



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN GÖRÜNEN YÜZÜ: FORTUNE 500 İŞLETMELERİ WEB İÇERİK ANALİZİ*

Çiğdem VATANSEVER

Namık Kemal Üniversitesi İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Nuri YILMAZ

Trakya Kalkınma Ajansı

ÖZET

İşletmelerin internetteki insan kaynakları sayfalarının nasıl görüldüğü ve neleri içerdiği, potansiyel adaylar ve müşteriler üzerindeki etkisi düşünüldüğünde günden güne önem kazanmaktadır. Çalışmada, Türkiye'nin önde gelen işletmelerinin web sitelerinde, insan kaynakları yönetimi sayfalarının nasıl kullanıldığı ve neleri içerdiği sorularına yanıt aranmaktadır. Bu amaçla, ilk olarak Türkiye Fortune 500 listesindeki kuruluşların biçimsel ve içerik özellikleri değerlendirilmiş ve hangi insan kaynakları fonksiyonlarına yer verildiği araştırılmıştır. İkinci olarak, Fortune 200 listesindeki işletmelerin web sitelerinin içerik özellikleri açısından nasıl bir dağılım gösterdiklerini görebilmek amacıyla kümeleme analizi yapılmıştır. Son olarak, insan kaynakları yönetimine hakim olan unsurları tanımlamak için insan kaynakları politikalarına ilişkin içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, işletmelerin finansal büyüklüklerine göre web sitelerindeki insan kaynakları içeriğinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Listede ilk sırada yer alan işletmelerin insan kaynakları web sayfalarındaki içerik daha çok olmakta ve hem çalışma ortamı hem de çalışma koşullarına ilişkin daha çok veri sağlanmaktadır. En çok yer verilen insan kaynakları fonksiyonu işe alımdır. Kapsamlı ve detaylı veri içeriği olan işletmelerin oranı oldukça düşüktür. Bu bağlamda, insan kaynakları bölümlerinin, web sayfalarının içeriğini işletmenin bir işveren olarak tanınırlığını artırmak için daha fazla zenginleştirmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İKY Uygulamaları, Örgüte Güven, Örgütsel Adalet

* Bu makale, 22-24 Mayıs 2014 tarihlerinde Konya'da gerçekleştirilen 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan sözel bildirinin, genişletilmiş ve yeniden düzenlenmiş halidir.

ABSTRACT

The human resources web pages are gaining importance day by day, considering the impact of its content on potential candidates and customers. Our study questions how Turkey's leading companies use their human resources web pages and what they have involved in it .For this purpose, the form and content of Turkish Fortune 500 list of companies are evaluated in the perspective of human resources functions and concepts. Secondly, the cluster analysis was done to understand the distribution of companies in terms of web pages contentqualities. To see how the companies communicate their human resources management a thematic content analysis was realized. Our study indicates that the content of human resources web pages significantly differs according to the succes sof the company. The employment and working conditions content on the web pages are much more detailed and comprehensive in the first ranked companies; and very few companies have satisfying amount of content. Recruitment dominates the other human resources functions on the web pages. It is recommended to enlarge and enrich the content for the human resources on web pages to increase the familiarity and attractiveness of the company.

Key Words: Human Resource Management, Web Content Analysis, Organizational Attraction

Giriş

Günümüzde, internet bağlantısına sahip bir bilgisayar ya da akıllı telefon aracılığıyla, bankacılık işlemlerinden, uçak rezervasyonlarına dek pek çok işlem yapılabilen, sosyal ağlara bağlanıp mesleki çevre edinilebilmekte, hatta iş başvurularının sonuçları dahi takip edilebilmektedir. İnternet, artan bant genişliği ve görselliğiyle iletişime hem çok hızlı hem de küresel bir nitelik kazandırmıştır. Resimler, grafikler, animasyonlar, simgeler, görüntüler, “avatar”lar* -, “emoticon”lar** pek çok farklı tip ve biçimleriyle internet ağının iletişim araçları olmuştur. Teknoloji, kitle iletişiminde görseli sözden daha önemli hale getirmiştir. İnternet, küresel olma özelliğiyle bugün ticaret, eğlence, eğitim gibi pek çok farklı amaç için kültürlerarası bir iletişim aracına dönüşmüştür (Zahedive Bansal, 2011). Geline bu noktada, bilgi edinme ve iletişim kurmada artık neredeyse tek araç olan internetin en temel iki özelliği; erişebilirlik ve etkileşim olarak tanımlanmaktadır (Marangoz vd.,2012).

Geçtiğimiz yıllarda, Türkiye’de internet kullanıcılarının sayısı çok hızlı bir şekilde artmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2014a) verilerine göre, 2008 yılında 907 bin olan kullanıcı sayısı, 2013 yılında 32 milyonun üstüne çıkarak yaklaşık 36 kat artmıştır. Bu dikkat çekici büyümenin yanında, önemli bir düzenleme de Türk Ticaret Kanunu’nda yapılmıştır. Bu düzenlemeye göre, sermaye işletmelerinin ve belirtilen şartları taşıyan bağımsız denetim işletmelerinin internet sayfası açması zorunluluğu getirilmiştir. Yasal zorunluluk olarak ilk aşamada kanun koyucu, tüm işletmelerin temel kurumsal bilgilerini buradan paylaşmalarını ve belli bir içeriği oluşturmayı ve güncellemeyi şart koşmuştur (Resmi Gazete, 2013). Zorunluluk bir yana, işletmeler web sayfaları oluşturarak kendilerini tanıtmak amacıyla zaten interneti etkin bir şekilde kullanmalıydılar. Bu durum, günümüz rekabetçi iş dünyasının bir gereği haline gelmiştir.

Kurumsal web sayfaları; bir organizasyonun küresel ve birbirine elektronik olarak bağlı bir dünyaya açılan penceresidir. Her yerden kolaylıkla erişilebilen web siteleri; işletmelere, kendileri hakkında bilgiye erişmek isteyen kişilerle iletişim kurma ve onlara bilgi iletme olanağı tanımaktadır. Bu yolla kurumlar, istedikleri gibi şekillendirebilecekleri, zengin bilgi içeren bir web sitesi oluşturarak dünyanın herhangi bir yerindeki kişiye ulaşır ve bilgi verebilirler (Robbins ve Stylianou,2003).

Türkiye’de şirketlerin insan kaynakları (İK) bölümleri, süreçlerini daha verimli yönetebilmek ve daha stratejik olabilmek amacıyla 1990’lardan itibaren artan oranda teknolojiye yararlandılar (Benligiray, 2009). İK Bilgi Sistemleri adı verilen bu yazılımlar aracılığıyla, özlük bilgileri ve performans değerlendirme gibi yoğun evrak dolaşımını gerektiren süreçler daha hızlı ve etkili olarak yönetir hale geldiler (Saldamlı,2008). Bir sonraki adım ise, e-İK adı verilen, İK süreçlerinin internet platformu üzerinde interaktif bir şekilde kullanıcılara ulaşması olmuştur (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003). Yalnızca şirket çalışanlarına açık olan, bir nevi “iç” internet olarak tanımlanabilecek “intranet” üzerinden İK bölümleri temel fonksiyonlarını yürütmeye ve bilgi paylaşımına başladılar (Saldamlı, 2008).

* Sanal kimlik olarak oluşturulan grafik görüntü (Tunç, 2006)

** İngilizce “emotion” (duygu) ve “icon” (ikon) kelimelerinin birleşmesinde meydana gelen, ağırlıklı olarak internet de yazılı iletişimde duyguları ifade etmek için kullanılan grafik ifadeler (Gürçayır, 2009)

İK yönetimi uygulamalarının internet üzerinden yapılabilmesi anlamını taşıyan e-İK'nın başlıca üç kullanım alanı bulunmaktadır: Bilgi paylaşımı, otomasyon ve dönüşüm. Birincil işlev olarak intranet, çalışanlara toplu ya da bireysel olarak aktarılacak her türlü bilgiyi iletmek için çok iyi bir alan yaratmıştır. İkinci olarak e-İK portalları sayesinde, çalışanların izin formu, bordrolarına erişimi vb. işlemleri aracısız olarak yapılabilmekte ve bu yolla hız kazanılırken, evrak yükü azalmaktadır. Üçüncü ve en gelişmiş kullanım ise İK'nın idari rolünden stratejik olana dönüşümüdür. İK yönetimleri, teknoloji aracılığıyla operasyonel işlemlerini azaltarak, işletmenin ana hedeflerine ulaşması için daha stratejik bir rol üstlenebilmektedir. Sanal ekiplerin oluşumu ve sayılarının artması, e-İK'nın stratejik dönüşümünü gerekli ve meşru kılan unsurlardan biridir. Diğer yandan, bu dönüşüm beraberinde yeni zorlukları getirmektedir: Örneğin, evden de erişilebilen e-İK uygulamalarının, ev ve iş arasındaki hassas dengeyi olumsuz etkileme riski gibi (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003). Diğer önemli bir konu, e-İK verilerindeki çalışanlara ait özlük ve diğer kişisel bilgilerin gizliliğidir. İnsan kaynaklarına ilişkin verilerin oluşumu ve kullanımında her bir çalışanın onayının alınması, bu konudaki hassasiyeti azaltmaya yönelik bir çözüm olmuştur (Eddy, Stone ve Stone-Romero, 1999).

E-İK yanında, internetin insan kaynakları yönetiminde ne kadar yaygın olarak kullanıldığının bir başka önemli göstergesi, internet temelli işe alım siteleridir. Türkiye'nin en eski ve en bilinen internet işe alım siteleri olan Kariyer.net ve Secreter, kendi sitelerine kayıtlı 40 bin üye kuruluş olduğunu belirtirken, Yenibiriş sitesi bu rakamı 155 bin olarak açıklamaktadır (KariyerNet, 2014; Secreter, 2014; Yenibiriş, 2014). Üye işletme sayısının yüksekliği, yalnızca Türkiye'nin belli başlı kuruluşlarının değil, KOBİ ölçeğinde pek çok işletmenin işe alım sürecinde internetin kullandığına işaret etmektedir. Önemli bir başka nokta ise, internet üzerinde iş arayan kişi sayısıdır. Her üç işletme de, internet sitelerinde kendilerine kayıtlı aday sayısının 16 milyon üzerinde olduğunu belirtmektedir. Aday veri tabanlarında çalışan ya da çalışmayan ama kendisine yeni bir iş arayarak özgeçmiş oluşturan kişilerin çoğunun aynı kişiler olduğu düşünülse bile bu sayı neredeyse kayıtlı işgücüne -2014 Haziran sonu itibarıyla; 17 milyon 384 bini ücretli veya yevmiyeli çalışan bulunmaktadır. İşsizlerin sayısı ise, 2 milyon 654 bin'dir (TÜİK, 2014b) -karşılık gelmektedir.

Web siteleri, kurumsal iletişimin önemli bir aracı olmasına karşın, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin iletişimi ile ilgili çalışmalarda nadiren kullanılmaktadır (Ehnert, 2009). İKY ve internet ile ilgili var olan araştırmalar ise ağırlıklı olarak işe alım fonksiyonuna yoğunlaşmaktadır (Örn. Peters, 2001; Cappelli, 2001; Öksüz, 2011; Cober vd. 2003; Cober vd. 2004; Cober, Brown ve Levy, 2004). Türkiye'de, web sitelerinden ağırlıklı olarak kurum kimliğini yansıtmaya ve yatırımcılara finansal verileri aktarmak için yararlanılmaktadır. İç iletişimde intranetin tercih edilmesi nedeniyle, web sitelerinde, çalışanlar ve çalışma hayatına ilişkin bilgilerin sınırlı olduğu düşünülmektedir (Karsak, 2008). Bu makalenin yazıldığı tarihe kadar Türkiye'de İK web sayfalarının etkisini ölçen bir araştırmaya, akademik ve mesleki yazında rastlanılmamıştır. Bu durum web sitelerinin ne ölçüde etkili olduğunun tam olarak ölçülmediği ve bilinmediğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Bu çalışmada, Türkiye'nin önde gelen işletmelerinin internet sitelerinde insan kaynakları adına neler olduğu, içeriği nelerin oluşturduğu ve işletme başarısı ile insan kaynakları web sayfası arasında nasıl bir ilişki olduğu araştırılmıştır. Makalede öncelikle, araştırmanın teorik yapısını oluşturan,

internet ve insan kaynakları yönetiminin kesiştiği alandaki yazın özetlenecek ve bu bağlamda örgütsel çekicilik kavramı açıklanarak, çalışmanın yöntemi ve analiz sonucu elde edilen bulgular sunulacaktır.

1. İnternet ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin insan kaynakları sayfalarının, ana sayfalarından sonra en çok ziyaret edilen sayfaları olduğu bilinmektedir (Peters, 2001). Kurumsal web sayfaları, genelde işletme hakkında bilgi verir, o işletmede çalışmanın avantajlı olduğu fikrini “satar” ve adayları kendilerine başvurmaları için teşvik eder (Cappelli, 2001). Gerçekten de, web sitesinin görünümü ve içeriği yeni mezunların işe başvurma kararlarını etkilemektedir. Bu bağlamda, üst yönetimin; işletmenin web sitesini yalnızca kurumsal iletişim ve pazarlama açısından değil, iş arayan adaylar, bir başka deyişle potansiyel çalışanlar açısından da görmesi ve değerlendirmesi gerekir (Peters, 2001).

Kurumsal web siteleri, özellikle iş arayanlar için yaygın olarak kullanılan bir başvuru kaynağıdır (Cober vd., 2004). İşletmeler açısından da sürecin internet üzerinden yürütülmesi önemli avantajlar yaratmıştır. Elektronik işe alım sürecinin ya da iş başvurularının internet üzerinden toplanması ve değerlendirilmesinin başladığı yıllarda, işletmelerin işe alım süreleri daha öncekinin dörtte birine inmiş ve geleneksel işe alım sürecine göre maliyetler %95 oranında azalmıştır (Cappelli, 2001).

İnsan kaynaklarıyla ilgili web sayfalarında işe alım dışında başka nelerin yer aldığına bakıldığında; kurum kültürü, işletme değerlerine ilişkin içeriğin internette sıklıkla paylaşıldığı, ücretlendirme gibi konulara ise daha az yer verildiği görülmektedir (Demir, Doğan ve Doğanbaş, 2014). Ayrıca, örneğin işletme tarihçesi ya da iş tanımları gibi, daha etkileşimli araçlar kullanılarak paylaşılmaktadır (Cober, Brown ve Levy, 2004).

Robbins ve Stylianou'ya (2003) göre web sitelerinin içeriği ile biçimini, bir başka deyişle tasarımını, birbirinden ayırarak ele almak gerekir. Bir web sitesinin “biçim”i; tasarım ve sunum özellikleridir. “İçerik” ise web sayfasında nelerin olduğu ve nelerin kapsandığıdır. Aynı zamanda web sayfasındaki bilginin “ne” olduğudur. Tüm bu unsurlar ve alt boyutları Ek 1’de sunulmaktadır. Bundan sonraki kısımda, önce internet sitesinin biçimsel özellikleri, sonra da içeriğe ilişkin özellikler ele alınacaktır.

1.1 Web Sitesinin Biçimi

İnterneti geleneksel medyadan ayıran özelliklerin en başında internet sayfasının “biçim”i gelmektedir. Web sitelerinin, geleneksel tanıtıcı broşür ve benzeri dokümandan ayrılan en önemli yanı kullanıcılara gerçeğe yakın bir deneyim yaşatmasıdır (Coyle ve Thorson, 2001). Örneğin; işe alım için internet, iki boyutlu gazete ilanlarıyla karşılaştırıldığında uzamsal bir başka deyişle üç boyutlu seçenekler sunar. Böylece işletmeler, gazete ilanındaki bilgiden daha fazlasını internet sitesinde aktarabilmekte ve internet sayesinde iş arayanlara, çalışma ortamı, eğitim olanakları ve benzeri özelliklerini duyurmak için daha fazla alana sahip olmaktadır (Cober, Brown ve Levy, 2004).

Resimler, canlı renkler, animasyon, müzik ve seslendirme gibi özellikleri olan web siteleri estetik olarak daha hoş bulunmakta ve dolayısıyla daha etkili olmaktadır (Williamson, Lepak ve King, 2003). Bir web sitesinde renkler, imgeler, sesler ve animasyonların estetik bir biçimde kullanımı anlamına gelen “canlılık (vividness)”; gerçeğe yakın bir duyuşal deneyim için önemlidir (Coyle ve Thorson,

2001; Williamson vd. 2010). Böylelikle, bir web sitesi renkler, görseller, ses, filmler, canlandırmalar ve etkileşimli olma özellikleriyle ziyaretçilere tipik tanıtıcı dokümanlardan çok daha fazla canlı gibi bir deneyim sağlamaktadır (Cober vd. 2004). Web sitesinin estetik özellikleri ziyaretçilerde olumlu izlenimlerin oluşmasını sağlar (Schenkman ve Jonsson, 2000). Web sitelerinin estetik beğenirliğini etkileyen başlıca unsurlar, önyüz, görsel kimlik, kullanılabilirlik ve bütünlük ve görsellerin kullanımınıdır.

a) Önyüz

Mimaride bir binanın dış tasarımı ne kadar önemli ise, bir web sitesinin açılış sayfası da ziyaretçilerin ilk izlenimlerini oluşturmada o kadar önemlidir. Bir web sitesinin önyüzünün beğenirliğini etkileyen en önemli unsurları, estetik ve eğlenceli olmasıdır. İlk açılış sayfası aynı zamanda, sitede ziyaretçilerin neyi bulacağına ilişkin ipuçlarını içerir. Web sitesinin nasıl görüldüğü, ziyaretçilerin ilk tepkilerini ve sonrasında temsil ettiği kuruluşa ilişkin tutumlarını belirlemektedir (Cober vd. 2004).

b) Görsel kimlik

Görsel kimlik, bir işletmenin bir şekilde algılanması ve saygınlık kazanması için gereklidir. Görsel kimliği oluşturan temel unsurlar; logo, kurumsal renk ve yazı tarzıdır. Logolar; kuruluşa kişilik kazandıran, benzerlerinin içinde ayırt edilmesini sağlayan ve tüm kurumun tüm değerlerini yansıtan sembollerdir (Karsak, 2008).

Renk, görsel kimliğin en önemli öğelerinden biridir. Türkiye'nin, en çok çalışılmak istenilen işyerlerinin web sayfalarının incelendiği bir çalışmada, kuruluşların kurumsal renklerini web sitelerinde aynı şekilde korudukları görülmektedir. Örnek olarak, Garanti Bankası, logosundaki dört yapraklı yoncanın yeşil rengini web sitesinin ana rengi olarak, Coca Cola ise kırmızıyı web sitesinde dikkat çekici bir şekilde kullanmaktadır (Karsak, 2008). Renk aynı zamanda web sitesinin canlılığını etkileyen unsurlardan biri olarak tanımlanmaktadır (Young, 2012).

c) Kullanılabilirlik

Kullanılabilirlik, bir internet sitesinin gezinme ve yön bulmaya (navigasyon) uygunluğu şeklinde tanımlanabilir. Web sitesinin kullanılabilir olması, bilgi teknolojilerinde birçok olumlu sonuçla ilişkilidir. Ziyaretçiler bir web sitesinin kullanılabilirliğini beğendikleri ölçüde kuruma ve ürünlerine karşı olumlu tutum geliştirirler (Williamson, Lepak ve King, 2003; Braddy, Meade ve Kroustalis, 2008).

d) Bütünlük

Web sitesinin kullanıcılarının estetik beğenisini etkileyen bir başka boyutu bütünlüktür. Bütünlük, web sitesindeki unsurların birbirlerine görsel bir şekilde ne ölçüde anlamlı olarak bağlandıklarını ifade eder (Cober, Brown ve Levy, 2004).

e) Görsel kullanımı

Fotoğraf ve diğer görsellerin varlığı web sayfasının beğenirliğini olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan, gerçek ya da işletmeye özgü fotoğraflar yerine; imaj bankalarından alınan kurgu bir şirket odasındaki mutlu, iyi görünümlü ve Türkiye'den olmayan fotoğrafların kullanılması genelde

olumsuz bir izlenim yaratmaktadır (Scott, 2009). Siteyi ziyaret edenler, ilk izlenimi tasarım ve estetiğe ilişkin algılarıyla oluşturduktan sonra, sunulan içeriğin kendileri için ne kadar uygun ve anlamlı olduğunu değerlendirmektedirler.

1.2 Web Sitesinin İçeriği

Web sitesinde açıklayıcı ve doğru bilginin bulunması bir web sitesini ziyaret edenlerin en temel beklentisidir. İçerik hazırlarken inanılabilirlik, güncellik ve gizlilik kriterlerine duyarlılık göstermek gerekmektedir (Cober, Brown ve Levy, 2004; Dineen vd., 2002; Marangoz vd., 2012; Zamparini, Calegari, ve Lurati, 2010). İnanılabilirlik, site üzerinde yeterli ve tam bilgi olması ile var olan bilginin doğruluğu anlamına gelmektedir. Yeterli bilgi olmadıkça, organizasyonla ilgili gerçekçi bir fikir edinilememektedir. Gizlilik, kullanıcıların kişisel bilgilerinin gizliliğinin korunmasıdır. Güncellik ise; içeriğin düzenli olarak güncellenmesi ve ziyaretçi yorumlarına anında karşılık verilmesini içerir. Kendileri hakkında, yalnızca övgü dolu ifadeler ve olumlu bilgileri paylaşan işletmeler ziyaretçiler tarafından güvenilir bulunmamaktadır (Zamparini, Calegari ve Lurati, 2010). Web sayfasında eksik bilginin olması ise işletmenin özensiz ya da ilgisiz olduğu algısına yol açmaktadır. Web sitesinin içeriğindeki bilginin “miktar”ı, temsil edilen işletmenin beğenirliğini ve adayların işe başvuru niyetini etkilemektedir (Cober vd., 2004; Young, 2012).

İçeriğin yararlılığı, ziyaretçilerin beğenisini artıran bir başka unsurdur (Williamson vd., 2010). Bir web sitesinde, işe alım için belirgin ve yararlı bilgilerin bulunması adayları da kendileriyle ilgili bilgileri iletme ve paylaşmakta daha istekli olmaya yönlendirmektedir. Örneğin; “Bu web sitesi güzel, burada çalışmak isteyebilirim ya da başvurursam beni alırlar” gibi (Williamson, Lepak ve King, 2003). Web sitesinin içerdiği bilginin niteliği, potansiyel adayların işletmeyi iş başvurusu için cazip bulup bulmamasını etkilemektedir (Cober vd., 2000). Web sitesinde, işe alım süreciyle ilgili bir linki ya da bir uygulaması olan işletmeler, gelecekte çalışılmak istenen işyerleri olarak görülmektedir (Williamson, Lepak ve King, 2003). Böylelikle, işe alım sayfasında detaylı bilgi sunan işletmeler kendileriyle çalışmak isteyen, hevesli bir aday havuzu yaratabilirler (Zamparini, Calegari, ve Lurati, 2010).

Bir web sitesinde, ziyaretçinin işletmeye ne kadar uygun olduğuna ilişkin geribildirim alabileceği bir uygulama olması, örneğin kısa bir işe uyum sorgulaması gibi, kuruluşun beğenirliğini etkilemektedir (Dineen vd., 2002; Cober, Brown ve Levy, 2004). Bir sitenin kişiselleşebilmesi ya da kişiye özgü mesajlar içermesi, sitenin beğenirliğini artıran bir başka unsurdur (Zamparini, Calegari, ve Lurati, 2010). Bir formu doldurduktan sonra kişinin ismiyle otomatik teşekkür yanıtının gelmesi bu duruma örnek gösterilebilir.

Küreselleşme, web siteleri üzerinde de etkisini göstermektedir. Çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde, kimi zaman yasal zorunluluklar, kimi zaman da tüketici veya müşterilere daha iyi ulaşmak amacıyla, web siteleri faaliyette bulunulan bölgeye göre özelleştirilmektedir. Bu durumun da bir sonucu olarak web siteleri, kültüre özgü bazı farklılıklar göstermektedir (Robbins ve Stylianou, 2013; Zahedi ve Bansal, 2011). Ülkelerin kültürel özelliklerine göre sınıflandırıldığı bir araştırmaya göre (Robbins ve Stylianou, 2013); işe alıma ilişkin bilgi ve iş ilanları en fazla, İngilizce konuşan ülkelerin olduğu Anglo (Avustralya, Kanada, İngiltere, İrlanda, Yeni Zelanda, Güney Afrika

ve ABD) grubundadır. Web sitesinde güncel içeriğe önem veren ülkeler ise Anglo, Latin (Belçika, Brezilya, Fransa, İtalya, Meksika ve İspanya) ve Germen (Almanya, Avusturya, İsrail ve İsviçre) gruplarındadır. Genel müdürden gelen mesajlara ise en yüksek oranda Japon web siteleri yer verdiği görülmüştür.

Web sitesinde ücret yönetimi, örgüt kültürü, kişisel ve mesleki gelişim alanlarının olması, temsil edilen işletmeye ilişkin tutumları olumlu yönde etkilemektedir (Cober vd. 2003, 2004). Ücretlendirmeye ilişkin bilgi, iş arayanların önem verdikleri konuların başında gelmektedir. Diğer taraftan, kurum kültürü ve değerlere ilişkin bilgi web sayfalarında yer almasına karşın, ücretlendirmeye ilişkin bilgiyi çok az işletme paylaşmaktadır (Zamparini, Calegari ve Lurati, 2010; Demir, Doğan ve Demirbaş, 2014).

Teknolojiyi etkin kullanarak doğru ve gerçek zamanlı İKY bilgisini oluşturan ve bu bilgiye erişim sağlayan işletmelerin stratejik olarak üstünlük elde edecekleri düşünülmektedir (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003). Gelecekte kullanıcılar açısından en etkili siteler, kurumsal yaşam hakkında olumlu ancak dürüst bir perspektif sunan işletmeler olacaktır (Cober, Brown ve Levy, 2004). Kuruluşların, web sitelerini amaçları doğrultusunda oluşturarak ve en doğru şekilde kullanarak olumlu bir algı yaratmaları, günümüz rekabet ortamında bir adım öne çıkmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Karsak, 2008).

1.3 Örgütsel Çekicilik

Örgütsel çekicilik “bireyin organizasyona yönelik pozitif tutumu ve örgütün çalışmak için beğenilen bir yer olarak görülmesi...” olarak tanımlanmaktadır (Aiman-Smith vd., 2001). Organizasyonun olumlu imajı ve itibarı, örgütsel çekiciliği artırmaktadır. Örgütsel çekicilik, adayların iş tekliflerini kabul etmelerinde ve kuruma bağlılıklarının artmasında olumlu bir etkidir (Yıldız, 2013). Bu yönüyle, nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak isteyen işletmeler için anahtar bir kavram haline gelmektedir. Organizasyonun kültür ve değerleri, çalışanlara yönelik sosyal faaliyetlerinin olması, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yapması, çevresel konulara duyarlı olması, kadın-erkek eşitliğine önem vermesi ve iş ve iş dışı yaşam dengesi uygulamalarının bulunması örgütsel çekicilik algısını etkilemektedir (Zamparini, Calegari ve Lurati, 2010).

Yukarıda da değinildiği gibi, işe alım konusunda yapılan araştırmalar, web sitesini beğenmenin ya da beğenir bulmanın, iş başvurusunu etkilediğini göstermektedir. Bir işletmenin web sitesindeki, iş başvuru adımı yönlendirmelerinin açık ve yararlı olması o işletmenin örgütsel çekiciliğini arttırmaktadır (Williamson, Lepak ve King, 2003; Williamson vd. 2010).

Bir kişi ya da kurumdan yansıyan her türlü iletinin imaj ve itibara etkisi, kurum ve kişilerin internetteki görüntüleri olarak tanımlanabilecek web sayfalarının özenle tasarlanmasını gerektirir (Karsak, 2008). Eğitim olanakları, kariyer yönetimi süreci gibi bilgilerin potansiyel adayları olumlu etkilemek ve işletmeye çekmek için sitede olması gerekir. Organizasyonun bu ve benzeri ayırt edici özelliklerinin görünür kılınması, örgütsel çekicilik algısını arttıracaktır (Zamparini, Calegari ve Lurati, 2010).

Araştırmanın Amacı

Türkiye’de internet kullanımı bu kadar yaygın olmasına karşın, kurumsal web sayfalarının özellikle insan kaynakları alanında nasıl kullanıldığına ilişkin az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu eksikliği gidermek amacıyla, insan kaynakları web sayfalarında tasarıma önem verilip verilmediği, çalışma ortamına ilişkin ne kadar çok veri bulunduğu ve İK fonksiyonlarına ne ölçüde yer verildiğini görmek için değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Biçimsel, çalışma koşulları ve çalışma ortamına ilişkin değerlendirmelerde Cober, Brown ve Levy’nin (2004) araştırmalarında yeralan kriter listeleri uyarlanarak kullanılmıştır. Biçimsel ve içerik özelliklerinin yanında, hangi insan kaynakları fonksiyonlarına ne ölçüde yer verildiğini değerlendirmek için ayrı bir kriter listesi oluşturulmuştur.

Web siteleri “kendiliğinden oluşan malzemeler’ olarak nitel araştırmalar için meşru kaynaklardan biridir (Peräkylä, 2005). Web siteleri aynı zamanda, örgütsel söylemin bir parçası olarak yorumlanabilir ve böylece sosyal gerçekliği yaratmaya katkıda bulunur. (Hardy, Palmer ve Phillips, 2000). Diğer yandan, kurumsal web sayfalarında yazılanları, işletmelerde gerçekte olanların iletişimi değil, işletmelerin kamuoyuna iletmek istedikleri mesajlar olarak ele almak gerekir.

Çalışma, Türkiye’deki işletmelerin web sitelerinde, insan kaynakları yönetimi sayfalarının neleri içerdiğini, bir alan olarak nasıl kullanıldığını ve işletmelerin ticari başarısıyla web sitelerinde insan kaynakları yönetimi görünürlüğü açısından nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Buna göre araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

- a) İşletme başarısı ile web sayfasının biçimsel ve içerik özellikleri açısından nasıl bir ilişki vardır?
- b) Türkiye’deki işletmelerde web sayfalarında en çok hangi İK fonksiyonlarına ve nasıl yer verilmektedir?
- c) İnsan kaynakları web sayfalarına göre işletmeler kendi aralarında nasıl gruplanmaktadır?
- d) İnsan kaynakları yönetimi adına iletişimde öne çıkan unsurlar ve ortak noktalar nelerdir?

ARAŞTIRMA

Örneklem

Çalışmanın örneklemini, 2012 yılı Fortune 500 sıralamasındaki işletmeler oluşturmaktadır. Fortune listeleri web siteleri ile ilgili araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Lee, 2005; Robbins ve Stylianou, 2013; Yalçın vd. 2011). ABD’de yayımlanan ve dünyanın en itibarlı iş dergilerinden biri kabul edilen Fortune, 1955 yılından bu yana "Fortune 500" listesiyle dünyanın en büyük işletmelerini açıklamaktadır.

Fortune ve benzeri listelerin, web siteleriyle ilgili çalışmalar için uygun ve doğru seçim olmalarının iki temel nedeni bulunmaktadır: İlki, sektörel olarak homojen dağılım göstermeleri, ikincisi ise listedeki işletmelerin iyi web siteleri geliştirecek kaynaklara sahip olmaları dolayısıyla bilgi teknolojileri kullanımında öncülük etmeleridir (Robbins ve Stylianou, 2013). Ayrıca, bu tip “başarı” sıralaması listeleri; kapsadığı işletmelerin kurumsal uygulamalarının olduğunun kabul edilmesi,

dolayısıyla araştırma konusuyla ilgili bol veri ve örnek görüleceği varsayımıyla seçilmektedir (Fulmer, Gerbart ve Scott, 2003). Türkiye'deki diğer ekonomik sıralama listeleriyle karşılaştırıldığında çalışmamızda Fortune 500 Türkiye Listesi; imalat yanında ticaret, inşaat ve hizmet sektörlerindeki içerme ve analizin başladığı tarihte daha güncel olan 2012 verilerinin hazır olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Yöntem

Araştırmada, Türkiye "Fortune 500" listesine giren işletmelerin insan kaynakları sayfasında yer alan verilerin (tüm logo, fotoğraf ve yazılar) bir kopyası, 2014 yılı Nisan ayında Microsoft Word yazılımına kaydedilmiştir. Veri tabanı olarak adlandırılacak kaydedilen metin, 860 sayfadan ve 191 bin 361 sözcükten oluşmaktadır.

Araştırma soruları ve konuyla ilgili öncü çalışmaların rehberliğinde hem nitel hem de nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Türkiye'deki web sitelerinde, insan kaynakları yönetimi sayfalarının neleri içerdiğini ve bir alan olarak görsellik, fonksiyonlar gibi kriterler açısından nasıl kullanıldığını görebilmek amacıyla içerik analizi yapılmıştır. Böylelikle, ilk 500 şirketin web sitesi, aşağıda detaylı olarak anlatılan kriter listeleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Fortune 500 listesi ile niceliksel içerik analizi ve tek yönlü varyans testi yapılırken, Fortune 200 listesi ile kümeleme analizi ile betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin web siteleri içeriği açısından nasıl bir dağılım gösterdiğini, farklılıkları ve benzerliklerine göre nasıl gruplar oluşturduğunu anlamak amacıyla; niceliksel içerik analizinden elde edilen veri üzerinden kümeleme analizi yapılmıştır (Cober, Brown ve Levy, 2004).

Kümeleme analizi ve betimsel içerik analizinde, Fortune listesinin ilk 200 şirketinin kullanılmasının iki temel nedeni vardır. İlk olarak, kümeleme analizinde, anlamlı ilişkiler içeren kümelerin oluşabilmesi için örneklem sayısının indirgenmesi önerilmektedir (Antalyalı, 2006). İkinci olarak ise, Tablo 5'den de görülebileceği gibi ilk 200 işletmeden sonra, İK sayfalarının içeriğinde nicelik olarak fark edilir ölçüde bir azalma vardır. Nitel analiz için ilk 200 işletme yeterli, zengin ve yönetilebilir bir içerik sunmaktadır.

Niceliksel içerik analizi

Fortune 500 listesindeki 9 işletmenin kendine ait bir web sayfası, 85 işletmenin ise insan kaynakları sayfası bulunmamaktadır. Analize dahil edilemeyen diğer sayfalarıyla ilgili durum ve dağılım şu şekildedir; İK sayfasında yalnızca iş başvuru formu olan işletmeler (N=59), Türkçe İK sayfası olmayan işletmeler (N=13), İK sayfası çalışmayan/olmayan/yenilenen/yapım aşamasında olan işletmeler (N=10), İK sayfası iletişim sekmesinin altında olan işletmeler (N=3). Belirtilen nedenlerden ötürü, insan kaynakları sayfası dahil edilemeyen bu 179 işletme çıkartıldığında, geriye kalan 321 işletme araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

İlk olarak; Cober ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği kriter-kodlama listesi, uyarlanarak kullanılmıştır. Fortune 500 işletmeleri web sayfalarının; biçim, içerik ve insan kaynakları fonksiyonlarının dağılımı yönünden değerlendirilmesinde kullanılan kriterler aşağıdaki tablolarda sırasıyla sunulmaktadır (Tablo 1,2,3). Niceliksel içerik analizi olarak adlandırılan bu yöntemde;

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN GÖRÜNEN YÜZÜ:FORTUNE 500 İŞLETMELERİ WEB
İÇERİK ANALİZİ
ÇİĞDEM VATANSEVER-NURİ YILMAZ**

kayıtlı bilgi içeren her türlü basılı, görsel, elektronik içeriği, yazılı, sözlü bir metni veya sembolü analiz edip rakamlara dönüştürüp, bu rakamların üzerinden yoruma gidilmektedir (Kuş, 2012). Biçimsel özelliklerin değerlendirmesinde kullanılan kriterler Tablo 1'de sunulduğu gibidir.

Tablo 1: Web Sitelerinin Biçimsel Özellikleri

Biçim	Açıklama
Fotoğraf	İnsanların, ofislerin, işyerlerinin ve objelerin fotoğrafları
Renk	Arka planda, grafiklerde ya da resimlerde egemen olarak kullanılan renk
Animasyon	Grafikler, fotoğraflar ya da linkler
Logo/Simge	Logo ve simgelerin kullanımı
Ses/Video	Video ve ses mesajları
İnsanlar	Farklı görünüşteki insan fotoğrafları

Kaynak : (Cober, Brown ve Levy, 2004; Öksüz, 2011)

İkinci olarak; web sitelerindeki içeriğin, temsil edilen işletmede çalışanlara ve çalışacak olanlara neler sunduğu değerlendirilmiştir. Bunun için “çalışma koşulları” işe alınmaya ilişkin kriterler (Tablo 2) ve “çalışma ortamı” işletmede çalışmanın nasıl olduğunu anlamaya yönelik kriterler olarak iki ayrı kodlama listesi kullanılmıştır (Tablo 2 ve 3).

Tablo 2: Çalışma Koşulları (İstihdam)'na İlişkin İçerik

Koşullar	Açıklama
Maaş ve Yan Haklar	Maaşlar ya da yan haklar hakkında bilgiler
Kültür	Kültür, amaçlar, değerler ve örgütün çalışma çevresi hakkında sunulan bilgi
Eğitim ve Gelişim	Eğitim ve kariyer gelişimi hakkında bilgi
İş Tanımları	Belirgin iş alanları dışında, çalışanın bir gününü ya da sorumluluklarını tanımlayan bilgi, iş tanımlamaları

Kaynak : (Cober, Brown ve Levy, 2004; Öksüz, 2011)

Tablo 3: Çalışma Ortamına (İşe uyum) İlişkin İçerik

Koşullar	Açıklama
Belli bir hedef kitleye yönelik mesajlar	İş arayan farklı gruplara özel bölümler. Öm; öğrenciler, tecrübeli çalışanlar vb.
İş ve iş dışı yaşam dengesine yönelik mesajlar	Çalışanmış ve iş dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlamasıyla ilgili işletme uygulamaları
Çeşitliliklere ilişkin mesajlar	Çeşitliliğin sağlandığını ya da desteklendiğini gösteren (etnik köken, cinsiyet vb.) mesajlar
Çalışanların görüşleri	Çalışanların kendi işleri hakkındaki ifa deleri/yorumları (CEO ya da müşteri mesajlarının dışında)
İşletme içi araştırma verileri	İşletme kültürü, çalışan memnuniyeti vb. araştırmaların sonuçları, nasıl çalışanlar arandığına ilişkin bilgi vb.
Sosyal aktiviteler	Kurumsal olarak yapılan kutlamalar, yemekler ve diğer etkinlikler

Kaynak : (Cober, Brown ve Levy, 2004; Öksüz, 2011)

Hangi insan kaynakları fonksiyonlarına ne ölçüde yer verildiğini belirleyebilmek için ayrı bir kontrol listesi oluşturulmuştur. Bu analizle, web sitelerine yansıyan insan kaynakları fonksiyonlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kriter listesi, insan kaynakları yönetimi alanındaki temel kaynaklar (Uyargil, 2010; Sabuncuoğlu, 2008) gözden geçirilerek araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Fonksiyon	Açıklama
İşe Alım	İşe başvuru yöntemleri, beklenen yetkinlikler, seçme-değerlendirme sürecinde yapılan sınav veya mülakatlar ile görev alanına göre başvuru yapılabilecek pozisyonlar ile ilgili bilgi
Eğitim	İşe yeni başlayan çalışanlara, tecrübeli çalışanlara yönelik işbaşı veya teknik ya da tüm çalışanlara veya belli çalışan gruplarına yönelik işbaşı, teknik veya kişisel gelişim eğitimler, gelişim olanakları
Ücret ve Yan Haklar	Maaş, prim veya çalışana verilen maddi karşılığı olan diğer haklar, bu haklar ile ilgili var olan politika veya uygulamalar
Performans Değerlendirme	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik varolan uygulamalar, bu uygulamanın sonuçlarının kullanımı
Kariyer Planlama	Çalışanların orta veya uzun vadeli olarak organizasyon içindeki konumları, yedekleme planları hakkında bilgi
Sosyal Olanaklar	Çalışanlara sağlanan sosyal olanaklar ile sosyal aktivite olanakları
Ödüllendirme/ Öneri Sistemleri	Çalışanların katılımına açık olan öneri sistemlerinin varlığı ve sistemlerin uygulaması ve sonuçları
Yetenek Yönetimi	Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili politika ve uygulamalar

Kod listesindeki her bir kriter, iki değerlendirici tarafından o işletmenin web sayfasında olup olmadığına bakılarak “evet” ve “hayır” olarak kodlanmıştır. Tek bir kriterin web sitesinde kaç kez görüldüğü, dikkate alınmamıştır. Değerlendirmeler tamamlandıktan sonra farklılıklar belirlenmiş ve iki değerlendirici tarafından gözden geçirilerek ortak kodlama yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, her bir kategori listesi için sıklık ve yüzde değerler elde edilmiştir.

Bu kategorilerdeki sayısal dağılımın, kategoriler arasında anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Robbins ve Stylianou (2003), kendi araştırmalarında sektörel ve kültürel kategoriler arasında bir fark olup olmadığını anlamak için bu analizi gerçekleştirmiştir. İlk araştırma sorusuna yanıt aramak için, Fortune 500 listesindeki kategoriler arasında değerlendirme kriterleri açısından fark olup olmadığına bakılmıştır (Tablo 10).

Kümeleme Analizi ve Betimsel Analiz

Listedeki işletmelerin web siteleri içeriği açısından nasıl benzerlik ve farklılıklar gösterdiğini anlamak amacıyla iki basamaklı kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre gruplandırarak araştırmacıya özetleyici bilgiler sunan bir analiz yöntemidir (Antalyalı, 2006). Kümeleme analizinde, k-ortalamlar kümesi (k-meansclustering) yöntemi kullanılmıştır.

Son olarak, insan kaynakları konusunda işletmelerin iletişimlerine hakim olan temel unsurları tanımlamak, ortak temaları görebilmek için “betimsel içerik analizi” yapılmıştır (Bilgin,2006). Bunun için, Fortune 200 listesindeki işletmelerin insan kaynakları yönetimi konusundaki genel yaklaşımlarını (strateji, politika vb.) anlattıkları bölümlerin içinde var olan kavram ve temalar kodlanarak ortaya çıkarılmış ve sınıflandırılmıştır.

BULGULAR

İlerleyen tablolarda, yukarıda açıklanan analiz bulguları araştırma soruları doğrultusunda gruplandırılarak sunulmaktadır.

İşletme başarısı ile web sayfası özellikleri arasındaki ilişki

İşletme başarısı ile web sayfası arasında nasıl bir ilişki olduğu sorusunun yanıtını ararken öncelikle Fortune listesinde sıklıkla kullanıldığı gibi ciro/başarı dağılımına göre her biri yüz işletmeden oluşan beş ayrı kategori alınmıştır; ilk 100 işletme, ikinci 100 işletme gibi. MS Word dosyasına aktarılan veriye salt değerler olarak bakıldığında, işletmelerin listedeki konumları daha aşağılara indiği ölçüde, içerik de nicelik olarak azalmaktadır (Tablo 5).

Tablo 5: Yüzlük Kategori İçerik Sayfa ve Sözcük Sayısı

Fortune Kategori	İçeriğin Toplam Sayfa Sayısı	İçerikteki Toplam Sözcük Sayısı
001-100	256	61.737
101-200	204	51.300
201-300	184	32.467
301-400	121	28.621
401-500	95	17.236
Toplam	860	191.361

İnsan kaynakları yönetiminde teknolojinin etkin kullanımı ve potansiyel adaylarla etkileşimin bir göstergesi olarak, sosyal medya bağlantılarının web sayfalarında ne ölçüde yer verildiğine de ayrı bir kriter olarak bakılmıştır (Tablo 6). Her kategoride 100 işletme olduğu için tablodaki sayılar hem sıklık hem de yüzde değere karşılık gelmektedir. Web sitelerinin çoğunluğunda bir Facebook bağlantısı bulunurken, profesyonel iş ağı olarak tanımlanan LinkedIn'in en az bağlantı verilen sosyal ağ olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Sosyal Medya Kullanımı

Fortune 500 sıralaması	Sosyal Medya		
	Facebook	Twitter	LinkedIn
1-100	33	32	9
101-200	38	31	11
201-300	30	21	7
301-400	34	32	10
401-500	17	15	2
Toplam	152	131	39
Yüzde	47,35%	40,81%	12,15%

Web'teki insan kaynakları sayfalarının, biçimsel özellikleri açısından değerlendirme sonucu Tablo 7'de yer aldığı gibidir. Fotoğraf kullanımının (ofis, işyeri, çalışan görseli vb.) % 33 düzeyinde kaldığı, video veya sesli mesajın ise sadece %5,61 oranında olduğu görülmektedir.

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN GÖRÜNEN YÜZÜ:FORTUNE 500 İŞLETMELERİ WEB
İÇERİK ANALİZİ
ÇİĞDEM VATANSEVER-NURİ YILMAZ**

Tablo 7: Web Sitelerinin Biçimsel Özelliklerine İlişkin Sıklık/Yüzde Değerleri

	Fotoğraf	Renk	Animasyon	Logo/Simge	Ses/Video	İnsanlar	
1-100	23	84	69	75	3	3	257
101-200	26	75	43	62	5	3	214
201-300	26	75	42	52	4	1	200
301-400	19	73	33	46	4	0	175
401-500	13	64	29	52	2	2	162
Toplam	107	371	216	287	18	9	
Yüzde	33,33%	74,20%	67,29%	89,41%	5,61%	2,80%	

Web sayfalarında verilen çalışma koşullarına dair bilgiler incelendiğinde; en az yeriniş/görev tanımları ve ücretlendirme (maaş ve yan haklar) bilgisine, en fazla yerin ise işletme kültürünün bir göstergesi sayılabilecek çalışma değerlerine ayrıldığı görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8: Çalışma Koşullarına İlişkin Sıklık/Yüzde Değerleri

	Maaş ve Yan Haklar	Kültür	Eğitim	İş Tanımları	Toplam
1-100	29	58	55	4	146
101-200	20	40	36	0	96
201-300	7	17	25	0	49
301-400	9	33	21	2	65
401-500	1	28	16	1	46
Toplam	66	176	153	7	402
Yüzde	% 20,56	% 54,83	% 47,66	% 2,18	

Tablo 9'da, potansiyel adayları nasıl bir çalışma ortamının beklediğine ilişkin göstergelere bakıldığında, yine en fazla yerin işe alıma ilişkin bilgilere verildiği görülmektedir. Çalışma yaşamı kalitesine işaret eden yaşam dengesi ve çeşitlilik yönetimine ilişkin içeriğin ise listenin sonlarına doğru neredeyse hiç olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 9: Çalışma Ortamına İlişkin Sıklık/Yüzde Değerleri

	Belli bir hedef kitleye yönelik mesajlar	İş ve iş dışı yaşam dengesine yönelik mesajlar	Çeşitliliklere ilişkin mesajlar	Çalışanların görüşleri	İşletme içi araştırma verileri	Sosyal Aktiviteler	Toplam
1-100	41	7	6	7	4	16	81
101-200	26	3	6	3	1	6	45
201-300	23	2	3	1	0	10	39
301-400	11	0	2	1	4	3	21
401-500	16	1	1	2	1	1	22
Toplam	117	13	18	14	10	36	208
Yüzde	% 23	% 3	% 4	% 3	% 2	% 7	

İnsan Kaynakları yönetimi ve fonksiyonları açısından değerlendirmelere bakıldığında, Tablo 10'dan görüleceği gibi en fazla içerik işe alım, eğitim ve performans yönetimine ilişkindir. Diğer yandan, çalışan bağlılığı için önemli olan sosyal olanaklar ve ödüllendirme ile öneri sistemlerine ilişkin bilgiye ise çok daha azdır.

Tablo 10: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Sıklık/Yüzde Değerleri

	İşe Alım	Eğitim	Maaş ve Yan Haklar	Performans Yönetimi	Kariyer Planlama	Sosyal Olanaklar	Ödüllendirme ve Öneri Sistemleri	Yetenek Yönetimi	Toplam
1-100	59	49	29	37	35	17	11	28	264
101-200	44	35	20	25	23	12	9	14	186
201-300	36	21	7	15	15	8	5	4	114
301-400	33	24	9	18	12	3	1	7	113
401-500	27	16	1	12	11	1	4	4	78
Toplam	199	145	66	107	96	41	30	57	757
Yüzde	62,0%	45,2%	20,56	33,3%	29,9%	12,8%	9,3%	17,8%	

Kategoriler arasındaki gözlemlenen içerik farklılıklarının istatistik olarak anlamlı olup olmadığına bakmak için ANOVA analizi yapılmıştır. Buna göre, işletmenin liste sıralamasındaki yeri sonlara doğru gittikçe, web sayfalarında yer alan içeriğin niceliği ve niteliğinde azalma olmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışma koşulları, çalışma ortamı ve insan kaynakları yönetimine ilişkin daha az bilgi ve açıklama bulunmakta, estetik ve tasarıma ilişkin unsurlar ise azalmaktadır.

Tablo 11: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA): Fortune 500 Sıralamasına Göre Biçimsel ve İçerik Özellikleri

		N	Ort.	Std.Sapma	F	Signl
Biçimsel özellikler	1-100	100	2,57	1,40888	6,604	0,000
	101-200	100	2,14	1,57005		
	201-300	100	2	1,47024		
	301-400	100	1,75	1,35121		
	401-500	100	1,62	1,40547		
	Total	500	2,016	1,47516		
Çalışma Koşulları	1-100	100	1,46	1,20118	19,238	0,000
	101-200	100	0,96	1,10937		
	201-300	100	0,49	0,71767		
	301-400	100	0,65	0,89188		
	401-500	100	0,46	0,73057		
	Total	500	0,804	1,01767		
Çalışma Ortamı	1-100	100	0,81	1,02193	10,999	0,000
	101-200	100	0,45	0,80873		
	201-300	100	0,39	0,68009		
	301-400	100	0,21	0,49838		
	401-500	100	0,22	0,54272		
	Total	500	0,416	0,76427		
İKY Fonksiyonları	1-100	100	2,64	2,67997	12,443	0,000
	101-200	100	1,86	2,44131		
	201-300	100	1,14	1,78104		
	301-400	100	1,13	1,89979		
	401-500	100	0,78	1,52143		
	Total	500	1,51	2,20355		

İşletmelerin kendi aralarındaki benzerlik ve farklılıkları

Fortune 200 listesindeki işletmelerin web sayfalarında yer alan bilginin içeriğine göre kendi aralarında nasıl farklılık ya da benzerlik gösterdiğini görebilmek için kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizine; içeriğe ilişkin üç değerlendirme boyutu olan; çalışma ortamı çalışma koşulları ve insan kaynakları yönetimine ilişkin kodlama değerleri birer değişken olarak dahil edilmiştir. Tekrarlanan analizler sonucunda, birbirinden olarak anlamlı bir şekilde ayrılan dört ayrı küme elde edilmiştir (Tablo 12).

Tablo 12: Kümeleme Analizi: Fortune 200 Listesi Dağılımı

	Küme				ANOVA
	1	2	3	4	
Küme isimleri	Ortalama Tasarım ve İçerik	Sınırlı Tasarım, Ortalama İçerik	Zengin İçerik ve Tasarım	Zengin İçerik,Sınırlı Tasarım,	
Çalışma Koşulları	2,07	,78	3,25	2,72	F(68,156); p (0,000)
Çalışma Ortamı	1,09	,29	4,25	1,28	F (609,070); p (0,000)
İnsan Kaynakları Fonksiyonları	4,14	,54	7,50	6,52	F(49,130); p (0,000)
N(Geçerli veri 145)	43	69	4	29	p (0,000)

Kümelerin özellikleri incelendiğinde biçimsel, tasarıma ilişkin özelliklerin ayırt edici ve tanımlayıcı olduğu görülmektedir. Oluşan dört küme biçimsellik ve içerik özelliklerine bağlı olarak gözden geçirilerek tanımlanmıştır. Buna göre, en kapsamlı içerik ve yüksek tasarım özelliklerinin olduğu işletmeler üçüncü kümeyi oluşturan Turkcell, Tofaş, Schneider ve Kordsa'dır. Bu işletmelerin, Fortune listesindeki sıralamaları ve sektörleri Tablo 13'de gösterildiği gibidir:

Tablo 13: En Gelişmiş ve Zengin İçerikli İnsan Kaynakları Web Siteleri Olan İşletmeler

Fortune 200 Sıralaması	İşletme Adı	Sektörü
11	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	Teknoloji
18	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	Metal Eşya, Makine
174	SCHNEIDER ELEKTRİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Metal Eşya, Makine
68	KORDSA GLOBAL ENDST. İPLİK VE KORDBEZİ SAN. TİC. A.Ş.	Kimya, Petrol, Plastik

Kümeleme şemasındaki sıralamaya göre, Turkcell, bu kümenin en tanımlayıcı bireyidir, onu Tofaş, Schneider ve Kordsa Global izlemektedir. Detaylı ve kapsamlı içeriği olan, ancak Tablo 13'teki kadar görselliğe ve biçime yer vermeyen işletmeler ise dördüncü kümeyi oluşturmaktadır. Bu işletmelerin isimleri ile küme içindeki dağılımları, Ek 2'de sunulmuştur.

Üçüncü ve dördüncü kümede yer alan işletmelerin toplam sayısına bakıldığında Fortune 200 % içindeki şirketlerin sadece %16.5'ünü oluşturduğu görülmektedir. Hem içerik hem de tasarım olarak az sayıda şirketin olduğu ikinci küme ise üye sayısı olarak en büyük kümedir.

İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY) İlişkin Tema ve Kavramlar

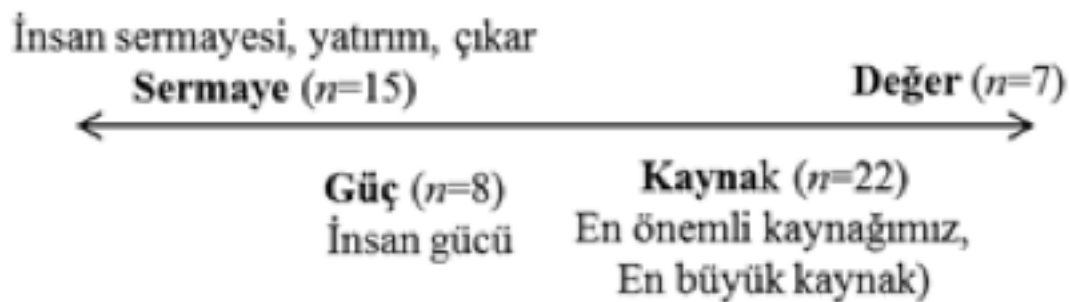
İKY'nin strateji, politika ve amaçları adına web sayfalarında nasıl bir iletişim dili olduğunu tanımlamak amacıyla; Fortune 200 listesinde işletmenin İKY konusundaki yaklaşımını, politikasını açıklayan cümleler alınmış ve içerik analizi yapılmıştır. Öncelikle, şirketlerin İKY konusundaki yaklaşım ve uygulamalarını en çok “politika” sözcüğü ile ifade ettiği görülmektedir (Tablo14).

Tablo 14: İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Yaklaşımları Neyle Açıklanıyor?

Kavram	Sıklık
Politika	52
Vizyon	21
Misyon	14
Strateji	8
Anlayış/ Yaklaşım	6
Amaç	3
Felsefe	1
Program	1
TOPLAM	106

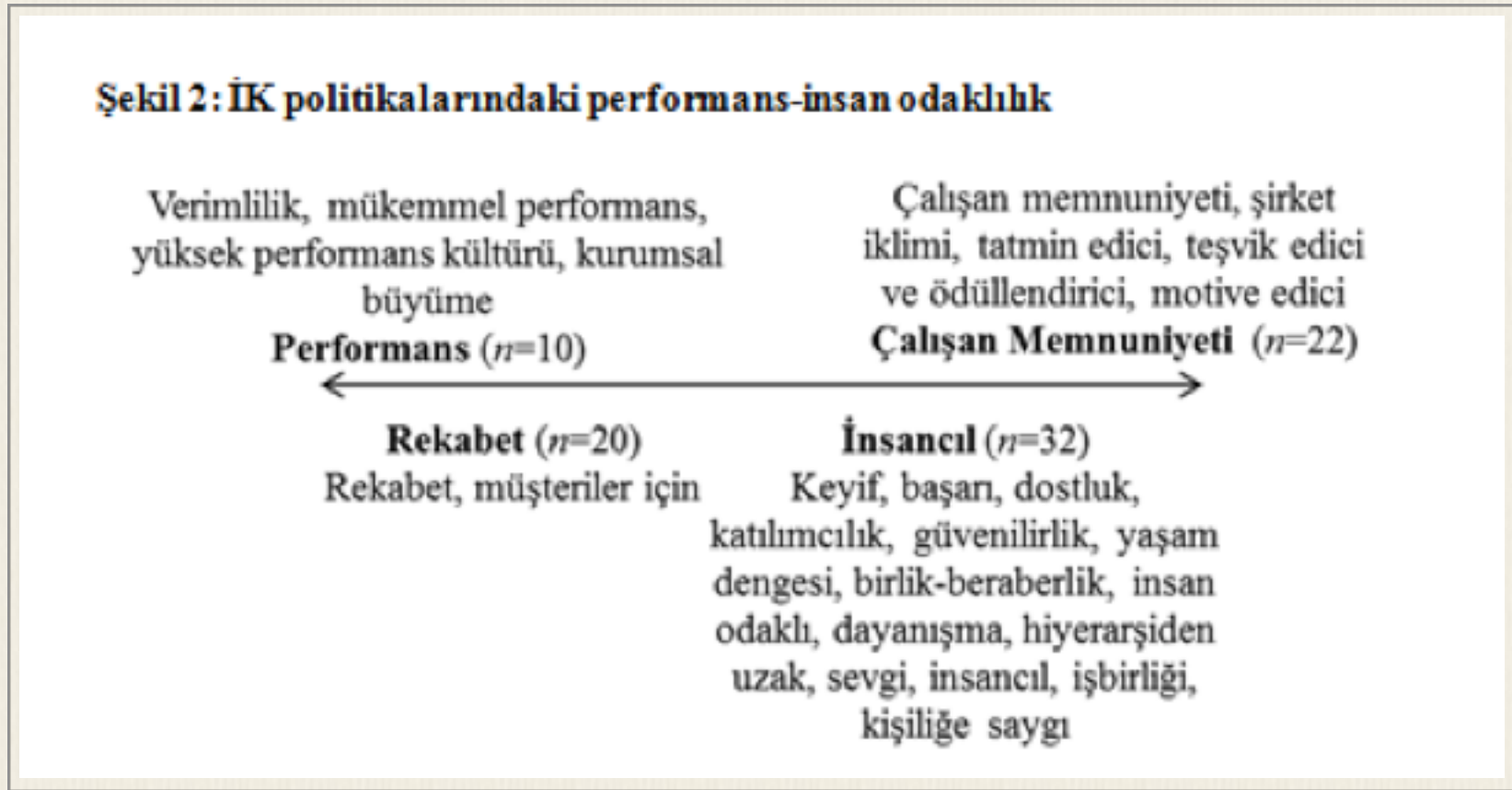
İkinci olarak, İK politikaları ya da yaklaşımlarında “çalışanlar”ın nasıl tanımlandığına bakılmıştır. Şekil 1’de sunulduğu gibi, işletmelerin çalışanlarına bakış açısı “sermaye”den “değer”e giden bir çizgide yer almaktadır.

Şekil 1: Çalışanlara ilişkin algı ve tanımlamalar



Parantez içindeki n değerleri bu ifadelerin kaç tane İK politika, strateji ya da yaklaşımda yer aldığını göstermektedir. Buna göre, çalışanların sermaye ve kaynak olarak daha çok algılandığı ve tanımlandığı söylenebilir.

Bir başka dağılım ise İK politikalarının ne kadar performans ne kadar insana ilişkin ifadeleri kapsadığıyla ilgili olarak, performanstan, çalışan memnuniyetine giden bir çizgi üzerinde oluşturulmuştur (Şekil 2):



Bu iki önemli sınıflandırmanın dışında içerik analizi sırasında dikkat çeken diğer noktalar aşağıda sunulmaktadır:

a) İKY politikalarında sık kullanılan ve klişe olarak tanımlanabilecek bazı ortak temalar bulunmaktadır. Şekil 1’de yer alan “en önemli kaynak, en büyük kaynak” yanında, “aile” tanımlaması (n=18) ve “doğru işe, doğru insan” (n=10) ifadeleri, klişeleşmiş ifadeler arasında sayılabilir.

b) Gelecek (n=21), sürekli gelişim (n=7) ve okul (n=3) sözcükleri gelecek teması altında toplanmaktadır. Nitelik (n=17) ve yetenek (=8) ve “stratejik olma” ise sıklıkla öne çıkan diğer temalar olmaktadır. Burada işletmelerin, çalışanlarını geliştirdikleri ve yetkinliklerini artırdıkları vurgusu yaptıkları söylenebilir.

c) İnsan kaynakları yönetiminde güncel eğilimler olarak nelerin bulunduğu bakıldığında ise öne çıkan kavramlar sırasıyla en çok tercih edilen işveren olma (n=29); fırsat eşitliği (n=13) ve sürdürülebilirlik (n=5) olmaktadır.

d) İşletmenin “global” (n=16) olduğu vurgusu “Türk sermayesi ile istihdam” (n=3)’a göre daha çok öne çıkmaktadır.

e) Çalışma yaşamı açısından “hassas” konular olarak adlandırılacak konulara insan kaynakları yönetiminde yer verme sıklığı ise şu şekildedir; iş sağlığı ve güvenliği (n=11), çevre (n=6), sendika ve örgütlülük (n=1). Sendika ve örgütlülük konusunun yalnızca bir işletmenin İK politikasında geçiyor olması düşündürücüdür.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmamız; Türkiye'nin en büyük ve önemli 500 işletmesinin insan kaynakları yönetimi adına neleri içerdiğini ve politikalarını nasıl yansıttığını göstermesi açısından kapsayıcı ve niteliksel yönüyle özgün bir çalışmadır. Bu tarz sınıflandırmaların yapılması, hatta belli aralıklarla yapılması, bir tür stok sayımı olarak tanımlanmakta (Prof. Dr. Behlül Üsdiken tarafından çeşitli bilimsel toplantılarda dile getirilmiştir) ve belli bir konu ya da alanla ilgili düzeyi ve eğilimleri görüp izlemede oldukça yararlı olmaktadır.

Çalışmada ilk olarak, Fortune 500 listesinde ilk sıralarda yer alan işletmelerde dahi Türkçe web sitesi olmayan ve insan kaynakları sayfası bulunmayan işletmelerin sayısının çokluğu dikkat çekmektedir. Benzer bir durumu Keskin ve Çilingir (2010) ile Demir, Doğan ve Demirbaş (2014) kendi çalışmalarında gözlemleyip, aktarmışlardır. Bu kadar büyük ve itibarı olan işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin kendi dilinde bir web sayfalarının olmaması şaşırtıcıdır. Örneğin; Türkiye'de en iyi işveren ödülü (Capital Dergisi. Great Places to Work. Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2013 Listesi) alan kuruluşlardan biri olan JTI AŞ. Tütün Ürünleri Pazarlama Şirketi gibi. Pazarlama iletişimi alanında yapılan çalışmalar, tüketicilerin kendi dillerinde olan sitelere daha fazla ilgi duyduklarını ve ürün ya da hizmeti satın almaya üç kat daha fazla hevesli olduklarını göstermektedir (Keskin ve Çilingir, 2010).

İmgeler ve etkileşimli materyaller içeren web siteleri, kullanıcılar üzerinde en olumlu izlenimi bırakan, en etkili olan sitelerdir (Cober vd., 2004). Oysa, ses ve videoların azlığı, ilk 100 kategorisinde olan işletmelerde dahi dikkat çekmektedir. Türkiye'deki web sitelerinin çok azında "pop-up", "banner", ses ve animasyonlara yer verildiği, bir başka çalışmada daha vurgulanmış; renk, insan figürü, ses ve animasyon vb. kullanımının artması ve kültüre özgü olabilmesi için lokalizasyona gidilmesi önerilmiştir (Keskin ve Çilingir, 2010). Var olan fotoğraf ve görsellerin de dikkat bir çekici bir oranda, hazır görselleri sunan kuruluşlardan satın alındığı, şirketin coğrafyasına ve sektörüne uymayan ve inandırıcılıktan uzak fotoğraflardan oluştuğu gözlemlenmektedir.

Araştırma, işletme başarısı ile insan kaynakları web sayfasının içerik ve tasarım özelliklerinin ilişkili olduğunu doğrulamıştır. Listenin ilk sıralarında yer alan işletmelerin insan kaynakları web sayfaları daha canlı ve etkileşimlidir, içerik olarak da daha kapsamlıdır. İK fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde en çok işe alım fonksiyonuna yer verildiği görülmektedir. Hatta insan kaynakları sayfasının bazı işletmelerde sadece işe alım ile ilgili başvuru formu ya da yönlendirmeden ibaret olduğu görülmektedir. İşe alımdan sonra, en çok eğitime ilişkin içerik bulunmaktadır. Bu sonuç Demir, Doğan ve Demirbaş (2014)'in İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 listesinde bulgularıyla paralellik göstermektedir. İşe alım yönelik web sitesi kullanımı bu kadar ön plandayken, bu işlevi destekleyecek çalışma koşulları ve ortamına (örneğin görev tanımları, sosyal aktiviteler gibi) az yer verilmesi bir tezat oluşturmaktadır.

Web sitelerinin çoğunluğunda Facebook bağlantısı bulunurken, profesyonel iş ağı olarak tanımlanan LinkedIn'in en az bağlantı verilen sosyal ağ olduğu görülmektedir. Bu durum web sayfalarının daha çok pazarlama iletişimi için kullanıldığının bir başka göstergesi olarak kabul edilebilir. Son yıllarda, pek çok danışmanlık kuruluşu ve özellikle bilişim sektöründe işe alımlarda LinkedIn'in çok yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. LinkedIn'in nitelikli potansiyel adaylara erişimdeki bu rolü düşünüldüğünde, web sitelerinde daha çok yer verilmesi, hatta bu linkin insan kaynakları sayfalarında olması etkili olacaktır. Avrupa'da internetteki aktivitelerin % 84'ünün sosyal ağlarda olmaktadır (Bondarouk, Ruel ve

Weekhout, 2011). Google'ın Türkiye'nin de arasında olduğu dünyanın 46 ülkesinde yaptığı araştırmaya göre, Türkiye, sosyal medya kullanımında birinci sıradadır (Consumer Barometer, 2014). Bu veriler göz önünde bulundurularak işletmelerin insan kaynakları alanında sosyal medyada daha etkili bir şekilde varlık göstermeleri beklenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin geleceğinde, teknolojinin her gün daha fazla yer kaplayacağı bugünden görülebilmektedir. İşe alım sürecinde internet arama motorlarını kullanarak adayla ilgili bilgi toplamak, neredeyse standart bir işe alım basamağı olmaktadır. Çok yakın tarihli bir çalışma, Facebook profilinden, bir adayın kişilik özelliklerine ilişkin, kişilik testleri yoluyla elde edilene yakın bilgi edinilebildiğini göstermektedir (Clark, 2014). Şu anda, çok uzun süreli izleme ve analiz gerektiren bu sürecin teknolojik gelişmelere bakıldığında yakın bir gelecekte bazı uygulamalar sayesinde çok hızlı değerlendirme sonucu vereceği söylenebilir.

Kümeleme analizi sonuçlarına bakıldığında, tasarım ve içerik olarak yeterli şirket sayısının (üçüncü ve dördüncü kümeler) azlığı dikkat çekmektedir. İyi düzenlenmiş İK web sayfalarının ziyaretçiler üzerinde işletmenin çekiciliğini artırdığı gözönünde bulundurulduğunda, Fortune 200 listesindeki şirketlerin dahi bu fırsatı iyi kullanılmadığı söylenebilir. Örgütsel çekicilik, ya da popüler İKY ifadesiyle “İşveren Markası” kavramı, tam da bu noktalara vurgu yapmaktadır. İşveren markası; “işletmenin ayırt edilebilir ve özgün bir işveren kimliği” oluşturarak mevcut çalışanlara ve adaylara işletmeyi diğerlerinden olumlu yönde ayıran özelliklerinin açıklanması ve izlenmesidir (Zamparini, Calegari ve Lurati, 2010). Örnek olarak, Tablo 13'teki en kapsamlı içerik ve tasarım grubundaki şirketlerden Schneider, işveren markası yönetimini ayrı bir uzmanlık alanı olarak tanımlamıştır. (Bknz: <https://www.facebook.com/SchneiderElectricKariyer/posts/101506873830154239>)

Çalışmanın insan kaynakları politikalarının analizi kısmında, insan kaynakları yönetiminde şirketlerin iletişimlerine hakim olan unsurlar tanımlanmıştır. Genel olarak, İKY web sayfalarının hedef kitleleri gözönünde bulundurarak hazırlanmış kuruma özgü ve çalışma yaşamına ilişkin detaylı bilgi veren içerikten çok, birbirini ve mesleki jargonu tekrar eden bazı basmakalıp ifadeler içerdiği gözlemlenmiştir.

İK politikalarının analizinde, insan ve performans odaklılıkla ilgili sınıflamalarda dengeli bir dağılımın var olduğu görülmektedir. Oysa diğer bulgularla birlikte incelendiğinde, sermaye, performans ve rekabet kavramlarına yapılan vurgular dikkat çekicidir. Çalışan sağlığı ve güvenliği ile sendika ve örgütlülüğe insan kaynakları politikalarında görece az yer verilmesi de tartışılması gereken bir başka konudur. Demir, Doğan ve Demirbaş(2014)'ın çalışması da, endüstri ilişkileri ile işçi sağlığı ve iş güvenliğinin ISO 500 listesindeki şirketlerin web sayfalarında en az yer verilen fonksiyonlar olduğunu göstermektedir. Son birkaç yılda Türkiye'de işçi ölümlerinin dramatik artışı gözönünde bulundurulduğunda; çalışan sağlığı ve güvenliği, çalışanların örgütlenmesi, çeşitliliklerin yönetimi gibi “hassas” konularda İK yönetiminin rolünün yeniden tanımlanması gerekmektedir.

Çalışmanın kısıtlarına gelindiğinde, en önemli kısıt kuşkusuz çalışmanın web içeriği üzerinden yapılmasıdır. Web siteleri incelenerek yapılan araştırmalar, niteliksel analiz için iyi bir arşiv ortamı sunarken, analizler gerçekte olan değil “görülmesi istenen” ya da “görülmesine izin verilen” kadarı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN GÖRÜNEN YÜZÜ:FORTUNE 500 İŞLETMELERİ WEB İÇERİK ANALİZİ

ÇİĞDEM VATANSEVER-NURİ YILMAZ

üzerinden yapılmaktadır. Bu durum elde edilen sonuçların açıklayıcılığıyla ilgili bir kısıt yaratmaktadır. Diğer taraftan, siteleri ziyaret edenler için gördükleri içerik, algılarını doğrudan etkileyen bir gerçeklik oluşturmaktadır.

Bir başka kısıt, web sitelerinin doğası gereği dinamik olması ve içeriğin sık değişebilmesidir (Robbins ve Stylianou,2003). Analiz için web sitelerinden veri, bir ziyarette toplanmış ve veri içeriğinin değişimine ilişkin herhangi bir kayıt oluşturulmamıştır. İçerik güncellemesinin, ziyaretçilerin beğenirlik algısı üzerindeki önemi düşünüldüğünde, web sitesi içerik değişiminin ne sıklıkta ve nasıl olduğunun izlenmesi bile insan kaynakları yönetiminin değişimle ilişkisini görmek açısından önemlidir, ve böyle bir çalışmanın yapılması yararlı olacaktır. İK Yönetimi ile teknoloji, internet kullanımı ve sosyal medya alanındaki araştırmalar Türkiye’de oldukça kısıtlıdır. Bu konuda, özellikle ziyaretçilerin web sitesi deneyimi ve şirketin imajı hakkındaki görüşlerini birlikte alabilecek araştırmalar uygulamaya dönük çok yönlü veri sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Aiman-Smith,L. Bauer, T. N.,Cable, D.N. (2001) AreYouAttracted? Do You Intend to Pursue? A RecruitingPolicy-CapturingStudy, Journal of Business andPsychology. 16:219-237.

Antalyalı, Ö.L. (2006) Kümeleme Analizi (Cluster Analysis) içinde Ed. Şeref Kalaycı SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Benligiray, S. (2009) "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Türkiye'de Yönetim- Örgüt Alanının Gelişimi Özel Sayısı, C: 4, S: 2, s. 167-197.

Bilgin,N. (2006) Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi. Siyasal Kitapevi, Ankara.

Bondarouk, T.V.,Ruel, H.J.M. ve Weekhout, W. (2012) Employer Branding and Its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined. In: the 4th International e-HRM Academic Conference on Innovation, Creativity and e-HRM, Nottingham Trent University, Nottingham, UK.

Braddy, P. W., Meade, A. W., ve Kroustalis, C. M. (2005) Organizational Website Usability and Attractiveness Effects on Viewer Impressions. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Cappelli, P. (2001) Making the most of on-line recruiting. Harvard Business Review, 79(3), 139–146.

Clark, K. (2014) You Are What You Facebook: Social media profiles can be good resources for selecting employees—with a catch SIOP- Society for Industrial and Organizational Psychology. http://www.siop.org/article_view.aspx?article=1242. Erişim tarihi. 1.12. 2014.

Cober, R. T., Douglas J. Brown, Paul E. Levy, Alana B. Cober ve Lisa M. Keeping (2003) “Organizational Web Sites: Web Site Content and Style As Determinants of Organizational Attraction”, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 11, (2-3), 158-169.

Cober, R. T., Brown, D.J., Keeping, L.M. veLevy, P. E. (2004) Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? Journal of Management 30 (5) 623–646.

Cober, R.T., Brown, D.J., veLevy, P.E. (2004). Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites. Human Resource Management, 43, 201-218.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN GÖRÜNEN YÜZÜ:FORTUNE 500 İŞLETMELERİ WEB İÇERİK ANALİZİ

ÇİĞDEM VATANSEVER-NURİ YILMAZ

Coyle, J. R., ve Thorson, E. (2001). The effects of progressive levels of interactixaty and vividness in web marketing sites. *Journal of Advertising*, 30(3), 65-77.

Consumer Barometer with Google (2014) The Multiscreen World. <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=GL> Erişim Tarihi 20.12.2014.

Demir, R., Doğan, A. ve Demirbaş, H.T.(2014) ISO 500 Listesindeki İşletmelerin İnternet Sitelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *İ.Ü. İ.İ.E. Yönetim Dergisi*, 76, 185-203.

Eddy, E. R.; Stone, D. L. and Stone-Romero, E. F. (1999). The effects of Information Management Policies on Reactionsto Human Resource Information Systems: An Integration of Privacy and Procedural Justice Perspectives. *Personnel Psychology*, 52, 335-358.

Ehnert, I. (2009) Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European J. International Management*. 3(4), 419.

FortuneTurkey (2014) Fortune 500 Listesi http://fortuneturkey.com/fortune500_2012_main.asp, Erişim Tarihi: 13.01.2014

Fulmer, I. S., Cerhart, B., & Scott, K. S. (2003) Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-994.

Hardy, C., Palmer, I. andPhillips, N. (2000) 'Discourse as a strategic resource', *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, pp.1227-1248.

Gürçayır, S. (2009) "İnternet Çağının Hiyeroglifleri" ya da "Evrenselleşen Sanal Bedenler": Msn ifadeleri. *Millî Folklor*, 21(83), 83-115.

Kariyer Net (2014) Basın Bülteni: Şubat 2013 <http://www.kariyer.net/website/BasinOdasi/BasinBultenDetay.aspx?bultenID=215>, Erişim tarihi : 07.06.2014

Karsak, B. (2008) İletiş(im), Web Sitelerinin Kurumsal Kimlik Açısından Değerlendirilmesi: En Beğenilen 20 Şirket Üzerine Bir Analiz. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, no: 9, s:165-180.

Kuş, E. (2012) *Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri*, Anı Yayıncılık. Ankara.

Lee, I. (2005) Evaluation of Fortune 100 companies' career web sites. *Human Systems Management*. 24; 175-182

Lengnick-Hall, M. L. ve Moritz, S. (2003) The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labour Research*. 24 (3), 365-379.

Marangoz M., Yeşildağ B., Arıkan Saltık I. (2012) E-Ticaret İşletmelerinin Web ve Sosyal Ağ Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi IUYD* 2012; 3 - 2, s: 53 - 78.

- Öksüz, B. (2011) “E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (Cilt:7, Sayı :14), 267-283.
- Perakyla, A. (2005) Analysing talk and text. In N.Denzin ve Y.Lincoln (eds.) Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Newbury Park: Sage, pp. 869-886.
- Peters, K. (2001)Five keys to effective e-cruiting. Ivey Business Journal, 65(3): 8-10.
- Perry, M.ve Bodkin, C. (2000) Content analysis of Fortune 100 company Web sites. Corporate Communications 87-96.
- Resmi Gazete (2014) Sermaye Şirketlerinin Açacakları İnternet Sitelerine Dair Yönetmelik, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130531-15.htm>
- Robbins, S.S. ve Stylianou, A.C. (2002) Global corporate web sites: an empirical investigation of content and design. Information and Management, 40, 205-212.
- Saldamlı, A. (2008) İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7 (13).239-263.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle). Beta Yayınları. İstanbul.
- Scott, D.M. (2009) Pazarlamanın ve İletişimin Yeni Kuralları, MediaCatDijitalage, İstanbul.
- SecretCV (2014) Kurumsal. <http://www.secretecv.com/kurumsal/hakkimizda>Erişim tarihi : 7.06.2014.
- TUİK, Türkiye İstatistik Kurumu Temel İstatistikler (2014 a) Ulaştırma ve Haberleşme İstatistikleri, Sabit Telefon, Cep Telefonu ve İnternet Abone Sayısı, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> Erişim Tarihi 07.06.2014
- TUİK, Türkiye İstatistik Kurumu Temel İstatistikler (2014 b) İstihdam, İşsizlik ve Ücret İstatistikleri, İstihdam Edilenlerin İşteki Durumu Kurumsal Olmayan Nüfusun İşgücü Durumu. <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> Erişim Tarihi: 21.09.2014
- Tunç, A. (2006) Bedenlerin Yer Kaplamadığı Alanlar 9.7.2006 tarihli Radikal Gazetesi yazısı http://www.radikal.com.tr/ek_haber.php?ek=r2&haberno=6040
- Uyargil, C. (2010)İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Williamson, I.O., King, J.E. Jr., Lepak, D.P., & Sarma, A. (2010) Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. Human Resource Management, 49, 669-687.
- Yalçın, S., Singh, N., Dwivedi, Y.K. , Apil, A. R. Sayfullin, S. (2011) Culture and localization on the Web: Evidence from Multinationals in Russia and Turkey. Journal of Electronic Commerce Research, Vol 12, No 1(94-114)
- Yenibiriş (2014)Kurumsal, <http://www.yenibiris.com/hakkimizda>, Erişim tarihi : 07.06.2014

Yıldız, M. L. (2013) Algılanan Kişi Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. Marmara Üniversitesi İİB Dergisi. 34 (1) 153-173

Young, Samuel, (2012) Applicant Behavior on Internet Job Boards: The Effects of Content and Style. College of Science and Health Theses and Dissertations. Paper 18.

http://via.library.depaul.edu/csh_etd/18

Zahedi, F.M. ve Bansal, G. (2011) Cultural Signifiers of Web Site Images Journal of Management Information Systems, Vol. 28, No. 1, pp. 147–200.

Zamparini, A., Calegari, P. And Lurati, F. (2010) Message Effectiveness in Corporate Career Websites: Analysis of the Top 30 Employers in Switzerland Università della Svizzera Italiana IMCA Institute of Marketing and Communication Management Working Papers Number 1