bir yaklaşımla politika oluşturmaktadır. A şirketi ise politikayı oluşturmanın yanında çalışanlara misyon yüklemektedir. Bu sayede çalışanlar politikaya bir dayatma veya kural olduğu için değil de kendi isteğiyle uymaktadır.

3.3.3. İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medya

Bu bölümde genel olarak insan kaynakları departmanında sosyal medya hesaplarını yöneten çalışanlar ve yöneticilerin sosyal medyaya bakışı ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla mülakat gerçekleştirilen şirket yöneticilerinin yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar aşağıda belirtilen Tablo 8’de özetlenmektedir.

Tablo 8: İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medya

Şirketler	Sorular					
	Sosyal medyada hangi sitelerde hesabınız bulunmaktadır? Neden?	Sosyal medya hesaplarını yöneten çalışanlarınız var mı? Varsa Çalışma takvimi nasıldır?	Sosyal medyayı yöneten uzmanlarınızın insan kaynakları ile ilgili eğitimi bulunmakta mıdır?	Sizce insan kaynakları açısından sosyal medya bir trend mi? Yoksa ihtiyaç mı?	Sizce geleneksel yöntemlerden sosyal medyaya bir geçiş var mı? Yoksa birlikte mi kullanıyorsunuz?	Sosyal medya paylaşımlarında içeriği nasıl belirliyorsunuz?
A Şirketi	Facebook LinkedIn Twitter	Evet:Ek görev olarak verilmiştir	Evet	İhtiyaç	Birlikte	Faaliyetler, Kurumsal İK haberleri, Kariyer paylaşımları
B Şirketi	Facebook LinkedIn	Evet:Ek görev olarak verilmiştir	Hayır	İhtiyaç	Birlikte	Gündeme göre değişkenlik gösteren dönemlik paylaşımlar
C Şirketi	Facebook LinkedIn	Evet:Ek görev olarak verilmiştir	Hayır	İhtiyaç	Birlikte	İçerik yok

Tablo 8 Devamı: İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medya

D Şirketi	Facebook LinkedIn	Evet:Ek görev olarak verilmiştir	Evet	İhtiyaç	Birlikte	Faaliyetler
X Şirketi	Facebook LinkedIn Twitter	Evet:Ek görev olarak verilmiştir	Hayır	İhtiyaç ve Trend	Birlikte	Faaliyetler
Y Şirketi	Facebook LinkedIn Twitter	Evet:Ek görev olarak verilmiştir	Evet	İhtiyaç ve Trend	Birlikte	Faaliyetler
Z Şirketi	Facebook LinkedIn Twitter	Evet.	Hayır	İhtiyaç ve Trend		Faaliyetler

Mülakata katılan şirket temsilcilerine yöneltilen ve Tablo 10’da kısaca açıklanmaya çalışılan sorulara şirket temsilcilerinin vermiş oldukları cevaplar aşağıda geniş kapsamlı olarak belirtilmektedir. Ayrıca Tablo 10’da da farkedileceği üzere E şirketinde insan kaynakları departmanına yönelik sorular yöneltilmemiştir. Nedeni ise daha önce belirtildiği gibi bu şirket ile sadece eğitim konularıyla ilgili mülakat gerçekleştirilmiştir.

- **“Sosyal medyada hangi sitelerde hesabınız bulunmaktadır? Neden?”**

Mülakat gerçekleştirilen şirket temsilcileri bu soruyu aşağıdaki şekilde cevaplamışlardır:

A1: LinkedIn, Facebook, Twitter insan kaynakları olarak kullanılıyor. Fakat herhangi bir kampanya durumunda diğer araçlar da kullanılabilir.

B1: Facebook ve LinkedIn, Foursquare ise düşünülüyor. Foursquare bizim üniversite etkinliklerimizi baz alarak yapacağımız bir çalışma olacak ve daha yapılmamış bir çalışma yakında Türkiye’de ilk olarak hayata geçireceğiz. LinkedIn’in ana noktası aday kaynağı oluşturmak. Sonuçta pasif adaylar orada yer alıyorlar. Ayrıca kimi çalışanlar LinkedIn’i network kaynağı olarak kullanmaktadır. Bu nedenle bizim biraz da tecrübeli adaya ulaşabileceğimiz bir kanal olarak yer almaktadır. Sadece aday bulmak için değil gerçekten bizim markamıza da değer katacağını düşünmemiz nedeniyle birde kurumsal bir sayfamız da var. Aynı zamanda aday portalımız olarak da kullanıyoruz.

B2: LinkedIn üzerinde neler yapıyoruz? Orada bir içerik paylaşımımız var ama Facebook'taki gibi yoğun bir şekilde bir haber paylaşımı yok. Aslında biz İK olarak da kullansak da orası şirketimizin kurumsal sayfası ve biz orayı kurumumuzla ilgili haberler, şirketimizin aldığı ödüller, yaptığı projeler gibi paylaşımları yapmak için kullanıyoruz. Onun dışında iş ilanlarımızı orada yayınlıyoruz.

B1: Bir dönem Twitter şirketler tarafından aktif olarak kullanıldı. Bankalarda var twitter da bu arada. Ama biz Twitter'ı tercih etmedik. Çünkü bizi beğenen kişilerin bir faydaya ulaşmasını istiyoruz. Karşılıklı olarak o bizi tanısin bizde ona bir şekilde iş hayatıyla ilgili fayda sağlayalım noktasındayız. O yüzden tercihimiz ilk Facebook oldu.

C1: LinkedIn'i aktif olarak kullanıyoruz.. Şirketimiz yoğun olarak Twitter, Facebook'ta da varlığını gösteren bir şirkettir. Bir projede çok sıkırsak pazarlama departmanındaki arkadaşlara rica edebiliyoruz. Twitter da Facebook'da bizim web sayfamızda yayımladığımız ilanlarımızı eklemelerini rica ediyoruz. Görünürlülüğü artırmak ve sağlamak adına etkili oluyor.

D1: Amaca yönelik olarak Facebook, Twitter ve LinkedIn'i kullanıyoruz. Twitter'ı zaten kurumsalla birlikte yönetiyoruz. Herhangi bir paylaşım yapacağımız zaman kurumsala rica ediyoruz. Biz normalde zaten Facebook'u yönetiyoruz. LinkedIn'den ilan vermiyoruz. Oradan aday araması yapıyoruz. Bunun dışında yeni mezunlar veya kurumumuzda çalışmak isteyenler için biz Facebook'ta kariyerle ilgili çeşitli paylaşımlar gerçekleştiriyoruz.

X1: İsditam şirketi olması nedeniyle kurumsal olarak kullanılan siteler İK amaçlı olarak da kullanılmaktadır. Facebook bizim ana faaliyet alanımızdır. Kullanıcılarımız Facebook üzerinden hesabımızda cv dolduruyorlar. Biz bu cv üzerinden ihtiyaç bulunan pozisyonlar için müşterilerimize teklifte bulunuyoruz. LinkedIn ve Twitter ise tanıtım ve iale paylaşımı için kullanıyoruz.

Y1: İsditam şirketi olması nedeniyle kurumsal olarak kullanılan siteler İK amaçlı olarak da kullanılmaktadır. Adaylar Facebook üzerinden bize ulaşabiliyorlar. Twitter ve LinkedIn'de aktif değiliz.

Z1: İsditam şirketi olması nedeniyle kurumsal olarak kullanılan siteler İK amaçlı olarak da kullanılmaktadır. LinkedIn; bulunduğumuz sektör itibariyle LinkedIn'deyiz. LinkedIn hepimizin bildiği kariyer sitelerini bitirecek. Özellikle beyaz yaka kapsamında bitirecek. Belirttiğim bu sitelerle de görüşmemiz var. Fakat LinkedIn bu siteleri domine ediyor. Bunun yanında kariyer siteleri cv görüntüleme başı sidsen para alır. Ama LinkedIn almıyor. Evet kurumsal üyelik ücretleri LinkedIn'de daha fazla ama aynı zamanda portföy de çok geniş. LinkedIn'in en

önemli yanı cv'ler güncel. Ama kariyer güncel değil. Facebook'ta aday araştırmıyoruz. Adayı bulduktan sonra Facebook'tan bakıyoruz. Bunun yanında ilan çıkarız.

İnsan kaynakları departmanlarının genel itibariyle Facebook ve LinkedIn web sitelerinde hesap açtıkları görülmektedir. Katılımcı yöneticileri Facebook kariyer hesaplarını dünya genelinde geniş kullanıcı kitlesine sahip bir site olması, özellikle genç ve yeni mezun kullanıcı kitlesi tarafından kullanılması gibi nedenlerle tanıtım ve görünürlük amacıyla kullandıkları görülmektedir. LinkedIn hesaplarını ise hem tanıtım hem de aday arama amacıyla kullandıkları belirtilmektedir. Çünkü LinkedIn tecrübeli adaylar ve pasif adaylar tarafından kullanılan iş ve kariyer sitesidir. Bu nedenle bu hedef kitleye yönelik olarak da yapılacak paylaşımlar için bu hesabın kullanıldığı söylenebilir. Bunlar dışında farklı hesaplarında ihtiyaca göre kullanılabilen görülebilmektedir. X,Y ve Z şirketleri istihdam büroları olması nedeniyle kurumsal olarak kullanılan tüm siteler aynı zamanda İK amaçlı olarak da kullanılmaktadır.

- ***“Sosyal medya hesaplarını yöneten çalışanlarınız var mı? Hesapları yöneten çalışanların çalışma takvimi nasıldır?”***

Sosyal medya hesaplarını yöneten çalışanlar ile ilgili soruya şirket temsilcileri şu yanıtları vermişlerdir:

A2: İnsan kaynakları iletişim bölümündeki görevimin yanında sosyal medya hesaplarından sorumluyum. Benim dışımda seçme ve işe alma birimindeki arkadaşlarımız ise LinkedIn'i aday arama yönüyle kullanıyorlar.

B2: Stratejik Planlama birimi olarak ben ve bir arkadaşım sosyal medyada tanıtım ve iletişimden sorumluyuz. Ben bu görevim dışında işveren markasını da yönetmekteyim. Aynı zamanda arkadaşım ise ekibimizin operasyonel süreçlerinden sorumlu olarak çalışmaktadır. Sosyal medya bizim işimizin bir parçasıdır. Benim dışımda tedarik ve seçim için ise LinkedIn hesaplarını yöneten arkadaşlarımız var.

C1: Hayır. Yok. Kurumsal iletişim ve pazarlama tarafı bu konuyla ilgili bu nedenle o birimlerden destek alıyoruz.

D1: Hayır. Ben D2 ile birlikte asıl işlerimizin yanında sosyal medya hesaplarını da yönetiyoruz. Bizim dışımızda LinkedIn hesabını ise aday bulma için kullanan arkadaşlarımız var.

X1: Evet. Faaliyet alanımız nedeniyle aslında hepimiz sosyal medya yöneticisiyiz. Fakat paylaşımlar ve iletişimle ilgili olarak sadece bir arkadaşımız görevli. Ek olarak iletişim faaliyetlerini ve paylaşımları gerçekleştiriyor.

Y1: Evet. Biz yerel bir şirket olduğumuz için hedef kitlemizle aktif olarak irtibat kurmadığımız için sosyal medya hesaplarımızı aktif olarak kullanmıyoruz. Bu nedenle bir arkadaşımıza hesapları kontrol etmesi için görevlendirdik.

Z1: Toplam 3 kişiden oluşan sosyal medya ekibimiz var. Bu ekip doğrudan bana bağlı çalışmaktadır.

Mülakat gerçekleştirilen A, B ve D şirketlerde sosyal medyayı yöneten çalışanların bu görevi asıl görevlerine ek olarak yaptıkları görülmektedir. Asıl görevlerine bakıldığında A2 iletişimden, B2 sosyal medyadan, D2 ise üniversite ilişkilerinden sorumludur. Görevler genel itibarıyla iletişim ve tanıtım çerçevesinde olduğu için ek görevlerinde bu kişilere verildiği görülebilir. C şirketinde ise sosyal medya paylaşımlarının pazarlama departmanı tarafından yönetildiği belirtilmektedir. Bu nedenle bu konuda bir uzman istihdamının gerçekleşmediği belirtilmektedir. Aday arama amacıyla kullanılan LinkedIn hesaplarının ise tedarik ve seçim ile ilgili çalışanlar tarafından kullanıldığı belirtilmektedir. Tedarik ve seçim kapsamında ise kullanan çalışanlar asıl işleri olan aday arama aracıyla farklı ve etkin bir kanal olduğu için LinkedIn'i ek görev olarak değil asıl görevlerinin bir parçası olarak kullanmaktadırlar. X şirketinin Facebook üzerinde faaliyet göstermesi nedeniyle herkes sosyal medya ile ilişkili olmasına rağmen iletişim ve paylaşımlarla ilgili bir kişi görevlendirilmektedir. Bu görevli aynı zamanda LinkedIn ve Twitter'da da paylaşımlar gerçekleştirmektedir. Y şirketi de aktif olarak kullanılmamakla beraber çalışanlardan biri gerektiğinde iletişim kurmak amacıyla görevlendirilmiştir. Z şirketinin bir ekip kurarak sosyal medyayı faaliyetlerinin ana parçası olarak aktif olarak kullandığı söylenebilir.

- ***“Sosyal medya ile ilgilenen personelinizin insan kaynakları ile ilgili eğitimi bulunmakta mıdır?”***

Sosyal medya hesaplarını yöneten çalışanların İK eğitim durumlarıyla ilgili soruya şirket temsilcileri şu yanıtları vermişlerdir:

A1: Benim yok. Ama bu nasıl entegre ediliyor, oryantasyon süreci nasıl gelişti diye bakarsanız, mesela biz İK'da kalabalık bir ekiple

çalışıyoruz. Sosyal medyaya iş, kariyer odaklı bakmadığımız için, bu durumu iletişimci gözüne çeviriyoruz. Bu daha başarılı oluyor. Türkiye’de daha önce test ettik. Kariyeri sayfamızda kariyer geçmişi olan bir dünyaya teslim ettik ama başarılı olamadık. “Like it” hiç kullanmadık. Tek kullandığımız reklam modeli var o da “post it”. İçeriğimize güveniyorsak reklam yapıyoruz. Bu da iş ilanlarına yönlendirmek için yapılıyor.

A2: İletişim lisans mezunuyum. Şu anda insan kaynaklarında yüksek lisans tez aşamasındayım.

B2: Benim insan kaynakları ile ilgili bir eğitimim yok. Ama işveren markası ile ilgili olarak deneyimliyim.

C1: İlgili uzman istihdamı yok. Merkez ofis ile irtibatlı olarak LinkedIn hesaplarından ilan verme ve aday arama işlemleri yürütülmektedir.

D1: Ben mimarlık mezunuyum. Ama yaklaşık dört yıldır insan kaynakları departmanında görev almaktayım.

D2: Ben uluslararası ilişkiler lisans mezunuyum. İnsan kaynakları yönetiminde yüksek lisans yapıyorum.

X1: Endüstri mühendisi olması nedeniyle işletmeciliğe ve insan kaynakları yönetimine çok uzak değildir. Ama doğrudan bir İnsan kaynakları yönetimi eğitimi bulunmamaktadır.

Y1: Evet. Yıllonunda insan kaynakları yönetimi lisans programı mezunu olacak. Şu an bizde staj yapıyor.

Z1: Hayır. Doğrudan insan kaynakları yönetimi eğitimleri yok.

Sosyal medya yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi kapsamında işletme, yönetim, ÇEKO gibi ilişkili alanlarda lisans derecelerinin olmadığı görülmektedir. Fakat konu ile ilgili açıklarını yüksek lisans programları veya iş tecrübeleriyle kapatmaya çalıştıkları söylenebilir. Fakat A şirketinin edindiği tecrübe önemlidir. Bu tecrübe ile paylaşımların iletişimci gözüyle gerçekleştirildiğinde daha başarılı olacağı sonucu çıkarılmıştır.

- **“Sizce insan kaynakları açısından sosyal medya bir trend mi? Yoksa ihtiyaç mı?”**

Yukarıda belirtilen soruya şirket temsilcileri aşağıdaki cevapları vermişlerdir.

A2: Biz meseleye trend olarak bakmadık ve hep faydasını göre göre ritmimizi artırdık.

B1: Trend değil doğru kaynağa ulaşabilmem için çok önemli bir araçtır.

C1: Belki trend olarak başlayabilir ama bugün geldiği noktada onu kullanarak faydaya çevirebilmek beceri ister.

D1: Araç olarak kullanılan siteler değişebilir belki ama sonuçta televizyondan verdiğiniz reklam ile sosyal medya da vermiş olduğunuz reklamın hedef kitleye ulaşması ve bunun için katlanılan maliyet açısından çok fark var.

X1: Kariyer siteleri bir çıkmaza girdi ve artık farklı bir araçtan kişilere ulaşma ihtiyacı doğdu. Kurumumuz bu çıkmazı gördü ve diğer taraftan da sosyal medya fırsatını değerlendirmek amaçlı olarak sosyal medya da yerini aldı. Bunun yanında diğer şirketlere bakıldığında ise aslında hem ihtiyaç hem de trend olduğu için şirketler burada.

X3: Geleneksel yöntemlerin sundukları hizmetler biraz sınırlı. Şirketler de bunun farkında ve hedef kitlelerine daha fazlasını vermek istiyorlar. Dolayısıyla bir yandan ihtiyaç birde şöyle bir şey var. Daha fazla kişiye ulaşmak ve kendi markanı daha fazla kişiye ulaştırmak, burada da sosyal medya trend olarak görülüyor. Bakılacak olursa hem trend hem de ihtiyacın birleşiminden oluşan bir sonuç.

Y1: İhtiyaç ve trend şeklinde her ikisi şeklinde açıklanabilir. Aslında iletişim amaçlı olarak bakıldığında bir ihtiyaç ama bizim açımızdan bir ihtiyaç değil. Çünkü aktif olarak bu alanı kullanmıyoruz. Biz bir trend olduğumuz ve orada bulunmamız gerektiği için oradayız.

Z1: Bizim için Facebook, Twitter trend, LinkedIn ihtiyaç olduğu için biz hesap açtık.

Katılımcı kurumsal şirket temsilcileri, trend olması veya olmaması şeklinde değil İK'ya olan katkısı şeklinde bakıldığını ve faydalarının görülmesi nedeniyle şirketlerin hızla bu kanalda yer almaya çalıştıkları sonucu çıkmaktadır. Genel düşünceden farklı olarak X, Y ve Z şirketleri ise hem ihtiyaç ve hem trend olarak değerlendirmesine karşın hepsi de farklı açılardan konuya eğilmişlerdir.

- ***“Sizce geleneksel yöntemlerden sosyal medyaya bir geçiş var mı? Yoksa birlikte mi kullanıyorsunuz?”***

Bu soruya verilen cevaplar aşağıda belirtilmektedir.

A1: Dilleri çok farklı ama aynı amaca hizmet etmekte. Web sitesinde ki içerik daha arşiv niteliğinde, daha uzun vadeli bir şey. Ama sosyal medyada baktığımız zaman daha çabuk tüketilir şeyler olmalı, daha gündelik. Ama temelde hepimizin amacı aynı sadece mecraları değişiyor.

B2: Standart bir web sayfamız var. Sosyal medya o kadar yaygınlaştı ki bir çok bilgiye istediğiniz yerden ulaşabiliyorsunuz. Artık kimse tutupta hadi şu bankanın web sayfasına ik ilanlarına bakayım demiyor. Ya aday portallarından bakıyor ya da sosyal medya üzerinden bakıyor. O nedenle bir web sitesi açmak veya ayrı bi web sitesine yatırım yapmak bize şu aşamada çok mantıklı gelmiyor.

B1: Yine genel bilgiler var tabi. Ailemize katılın bölümünden ilanlara ulaşabiliyor. Deneyimler iş ilanları, başvuru vs. ama bunların aynalarına Facebook'ta da ulaşıyor. Buraya entegre zaten.

C1: Biz birlikte kullanıyoruz. Mesela alımlarımızı hala kendi web sitemiz üzerinden gelen başvurulardan yapıyoruz. Kariyer .net gibi portalları da hala kullanıyoruz. Sosyal medyad duyuru yaparak kendi web sitemize yönlendiriyoruz.

D1: İki de beraber gitmeli. Zaten web sayfanız olmazsa diye bir şey yok o zaten var. Genel bir tanıtım. Facebook interaktif olması açısından çok önemli. Web sayfası var tamam buradan seninle ilgili bilgilere ulaşabiliyor ama direk sana yazamıyor. Facebook'tan yazdıkları zaman direk biz bakıyoruz. Aslında direk iletişime geçmiş oluyor. Yok. Web adresi kurumsal bilgilerin olduğu bir yer ve sürekli sabit. Güncelleme yaptığımız bir alan yok. En son şey konuştuk bilmiyorum yapılacak mı ama web adresimize girdilerinde Facebook sayfamızı beğendiniz mi diye bir sekme koymayı düşünüyoruz. Bir ön sayfa açılın diye öyle bir şey konuştuk. Ama daha olmadı.

D2: Genç kısımda daha çok Facebook kullandıkları için onu tercih ediyor. Bir şey oldu mu direk bakıyor oradan.

X1: Sizin de bildiğiniz bir kariyer sitesi bizim kurucu ortağımız. Bu nedenle bizim sizin geleneksel diye belirttiğiniz yöntem olan internet sitemiz yok. Bu anlamda kurucu ortağımız değişimin farkında olduklarını ve bu değişime ayak uydurabilme adına ve bu kitleye hitap etme adına bizim kuruluşumuz gerçekleşmiş oldu.

X3: Şu an tam bir geçiş sürecindeyiz. Diğer bir ifadeyle şirketler sosyal medyanın farkını ve önemini anlamış, orada olmak zorunda olduklarının farkındalar. Buraya da yavaş yavaş bir kayış var. Bu geçiş sürecini de ben genellikle şöyle renklendiriyorum. Zamanında Hürriyet İK gibi bir dev vardı. Buradan iş bulunurdu. Şu an sosyal medyadan iş

bulunuyor ve Türkiye de şu an buna yavaş yavaş ayak uydurmaya başladı.

Y1: Yerel açımdan sizin dediğiniz gibi bir değişimin oldu kanaatinde değilim. Bizler yerel talepleri yerel şartlarda ve yine yerel arzlarla karşılamaya çalışıyoruz. Sakarya’da sektör itibariyle iyi bir konumda olmamıza rağmen sosyal medya araçlarıyla herhangi bir başarı sağlayabileceğimizi ummuyorum. Örneğin Facebook. Facebook üzerinden cv kabul ediyoruz. Onun dışında diğerleriyle tanıtım dışında herhangi bir işlem yapamıyoruz. Çünkü Sakarya ilinin şartları ile İstanbul’un şartları çok farklı. LinkedIn üzerinden sağlanacak adayların talep ettikleri çalışma şartlarını buradaki şirketler karşılayamıyor. Sizde bildiğiniz büyük kurumsal şirketler ise kendi eleman istihdamlarını kendileri gerçekleştiriyor. Biz bu nedenle İK amaçlı olarak sosyal medyayı çok da aktif olarak kullanamıyoruz.

Z1: Yeni ekonomi dediğimiz bir yapının içerisindeyiz. Böyle bir ortamda her şey çok hızlı başlayıp tükeniyor. Bu yeni ekonominin en önemli özelliği her şeyin hızlı olup değerinin hızlı belirlenmesidir. Hatta hızlı yükselip hızlı batmaktadır. Bu ortamda biz bir gazete reklamına ayıracağım bütçe yerine ben en hızlı hareket edebileceğim alan olan sosyal medyadan, Twitter’dan, faydalanırım. Şimdi bizim iş hacmimize baktığımız zaman geçen yılki birinci kanaldan erişimimiz yaklaşık 60.000 erişim ile sosyal medya. Ben 60.000 kişinin gördüğünü varsayarak 60.000 kişiye erişebiliyorum sosyal medya üzerinden.

Genel olarak bütün şirketler klasik web sitelerini de kullandıklarını belirtmektedir. Fakat klasik web siteleri insan kaynakları departmanının biraz daha kurumsal tarafını oluşturmaktadır. Bu nedenle burada kurumsal bilgiler paylaşılmaktadır. Bunun yanında sosyal medya siteleri ise hedef kitleyle iletişime geçilmesi ve şirketin İK departmanının tanıtılması çerçevesinde daha etkin olması nedeniyle tercih edilmektedir. Kısacası kurumsal bilgiler vermek amacıyla klasik web siteleri, iletişim ve tanıtım amacıyla sosyal medya aktif olarak birlikte kullanılmaktadır. Fakat yerel bir şirket olan Y şirketinin yaklaşımı ise daha farklı olduğu görülmektedir. Y şirketi sosyal medyanın genele hitap ettiği ve yerel ihtiyaçlara çözüm olamadığını belirtmektedir. Bu nedenle de aktif olarak kullanılmadığını belirtmektedir.

- **“Sosyal medya paylaşımlarında içeriği nasıl belirliyorsunuz?”**

Mülakat gerçekleştirilen şirket temsilcileri bu soruyu aşağıdaki şekilde cevaplamışlardır.

A1: Büyük bir firma olduğu için çoğu yerden havuza bilgi düşüyor. Biz ilk başta içeriklerden seçiyoruz. İçerik bulamadığımız dönemlerde ajanslar yardım etti. Takipçilerin ilham aldıkları, bizim önemseydiğimiz ifadeleri paylaşıyoruz sayfada. Henry Ford'un sözünü de Steve Jobs'un sözünü de taşıyabiliyoruz. Hiç fark etmez biçim için ya da bir seçim kriteri de paylaşıyoruz. O an ilham verebilecek, gençlere bunu önemsettirecek şeyler paylaşıyoruz. Bunların hepsi bir içerik esasen ve biz bu içerikleri alıp nasıl gençlerin diline çevirebiliriz bakıyoruz. Biz içeriği alıyoruz. Sosyal medyada kullanılması gerektiğini düşünüyoruz diyoruz ve ajansa gönderiyoruz, ajans bunları tasarım ve metin diline çeviriyor.

A1: Tasarım yaparken ise 1.si renklere en çok önem veriyoruz. Şuan yaptığımız bir araştırmada en çok sevilen renk mavi çıktı. Renklere dikkat ediyoruz, çizgilere dikkat ediyoruz. Yönetim kurulumuzdan birinin sözüyle tasarım diline dikkat ediyoruz. Daha kurumsallığa yakın. Ama eğer bir uzman arkadaş konuşuyorsa daha enerjik, daha yaratıcı, daha farklı olmasına dikkat ediyoruz. Yönetim kurulumuzda standardı koruyoruz, diğerlerinde de çeşitliliği. Hedef kitleye göre de değişebiliyor.

B2: O aslında biraz bizim gündemimize göre de değişiyor. Yüzdeler bazda söyleyemeyiz de örneğin geçen ay üniversiteler başladı. Öğrenciler okula gitmeye başladı vs. Öğrencilere yönelik bir şeyler yapalım dedik. Ondan önceki ay Facebook'ta bizim eğitim sekmemiz var. Oradan ücretsiz online eğitimler veriyoruz. Her Facebook kullanıcısı girip oradaki eğitimleri tamamlayabilir. Dolayısıyla o eğitim gelişim sekmesini açmadan önce konseptimiz eğitim gelişim olsun dedik çıkacağımız içerikleri o kapsamda çıkaralım. Onun dışında şirketimizde çalışan başı eğitim gün sayısının şu kadar olduğunu biliyor musunuz? Eğitim gelişiminiz için şunları şunları yapmanızın faydalı olduğunu biliyor musunuz? Hem kariyerle ilgili ipucuna yönelik hem Şirketimizle ilgili verdiğimiz bilgiler eğitime yönelik, hem de eğitim sekmesi zaten Facebook'un bir uygulaması gibiydi. Bu aydan sonra ise Şirketimizin İK departmanı için 2013 nasıl geçti. Sizin için nasıl geçti gibi bir şey yapalım diyoruz. İşte biz 2013 te şu kadar ödül aldık. Şu kadar kişiye eğitim verdik vs. Postları bu şekilde kurgulayıp kullanıcıları da bir şekilde işin içine dahil edecek sorular sorarak interaktif bir ortam yaratmaya çalışıyoruz. Tabi bunu yaparken de bizim kasım ve aralık ayında öğrenci etkinliklerimiz çok yoğun sponsorluklardır. Üniversite sunumları vs. artık yoğun bir şekilde başlıyor. Aralarda da örneğin basında bizimle ilgili bir haber yer alıyor aralara da onu yediyoruz. Diğer bir ifadeyle şirketimizle ilgili haberler şeklinde.

D1: Ajans paylaşımları her zaman istediğimiz gibi olmuyor. Onlar her gün bir içerik paylaşıyor ama baktığımızda onların her gün paylaştığı

içerik bizimle ilgili olmuyor. Bu nedenle tipik ajans paylaşımları oluyor ve sıradanlaşıyor. Biz ona dönmek istemiyoruz. Haftada bir olsun iki olsun ama daha tanıtıcı olsun, daha bizden olsun istiyoruz. Paylaşım olarak tabii belki bir tek o işle uğraşsak çok daha fazla proje geliştirip çok daha fazla paylaşım gerçekleştirebiliriz. Onu da yapalım. Bunu da yapalım diyebiliriz. Ama şu an öyle bir şey yapacak vaktimiz yok. Biz sadece kariyer gününe gittik hadi fotoğraflarını paylaşalım, daha uygun bir vakte geldiyse iki kişiyi tutup bir röportaj yapıp onu paylaşalım video koyalım durumundayız.

X1: Gündeme göre değişkenlik gösteriyor seçimimiz. Gündemde olumsuz durumlar varsa zaten kesinlikle paylaşım yapmıyoruz. Onun dışında kurumsal kimliğimize göre paylaşımlar yapmaya çalışıyoruz. Biraz AB testi de oluyor bizim için. Yapılan paylaşımlara tepkilere göre paylaşımlarımızı şekillendiriyoruz. Ama ne kadar gerçekçi görsellerle, gerçekçi paylaşımlar gerçekleştirecek o kadar fazla olumlu dönüş alıyoruz. O yüzden paylaşımlarımızı daha doğal fotoğraflarla gerçekçi bir şekilde gerçekleştiriyoruz. Çok resmi bir dil kullanmamaya çalışıyoruz. Ama günlük konuşma şeklinde de değil. Onun ortasını yakalamaya çalışıyoruz. Takipçilerimizi sıkı tutmaya çalışıyoruz. En çok paylaşım saatlerimiz öğle saatleri.

Y1: Tanıtım amaçlı kullanmamız nedeniyle yaptığımız eğitimlerle ilgili paylaşımlar gerçekleştiririz. Çünkü biz daha çok tanıtım yapıyoruz.

Z1: Mesela çok halk dili kullanmayız. Bazı şirketler kullanır. Hedef kitle zaten beyaz yakadır. Bu kitleye uymaz. Bunun yanında alacağım elemanın özelliğine uygun olarak kullandığım dili de değiştirebilirim. Diğer bir ifadeyle genel hedef kitlemin yanında paylaşımın hitap ettiği hedef kitleye uygun dil kullanmaya özen gösteririm.

Kurumsal şirketler, klasik paylaşım içeriklerinin hazırlanması, içeriğin iletişim diline çevirilmesi veya içerik paylaşımlarının sürekliliğinin sağlanması gibi konularda ajanslardan destek aldıklarını belirtilmektedir. Fakat genel olarak klasik içeriklerin dışındaki içeriklerin şirket tarafından seçildiği söylenebilir. Şirketler ajanslara gönderdikleri paylaşımları ise yapmış oldukları faaliyetlerden seçmektedirler. Bunun dışında B şirketi tarafından uygulanan dönemsel paylaşımların ise önemli bir tecrübe olduğu söylenebilir. Bu strateji ise şirketin İK departmanının sosyal medyaya stratejik olarak yaklaştığını göstermektedir.

İsdihtam şirketlerine bakıldığında X, Z şirketlerinin paylaşımları belli standartlar çerçevesinde gerçekleştirdikleri ve paylaşımın diline özen gösterdikleri sonucu çıkarılabilir.

3.3.4. Sosyal Medya ve İK Tedarik-Seçim

Bu bölümde İK tedarik ve seçimi faaliyetleri kapsamında şirketlerin sosyal medya araçlarını nasıl kullandıklarını analiz etme amacıyla insan kaynakları yöneticilerine sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara yöneticilerin verdikleri cevaplar Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9: İK Tedarik ve Seçimi Faaliyetleri Kapsamında Sosyal Medya Kullanımı

Şirket Adı	Sorular				
	Dış kaynaklardan aday bulma çerçevesinde hangi yöntemleri kullanmaktasınız?	İş ilanının verileceği yöntemi nasıl belirliyorsunuz?	Sosyal medya üzerinden başvuru alıyor musunuz?	İşe alım sürecinde adayın sosyal medya hesaplarını istiyor musunuz?	Sosyal medya hesaplarından aday ile ilgili araştırma yapar mısınız? Neden?
A Şirketi	Sosyal medya Web sitesi Kariyer portalları	Pozisyon	Hayır	Hayır.	Hayır. Gerektiğinde LinkedIn üzerinden
B Şirketi	Sosyal medya Web sitesi Kariyer portalları	Pozisyon	Evet	Hayır.	Hayır. Gerektiğinde LinkedIn üzerinden
C Şirketi	Sosyal medya Web sitesi Kariyer portalları	Pozisyon	Hayır	Hayır	Hayır
D Şirketi	Sosyal medya Web sitesi Kariyer portalları	Pozisyon	Hayır	Hayır	Hayır
X Şirketi	Sosyal medya	-	Evet	Hayır	Hayır
Y Şirketi	Web sitesi ve ikili ilişkiler	-	Evet	Hayır	Evet
Z Şirketi	Sosyal medya Web sitesi Kariyer portalları	Pozisyon	Evet	Hayır	Evet

Mülakata katılan şirket temsilcilerine yöneltilen ve Tablo 9’da kısaca açıklanmaya çalışılan sorulara şirket temsilcilerinin vermiş oldukları cevaplar aşağıda geniş kapsamlı olarak belirtilmektedir.

- **“Dış kaynaklardan aday bulma çerçevesinde hangi yöntemleri kullanmaktasınız?”**

Mülakata katılan şirket temsilcilerine yöneltilen aday bulma çerçevesinde kullanılan yönetime yönelik soruya verilen yanıtlar aşağıda belirtilmektedir:

A2: Kariyer portalları, Facebook, Twitter, LinkedIn, web sitesi, doğrudan başvuru

B1: Kariyer portalları, Facebook, Twitter, LinkedIn, web sitesi.

C1: Kariyer portalları, Facebook, LinkedIn, web sitesi.

D1: Kariyer portalları, Facebook, Twitter, LinkedIn, web sitesi.

X1: Sosyal medya

Y1: Web sitesi ve ikili ilişkiler

Z1: Kariyer portalları, Facebook, Twitter, LinkedIn, web sitesi.

Mülakata katılan kurumsal şirket temsilcileri, dış kaynaklardan aday bulma çerçevesinde doğrudan başvuru, web sitesi, kariyer portalları, Facebook, LinkedIn ve Twitter gibi kanalları kullandıklarını ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle bir yandan web sitesine ilan verirken aynı zamanda sosyal medya hesaplarında da ilan ile ilgili duyurular paylaştıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte bir diğer taraftan da aday bulma konusunda önemli bir havuz olan kariyer sitelerinden destek aldıklarını belirtmektedir.

Mülakata katılan istihdam bürolarından X şirketi, müşterisi olan kurumlara istenilen pozisyon özelliklerine uygun olarak eleman sağladığından sadece kendi facebook hesabından eleman tedariki yapmaktadır. Diğer bir ifade ile bir havuz oluşturmakta oluşturulan bu havuz üzerinden müşterilerine hizmet sunmaktadır. Y şirketi ise yerel bir şirket olması nedeniyle sosyal medya hesaplarını ve kariyer sitelerini aktif olarak kullanmadığını belirtmektedir. Ayrıca bu nedenle oluşturduğu havuz üzerinden ve yerel bağlantıları sayesinde tedarik işleminin gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Z

şirketi ise İstanbul merkezli ve beyaz yakalı tedarığı gerçekleştirdiğinden bütün kanalları aktif olarak kullandığını belirtmektedir.

- **“İş ilanının verileceği yöntemi nasıl belirliyorsunuz?”**

Temsilciler genel anlamda ilan verirken daha geniş bir aday havuzu oluşturmak adına aynı anda farklı kaynakları kullandıklarını belirtmektedir:

A2: İş ilanını verdiğimiz kanal pozisyona göre değişkenlik göstermektedir. Deneyimli aday için LinkedIn'in daha doğru bir kanal olduğunu düşünüyoruz. Bu nedenle LinkedIn'i daha çok genel merkezimizdeki pozisyonlar için ve yurtdışı pozisyonları için kullanıyoruz. Özellikle yurtdışında daha çok işimize yarıyor. Çünkü yerel portallarla uğraşmak yerine LinkedIn üzerinden daha rahat hedefleme yapılabilir. Ama şubeler tarafında ve part-time veya deneyimsiz aday aradığımızda LinkedIn'i kullanmıyoruz. Daha doğru bir site değil çünkü. Facebook olsun ya da direk mağazalardan da başvuru alabiliyoruz. Facebook, Twitter, kariyer portalları daha uygun bunlar için. Daha çok kariyer portalları üzerinden işe alımlar yapılıyor. En yüksek oran o. Çünkü Facebook ve diğer hesaplarımızdan bu portallara yönlendiriyoruz. Tabi birde bizim web sitemizde.

B1: Hangi hedef kitlenin nerede olduğuyla alakalı bir durum bu. Onunla ilgili de örneğin sosyal araçlar için konuşuyorsak aldığımız bağımsız bir araştırma vardı. Zaten o bize örneğin çağrı merkezi için hangi web sitesini, satış temsilcisi için hangi web sitesini kullanmamız gerektiğini sunuyor. Bizde ona göre hareket ediyoruz varsayımlardan yola çıkmak yerine genel olarak somut verilerden yola çıkmayı tercih ediyoruz.

LinkedIn bize özellikle headhunt (beyin avcılığı) sürecinde çok yardımcı oluyor. Headhunt süreci aslında çok maliyetli bir süreç. Bu süreçte firmalar pasif adaylara bizim ulaşmamızı sağlamaktadır. Kariyer portallarından ise toplu alımlar yapıyoruz. Şube satış operasyon kadroları için yeni mezunlara yönelik ilan veriyoruz. Nisan ayında bu ilanları veriyoruz ve temmuz ayında işe alımları gerçekleştiriyoruz. Bunun yanında tabi bir aday araştırmasında da belli dönemlerde kariyer portallarını kullanıyoruz. Post olarak yayınlamasak da Facebook'ta hedef kitleye yönelik reklam veriyoruz. Diğer bir ifadeyle örneğin şu an çağrı merkezi için bir ilan var. Bu ilan herkese görünmüyor. İhtiyaç olan kadronun niteliğine uygun özelliklerdeki o ilde yaşayan kişilere bu ilan görünüyor ve bu insanlar isterlerse başvurabiliyorlar. Fakat bunların hepsi buradan ilanı görebiliyor ama başvuru için sistem onları bir kariyer portalına yönlendiriyor. Başvurularını o portal üzerinden gerçekleştiriyorlar.

C1: Yöntem belirleme pozisyona göre değişkenlik göstermektedir. Şöyle ki bizler iş ilanları kapsamında öncelikli olarak kendi web sayfamızı kullanıyoruz. Bizim kurumsal web sitemiz oldukça interaktif ve çok ziyaret edilen bir portal olduğu için biz bütün ilanlarımızı otomatikman ilk önce kurumsal web sitemizde çıkarız. Yapılarla da çok alakalı olan bir şey, bizim yapımız itibariyle bize başvuruların sadece bizim web sitemiz üzerinden gelmesi gerekiyor. Bunun dışında üniversite aktivitelerimiz ve tanıtımlarımız için kullandığımız Facebook hesabında gençlere yönelik, LinkedIn'de ise daha tecrübeli ve pasif adaylara yönelik ilanlar için kullanılabilir.

D1: Bütün ilanlarımız için genel itibariyle her türlü kanalda ilan versek de pozisyona yönelik olarak farklı kanallar baskın olarak kullanılmaktadır. Örneğin deneyimli aday için LinkedIn, genç ve yeni mezunlar için Facebook, kariyer portalları aday havuzunu kullanmak için faydalanılan kanallar arasında gösterebiliriz. Bunun dışında kendi web sitemizde de ilanları yayınlıyoruz.

X1: Facebook üzerinden faaliyet gösterdiğimiz için ilanlarımızı sadece burada ve diğer sitelerde yayınlıyoruz. Bunun dışında biz zaten müşterilerimize ihtiyaç duydukları pozisyonlar çerçevesinde sadece aday havuzu oluşturuyoruz. Onun dışında herhangi bir şeye karışmıyoruz. Bizim varoluş amacımız da bu zaten.

Y1: Öncelikle kendi web sitemizde yayınlıyoruz. Onun dışında kimi zaman pozisyona göre değişkenlik gösterse de Facebook hesabımızda da paylaşım yaparız.

Z1: Aradığımız adayın pozisyonuna göre değişkenlik gösterse de her yöntemi kullanırız. Fakat mesela beyaz yaka arıyorsam kariyer sitelerinde çok fazla vakit kaybetmemeye çalışırım. Bunun yerine LinkedIn hesabı üzerinden arama gerçekleştiririm.

Tedarik ve seçim kapsamında her türlü kanalın aktif olarak kullanıldığı katılımcıların soruya vermiş oldukları cevaplardan anlaşılmaktadır. Fakat doğrudan başvuru, üniversite aktiviteleri ve web sitesi gibi kanalların aday havuzu oluşturmak için kullanıldığı belirtilmektedir. Bunların dışında tecrübeli ve pasif adaylara ulaşmak adına LinkedIn veya Headhunt firmaları kullanıldığı gibi yeni mezun veya tecrübesiz adaylara ulaşmak için ise Facebook, Twitter gibi web sitelerin kullanıldığı görülmektedir. Bunların dışında kariyer portalları ise genel olarak dönemsel olarak aday havuzundan faydalanmak amacıyla ve tecrübesiz adaylara ulaşmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede doğru adaya ulaşma adına birçok yöntem kullanıldığı daha geniş aday havuzundan daha doğru adaya ulaşmaya çalışıldığı sonucu çıkarılabilir.

İsdihtam şirketlerinin ise bu amaçla pozisyona göre araç seçimini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Fakat yerel ilanlar için ise daha çok web sitesinin kullanıldığı Y şirketi tarafından ifade edilmektedir.

- **“Sosyal medya üzerinden başvuru alıyor musunuz?”**

Bu soruya mülakata katılan şirket temsilcilerinin verdiği cevaplar aşağıda belirtilmiştir:

A2: Hayır. Sadece ilan veriyoruz alım yapmıyoruz. İlanlarımıza başvurmak isteyen adayları anlaşmalı olduğumuz kariyer portalına yönlendiriyoruz.

B1: Evet. Yenibiriş’e yönlendiriliyor. Ama öyle aldıklarımız da var. Facebook’u biz direk aday portalı olarak da kullanabiliyoruz. Kariyer 2.0 diye bir organizasyon gerçekleştirdik. Bunun için ayrı sekme oluşturduk ve bu sekmeye cv topladık. O başvuru datası üzerinden de bizim kendi sistemimize aktardık. Onu da kullanabiliyoruz. Onu da yapıyoruz. Ve çok yüksek de bir başvuru aldık. Diğer bir ifadeyle kısa sürede belli bir kesime yapmış olduğumu bir organizasyondan bu ve üç bine yakın başvuru aldık.

C1: Hayır. Daha önce de belirttiğim gibi bizim için başvuru yeri kendi kurumsal web sitemizdir. Bunun dışındaki kalan diğer kanallarda sadece ilana çıkarız ve kendi web sitemize yönlendiririz.

D1: Evet. İlanlarımızı yayınladığımız kanallardan kariyer portallarına yönlendirdiğimiz gibi sosyal medya üzerinden de talep gelirse değerlendirebiliyoruz. Açıklayacak olursak şöyle bir şey olabilir. Adaylar mesaj atabiliyorlar. Ben şu pozisyonla ilgileniyorum gibisinden. Biz onların direk oradan cv’lerini istiyoruz. Öyle de topladığımız cv ler olabiliyor. Ya da mail adresimizi veriyoruz. Oraya cv lerini bırakıyorlar. Bu şekilde de birçok cv’ye ulaşabiliyoruz.

X1: Evet. Zaten onu sunuyoruz.

Y1: Evet. Facebook üzerinden Başvuruları alıyoruz. Facebook üzerinden TR Danışmanlığın sitesine aktarıyor.

Z1: Sosyal medya üzerinden başvuru alıyoruz.

Mülakata katılan şirketler sosyal medya hesaplarından başvuru alma konusunda birbirleriyle farklılaşmaktadırlar. A, B ve D şirketleri sosyal medya üzerinden ilan vermelerine karşın bu şirketler başvurular için adayları kariyer portallarına yönlendirmektedir. Bunun yanında B şirketi temsilcisi bir kampanya ile Facebook üzerinde açılan bir segme ile kısa bir sürede birçok adayın başvurularını aldıklarını

belirtmektedir. D şirketi temsilcisi ise eğer ki sosyal medya üzerinden başvuru yapmak isteyen aday olursa bu adayların da özgeçmişlerini bu kanaldan alabildiklerini belirtmektedir. C şirketi bu konuda diğerlerinden farklı bir strateji izleyerek yönlendirmeleri kariyer portallarına değil kendi kurumsal web sitelerine yaptıklarını belirtmektedir. Bununla beraber mülakata katılan şirket temsilcilerinin cevapları incelendiğinde sosyal medya hesapları üzerinden başvuru alma yöntemi şirketler tarafından aktif olarak kullanılan bir yöntem olmadığı görülmektedir. Fakat B şirketi tarafından uygulanan bir proje sonucunda sadece bir uygulama yazılım maliyeti birçok adaya kısa sürede ulaşılabilmektedir. Eğer ki bu proje farklı hedef kitlelerde sürdürülebilir bir şekilde uygulanırsa kariyer portallarından daha verimli bir başvuru süreci daha hızlı bir şekilde sağlanabilir. Bu nedenle sosyal medya hesapları üzerinden başvuru alma konusu şirketler tarafından aktif ve sürekli bir şekilde uygulanarak bir havuz oluşturulabilir.

Mülakat sonucunda X,Y ve Z şirketlerinde de sosyal medya başvuru alanı olarak görüldüğü söylenebilir. Fakat hepsi de istihdam büroları olmasına karşın farklı amaçlar ve hedef kitlelere hitap etmeleri nedeniyle sosyal medyayı farklı oranda süreçlerine dahil ettikleri söylenebilir.

- ***“İşe alım sürecinde adayın sosyal medya hesaplarını istiyor musunuz?”***

Bu soruya mülakata katılan şirket temsilcilerinin verdiği cevaplar aşağıda belirtilmiştir:

A2: Bir aday özgeçmiş formumuz var. Aday bunu da doldurabilir. Kendi özgeçmişini de getirebilir. Eğer kendi getirdikleri özgeçmişlerinde adayın hali hazırda sosyal medya hesapları varsa bulunuyor. Kişisel olarak hepimiz kullanmayı biliyoruz ama işe başvururken şirket bunu inceler mi'yi sorgulayamıyoruz. Bu yüzden de şuan da bunu istemiyoruz, almıyoruz. Aday kendisi belirtirse alıyoruz.

B1: Hayır. Biz adaylarımızdan sosyal medya hesaplarını istemiyoruz.

C1: Hayır. Biz adaylarımızdan sosyal medya hesaplarını istemiyoruz. Adayın sosyal medyada ne paylaştığı, ne yaptığı beni ilgilendirmez. Bu nedenle almıyoruz.

D2: Hayır. Özgeçmiş formatımızda sosyal medya hesapları ile ilgili bir bölüm yok.

X1: İstememe gerek yok zaten sosyal medya üzerinden faaliyet gerçekleştiriyoruz.

Y1: Hayır.

Z1: Özellikle olsun diye bir yaklaşımımız yok.

Bütün şirket temsilcileri bu soruya hayır şeklinde cevap vermiştir. Kendi hazırladıkları özgeçmiş formatında kesinlikle adayın sosyal medya hesaplarını istemediklerini ifade etmektedir. Fakat adaylar kendi hazırladıkları özgeçmiş formlarında bu bilgilere de yer verebilmektedirler. Yöneticiler sosyal medya hesaplarını istememelerine karşın ihtiyaç dahilinde ulaşılabileceğini belirtmektedirler.

- **“Sosyal medya hesaplarından aday ile ilgili araştırma yapar mısınız? Neden?”**

Mülakata katılan şirket temsilcileri kendilerine yöneltilen bu soruyu aşağıdaki şekilde cevaplandırmışlardır:

A2: Her aday için sosyal medyada araştırma yapmak pek mantıklı olmasa da LinkedIn üzerinden eğer ulaşabiliyor isek çok arada kaldığımız adaylarda inceleme yapılabilir. Orada da temel nokta kurum kültürüne ne kadar yatkın olup olmayacağıdır.

B1: Ya o bir konuşma. O bir çelişki. O işi biz ta 2011 yılında sayfayı kullanırken düşündük sayfa bize neyi getirecek. Somut bir çıktı sağlar mı sağlamaz mı noktasında çok konuştuk. Yurtdışı örnekleri inceledik. Yapan firmalar oluyor. Ama nasıl firmalar yapıyor. Gerçekten çok daha az işe alım yapan firmalar yapıyor. Kişi sayısı biraz daha az olan firmalar yapıyor. Daha spesifik pozisyonlar için alım yapan firmalar yapıyor. Şöyle bir gerçek var. Yılda 4500 kişiyi işe alıyorsunuz. Bu 4500 kişi için 15000 kişiyi mülakata alıyorsunuz. 15000 kişi için 40000-50000 kişi sınava giriyor. 50000 kişinin sınava girmesi için 150000 kişi başvuru alıyorsunuz. Bu yapının içerisinde kişinin profiline dönüp bakmak çok mantıklı değil. Ama önemli pozisyonlara başvuran adaylar için LinkedIn hesabına bakıyoruz. LinkedIn’de ise Kişinin arkadaşlarına bakmıyorsunuz, profiline bakıyorsunuz, hangi gruplarda neler yapıyor onlara bakıyorsunuz. Facebook’ta da hala düşünüyoruz aslında. Bir kişi bilgileri gizli tutulabiliyor. Giremiyorsunuz aslında. Bilgiler hala yeterli seviye de değil.

C1: Hayır. Benim adayımın Twitter’da, Facebook’da, LinkedIn’de ya da Instagram’da ne gibi hesabı olup olmadığını ben takip etmiyorum.

D1: Hayır biz bakmıyoruz. Paylaşımların bizi ilgilendirmediğini düşünüyoruz.

X1: Biz şirketlere bu hizmeti sunmadığımız için ihtiyaç hisetmiyorum.

Y1: Hayır bakmıyorum.

Z1: Her başvuruda inceleme yapmıyoruz. Ancak cv uygunsuzsa inceliyoruz. İncelemeyi ise kurum kültürüne uygunluğunu görebilme adına gerçekleştiririz. Bunun yanında paylaşımların toplumsal kurallarına uygun hareket edilip edilmemesi, öfke kontrolünün olup olmadığını görebilmek amacıyla incelerim. Mesela paylaşımlarda argo konuşan, küfür eden bir adamı ben almam. Çünkü bu gibi insanlar herkese açık bir ortamda bu gibi paylaşımlar gerçekleştirebiliyorsa ben işe aldığımda müşterimle sorun yaşayabilir, kurum içinde diğer çalışanlar veya yöneticilerle sorun yaşayabilir vs.

Z1: Şimdi soruyorlar niye bakıyorlar ki? Ben danışmanlık yaptığım şirketlere alım yaptığım da kendi kurumuma alım yaptığım da diken üstündeyim. Çünkü ben yanlış alım yaptıysam bana kişi başı maliyeti tüm sosyal haklarıyla beraber yıllık yaklaşık 40.000 TL oluyor. Bu benim için çok büyük bir maliyet. Aynı zamanda danışmanlık yaptığım şirketler içinde çok büyük bir maliyet. Bu nedenle bu riski en aza indirmek için inceleme yaparım.

A, B, C ve D olmak üzere görüşülen bütün şirket temsilcileri adayla ilgili sosyal medya hesaplarının takip edilmediği belirtilmektedir. Bunun yanında A şirketi temsilcisi tarafından her aday için olmasa da spesifik adaylar için eğer ulaşılabilir ise LinkedIn hesapları üzerinden araştırma yapılabileceği ifade edilmektedir. Bunun sebebi olarak ise LinkedIn'in kariyere yönelik bir site olması gösterilmektedir. Bu nedenle oradaki bilgilerin kariyer açısından kişiyi daha iyi ifade ettiğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

X,Y ve Z şirketlerinde ise durum biraz daha farklı olarak belirtilmektedir. X şirketi müşterilerine bu tarzda bir hizmet sunmadıkları için ihtiyaç hissetmediklerini belirtmektedir. Bunun yanında Y şirketi bakmadığını belirtmektedir. Z şirketi ise bir İK'cı olarak sorumluluklarının olduğunu ve riski en aza indirebilmek adına bu yola başvurduğunu belirtmektedir.

3.3.5. Sosyal Medya ve Eğitim-Geliştirme

Bu bölümde eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında şirketlerin sosyal medya araçlarını nasıl kullandıklarını analiz etme amacıyla insan kaynakları yöneticilerine sorular yöneltilmiştir. Ayrıca kurumsal şirketlerin yanında eğitim alanında önemli bir konumda olan ve aynı zamanda özel istihdam bürosu olan E kodlu şirketi temsilcilerine

de konu hakkında sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara temsilci tarafından verilen cevaplar Tablo 10’da özetlenmektedir.

Tablo 10: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Sosyal Medya Kullanımı

Sorular	Şirketin Adı		
	Eğitim ve geliştirme çerçevesinde hangi araçları kullanıyorsunuz?	Eğitim ve geliştirme çerçevesinde hangi sosyal medya araçlarını kullanırsınız? Ne amaçla?	Sosyal medya araçları ile eğitim faaliyetleri gerçekleştirmenin ne gibi avantajları olduğunu düşünüyorsunuz?
A Şirketi	Akademi, sosyal intranet, oyunlar.	Webcast, oyunlar, sosyal intranet, akademi	Maliyet, Zaman, İşgücü kaybını azaltmak
B Şirketi	Akademi, sosyal intranet, webinar	Webcast, Webinar, akademi, Facebook	Zaman, İşgücü kaybını azaltmak
C Şirketi	Akademi, sosyal intranet, cloud sistemi, wiki	Akademi, wiki, cloud.	Maliyet, İşgücü kaybını azaltmak
D Şirketi	Akademi, İtranet.	Kullanılmıyor	-
E Şirketi	Webinar, Akademi	Webinar	Zaman, Maliyet, işgücü kaybını azaltmak

Mülakata katılan şirket temsilcilerine yöneltilen ve Tablo 12’de kısaca açıklanmaya çalışılan sorulara şirket temsilcilerinin vermiş oldukları cevaplar aşağıda geniş kapsamlı olarak belirtilmektedir.

- **“Eğitim ve geliştirme çerçevesinde hangi araçları kullanıyorsunuz? Bu araçları seçerken nelere dikkat ediyorsunuz?”**

Mülakata katılan şirket temsilcileri eğitim ve geliştirme çerçevesinde kullandıkları araçlar aşağıda belirtilmektedir:

A2: Akademi, sosyal intranet, oyunlar.

B1: Akademi, sosyal intranet, webinar.

C1: Akademi, sosyal intranet, cloud sistemi, wiki.

D2: Akademi, intranet.

E1: Akademi, webinar

A, B, ve C şirketleri eğitim ve geliştirme çerçevesinde akademileri ve sosyal intranet sistemlerini kullandıklarını belirtmektedirler. D şirketi temsilcisi ise web 2.0 tabanlı sistemleri eğitim amacıyla kullanmadıklarını ifade etmektedir. Bunların dışında birbirilerinden farklı olarak A şirketi oyunlar, B şirketi webinar, C şirketi ise cloud sistemi ve wikiler aracılığıyla eğitim faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini belirtmektedir.

- **“Eğitim ve geliştirme çerçevesinde hangi sosyal medya araçlarını kullanırsınız?” Ne amaçla?**

Mülakata katılan şirket temsilcileri, eğitim ve geliştirme çerçevesinde kullanılan sosyal medya araçlarına yönelik sorulara aşağıdaki cevapları vermişlerdir:

A2: Eğitimle ilgili olarak eğitimin içeriğini de sosyalleştirmeye çalışıyoruz. Eğitimde dijital yöntemleri çok kullanıyoruz. Burada kendi içimizde kullandığımız alanlar var. Bilgi portalımız var, onun dışında akademi var. Şuan ilk aşamada kendi içinde sosyalleşebiliyorlar. Videolara yorum yazmak vs. gibi. Hepsinin profilleri var. İstiyorlarsa fotoğraf yükleyebiliyorlar ve oradaki içeriklerin altına yorum yapabiliyorlar şuan. Ama bu buraya bağlı bir ağ. Kendi içinde bir sosyalleşme sağlıyor mutlaka. Yine bütün eğitimleri çevrimiçi olarak oraya koyup, oradan izlemelerini sağlıyoruz. Bilgisayarlarında birçok çalışanın ve mağazalarımızın internet erişimi olmadığı için kendi kurduğumuz bir sosyal intranet ağı var. Yine reklam filmlerimizi, eğitim filmlerimizi ya da tanıtım filmlerimizi oraya da yüklüyoruz. Eğitim oyunları kullanıyoruz. Yakın dönemde yayınlacağımız bir proje var. Mağazacılık tarafı için bir oyun projesi yayınlıyoruz. Eğitim odaklı bir proje olacak. Bu da aslında eğitim amaçlı oyunu kullanan Türkiye’de ki ilk proje olacak.

B1: Tabi. E-learning sistemi gelişmiş durumda. çevrimiçi her noktadan ulaşabileceğiniz bir sistemdir. Diğer bir ifadeyle ben çalışan olarak ister evimden ister başka yerden eğitimlere ulaşabilirim. Aynı zamanda dışarıdan insanların da belli bir noktaya kadar ulaşabileceği bir sistem. Bazı eğitimleri alabilirsiniz. Şu anda bir altyapı çalışması var. Onun dışında webiner sistemimini çok yoğun kullanıyoruz. Canlı bir şekilde herkese ulaşabiliyoruz. Eğitimleri canlı yayın olarak yansıtabiliyoruz. Bunun dışında webcastlar kullanabiliyoruz. Kısacası geniş bir coğrafyaya yayılan bir şirket olduğumuz için her türlü teknik altyapıya sahibiz.

B1: Şimdi iki günlük, üç günlük liderlik programları var. Bunu webiner yapamazsınız. Onu anlamanız gerekiyor. Dokunmanız gerekiyor. Eğitimin içerisinde uygulama var. Workshoplar vs. var. Bunları

webinlerde yapamazsınız. Ama onun dışında bütün bilgilendirme toplantılarını biz neredeyse webinlerden yapıyoruz. Onun dışında spesifik işle ilgili eğitimin uzmanı gelir webiner üzerinden eğitimini verir. Bunun dışında powerhourlarımız var. Bu uygulamada bazı spesifik bilgiler kişiye direk hap şeklinde veriliyor.

B1: Bizim için eğitim sadece kurum içi çalışanları kapsamıyor. Üniversite öğrencilerine yönelik olarak Facebook'ta bir hesabımız var. Bu hesaba herkes erişebiliyor. Orada kariyerle ilgili bilgilerden tutun bankacılıkla ilgili bilgilere kadar birçok video ve röportaj yüklenmektedir.

C1: Eğitim deyince burada biz ne kadar doğru bir karşılaştırmayız onu bilmiyorum. Kurumumuz karşınıza çıkabilecek en büyük wiki ya da library'e sahip bir yapı. Bizde eğitimin %75'i zaten sanal ortamda ya da cloud üzerinde vs.

D1: Biz sosyal medya araçlarını kullanmıyoruz.

E1: Biz eğitimlerimizi iki kapsamda değerlendiriyoruz. Birinci kurumsal eğitimler, ikincisi de genel katılıma açık eğitimlerdir. Öncelikle şunu belirtmek isterim ki bizim eğitim kataloğumuzu da incelemişseniz eğer yüzyüze sınıf ortamında olsun, e-öğrenme portalı üzerinden olsun her ihtiyaç ve talebe göre eğitimler düzenleyebilecek teknik altyapı ve öğretici kadrosuna sahibiz. Ama konu çerçevemiz sosyal medya araçlarıyla eğitim olduğu için o kısım ile ilgili olarak size eğitimler hakkında bilgiler sunayım. Zaten yüzyüze eğitimlerle ilgili olarak internet sitemizde bilgiler mevcut girip her türlü bilgiyi edinebilirsiniz.

Teknolojik altyapı itibariyle alanında uzman yazılım ekibimizle çalışmaktayız. Bunun yanında Microsoft, Adobe, Autodesk gibi dünyaca ünlü markaların Türkiye yetkili eğitim kurumuyuz. Bu nedenle eğitim kalitemiz yüksek. Bu nedenle kurumsal veya bireysel müşterilerimiz her geçen gün artıyor. Bu talep yurdun her bölgesinden gelebiliyor. Bu nedenle Şube sayımızı artırmış olmamıza rağmen e-öğrenme sistemi üzerinden eğitim talepleri de her geçen gün artıyor. Bu talepleri karşılamak üzere kurumsal ve bireysel katılımlı olmak üzere birçok eğitimi e- öğrenme üzerinden ağırlayabiliyoruz.

Eğitim kapsamına göre eğer eğitim bireysel katılımlı ise eğitimle ilgili duyurularımızı yapıyoruz ve kontenjanın dolmasına ile birlikte eğitimlerimizi gerçekleştiriyoruz. Bu eğitimler genel katılımlı olduğu için kontenjan dahilinde kurumsal şirketlerde katılabilirler. Hatta konu ile ilgili bir örnek de vereyim. Mayıs sonu haziran ortası gibi açmaya çalıştığımız genel katılımlı sosyal medya eğitimi düşüncemiz var. Bu eğitime Türkiye'nin her tarafından herkes katılabilir.

Eğer eğitim kuruma özel bir eğitim ise bu defa kurumun istediği içeriğe göre içerik belirtilmiş ise o içeriğe göre eğitim verebiliyoruz. Eğer içerik belirtilmemiş ise kurumun ihtiyaçlarına göre bir içerik hazırlayıp kurumun onayı sonrası eğitime başlıyoruz. İçerik belirlenirken eğitim yöntemi de belirleniyor. Eğitim yüzyüze mi olacak kurum içinde mi olacak kurum dışında mı olacak veya webinar üzerinden mi olacak? Burada biz önerimizi sunarız müşterimizin isteğin göre içerik ve yöntem belirlenir ve eğitimimiz gerçekleşir.

Tüm eğitimlerimiz sonunda çeşitli raporları ve eğitim çerçevesinde yapılmış olan sınav sonuçları ile ilgili bilgileri eğitimi talep eden kurumlarla paylaşabiliyoruz. Bu sayede eğitimin etkinliğini de sağlamış oluyoruz.

Eğitim ve geliştirme kapsamında işletme içi çalışanlara yönelik olduğu gibi işletme dışı adaylara yönelik olarak faaliyetler web 2.0 tabanlı sistemler kullanılarak da gerçekleştirilebilmektedir. İşletme içinde sosyal intranet, webinar, cloud, webinar, webcast vb. ile kullanıldığı gibi işletme dışında ise Facebook web sitesinde açılan hesapların kullanıldığı belirtilmektedir. Eğitim ve geliştirme amacıyla kullanılan araçlar eğitimin içeriği, katılımcı kitlesi, eğitimin yöntemi gibi nedenlerle farklılaşabildiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri farklı durumlarda farklı araçlarla gerçekleştirilmektedir.

Eğitim şirketi olan E şirketinde ise içeriğin ve yöntemin kurumun istek ve amaçlarına göre değiştiği bir sistem çerçevesinde eğitimler gerçekleştirilebilirken genel katılıma açık eğitimler de kontenjanlar dahilinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu yöntemle de örgütler eğitim ihtiyaçlarını karşılama oluna gitmektedir.

- ***“Sosyal medya araçları ile eğitim faaliyeti gerçekleştirmenin ne gibi avantajları olduğunu düşünüyorsunuz?”***

Mülakata katılan şirket temsilcileri, eğitim ve geliştirmeye çerçevesinde kullanılan sosyal medya araçlarına yönelik sorulan soruya aşağıdaki cevapları vermişlerdir.

A1: Türkiye’de ki mağazalar için söylüyorum 378 tane mağazamız var ve hepsini aynı anda bilgisayar başına topluyor olmak çok sağlıklı gelmiyor. Çünkü ciddi iş yükleri var. O yüzden biz bunları çevrimiçi eğitimlere dönüştürüp her zaman bilgisayarlarından ulaşabilecekleri hale dönüştürüyoruz.

A1: Eğitimin içeriğine göre değişiyor. En büyük avantaj maliyet. Çünkü 20 bin çalışandan bahsediyoruz. Hepsine tek tek gitmek zor. Biz birçok eğitimde bire bir sınıf eğitimi yapıyoruz zaten. Şelale yöntemi denen bir yöntem kullanıyoruz. Onun dışında İK direk gidip sınıf ortamında eğitimler de düzenleyebiliyor. Ama bazı eğitimlerde bunları tercih ediyoruz. Bazı eğitimler de adaya fazladan bilgi sunan ve tekrar tekrar izleyebileceği bilgiler. Erişebilirlik en önemli şey. Bir de genç bir kuşaktan bahsediyoruz. Klasik yöntemlerle ulaşmak olmuyor. Onları anlamak ve onların dünyasına inmek için bunu yapıyoruz.

A1: Peki onların izlediklerini nasıl anlıyorsunuz? Bir raporlama var. İzlenme oranlarını da tutuyoruz. Hangi saat girdikleri, ne kadar durdukları gibi. Ve onun dışında videoların altında da klasik sosyal medya entegrasyonu gibi beğenebiliyorlar, yorum yapabiliyorlar.

B1: Eğitim tarafında olmadığım için bu konuda net bir bilgi veremesem de geniş bir coğrafyaya yayılmış şube yapımız olması nedeniyle istenilen ortamda eğitimlerin gerçekleştirilebilmesi nedeniyle işgücü kaybını azaltmada ve zaman kazanımı konusunda faydaları olduğunu söyleyebilirim.

C1: Doğrusunu söylemek gerekirse eğitimin içeriğine göre değişiyor. Mesela ağırlıklı satış eğitimi ise bunları özellikle gidip yüzyüze almanız gerekir. Orada farklı bir case study (Örnek olay) vardır. Farklı bir egzersiz vardır. Ama daha dökümantasyon bazlı, daha okuma bazlı, kişinin kendi eğitimine dönük eğitimlerde ise intranet üzerinden alabilir. Bu nedenle bu yöntem kullanılır.

D1: Sosyal araçların eğitim amacıyla kullanılmadığının belirtilmesi nedeniyle bu soru D şirketinde sorulmamıştır.

E1: Webinar'ın en önemli özelliği istenilen saatte ve yerde yeterli teknik alt yapının sağlanabilmesi şartıyla etkileşimli olarak gerçekleştirilebilmesidir. Bu nedenle kurumsal eğitimlerde eğitimin istenilen zamanda gerçekleştirilebilmesi nedeniyle zaman ve işgücü kaybının yaşanmaması gibi avantajlar gözönüne alınarak e-öğrenme tercih edilmektedir. Bireysel katılımcılar içinde aynı şekilde gerçekleşmektedir. Çünkü bizim portföyümüz genel itibarıyla çalışan kesim o yüzden gündüzleri eğitimlerimize katılamıyor. Eğer işyerinden geç çıkıyorsa veya yakınlarında şubemiz yoksa yüzyüze eğitime de katılamıyor. Bu nedenle e-öğrenme onlar için de avantajlı olabilir.

Katılımcı şirket temsilcileri sosyal araçların birçok faydası bulunduğunu ifade etmişlerdir. En önemli fayda maliyet faydasıdır. Geniş alana yayılmış çalışanları sosyal sistemler sayesinde buldukları ortamdan eğitime katması sayesinde maliyet açısından

ciddi kazanımlar elde edilebilmektedir. Bunun yanında erişilebilirlik bir diğer önemli fayda olarak belirtilmektedir. Sosyal sistemlerin internet tabanlı olması nedeniyle internetin bulunduğu her ortamdan eğitimler ulaştırılabilmektedir. Bir diğer fayda işgücü kaybını azaltması olarak gösterilmektedir. Çalışanların eğitime katılmak amacıyla harcadıkları zaman bu sistemler sayesinde en aza indirgenmektedir. Bu nedenle işletmelere işgücü kaybının en aza indirilmesi noktasında fayda sağladığı belirtilmektedir.

3.3.6. Sosyal Medya ve İşveren Markası

Bu bölümde işveren markası faaliyetleri kapsamında şirketlerin sosyal medya araçlarını nasıl kullandıklarını analiz etme amacıyla insan kaynakları yöneticilerine sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen bu sorulara yöneticilerin verdikleri cevaplar aşağıda Tablo 11’de özetlenmektedir.

Tablo 11: Sosyal Medya ve İşveren Markası

Şirket Adı	Sorular	
	İşveren markası kapsamında sosyal medya hesaplarının kullanılmasının faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?	Sosyal medya hesaplarında gerçekleşen itibarı zedeleyici paylaşımlarla ilgili ne yapıyorsunuz?
A Şirketi	Evet. Tanıtım, Zengin içerik	Silme, Cevapla, İkna et.
B Şirketi	Evet. Tanıtım	Silme, Cevapla, İkna et.
C Şirketi	Evet. Tanıtım	Silme, Cevapla, İkna et.
D Şirketi	Evet. Tanıtım	Silme, Cevapla, İkna et.
X Şirketi	Evet. Tanıtım	Silme, Cevapla, İkna et.
Y Şirketi	Evet. Tanıtım	Silme, Cevapla, İkna et.
Z Şirketi	Evet. Tanıtım	Silme, Cevapla, İkna et.

Mülakata katılan şirket temsilcilerine yöneltilen ve Tablo 11’de kısaca açıklanmaya çalışılan sorulara şirket temsilcilerinin vermiş oldukları cevaplar aşağıda geniş kapsamlı olarak belirtilmektedir.

- *“İşveren markası kapsamında sosyal medya hesaplarının kullanılmasının faydalı olacağını düşünüyor musunuz?”*

Mülakata katılan şirketlerin temsilcileri bu soruya aşağıda belirtilen cevapları vermişlerdir:

A1: Kesinlikle. Birincisi görünürlük temelde. Bunu markamızı tanıtarak, “bak senin için böyle bir dünyada böyle bir fırsat sunuyoruz.” diyerek oluşturuyorsunuz. Bunu sosyal medyadan başkası yapamaz. Televizyon çok pahalı, gereksiz bir maliyet. Gazete kitlenin uygun bir dili değil. Tek bir mecramız kalıyor internet, internet içinde de sosyal medyanın inanılmaz bir katkısı var.

A1: Bir diğer önemli faydası işveren markası algısını bizim ulaşamayacağımız adaya tanıtabiliyor olmasıdır. Özellikle LinkedIn ile daha niş bir hedefleme sağlıyoruz. Bunun dışında kendi web sitemizde yayımlayamayacağımız içerikleri buradan yayımlayabiliyoruz. En basit olarak şize şöyle bir örnek vereyim. Mesela geçen yıl 200 içerik üretmişiz. 200 içeriğin %40 oranını alıyoruz. 80 içerik sadece şirketimizin dünyası ile alakalı, büyüklük, rakamlar, infografikler. Kurumsal web sitelerinde bu 200 içeriğin hepsini yayınlarsanız bile insanlara gösteremezsiniz. Ama bu dünya ona fırsat tanıyor. Bir diğer ifadeyle kendimizi tanıtmaya imkanı buluyoruz.

B2: Mutlaka etkisi olduğunu söyleyebilirim. Fakat iyi yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu durumu marka bağlılığı üzerinden açıklayacak ve Facebook üzerinden konuşacak olursak zaten beğeni sayısı ve orada konuşulma oranı marka bağlılığını gösteren bir durum oluyor bizim için. Evet, beğeni sayınız çok yüksektir ama hakkında konuşulma sayınız çok düşüktür. Demek ki siz belli bir dönem reklam vermişsiniz beğeni sayınızı artırmışsınız sonra hiçbir şey yapmamışsınız. Orada siz oluşturmuş olduğunuz sinerjiyi aslında siz çöpe dönüştürmüş oluyorsunuz. Diğer bir ifadeyle dolayısıyla sayfaya girme, konuşma, etkileşim oranı, aslında bize marka bağlılığına dönüşme oranını gösteriyor. İşveren markasını da bunun gibi değerlendirebilirsiniz. Yapılan paylaşımlarınız sonucu birçok kişinin kısa sürede ilgisini çekebilirsiniz. Ama sosyal medyada önemli olan sürekliliktir. Ancak bu sayede fayda sağlayabilirsiniz. Bu çerçevede biz şu şekilde bir strateji izliyoruz.

B1: Öncelikle bankanın belirlediği bir strateji var öncelikle biz onu takip ediyoruz. Banka piyasada neyi takip ediyor, neler yapıyor, nerede duruyor, neyi hedefliyor biz stratejimizi ona göre belirliyoruz. İkincisi bizim kendi yıllık planımıza göre bu değişiyor. Yönetimle yaptığımız toplantılarda ben bu yıl yönetimle beraber neye odaklanacağım. Bunun üzerinden biz de konseptimizi belirliyoruz. Bu konsept iş bazlı da olabilir. Yaklaşım bazlı da olabilir. İş bazlı nedir eğitim vs şeyler buna göre sekmeler oluşturuluyor ve çalışmalar yürütülüyor. Şu an odaklandığımız konu y kuşağı bankacılık sektörünü sevmiyor. Çok

soğuk buluyorlar. Çok çalışılan bir yer olarak görüyor. Çünkü az çalışarak çok para kazanmak istiyor y kuşağı. Çok hızlı terfi etmek istiyor.

C1: Kısmen. Oradaki paylaşımları takip ediyorsanız eğer bizde olup bitenden daha fazla haberdar olma imkanını yakalamış olursunuz. Daha fazla haberdar olmakla haberdar olmayanlara göre bir adım önde olursunuz ve hemen başvurabilirsiniz. Başka bir arkadaşınız takip etmediği için başvurmamış olur. Ama siz takip ettiğiniz için başvurmuş olursunuz. Ama sizin sosyal medyada bizi takip ediyor olmanız bizim sizi işe almamız için artı bir neden değildir.

(Ek soru) Takip etmek olarak değil mesela ben dışardan herhangi bir kişiyim ve sizin hesaplarınızı takip ediyorum. Sizin hesaplarınızdaki paylaşımlarınızdan dolayı ben bu şirkette çalışmalıyım diyebilir miyim? Şirketiniz zaten dünya devi bir şirket zaten insanlar burada çalışmak istiyorlar. Ama sosyal medya hesapları bir adım daha öne götürebilir mi?

C1: İşte dediğim gibi ne kadar iyi bir sosyal medya kullanıcı olduğunuzla doğru orantılıdır Ne kadar takip ettiğinizle alakası olan bir şey bazı insanlar bir etki oluştururlar takip ettikleri şirketlerle ilgili ama bu ille de sizin dediğiniz gibi sonuçlanacaktır diye bir kaide yok. Birde orada çıkan şeylerin bir de sizin ne kadar ilgi alanınıza girdiğine de bağlı olan bir şey. Sonuçta bir pazarlamacı da bizi takip ediyor olabilir, IT 'ci de bizi takip ediyor olabilir ve bir taraftan baktığımızda IT 'ci için (bu adaylarımızın bize söylediği bir şey) “Bu şirket benim için bir dream company (hayalimizdeki şirket).” Hani bildiğiniz bir okyanus, herkesin en azından etrafından geçmek istediği bir okyanus. Ona ifade ettiği şeylerle bir pazarlamacıya ifade ettiği şeyler aynı olmayabilir. Dediğim gibi şirketi takip etme adına ve şirketin yaptıklarından haberdar olma adına tabii ki faydalı olur.

D1: Belki orada paylaşılan şeyler, dikkatini ve ilgisini çekebilir. Bende böyle bir ortamda çalışmak istiyorum diyebilir. Böyle bir kültürün olduğu yerde olmak istiyorum deyip başvurabilir. Belki o zamana kadar şirketimiz hakkında herhangi bir fikri yok. Bir banka olarak beğenmiştir. Fakat sonrasında paylaşımları görerek kendisine yakın hissedebilir. Oraya daha ilgi duyabilir. Biz Facebook'a hergün açıp bakıyoruz. Birde öyle bir şey var. Ben artık çoğu zaman şirketlerin kurumsal sayfasına bile girmiyorum. Çoğu zaman bir kurumsal web sayfasına girdiğim zaman direk iletişime tıklıyorum. Bakmıyorum bile ne var ne yok. Ama ancak ekstradan bir şey olması lazım ki ben bunu biliyor olmalıyım diye. Açıp okuyayım. Ben adama gidiyorum aslında adamın bana gelmesine gerek kalmıyor.

X1: Ben kendi çerçevemden bakacak olursa ben evet diyorum. Bu bir arz ve talep olayıdır. Ne kadar çok bilirsiniz. Yüzünüz ne kadar çok dışarıya dönükse o kadar çok ilgi çekersiniz. Dolayısıyla sosyal medya bunu size sunuyor.

Y1: İşveren markasına yönelik kullanım faydalıdır. Fakat Biz devamlı büyüyen bir şirket olmadığımız için çalışanları bize çekecek herhangi bir çalışmanın içerisine girmiyoruz.

Z1: İşveren markasının iki boyutu var. Biri çalışan sadakatine yönelik olan bir diğeri ise dijital medya dan sonra daha çok gündeme gelen adayların şirkette çalışmaya yönelik özendirilmesidir. Bu anlamda bizim kurumumuzda çalışmayı özendirilecek politikamız yok. Çok fazla alım yapan bir şirket olmadığımız için marka değerimizi yönetme adına sosyal medyayı kullansak da işveren markası çerçevesinde bir çalışma yapmıyoruz.

A, B ve D şirketleri temsilcileri sosyal medya araçlarının işveren markası kapsamında etkili bir araç olduğunu belirtmektedirler. Hatta bu kapsamda kurumsal web siteleri, televizyon ve gazete gibi araçlardan daha etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kullanıcılar tarafından sosyal medya sitelerinin aktif olarak ziyaret edilmesi nedeniyle bir yönüyle her paylaşımda kullanıcıya ulaşılabilir. Fakat C şirketi yöneticisi ise konuya biraz daha farklı yaklaşarak paylaşımların işveren markasına katkısının olabimesi için kullanıcının ilgisini çekmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında sosyal medyanın işveren markası adına önemli bir kaynak olduğu ve bu kaynağın doğru bir şekilde yönetilmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır.

X, Y ve Z şirketlerine bakıldığında hepsi de faydalı olduğunu düşünüyor. Fakat yine hepsinin ortak düşüncesi çok fazla alım yapan bir şirket olmamaları nedeniyle aktif olarak kullanmamakta olduklarını da belirtmektedirler.

- ***“Sosyal medya hesaplarında gerçekleşen itibarı zedeleyici paylaşımlarla ilgili nasıl bir strateji izliyorsunuz?”***

Sosyal medya üzerinden gerçekleşen itibarı zedeleyici paylaşımlarla ilgili yöneltilen soruya mülakata katılan şirketlerin temsilcileri aşağıda belirtilen yanıtları vermişlerdir.

A1: Öncelikle içeriği inceliyoruz. Mümkün olduğunca silmemeye gayret ediyoruz. Çünkü silmek de bir şekilde takipçilerin gözünde itibar kaybına neden oluyor. İlk olarak yapılan paylaşımın altında kurumsal bir açıklama paylaşıyoruz. İkna olmaz ve hala devam ederse takipçiyle

irtibata geçip bir şekilde ikna etmeye çalışıyoruz. Genel itibariyle sorunu bu noktada çözmeye çalışıyoruz.

B1: Biz kesinlikle hiçbirşeyi silmiyoruz. Bu konuda birçok takipçimizden de cesaretimizden dolayı teşekkürler alıyoruz. Sonrasında bilgilendirme ve ikna süreci başlıyor. İletişime geçiyoruz ikna etmeye çalışıyoruz.

C1: Bilmiyorum. Çünkü dediğim gibi LinkedIn dışında Facebook, Twitter gibi diğer hesaplar doğrudan pazarlama departmanı tarafından yönetilmektedir. Nasıl bir aksiyon alıyorlar bu konuda herhangi bir şey bilmiyorum. Bu nedenle herhangi bir şey söyleyemem.

D1: İçeriğine bağlı. Hakaret içermediği sürece genelde silmemeye çalışıyoruz. Çünkü orada olmanın mantığı her fikre açık olmaktır. Ama dediğiniz gibi çok zedeleyici bir şey varsa zaten o direk spama düşüyor. Böyle bir şey varsa zaman zaman da sildiğimiz oluyor. Aslında biz çoğunlukla şunu yapıyoruz. Önce bakıyoruz. Kademesine göre eğer hakaret vari bir şekilde paylaşım yapılmışsa genellikle cevap vermemeye özen gösteriyoruz. Çünkü orada kişiyle bir ağız dalaşına girmek çok da mantıklı değil. İlk yaptığımız şey bu oluyor. Eğer biraz daha zan altında kalabileceğimiz ya da yanlış bilgi içeren bir paylaşım olursa altına genel bir açıklama yazabiliyoruz. Eğer çok hakaret içeriyorsa da zaten siliyoruz. Eğer hala sorun çözülememişse artık kişiyle görüşülüp sorunun ne olduğu ile ilgili bir çalışma yapılması gerekir. Zaten bu da bir nevi müşteri şikayetine giriyor. Müşteri şikayetine de cevap vermek zorundayız sonuçta.

X2: Olumsuz yorumları kesinlikle silmiyoruz. Aksine gayet açıklayıcı cevaplarla süreci yönetiyoruz. Kullanıcımızı önemseydiğimiz gösterme aracımızdır.

Y1: Başımıza gelmedi. Fakat bu başımıza gelmeyeceği anlamına gelmez. Fakat başımıza gelse sanırım öncelikle oturup kişiyle problemin nedeniyle alakalı bir görüşme gerçekleştiririm. Çözüm blmaya çalışırım. Eğer o da olmasa da bir şekilde engellemeye çalışırım.

Z1: İlk adım takipçiyi dışarıya çekmek olur. DM 'den irtibata geçip diyalogu orada devam ettirirsiniz. Sonra adamın sorununu çözmeye çalışırız.

A, B ve D şirketleri temsilcilerinin ortak bir süreç izledikleri görülmektedir. Bu şirketler eğer paylaşımlar küfür içermeyen bir şekilde sadece eleştiri ve şikayet çerçevesinde yazılmış ise bu paylaşımlar silinmemektedir. Bunun yanında şikayet veya eleştiri çerçevesinde yapılan paylaşımların altına gerektiğinde bilgilendirme çerçevesinde

yorumlar eklendiği belirtilmektedir. Gerektiğinde ise iletişime geçerek konu ile ilgili bilgilendirme yapıldığı ve ikna edilmeye çalışıldığı ifade edilmektedir. Eğer paylaşımlar küfür veya ağır hakaret içeriyor ise silinebileceği de farklı bir uygulama olarak sunulmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmeler ve teknolojik gelişmelerin işletme yöneticiliğine olan etkileri son dönemde üzerinde durulan en önemli konuların başında gelmektedir. Bu nedenle hem kullanıcı olarak işletmeler hem de teorisyenler olan akademik çevreler bu konuya ilgi göstermektedir. Özellikle son yıllarda literatürde bulunan çalışmalar incelendiğinde sosyal medyanın işletme yöneticiliğinde kullanılmasına yönelik olarak konuyu farklı yönleriyle ele alan birçok çalışmaya rastlanılması bunu ispatlar niteliktedir.

Konu ile ilgili olarak literatürdeki çalışmalar incelendiğinde sosyal medyanın işletmelerin kurumsal iletişim, halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetlerine yönelik çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Fakat yine yapılan incelemeler sonucu insan kaynakları yönetiminin stratejik bir konumda olmasına, bu stratejik konumu dolayısıyla işletme içi ve dışı hedef kitlesine ulaşabileceği en güncel kaynağın sosyal medya olmasına ve bu kaynağın birçok işletme tarafından aktif olarak kullanılmasına rağmen bu alana yönelik çalışmaların azlığı da göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu konu çerçevesinde bir araştırmanın insan kaynakları disiplininin gelişimi açısından literatüre katkıda bulunacağı umulmaktadır. Aynı zamanda uygulamacılar açısından da bu araştırmanın insan kaynakları yönetimine yönelik çalışmalarına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasının sonucunda birinci bölüm, bilgi toplumu, bilgi yönetimi, bilgi teknolojileri ve bu teknolojilerin insan kaynakları yöneticimi çerçevesinde kullanımı ele alınmıştır. İkinci bölüm, sosyal medya kavramının temelleri, gelişimi, araçları ve sosyal medyanın insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kullanılması ile bu uygulamaların fonksiyonlar bazında ele alınmasından oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise, sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde kullanılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma ve bu araştırma çerçevesinde elde edilen bulgulardan oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümü oluşturan araştırma kapsamında örnek olay yöntemiyle belirlenmiş olan dört kurumsal şirket temsilcisi, üç İşkur onaylı istihdam bürosu yöneticisi ve bir özel eğitim şirketi yöneticilerine yarı biçimlendirilmiş olarak hazırlanmış olan sorular

yöneltilmiş ve bu sorulara verilen cevaplar betimsel veri analiz yöntemiyle analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları temel alınan başlıklar çerçevesinde değerlendirilecek olursa, öncelikle sosyal medyanın araştırmaya katılan kurumsal şirketler bazında kurumsal olarak yönetildiği sonucu çıkmaktadır. Fakat diğer istihdam bürolarında ise beyaz yakalılara yönelik faaliyet yürüten şirket ve faaliyet alanı sosyal medya olan şirket tarafından aktif olarak kullanılmaktadır. Hatta bu kanalın kullanılmasının yöneticiler tarafından desteklendiği ise departman faaliyetlerine yönelik olarak farklı kanallarda birçok hesap açmalarından anlaşılmaktadır. Bunun en önemli örneği ise kariyer hesapları olarak gösterilebilir. Çünkü kurumsal hesaplar bir trend olması itibarıyla veya bir ihtiyaç olarak algılanmasından dolayı birçok şirket tarafından açılmaktadır. Fakat kariyer hesabı en azından bugünler için bir zorunluluk değildir. Ancak ve ancak kurumsal destekler sayesinde açılıp yönetilebilir. Bunun yanında faaliyetlerini gerçekleştirirken gerektiğinde ajanslardan yardım alınabilmesi de bu desteğin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Ajans desteğinin birincil nedeni olarak uzmanlık ikincil nedeni olarak ise sosyal medya hesaplarını yöneten çalışanların bu görevi ek iş olarak yapması gösterilebilir.

İsdihtam şirketleri yöneticilerinin sosyal medyayı destekledikleri ve bu konuda çalışanlarını özendirdikleri görülmektedir. Ayrıca görüşülen X ve Z şirket yöneticilerinin ise sosyal medya konulu eğitimleri bizzat vermeleri de bu desteğin bir diğer göstergesidir. Bunun yanında yerel şirketler açısından sosyal medya kullanımı desteklense de faaliyetlerde üst sıralarda kullanılmadığı görülmektedir. Bir diğer taraftan şirket yapılarının küçük olması ve aktif olarak paylaşım gerçekleştirilmemesi gibi sebeplerden dolayı ajans desteğine ihtiyaç duyulmadığı anlaşılmaktadır.

Kurumsal şirketler açısından genel itibarıyla LinkedIn ve Facebook web sitelerinin insan kaynakları yönetimi amaçlarına daha uygun siteler olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynakları departmanları tarafından işveren markası veya üniversite ilişkileri gibi sosyal medyanın aktif kullanıldığı konular birim yöneticileri tarafından ajans destekleri ile yönetilmektedir. Bunun yanında sosyal medya hesaplarını yöneten çalışanların genel itibarıyla insan kaynakları yönetimi eğitiminin olmadığı da görülmektedir. Yöneticiler ise bunun sorun teşkil etmediğini ve teknik desteğe ihtiyaç duyulduğunda ilgili

departman yöneticisi ile irtibat kurulduğunu belirtmektedir. Ayrıca klasik web sitelerinin ise sadece kurumsal insan kaynakları bilgilerinin paylaşılması amacıyla kullanılsa da yine de her iki kanalında faaliyetler çerçevesinde aktif olarak kullanıldığını belirtmektedirler.

İsdihtam şirketleri açısından da LinkedIn ve Facebook web sitelerinin insan kaynakları yönetimi amaçlarına uygun siteler olduğu belirtilmektedir. Bu alanın gelişmesinin ise yeni bir iş ve istihdam alanı oluşturduğu X şirketi ile yapılan görüşme sonunda anlaşılmaktadır. X şirketi Facebook üzerinde adayların cv doldurdukları ve bu cv'lerin belirli pozisyonlar için müşterilere aday havuzu oluşturduğu bir sistem şeklinde faaliyet göstermektedir. Fakat bunun dışında Facebook web sitesinin ilan paylaşılan, başvuru alınan bir tanıtım alanı olmaktan öteye geçmediği görülmektedir. Fakat LinkedIn'in ise beyaz yakalılara yönelik zengin bir aday havuzu barınırmasından dolayı beyaz yakalı adaylara yönelik faaliyet gösteren istihdam bürosu tarafından aktif olarak kullanılabileceği söylenebilir.

Kurumsal şirketler açısından tedarik ve seçim kapsamında her türlü kanalın aktif bir şekilde kullanıldığı belirtilmektedir. Fakat sosyal medyanın İK faaliyetlerinde kullanılması ile birlikte özellikle deneyimli ve pasif adaylar için LinkedIn'in, yeni mezun ve deneyimsiz adaylar için ise Facebook hesaplarının ve kariyer sitelerinin daha verimli olduğu katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Bunun yanında bilinenin aksine katılımcı şirket temsilcileri işe alımlarda adayın sosyal medya hesaplarına bakmadıklarını ortaya koymaktadır. Eğer bakılması gerekiyor ise de LinkedIn hesaplarının incelenmenin daha doğru olabileceğinin vurgulamaktadırlar.

İsdihtam şirketlerinin tedarik ve seçim kapsamında sosyal medyayı faaliyet alanlarına yönelik olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Örneğin Facebook üzerinden faaliyetlerini yürüten X şirketi Facebook'u beyaz yakalılara yönelik faaliyet gösteren Z şirketi ise LinkedIn'i aktif olarak kullanmaktadır. Y şirketinin ise başvuru alma dışında kullanmadığı görülmektedir. Buradan ise kurumsal şirketlerin her dönem yoğun alım faaliyetlerinden bulunması nedeniyle ve her türlü adaya ulaşmak zorunda olmaları nedeniyle he kanalı aktif olarak kullansalarda istihdam büroları biraz daha faaliyet alanlarına yönelik olarak araç seçmektedirler. Bunun yanında adayların sosyal medya hesaplarının incelenmesi konusunda da uygun adayın bulunması konusunda özellikle

beyaz yakalı adaylar için kullanılması gerektiği hem maliyet hem de imaj açısından açıklanmaktadır. Bu nedenle özellikle beyaz yakalı çalışanlar için kurumsal şirketler nadir olarak bu araçları kullansa da istihdam büroları daha az yerleştirme işlemi gerçekleştirdikleri için sosyal medya hesaplarında aday ile ilgili araştırma yapabilmektedirler.

Eğitim- geliştirme ve kariyer geliştirme amaçlı olarak ise klasik yöntemlerin kullanıldığı gibi web 2.0 teknolojik altyapısı ile güncelleştirilmiş sistemlerin kullanıldığı belirtilmektedir. Bu kapsamda eğitim amaçlı kullanılan eğitim portalları ile iç iletişim amaçlı kullanılan intranet sistemleri web 2.0 tabanlı olarak yeniden güncellenmektedir. Şirketler belirtilen faaliyetlerinde hangi araçları kullanacaklarını amaca göre belirlediklerini belirtmektedirler.

Kurumsal şirketler, işveren markası açısından sosyal medya çok önemli bir araç olarak belirtilmektedir. Çünkü sosyal medya araçları insan kaynakları faaliyetleri çerçevesinde hedef kitleyle iletişim kurulabilecek en geniş alana sahip araçlar olarak gösterilmektedir. Bu amaçla şirketler sosyal medyayı kendilerini tanıtmak amacıyla kullanmaktadırlar. Bunun yanında sosyal medyanın zor ve tehlikeli bir alan olduğu ve bu alanda en küçük bir yanlışın bile sonuçlarının diğer yöntemlere göre daha etkili olacağı vurgulanmaktadır. Bu nedenle sosyal medyada iletişimin yapıcı bir dille ikna ederek gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

İstihdam şirketlerinin işveren markasına yönelik olarak herhangi bir çaba sarfetmedikleri görülmektedir. Fakat buna karşın hesaplarında yapılmış olan olumsuz yorumlara karşın en az kurumsal şirketler kadar titizlikle yaklaştıkları söylenebilir.

Bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak insan kaynakları departmanlarına sosyal medyada başarılı olabilmek için şu öneriler getirilebilir:

Sosyal medya kullanımının bir süreç olduğu bilinmelidir. Sosyal medyada var olmak insan kaynaklarına çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Fakat bu avantajların elde edilebilmesi için bir süreç dahilinde ele alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle açmış olmak için açılan hesaplar herhangi bir yarar sağlamamaktadır. Sürekliliğin ve farklılığın ortaya konması gerekmektedir.

Sosyal medyada yönetici desteği önemlidir. Şirket yönetim kadrosu sosyal medyada şirketin kendini gösterebilmesi adına farklı projeler üretilmesini teşvik etmelidir. Bunun için gerektiğinde dış destekteğe de başvurulabilmelidir. Çünkü önemli olan varolmak değil farklı ve etkin olmaktır. Farklı ve etkin olduğu sürece hesap dikkat çekmektedir. Bunun için sosyal medya üzerinde farklı projeler hayata geçirilmelidir. Bu projelerin ise hem yeni bir alan hem yeni bir maliyet unsuru olmasından dolayı yöneticilerin desteği önemlidir.

Uzman kadro istihdam edilmeli veya uzman desteği alınmalıdır. Sosyal medyada bulunmak bir yönüyle çok faydalı olduğu gibi diğer bir yönüyle çok risklidir. Çünkü sosyal medya ortamında olaylar anlık bir şekilde gerçekleşmektedir. Yapılan paylaşımlar ve takipçilerin bu paylaşımlara vereceği öngörülemeyen tepki nedeniyle bu alan çok risklidir. Bu nedenle şirketin büyüklüğü ve hedefleri doğrultusunda gerektiğinde dış destek alabileceği gibi müstakil bir personel de çalıştırabilmelidir.

Amaca göre hedef kitle ve araç doğru seçilmelidir. Sosyal medyada başarı bir yönüyle doğru aracın seçilmesine bağlıdır. Bunun için ise hedef kitlenin doğru konumlandırılması gerekmektedir. Çünkü sosyal medya web sitelerinin hepsi farklı kitlelere hitap etmektedir. Örneğin uzmanlık gerektiren bir kadro için LinkedIn'den doğru bir tedarik aracıdır. Facebook'ta ilan vermek istenilen sayıda sayıda ve nitelikte adaya ulaşmayı zorlaştırır.

İçeriğin doğru yönetilmesi gerekir. Her sosyal medya aracının hitap ettiği kitlenin farklı olması nedeniyle içeriklerde ona göre değişmelidir. Diğer bir ifadeyle LinkedIn biraz daha kurumsal yapıda olduğu için orası için hazırlanan tanıtım içeriği ile Facebook için hazırlanan tanıtım içeriği farklı olmalıdır. Ayrıca olumsuz içeriğin silinmesi veya yapılan paylaşımlara cevap verilmemesi de bir diğer içerik sorunudur. Paylaşılan olumsuz içerikler silinmemeli gerektiğinde paylaşımı gerçekleştiren kişi ile görüşülmeli ve ikna edilmelidir. Bunun yanında paylaşılan içeriklerin belirli bir kişi veya zümreyi hedef alacak şekilde hazırlanmaması gerekmektedir. Bu nedenle içerik hazırlanırken ve paylaşılmadan önce mutlaka iletişimci gözüyle değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak İKY çerçevesinde araştırma yürütmeyi düşünenlere ise şu öneriler getirilebilir:

- Araştırma Facebook web sitesinde kariyer hesabı bulunan 4 şirket ile sınırlıdır. Örneklem boyutunun genişletilmesi veya farklı sektörlerle ilgili araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koyabilir.
- Araştırma yöneticiler bazında gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin dışında çalışanların da dahil olduğu bir çalışma her iki açıdan bakışı sağlayabilir.
- İnsan kaynakları yönetimi kapsamında sosyal medyayı kullanan ve kullanmayan şirketlerin karşılaştırması yapılarak sosyal medyanın etkinliği ölçülmeye çalışılabilir.
- Sosyal medya araçlarının kullanımının insan kaynakları yönetimindeki etkinliğinin sektörel olarak değerlendirilebilmesi amacıyla sektörel bazlı araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Sosyal medya insan kaynakları kapsamında ayrı ayrı fonksiyonlar bazında ele alınarak daha derinlemesine analiz gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak, rekabet ortamında işletmeler açısından en önemli faktör insan faktörüdür. Stratejik bir değeri olan insana ulaşmak ve onları verimlilik esasına göre değerlendirebilmek adına teknolojik birçok araçtan faydalanılmaktadır. Sosyal medya ise eğer doğru bir strateji ile insan kaynakları faaliyetlerinde kullanılırsa olumlu yönde sonuçlar elde edilme imkanı sağlamaktadır. Bu nedenle özellikle etkin iletişim olanağı oluşturması nedeniyle tüm İK fonksiyonları çerçevesinde kullanılmalıdır. Bunun yanında tedarik ve seçim fonksiyonu çerçevesinde geniş bir aday havuzu oluşturması nedeniyle aktif olarak kullanılabilirdiği gibi işveren markasının otuşturulması ve eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla da süreçlere adapte edilmesi gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akar, E. (2010a). *Sosyal Medya Pazarlaması Sosyal Webde Pazarlama Stratejileri*. 1. Baskı. Ankara: Efil Yayınevi.
- Akyazı, E. ve D. Ateş. (2012). Kültürel Kimlik Farkındalığı Yaratmada Sosyal Ağların Rolü: Manav Türkleri Üzerine Bir Araştırma. T. Kara ve E. Özgen (Ed.). *Sosyal Medya /Akademi* içinde İstanbul: Beta Yayınevi. 173-194.
- Alper, A. (2012). *Sosyal Ağlar*. Ankara: Pelikan Yayıncılık.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, ve E. Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anand, R. (2011). *Recruiting with Social Media* 2. Baskı.. Indiana, Amerika: Pearson Education.
- Baban, E. (2012). Mc Luhan ve Baudrillard'ın Penceresinden Sosyal Medyanın Etkisi: İfadenin Esareti, Gözetlenen Toplum ve Kayıp Kimlik Sendromu. T. Kara ve E. Özgen (Ed.), *Sosyal Medya /Akademi* içinde, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, 57-79.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(8. Bskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Blossom, J. (2009). *Content Nation: Surviving and Thriving as Social Media Changes Our Lives and Our Future*. İndianapolis: Wiley Publishing.
- Castells,M. (1997). *The Rise of Network Society*. Blackwell Publishers: USA-UK

- Cohen L., L. Manion ve K. Morrison. (2000). *Research Methods in Education*. 5. Edition. London: Rautledge.
- Crompton, D. ve Sautter, E. (2011). *Find a Job Through Social Networking* (2. Baskı.). Indianapolis, Amerika: Jist Works.
- Orhon, E. N. (2013). Sosyal Ağlar ve Sosyal Medya. *Temel Bilgi Teknolojileri-II*. İçinde (30-48).(Ö. Yılmazel (Ed.). (1. Baskı.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Turhan, E. (2012). E- İnsan Kaynakları. B. Baraz (Ed.).*E- İş Süreçleri* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Dahan, S. G. (2012). Sanal Dünya'da E-Ağızdan Ağıza Pazarlama Üzerine Bir İnceleme. T. Kara ve E. Özgen (Ed.), *Sosyal Medya /Akademi* içinde İstanbul: Beta Yayınevi 2012, 83-112.
- Dilmen N. E. (2012) Sosyal Paylaşım Ağlarının Reklam ve Pazarlama Disiplinleri İçerinde Kullanımı. T. Kara ve E. Özgen (Ed.), *Sosyal Medya /Akademi* içinde İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, (129-154).
- Erkan, H. (1998), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Yay. No: 326. Bilim Dizisi, No 8, Ankara.
- Evans, D. (2008). *Social media marketing: An Hour A Day*. Canada: Sybex.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gitomer, J. (2011). *Sosyal Patlama*. B. Tarhan (çev.). İstanbul: Mediacat.
- Gökçen, H. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemi*. İstanbul: Palme Yayıncılık.
- Gunelius, S. (2011). *30 Minute Social Media Marketing*. 1. Baskı. New York, Amerika: Mc Graw Hill.
- Irak D. ve O. Yazıcıoğlu. (2012). *Türkiye ve Sosyal Medya*. İstanbul: Okyanus Yayınları.

- İyiler, Z. (2009). *Elektronik Ticaret Ve Pazarlama İhracatta İnternet Zamanı: 1*, Ankara: DTP <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/46D1EEAF-D8D3-8566-4520C3D0A2D71545/eticaretyen.pdf> Erişim Tarihi: 22.03.2013.
- Kadıoğlu, Z. K. (2012). Bilgi ve İletişim Teknolojileri Çağında Yeni Nesil Tüketim Algısı ve Türkiye. T. Kara ve E. Özgen (Ed.). *Sosyal Medya /Akademi* içinde, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, 155-170.
- Kahraman M. (2013). *Sosyal Medya 101 2.0*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Kaynak, T.(1998). *İnsan Kaynakları Planlaması*, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276
- Keçecioğlu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kişioğlu, İ. A. (2013). Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları. M. Kahraman (hızl.). *Sosyal Medya 101 2.0. Pazarlamacılar İçin Sosyal Medyaya Giriş* içinde. 2. Baskı. İstanbul: Mediacat Yayınları. 159-169.
- Kreitner, R. (1983). *Management*. Houghton Mifflin Company.
- Kroenke, D. M. ve Nolan, K. A. (1987). *Business Computer Systems*, B.3, California.
- Lee, I. (2004) E-Recruiting: Categories and Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. T. Torres-Coronas (Ed.), *E- Human Resources Management* içinde İspanya: IGI Global 2004, 86-100.
- Man, F. (2013). *Çalışma Hayatında Eğitim ve Geliştirme*. 1. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Mayfield, A. (2008). *What is Social Media* (e-book version). Icrossing Inc. Erişim: <http://ebooksoneverything.com/marketing/WhatisSocialMedia.pdf> Erişim Tarihi: 02.08.2013.
- Noe, R. A. (2008). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. C. Çetin (Çev.). İstanbul: Beta Yayınları.

- Okakın, N. ve M. Şakar. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Özgen H., A. Öztürk ve A. Yalçın.(2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Özgen, E. (2012). Sosyal Medya ve Halkla İlişkilerde Değişen Medya Anlayışı. T. Kara ve E. Özgen (Ed.). *Sosyal Medya /Akademi* içinde. İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, 9-20.
- Peltekoğlu F. B. (2012). Sosyal Medya, Sosyal Değişim'', T. Kara ve E. Özgen (Ed.). *Sosyal Medya /Akademi* içinde. İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, 3-8.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Safko, L. (2010). *Social Media*. 2. Baskı. Amerika: Wiley Online Library. doi:10.1007/978-94-6209-191-7_10
- Safko, L. ve D. K. Brake. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, And Strategies For Business Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Sürmeli, Fevzi ve Diğerleri. (2001). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:532.
- Toffler, A. (2008). *Üçüncü Dalga*.(Çev: S. Yeniçeri). İstanbul: Koridor Yayınevi.
- Toprak A ve diğerleri (2009). *Toplumsal Paylaşım Ağı: Facebook*. Ankara: Kalkedon Yayınları
- Turhan, E. (2012). E- İnsan Kaynakları. B. Baraz (Ed.).*E- İş Süreçleri* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uraltaş N. T. ve Bahadırılı L. S. (2012). Elektronik Perakendecilik ve Bir Reklam Mecrası Olarak Sosyal Ağ Siteleri. T. Kara ve E. Özgen (Ed.). *Sosyal Medya /Akademi* içinde. İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, 195-211.
- Ulusoy N, (2012). Sözlüklerdeki Sinema Sevgisi: New York'ta Beş Minare ve Çoğunluğun İnternet Sözlüklerine Yansıması. T. Kara ve E. Özgen (Ed.). *Sosyal Medya /Akademi* içinde. İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, 195-211.

- Uyargil, C. (2013). Performans Değerlendirme. Uyargil ve diğerleri (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 2013, 212-267.
- Vural, B. A. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Yıldırım, A. (2012). Sosyal Ağlar ve Kişisel Gizlilik Çatışması. T. Kara ve E. Özgen (Ed.). *Sosyal Medya /Akademi* içinde. İstanbul: Beta Yayınları. 243-267.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zarella, D. (2009). *The Social Media Marketing Book. First Edition. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.*
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

Sürelî Yayınlar

- Akar, E. (2010b). Yeni Eğitim Paradigması olarak E-Öğrenme 2.0 ve Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanımı. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 19. Sayı: 1. 45-61. Erişim: <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=626> Erişim Tarihi: 28.11.2013.
- Aksoy, B. (2005b). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi? *Bilgi Dünyası*, 6(1), 58-77. Erişim: <http://eprints.rclis.org/7380/> Erişim Tarihi: 22.01.2014.
- Aksoy, B. (2012a). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 401-414.
- Anderson, P. (2007). What Is Web 2.0? Ideas, Technologies And Implications For Education. *JISC Technology and Standards Watch, Feb*, 1-64. Erişim: <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf> Erişim Tarihi:08.09.2013.
- Ateş N. Ö. (2013). Ford Otosan. *HRdergi*, Ekim.

- Atılgan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*. 1(23), 201–212.
- Bayraktaroğlu, S. ve Özdemir, Y. (2006). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü : Bilgi Paylaşımı mı Yönetim Kontrolü mü ? *Bilgi*, 2(13), 102–120.
- Berberoğlu, B. (2010). Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi Oluşturma Yolunda Türkiye ve Avrupa Birliği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(2), 111–132.
- Boyd, D. M. ve N. B Ellison. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13-1, 210-230. Erişim: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/pdf> Erişim Tarihi: 27.05.2013.
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). Küreselleşme Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55–66.
- Cirik, E., 2012. Sosyalleşme Hızlanıyor. *Capital*, 3: 204-210.
- Davison, H. K., C. Maraist, M. N. Bing (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *J Bus Psychol*. 26:153–159. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-011-9215-8> Erişim Tarihi: 07.08.2013.
- Demir Y. ve M. F. Çavuş (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS). *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı 20, 1-17. <http://www.akademikbakis.org/eskisine/20/12.pdf> Erişim Tarihi: 06.08.2013.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157–184.
- Doğan, A. (2011b). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management*, 2(2), 51–80. Erişim Tarihi: 03.02.2014.
- Ekinci, H. (2004). Yeni Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojileri ve Değişim Yönetimindeki Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 23–34.

- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerde E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, *Ege Akademik Bakış*, 6.1., 17-23. Erişim Adresi: <http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/ege-akademik-bakis-dergisi/6/1/17-23-isletmelerin-e-insan-kaynaklari-yonetimi-e-ise-alim-sureclerindeki-gelismeler>
Erişim tarihi: 12.12.2013.
- Gümüştekin, G. E. (2004). İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 125–141.
- Hendrickson, A. R. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381–394.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 319–339. Erişim tarihi: 10.03.2014.
- Kaplan, A. ve M. Haenlein. (2010). Users Of The World, Unite! The Challenges And Opportunities Of Social Media. *Business Horizons*. 53, 59-68. Erişim: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309001232#> Erişim Tarihi: 22.03.2013.
- Karaormuk, K. ve Köseoğlu, M. A. (2005). Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 103–121.
- Karcıoğlu, F. ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi -İstanbul İlinde Bir Araştırma-. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 343–366.
- Kocacık, F. (2003). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 36–37.
- Köklü, N. (1994). Örnek Olay Çalışma Metodları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27.2, 771-779. Erişim: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5792.pdf> Erişim Tarihi: 22.12.2013.

- Köksal, Y. ve Ş. Özdemir. (2013). Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medyanın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18.1. 323-337. Erişim: <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2013-1-18.pdf> Erişim Tarihi: 22.12.2013.
- Köse, H. (2008). İnternette “Açık” ve Demokratik Yayıncılık: “Sanal Ortam Günlükleri”. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi*, Sayı: 13, 83-94. Erişim: http://dosya.marmara.edu.tr/ilt/2013/yay%C4%B1nlar/ileti%C5%9Fim%20dergis/i/marmara_iletisim_sayi_13.pdf Erişim Tarihi: 24.03.2013.
- Meder, M. (2001). Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 9, 72–81. Erişim Tarihi: 14.04.2014.
- Mistry, V. (2009). Recruiting a Web 2.0 Workforce. *Human Resource Management International Digest*. 17.5. 32-34 Erişim: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1801214> Erişim Tarihi: 22.12.2013.
- Mizrahi, R. (2011). Kobi’lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Online)*, 3(2), 307–316.
- Mangold, G.W. ve J.D. Faulds. (2009). Social Media: The New Hybrid Element of The Promotion Mix. *Business Horizons*. 52.4. 357-365. Erişim: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309000329#> Erişim Tarihi: 25.03.2013.
- Özçelik, (2013). *HRdergi*, Ekim.
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2008). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 1(22), 59–81.
- Öksüz B. (2012). İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*. 7.2.,14-31. Erişim: <http://josc.selcuk.edu.tr/josc/article/view/51/48> Erişim Tarihi: 27.10.2013.

- Özgen E. ve Z. Akbayır. (2011). İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"*. 2.1, 14-31. Erişim: <http://josc.selcuk.edu.tr/josc/article/view/51/48> Erişim Tarihi: 12.10.2013.
- Öztürk, E. (2005). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi. *TÜHİS- İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 19(3), 34–53. Erişim Tarihi: 10.02.2014.
- Öztürk, Z. ve S. Teber. Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:19, 67-91. Erişim: <http://www.esefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/184.pdf> Erişim Tarihi: 18.09.2013.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239–263.
- Sözer B. Ö. (03.11.2013). İK Sosyal Medyayı Yeni Keşfediyor. *Hürriyet İK*, 8.
- Turan, A. H. ve Akdede, S. H. (2008). Aydın'da Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bakış Açısı ile Verimlilik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, Sayı:15, Cilt:2, 19–29. Erişim Tarihi: 27.08.2013.
- Türen, U., Gökmen, Y., ve Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi : İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economic Research Journal*, Sayı:4 Cilt:4, 103–129. Erişim Tarihi: 18.09.2013.
- Vural, Z. A. ve M. Bat. (2010). Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yasar University*, 20.5, 3348-3382. Erişim: http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/3_BVural_MBat.pdf Erişim Tarihi: 27.08.2013.
- Vural, Z. B. A., ve Bakır, U. (2007). Distopyan Perspektiften Bilgi İletişim Teknolojileri ve İnsanlığın Geleceği. *Selçuk İletişim*, 5(1), 5–21.

Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi. *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 52–66.

Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:9 Cilt:1, 159–168. Erişim Tarihi: 13.02.2014.

Diğer Kaynaklar

Boyd, D.M. (2008). American Teen Sociality in Networked Publics. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. California: Berkeley Üniversitesi. Erişim: <http://www.danah.org/papers/TakenOutOfContext.pdf> Erişim Tarihi:: 06.11.2013.

Çalık, D. ve Çınar, Ö. P. (2009). Geçmişten Günümüze Bilgi Yaklaşımları Bilgi Toplumu ve İnternet. İçinde Bilgi Üniversitesi (Ed.), *XIV. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri (inet-tr’09)* (pp. 77–88). İstanbul.

Çapar, B. (2003). Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü? İçinde İ. G. Yumuşak (Ed.), *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (ss. 421–433). Derbent, İzmit: Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Doğan, A. (2010a). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Esen, M. (2011). Bireysel ve Kurumsal Hazıroluşun Teknoloji Kabulüne Etkisi: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) Alanında Ampirik Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Gençlik ve Spor Bakanlığı (2013). *Gençlik ve Sosyal Medya Araştırma Raporu*, (Ed. Mehmet Bulut) *Gençlik Araştırmaları* Yayın No: 4, Ankara: Afşar Matbaacılık

O’Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0 Design Patterns And Business Models For The Next Generation Of Software*. Erişim: <http://oreilly.com/lpt/a/6228> Erişim tarihi: 15.08.2013.

- Şaklak, Ö., & Buran, Y. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sisteminin Önemi. *Ulusal Meslek Okulları Sempozyumu*, 1–8. 21-22 Ekim 2010: Düzce
- Sadykova, G. (2008). “Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Sakarya Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Tonta, Y. (2001a). Bilgi Ekonomisi ve Elektronik Bilgi Hizmetleri (Panel Sunumu). *İş Dünyası İçin Bilgiye Erişimde Yeni Kanallar*, 27 Mart 2001. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Tonta, Y. (2004b). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları. *Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu* (ss. 1–9). Ankara.
- Turgut, Ö. P, (9-11 Aralık 2005). İnternet Reklâmlarında Tasarım Sorunları: Banner Reklamlar Üzerine Bir İnceleme. *10. Türkiye’de İnternet Konferansı*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi <http://inet-tr.org.tr/inetconf10/bildiri/12.doc> Erişim Tarihi: 12.08.2013.
- Tüzüner, V. L., Özkan, G. V., ve diğerleri (2013). Sosyal Medyanın İşe Alımdaki Rolünün Paydaşlar Tarafından Değerlendirilmesi: Adaylara Yönelik Bir Araştırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 37–44.
- Lazol, A. (2005). İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı*.
- Allahverdi, M. (2006). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi*.

İnternet Kaynakları

- bebga.com (t.y.) <http://www.bebga.com/sosyal-medya-istatistikleri/> Erişim Tarihi: 20.05.2014.
- bimsa.com (t.y.) http://www.bimsa.com.tr/insan_kaynaklari_hr-web_418.htm Erişim Tarihi: 20.05.2014.

bilin.com (t.y.) <http://bilin.com/instance.aspx?id=58&lang=TR> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

bilin.com (t.y.) <http://bilin.com/instance.aspx?id=58&lang=TR> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

bilin.com (t.y.) <http://bilin.com/instance.aspx?id=58&lang=TR> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

bilin.com (t.y.) <http://bilin.com/instance.aspx?id=58&lang=TR> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

dijitalajanslar.com (t.y.) <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

dijitalajanslar.com (t.y.) <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

facebook.com (t.y.) <https://www.facebook.com/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

facebook.com (t.y.) <https://www.facebook.com/Vestelinsankaynaklari?fref=nf> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

getamet.com (t.y.) <http://getameet.com/webinar-nedir-nasil-yapilir/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

ibm.com (t.y.) <http://www.ibm.com/developerworks/ibmi/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

jobvite.com (t.y.)

http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2013_SocialRecruitingSurveyResults.pdf Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

joinwebinar.com (t.y.) http://www.joinwebinar.com/fec/?locale=en_US&set=true Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

kariyer.net (t.y.) <http://www.kariyer.net/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

lcwaikiki.com (t.y.) <http://corporate.lcwaikiki.com/kariyer-firsatlari> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.)

http://www.linkedin.com/job/consumer/wow/index?promoCode=noJobPromoCode&trk=nav_responsive_sub_nav_post_job Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.)

http://www.linkedin.com/people/connections?trk=nav_responsive_tab_network Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.) <https://tr.linkedin.com/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.)

http://www.linkedin.com/people/connections?trk=nav_responsive_tab_network Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.) http://www.linkedin.com/home?trk=nav_responsive_tab_home Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.)

http://www.linkedin.com/job/home?trk=nav_responsive_sub_nav_jobs Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.)

<http://www.linkedin.com/company/3191983?trk=tyah&trkInfo=tarId%3A1400672672783%2Ctas%3AT%C3%BCrk%20telekom%2Cidx%3A2-1-3> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

linkedin.com (t.y.)

http://www.linkedin.com/job/consumer/commonPost/displayNewJob?promoCode=noJobPromoCode&otr=nav_responsive_sub_nav_post_job&prototypeId=1&countryCode=&postalCode=&trk=wow_face Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

lotusnotus.com (t.y.) <http://lotusnotus.com/lotusnotus.nsf/dx/kurumsal-sosyal-ag-yazilimlari-malzemeler-4.htm> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

Muhasebeturk.com (t.y.) <http://muhasebeturk.org/ecopedia/388-f/18270-finansal-bilgi-sistemi-nedir-ne-demek-tanimi-anlami-nedemek.html> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

netiket.com (t.y.) <http://www.netiket.com.tr/ozlukyonetim.cfm> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

Sosyal Medya (t.y.) http://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_medya Erişim tarihi:06.11.2013

turktelekomakademi.com.tr (t.y.)

<https://www.turktelekomakademi.com.tr/kurumsal50/pdefault.aspx> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

twitter.com (t.y.) <https://twitter.com/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

twitter.com (t.y.) <https://twitter.com/LCWaikikiIK> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

usmed.org (t.y.) <http://usmed.cvmer.com/w/usmed/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

webrazzi.com (t.y.) <http://www.webrazzi.com/2013/02/12/twitter-turkiye-istatistikleri-2013/> Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

wikipedia (t.y.) http://tr.wikipedia.org/wiki/Ana_Sayfa Erişim Tarihi: 20.05. 2014.

EKLER

EK 1: Kullanılan Yarı Biçimlendirilmiş Mülakat Formu:

GENEL BİLGİLER

Kuruluş Tarihi	
Kurulduğu Ülke	
Şirket Merkezi	
Sermaye yapısı	
Faaliyet Bölgesi	
Sektörü	
Türkiye Merkezli Çalışan Sayısı (Ort)	

KURUMSAL BİLGİLER

- Yöneticilerin sosyal medyaya bakışı nasıldır? (Burada yönetici olarak kastedilen yönetim kurulu ve departman yöneticileridir.
- Genel olarak sosyal medyada hangi sitelerde hesabınız bulunmaktadır?
- Neden farklı sitelerde hesap açtınız?
- Kurumsal sosyal medya departmanınız var mı?
- Faaliyetleri gerçekleştirirken dış destek alır mısınız? Neden?
- Kurum olarak sosyal medya politikanız mevcut mu?

İK DEPARTMANI BİLGİLERİ

- Sosyal medyada hangi sitelerde hesabınız bulunmaktadır? Neden?
- Sosyal medya hesaplarını yöneten uzmanlarınız var mı? Hesapları yöneten çalışanların çalışma takvimi nasıldır?
- Sosyal medyayı yöneten personelinizin sosyal medya ile ilgili eğitimi bulunmakta mıdır?
- Sizce insan kaynakları açısından sosyal medya bir trend mi? Yoksa ihtiyaç mı?
- Sizce geleneksel yöntemlerden sosyal medyaya bir geçiş var mı? Yoksa birlikte mi kullanıyorsunuz?
- Sosyal medya paylaşımlarında içeriği nasıl belirliyorsunuz?

İK TEDARİK ve SEÇİMİ

- Dış kaynaklardan aday bulma çerçevesinde hangi yöntemleri kullanmaktasınız?
- İş ilanının verileceği yöntemi nasıl belirliyorsunuz?
- Sosyal medya üzerinden başvuru alıyor musunuz?
- İşe alım sürecinde adayın sosyal medya hesaplarını istiyor musunuz?
- Sosyal medya hesaplarından aday ile ilgili araştırma yapar mısınız? Neden?

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

- Eğitim ve geliştirme çerçevesinde hangi araçları kullanıyorsunuz?(İntranet dahil). Bu araçları seçerken nelere dikkat edersiniz?
- Eğitim ve geliştirme çerçevesinde hangi sosyal medya aracını kullanıyorsunuz?(İntranet dahil). Ne amaçla?
- Sosyal medya araçları ile eğitim faaliyetleri gerçekleştirmenin ne gibi avantajları olduğunu düşünüyorsunuz?

İŞVEREN MARKASI

- İşveren markası kapsamında sosyal medya hesaplarının kullanılmasının faydalı olacağını düşünüyorsunuz?
- Sosyal medya hesaplarında gerçekleşen itibarı zedeleyici paylaşımlar veya şikâyetler geldiğinde nasıl bir strateji izlersiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Şeker, 1984 yılında Kahramanmaraş' ta dünyaya geldi. İlköğretimini Kahramanmaraş'ta Sergentepe ve Akçakoyunlu ilköğretim okullarında tamamladıktan sonra ortaöğretimini Çukurova Elektrik Anadolu Lisesinde tamamladı. Lisans eğitimini 2007 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında 2012 yılında lisansüstü eğitime başladı. Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında lisansüstü eğitime devam etmektedir.