

E-İŞE ALIM SÜRECİNDE KURUMSAL WEB SİTELERİNİN KULLANIMI VE KONU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Arş.Gör. Burcu ÖKSÜZ

İzmir Ekonomi Üniversitesi

İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

burcu.oksuz@ieu.edu.tr

ÖZET

Kurumsal web siteleri, son yıllarda işe alım sürecinde oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumlar, web siteleri ile iş arayanlara ulaşabilmekte; onları insan kaynakları politikaları ve uygulamaları konularında bilgilendirmekte ve online başvuru yapma imkanı sunabilmektedir. Benzer şekilde potansiyel insan kaynağı da kurumsal web sitelerinden kurum ve insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.

Bu çalışmada kurumsal web sitelerinin işe alım sürecindeki rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle elektronik insan kaynakları yönetimi (E-İKY) ve elektronik işe alım (E-işe alım) kavramları teorik olarak açıklanmış ve kurumlar açısından önemi irdelenmiştir. İkinci bölümde ise Türkiye'nin en beğenilen (çalışılmak üzere tercih edilen) işletmelerinin kurumsal web sitelerini e-işe alım amaçlı nasıl kullandıklarını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Türkiye'nin en beğenilen ilk 20 şirketi web sitelerini gerek İK politikalarını ve uygulamalarını duyurmak gerekse iş ilanlarını yayınlamak ve online (çevrimiçi) başvuru yapma imkanı sunmak açısından etkin olarak kullanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: E-işe Alım, E-insan Kaynakları, Kurumsal Web Siteleri.

THE USE OF CORPORATE WEB SITES IN E-RECRUITMENT PROCESS AND A RESEARCH ON THIS TOPIC

ABSTRACT

Corporate web sites have very important role in recent years in recruitment process. Corporations can reach to the people who are looking for jobs, then can inform them about their human resources policies and applications, and give an opportunity to apply through internet. Similarly, potential human resources have information from these corporate web sites about corporations and their practices on human resources.

This study aims to expose corporate web sites' role in process of employing people. In this way, first of the electronic human resources management (E-HRM) and electronic recruitment (E-recruitment) concepts and their importance for corporations are explained theoretically. In the second part of the paper, how the most admired corporations of Turkey use their web sites for e-recruitment is researched. According to the research results; Turkey's most admired twenty corporations use effectively their web sites to release their human resources policies and practices to their publics and also give an opportunity for online applications.

Keywords: E-Recruitment, E-Human Resources, Corporate Web Sites.

1. GİRİŞ

İnternet, sosyal ve ekonomik hayatımızı kökten değiştirmesinin yanında kurumların yönetim biçimlerini de önemli derecede etkilemiştir (Stone vd., 2006: 229). İnternetin etkilediği yönetsel fonksiyonlardan biri insan kaynakları yönetimidir. Öge'ye (2004: 109) göre "Bilgi ile iletişim teknolojisindeki gelişme ve ilerlemeler işletmelerin genel politikalarının yanında insan kaynakları yönetimini de yakından etkilemiş ve gelinen son nokta, E-İKY olmuştur".

Günümüzde kurumlar işe alım, performans, eğitim gibi birçok insan kaynakları işlevlerinde iletişim teknolojilerini kullanmaktadırlar. E-performans yönetimi, e-egitim, e-kariyer yönetimi gibi uygulamalar insan kaynakları bölümlerine işlerini daha kısa zamanda yapabilme olanağı sunmaktadır. Kurumların iletişim teknolojilerinden etkin olarak yararlandığı insan kaynakları işlevlerinden bir diğeri işe alımdır. İletişim teknolojileri online iş ilanları, online görüşmeler, online testler gibi birçok işe alım uygulamasına olanak sağlamaktadır.

Kurumsal web siteleri, kurumların E-işe alım çalışmalarında etkin olarak kullanılan bir araçtır. Web siteleri, kurumların potansiyel insan kaynağına ulaşması noktasında oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumlar, insan kaynakları sayfaları ya da istihdam siteleri aracılığıyla zamana ve mekâna bağlı olmaksızın potansiyel insan kaynaklarına ulaşabilmekte ve onları insan kaynakları politikaları konusunda bilgilendirebilmektedir. Web sitelerinde edindiği bilgiler, iş arayan kişilere kurumun çalışma ortamı açısından nasıl bir yer olduğu konusunda önemli ipuçları vermektedir. Örneğin, web sitesinde kurumun farklı işgücüne (ırksal, dini vs.) açık olduğuna ilişkin bir ifade yer alıyorsa, kuruma farklı milliyetlerden daha fazla kişinin başvuru yapması sağlanabilmektedir. Kurumlar web siteleri aracılığıyla sahip olduğu değerleri ve politikaları potansiyel insan kaynağına aktarılabilen ve böylece kurumsal kültüre uygun çalışanları çekebilmektedir. Bunun yanında iş ilanlarının kurumsal web sitelerinde yayınlanması daha fazla nitelikli adaya ulaşabilmeyi, adaylara online başvuru imkanının sağlanması da başvuruların daha hızlı yapılabilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada, E-İKY ve E-işe alım konuları teorik olarak incelenmiş ve Capital Dergisi tarafından belirlenen 2008 yılında Türkiye'nin en beğenilen ilk 20 şirketinin kurumsal web sitelerini işe alım amaçlı nasıl kullandıklarını ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapılmıştır. Capital Dergisi, Türkiye'nin en beğenilen şirketlerini pazarlama ve satış stratejileri, hizmet ve ürün kalitesi, çalışanların nitelikleri, finansal sağlamlık, toplumsal sorumluluk, yatırımcıya değer yaratma, uluslararası pazarlara entegrasyon, yönetim kalitesi, çalışana sunulan sosyal olanaklar, ücret politikası ve seviyesi, yönetim ve şirket şeffaflığı, çalışanların niteliklerini geliştirme, bilgi ve teknoloji yatırımları, iletişim ve halkla ilişkiler, rekabette etik davranma, çalışan memnuniyeti, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti kriterleri ile belirlemektedir. Bu çalışma kapsamında söz konusu işletmelerin web siteleri şekil, içerik ve fonksiyon özellikleri açısından incelenmiştir.

2. E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

E-İKY kavramı, ilk kez e-ticaret kavramının geniş ölçüde yayıldığı 1990'lı yılların sonunda kullanılmıştır (Olivas-Lujan vd., 2007: 419). E-İKY, örgütsel yaşamdaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ve politikalarda web tabanlı

teknolojilerin kullanılmasıdır (Ruel vd., 2007: 280). Lengnick-Hall ve Moritz (2003: 365) E-İKY'nin interneti kullanarak insan kaynakları konularında işletme işlerinin yürütülmesini ifade ettiğini belirtmektedir.

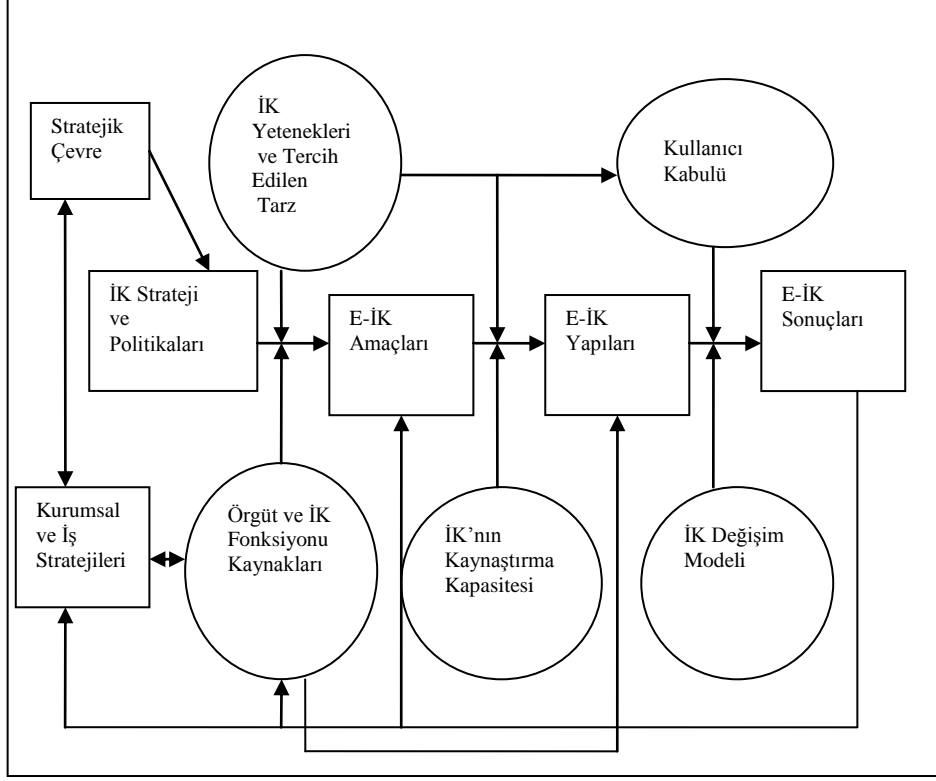
Teknoloji, İKY'yi birçok konuda etkilemiştir. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (2004: 42-44) İKY'yi etkileyen teknoloji trendlerini şöyle sıralamaktadır:

- *Doğru ve gerçek zamanlı insan kaynakları bilgisine hızlı ve ucuz erişim:* Bilgiye erişim ve bilgiyi etkili bir şekilde analiz etme, değerlendirme, yorumlama, kullanma, geliştirme ve paylaşma becerisi kuruluşlar için stratejik üstünlük elde etmenin anahtarı olacaktır.
- *Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla bilgiye her an her yerden erişme olanağı:* Bu durum, herhangi bir zamanda herhangi bir yerde çalışabilmek anlamına gelmektedir.
- *Çeşitli analitik sistemler:* Bu uzman sistemler yöneticilere, insanlarla ilişkili konularda karar vermenin her aşamasında eşlik edecektir.
- *Akıllı self servis:* Bu, self servis olayının akıllı telefonlar ve avuç içi PDA'lar (personal data assistants-kişisel veri yardımcısı) aracılığı ile iletişimi de kapsayacak şekilde genişlemesini ifade etmektedir.
- *Kişiyeye özel içerik:* Yirmi birinci yüzyılın İKY sistemleri, çalışanın kuruluş içindeki rolüne dayalı olarak süzgeçten geçirilmiş bilgi içeriğini sunacak ve böylece çalışanların optimum performans göstermelerini sağlayacaktır.

Kurumlar basit ve karmaşık işler için farklı düzeylerde E-İKY çalışmaları gerçekleştirebilmektedir. Lengnick-Hall ve Moritz'e (2003: 366) göre E-İKY üç temel biçimden oluşmaktadır:

- En temel olarak, bilgi yayma gerçekleştirilmektedir. E-İKY'nin bu şekilde kullanılmasıyla dokümantasyonun yerini elektronik girdiler almaktadır. Intranetler kullanılmakta ve sıklıkla farklı uygulama programlarıyla birleştirilmektedir. Bu, kurumdan çalışanlara ya da yöneticilere tek yönlü iletişimi içermektedir. Bu biçimde E-İKY, temel bilgi sunumu aracı olarak intranetleri kullanmaktadır.
- İkincisi, E-İKY işlemlerinin iş akışının ve değer zinciri entegrasyonunun otomatikleştirilmesini içermektedir. Bu E-İKY biçimi, intranetle birlikte ekstranet ve sıklıkla kombine edilmiş birçok farklı başvuru programını kullanmaktadır.
- Son olarak E-İKY'nin en karmaşık biçimi, kurumdaki insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun dönüşümünü içermektedir. Bilgiden otomasyona ve transformasyona, E-İKY daha geleneksel odaklardan taşınmaya başlamaktadır.

Şekil 1: E-İK Modeli



Kaynak: Graeme Martin, Martin Reddington ve Heather Alexander (2008), "Technology, Outsourcing, and HR Transformation: An introduction", *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, (Der. G. Martin, M. Reddington, H. Alexander), Butterworth-Heinemann, Burlington, s. 10.

Yukarıda yer alan E-İK modeline göre İK stratejileri ve politikaları doğrultusunda E-İK amaçları belirlenmekte, E-İK amaçları E-İK yapılarını belirlemede ve E-İK sonuçlarına ulaşılmaktadır. Bu süreci; stratejik çevre, örgüt ve İK fonksiyonu kaynakları, İK'nın kaynaştırma kapasitesi, İK değişim modeli, İK yetenekleri gibi faktörler etkilemektedir. İşletmeler, online olarak gerçekleştirecekleri İK uygulamaları için E-İK yapıları gerçekleştirmekte ve E-İK amaçlarına ulaşmaktadır. Örneğin, bir kurum işe alım sürecinde kurumsal web sitelerinden yararlanma kararı verdiğinde bu amaca yönelik olarak web sitelerinde düzenleme yapması gerekmektedir. Bu düzenlemeler ile işe alım sürecinin online olarak yürütülmesi sağlanmaktadır. Benzer şekilde online eğitim uygulamaları gerçekleştirmek isteyen işletmeler, bu uygulamalar için E-İK yapıları oluşturarak etkin performans yönetimi çalışmalarını gerçekleştirebilmektedir.

E-İKY, kurumlarda birçok amaç için kullanılmaktadır. E-İKY'nin amaçları şöyle sıralanmaktadır (Ruel vd., 2007: 282):

- Maliyetin azalması
- İK hizmetlerinin geliştirilmesi
- Stratejik oryantasyonun geliştirilmesi

E-İKY ile kurumlar insan kaynağı seçim süreci, eğitim, kariyer yönetimi gibi alanlarda gerçekleştirdikleri çalışmaları daha az maliyetle gerçekleştirebilmektedir. Bu çalışmaların daha kısa sürelerde ve daha az maliyetle yapılması ise insan kaynakları fonksiyonlarının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece insan kaynakları bölümleri, rutin işlerinin dışında kurumlar için farklı stratejik görevler üstlenebilmektedir. Ruel ve diğerlerine (2007: 282) göre ampirik araştırmalar, bu amaçların uygulamada net olarak tanımlanmadığını, E-İKY'nin insan kaynakları yönetiminin stratejik oryantasyonunu amaçlamaktan ziyade çoğunlukla maliyetin düşürülmesi ve insan kaynakları hizmetlerinin etkinliğinin artırılmasına yönelik olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: E-İKY Çalışmaları

Düzy	Temel Oryantasyon
İnsan Kaynakları Alt Fonksiyonları	İnsan kaynakları planlama, işe alım, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları alt fonksiyonlarının yapılması ile ilgili kararlar.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Planlama, işe alım, görüşme, test yönetimi, seçim kararları gibi insan kaynakları alt fonksiyonlarındaki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili kararlar.

Kaynak: David P. Lepak ve Scott A. Snell (1998), "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, s. 226.

İnsan Kaynakları Planlaması: İnsan kaynakları planlaması ile ilgili olarak E-İK çalışan veri güncellemeleri, personel değişiklikleri ve iş gerekleri açısından önemli ilerleme getirmektedir. Çalışanlara kişisel bilgilerini güncelleme olanağı vermesi, insan kaynakları arşivinin doğruluğunu ve veri kalitesini artırmaktadır (Panayotopoulou vd., 2007: 279).

İşe Alım: E-işe alım ile kurumlar işe alım çalışmalarını daha hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.

Öğrenme: E-öğrenme, bilgi ve iletişim teknolojileri tarafından desteklenen eğitim aktivitelerini içermekte (Panayotopoulou vd., 2007: 279), kalite ve öğrenme etkinliğinin yanında çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artırmakta ve hizmet sunumunu etkilemektedir (Comacciho ve Scapolan, 2005: 174).

Eğitim: E-eğitim çalışmaları, insan kaynağının katılımını artırmakta ve daha fazla kişinin eğitim almasını sağlamaktadır. Teknoloji, daha etkin eğitim araçlarının geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Performans Yönetimi: E-İK performans değerlendirmenin bütün olarak online yürütülmesini sağlamaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar online formlarla insan kaynakları

departmanlarına performans değerlendirme verisi sunabilmektedir (Panayotopoulou vd., 2007: 279). Birçok kurum, performans yönetimi sürecini kolaylaştıran e-sistemler kullanmaktadır. Bu sistemler yöneticilere performans yönetimi sürecinde performans ölçümü, performans değerlendirmelerinin yazımı ve çalışanlara geribildirim sağlanmasında kolaylık sağlamaktadır. Örneğin, bilgisayarlı performans denetimi tamamlanan işler, kilit başarılar, görevlerde harcanan zaman, hata oranları gibi değişkenleri tutarak performans ölçümünü kolaylaştırmaktadır (Stone vd., 2006: 237).

Ödüllendirme: E-ödüllendirme, ödül veri ve enformasyonlarının toplanması, düzenlenmesi, analiz edilmesi, kullanılması ve yayılmasına olanak sağlayan ödül araçlarını düzenleyen web uyumlu yaklaşımdır. E-ödüllendirme, ödül programlarının etkin bir şekilde tasarlanması, yönetimi ve iletilmesine olanak sağlayan web tabanlı yazılım araçları anlamına gelmektedir (Dulebohn ve Marler, 2005: 167).

İşletmelerin büyüklüğü, kurumsal yapısı, faaliyet gösterdiği sektör gibi birçok faktör, E-İKY uygulamalarını etkilemektedir. Ancak son zamanlarda işletmelerin büyük bir çoğunluğunun kurumsal web sitelerinde insan kaynakları bölümlerine yer verdiği görülmektedir. Bu bölümler, bazı işletmeler tarafından E-İK işlevlerini yerine getirmek amacıyla etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak bazı işletmeler, yalnızca insan kaynakları ile ilgili bilgileri duyurmak amacıyla web sitelerinde insan kaynakları bölümleri oluşturmaktadır.

Lengnick-Hall ve Moritz'e göre (2003: 366) insan kaynakları fonksiyonu için E-İKY'nin verimliliği ve etkinliği artırma potansiyeli vardır. Verimlilik, iş kâğıtlarının dolaşım zamanının azalmasından, veri doğruluğunun artmasından ve insan kaynakları ekibindeki kişi sayısının azalmasından etkilenebilmektedir. Etkinlik, hem çalışanların hem de yöneticilerin işleri daha iyi yapmalarından ve zamanına uygun kararlar almaya ilişkin yeteneklerinin gelişmesinden etkilenebilmektedir. Erdal (2002) ise E-İK'nın insan kaynakları yönetimindeki insan unsurunu güçlendirdiğini, çalışanlara kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunduğunu, çalışanların yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol gösterdiğini belirtmektedir.

Tablo 2: E-İK'nın Sonuçları

<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>
<p>İşlemsel</p> <ul style="list-style-type: none">• İK işlerinin maliyetinin ve insan kaynaklarında çalışan kişi sayısının düşmesi• Yöneticilerin ihtiyacı olan daha fazla sorumluluk ve çalışanların ihtiyacı olan daha fazla bilgi.• Yöneticiler ve çalışanlarda öz yeterliliğin artması <p>Dönüşümsel</p> <ul style="list-style-type: none">• Yöneticilere çalışan yönetimi konusunda daha fazla sorumluluk• Çalışanların kişisel gelişimi kabullerinin artışı• Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa ve memnuniyete öncülük eden iki yönlü iletişimin geliştirilmesi• Kişisel öğrenmeye daha fazla erişim• Düzenli insan kaynakları portalları ile kurumsal kimliğe daha fazla duyarlılık• İnsan kaynaklarının uzmanlık/stratejik konulara daha fazla zaman ayırması• Ev ve diğer iş mekanlarından esnek çalışma yeteneğinin artması	<p>İşlemsel</p> <ul style="list-style-type: none">• İnsan kaynaklarında çalışan kişi sayısının düşmesi <p>Dönüşümsel</p> <ul style="list-style-type: none">• Yüz yüze iletişim eksikliği• İnsan kaynakları çalışanlarının uzaklığı• Entelektüel varlığın ve veri sahipliğinin dış kaynak sağlayan ortağa transferi

Kaynak: Graeme Martin, Martin Reddington ve Heather Alexander (2008), "Technology, Outsourcing, and HR Transformation: An introduction", *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, (Der. G. Martin, M. Reddington, H. Alexander), Butterworth-Heinemann, Burlington, s. 10.

Yukarıda yer alan tabloda belirtildiği gibi E-İK'nın kurumlar üzerinde olumlu ve olumsuz, işlemsel ve dönüşümsel olmak üzere bazı sonuçları vardır. Kurumlar, E-İKY çalışmalarında bu sonuçları göz önünde bulundurmalı ve olumsuzlukları en aza indirmeye yönelik önlemler almalıdır.

Önümüzdeki yıllarda E-İKY çalışmalarının giderek artacağı ileri sürülebilir. Walker (2001: 22) yeni insan kaynakları teknolojilerinin insan kaynakları fonksiyonu yapısını ve insan kaynakları çalışanlarının rolünü değiştireceğini ifade etmektedir. Lengnick-Hall ve Moritz (2003: 366) E-İK'nın gelecekte insan kaynakları fonksiyonu üzerindeki etkilerini şöyle sıralamaktadır:

- İnsan kaynakları bölümleri geçmiştekinden daha küçük olacaktır. Kurumlar bilgi kaydı ve form süreci için çok sayıda büro elemanına ihtiyaç duymayacaktır.
- İKY idari rolden ziyade daha stratejik/yönetimsel role sahip olacaktır. Önceden idari konularla harcadığı zamanın yerini kurumun rekabet edebilirlik konuları ile ilgili harcadığı zaman alacaktır.
- İnsan kaynakları fonksiyonu kuruma değer ekleyecek yeni yollar yaratacaktır. İnsan kaynakları işe alım, eğitim, ödüllendirme gibi geleneksel odaklardan taşınarak insan sermayesi görevlisi, ilişki kurucu, bilgi yöneticisi gibi yeni roller üstlenecektir.

3. ELEKTRONİK İŞE ALIM VE KURUMSAL WEB SİTELERİ

İlk kez 1990'lı yılların ortalarında ortaya çıkan (Parry ve Tyson, 2008: 257) E-işe alım, günümüzün rekabetçi işgücü pazarında nitelikli adayların çekilmesinde ve yerleştirilmesinde insan kaynakları uygulayıcılarına yardım etmektedir. İnternet, olası çalışanların çekilmesinde ucuz, uygun ve inovatif bir yol olarak işe alım yapan kişilere avantaj sağlamaktadır (Hogler vd., 1998: 162).

Geleneksel yöntemlerle işe alım oldukça uzun bir zaman almaktadır. E-işe alım ise çok daha kısa bir sürede ve daha az maliyetli bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Forrester araştırma şirketinin araştırmasına göre internet ile çalışan istihdam etmenin maliyeti ortalama 183 dolar olurken, gazete ve dergi gibi geleneksel araçlarla çalışan istihdam etme ortalama maliyeti ise 1,383 dolardır (Lee, 2005: 87).

Kurumlar açık iş pozisyonları ilan etmek ve nitelikli adayları çekmek için giderek artan oranda interneti kullanmaktadır. Web tabanlı ilanlar, adaylara çoğunlukla şu konularda bilgi sağlamaktadır (Stone vd., 2006: 232):

- Boş iş pozisyonları
- İş tanımları
- Kurumun kültürü ve marka kimliği
- Çalışanlara sağlanan teşvikler (ücret, ücret dışındaki faydalar, öğrenme fırsatları, terfiler)

Web sitelerinde yayınlanan iş ilanlarında kurumlar, hem kendileri hakkında hem de iş ve bu iş pozisyonuna alınacak adayların özellikleri hakkında birçok mesaj vermektedir. İlanlarda yer alan tüm bilgiler, adaylara ilanı veren kurumun nasıl bir işveren olabileceği konusunda önemli ipuçları vermektedir. Bu ipuçları, adayların kuruma başvuru kararlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Teknoloji, yalnızca iş başvurularının çekilmesi açısından yararlı değildir aynı zamanda kapsamlı seçim çalışmalarının yürütülmesi yeteneğine de sahiptir. Örneğin, Coopers & Lybrand kurumu başvuruların ilk elemesini online görüşme yoluyla yapmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri seçim için performans, kurumsal ilgiler ve olumlu işle ilgili tutumlarla ilgili öngörülmemeleri tanımlamakta, kurum online seçim testi uygulamaktadır. İşe alımı yapan kişiler, adaylara bir internet adresi ve şifre vermekte, aday daha sonra ona rehberlik eden talimatları takip ederek testi yanıtlamaktadır. Daha sonra test sonuçları işlenmektedir. Kurum bu bilgileri adayla ilgili karar verirken diğer seçim araçları ile birlikte kullanmaktadır (Hogler vd., 1998: 152). Bazı kurumlar, adayların eleştirel düşünme ve karar verme yeteneklerini değerlendirmek için özel tasarlanmış online görüşmeler ya da simülasyonlar yürütmektedir. Bazı kurumlar ise online olarak adaylara kişiliklerini değerlendirme fırsatı sağlamaktadır. Bu uygulamadaki amaç, adayların davranışları ile kurumun kültürü arasındaki uyumun derecesini değerlendirmektir (Stone vd., 2006: 234).

Kurumlar adaydan çoğunlukla çalışan performansının öngörümleyicisi olarak kullanılabilen biyografik bilgiler sunmalarını da isteyebilmektedir. Genel olarak biyografik bilgiler; eğitim düzeyini, önceki işyerinde çalışma yılını, son beş yılda bulunulan farklı işlerin sayısını içermektedir. Seçim sürecinin artan bileşenlerinden biri

olan psikolojik testlerde elektronik ortama kolayca adapte edilebilmektedir (Hogler vd., 1998: 152).

Kurumsal web siteleri, iş başvuru sürecinde önemli bir bilgi kaynağı haline gelmiştir (Cober vd., 2003: 158). Web siteleri E-işe alım uygulamalarında gerek geniş bir alanda işgücüne ulaşma, gerekse adayları kurum hakkında bilgilendirme konusunda önemli bir araçtır. Zusman ve Landis'e (2002) göre kurumsal web siteleri, E-işe alım sürecinde kilit bir rol oynamaktadır. Geleneksel işe alım araçlarının (broşürler, gazete ilanları vs.) aksine kurumsal web siteleri, adaya bilgi yaymak, başvuruları elemek için bilgi toplamak ya da her ikisi içinde kullanılabilir (Williamson vd., 2003: 245).

İnternette işe alım, iki temel bölümü içermektedir: kurumsal web siteleri ve web tabanlı iş siteleri (Pearce ve Tuten, 2001: 10). İşverenler online işe alımda iki yaklaşım izlemektedir. İlk seçenek çalışanların internette kendi sayfalarını oluşturarak boş iş pozisyonlarını duyurmalarıdır. İkinci yaklaşım ise bağımsız istihdam hizmetleri ile anlaşmalarıdır (Hogler vd., 1998: 151).

Cedar şirketinin araştırmasına göre büyük işletmelerin %100'ü interneti boş iş pozisyonlarını, %82'si ise intranet sistemlerini kullanarak kurumun içinde boş pozisyonları duyurmak ve uygun çalışanları tanımlamak için kullanmaktadır (Cedar, 2002). Lee (2005) Fortune Dergisi tarafından belirlenen 100 işletmenin web sitelerinin E-işe alım amaçlı kullanımına yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Fortune 100 işletmenin tamamı en az bir E-işe alım yöntemi uygulamaktadır. Williamson ve diğerleri (2003) tarafından 252 işletme öğrencisi ile yapılan araştırmada web sitelerinin örgütsel çekiciliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Erdem ve Kabakçı'nın (2004) otel işletmelerinin internet üzerinden işe alım uygulamalarına yönelik 2004 yılında yaptıkları araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin %60'ı internet üzerinden işe alıma bir yıl ve öncesinde başladığını belirtmiştir. Aynı araştırmada işletmelerin %100'ü personelinin %10 ve %10'dan daha az oranını internet üzerinden sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. TÜRKİYE'NİN EN BEĞENİLEN ŞİRKETLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Amaç

Araştırmada, Capital dergisi tarafından gerçekleştirilen 'Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri' araştırmasında 2008 yılında belirlenen ilk 20 işletmenin (İlk 20'de 23 işletme bulunmaktadır) kurumsal web sitelerini işe alım sürecinde (insan kaynakları uygulamalarının duyurulması, online başvuru olanağı gibi) nasıl kullandıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır.

4.2. Metot

Çalışmada Cober ve diğerleri (2004) tarafından 'Form, Content, and Function: An Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites' başlıklı çalışmada kullanılan analiz yöntemi esas alınmıştır. Cober ve diğerleri (2004) çalışmalarında istihdam web sitelerini şekil, içerik ve fonksiyon açısından incelemiştir.

Bu çalışmada, Türkiye'nin en beğenilen şirketlerinin insan kaynaklarına yönelik sayfaları ve/veya istihdam web siteleri incelenmiştir. 2008 yılında Capital dergisi

tarafından yapılan araştırmaya göre Türkiye'nin "En Beğenilen Şirketleri" diğer bir deyişle araştırma kapsamındaki kurumlar şöyledir (Capital, 2008: 79):

1. Turkcell
2. Koç Holding
3. Arçelik
4. Garanti Bankası
5. Sabancı Holding/Coca-Cola
6. Eczacıbaşı Topluluğu
7. Unilever
8. Ülker
9. Doğuş Holding
10. Procter&Gamble
11. Vestel
12. Microsoft
13. Zorlu Holding
14. Türkiye İş Bankası
15. Türk Telekom
16. Akbank
17. Philip Morris/Efes Pilsen
18. Borusan Holding
19. Bosch
20. Toyota/Siemens

Araştırma kapsamındaki kurumlardan birinin kendine özgü insan kaynakları sayfası bulunmamaktadır, insan kaynaklarına ilişkin bilgiler bağlı bulunduğu grubun genel kariyer sitesinde yer almaktadır. Bu nedenle bu işletmenin web sitesi incelenmemiştir. Dolayısıyla çalışmada 22 işletmenin web sitesi analiz edilmiştir. Ayrıca merkezi başka bir ülkede olan kurumların uluslararası web siteleri değil, Türkiye'deki web sitelerinin insan kaynakları sayfaları incelenmiştir. Bu doğrultuda örneğin, Coca Cola'nın Türkiye'deki web sitesi incelenmiştir.

Web siteleri, 10 Şubat 2009 ile 10 Mart 2009 tarihleri arasında analiz edilmiştir. Bu tarihler arasında, olası hataları engelleyebilmek amacıyla kurumların web siteleri farklı zamanlarda bir hafta aralıkla iki kez analiz edilmiştir. Analiz sonuçları her bir işletme için ayrı olarak verilmemiş, elde edilen bulgular hangi kuruma ait olduğu gösterilmeden genel bir tablo içinde verilmiştir.

4.3. Bulgular

Araştırmada Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri'nin kurumsal web sitelerini etkin olarak kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kurumların web sitelerini insan kaynakları anlayışını ve uygulamalarını duyurmaya ve nitelikli insan kaynağını çekmeye yönelik bir araç olarak kullandığı söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki kurumsal web sitelerinin şekil açısından incelenmesinde elde edilen bulgular şöyledir:

Tablo 3: Kurumsal Web Sitelerinin Şekil Özellikleri

<i>Şekil</i>	<i>Tanımlama</i>	<i>Sayı</i>
Fotoğraf	İnsanların, objelerin fotoğrafları ya da ödüllerin imajları	19
Renk	Arka planda, grafiklerde ya da resimlerde egemen olarak kullanılan renk	22
Animasyon	Grafikler, fotoğraflar ya da linkler	18
Ses/Video	Video ve ses mesajları	3

Kurumların büyük bölümünün insan kaynakları sayfalarında fotoğraflar/resimler yer almaktadır. Kurumların tamamı insan kaynakları sayfalarında kurumsal renklerini ya da farklı renkleri kullanmıştır. Bunun yanında kurumların 18 tanesinin web sitesinde grafikler, fotoğraflar gibi farklı animasyonların bulunduğu saptanmıştır. Kurumların yalnızca 3 tanesinin web sitesinde video yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki kurumsal web sitelerinin içeriği açısından elde edilen bulgular şöyledir:

Tablo 4: Kurumsal Web Sitelerinin İçerik Özellikleri

<i>İçerik</i>	<i>Tanımlama</i>	<i>Sayı</i>
İstihdamla İlgili Bilgiler		
Maaş/faydalar	Maaşlar ya da faydalar hakkında bilgiler	16
Kültür	Kültür, amaçlar, değerler ve örgütün çalışma çevresi hakkında sunulan bilgi	19
Eğitim	Eğitim ve kariyer gelişimi hakkında bilgi	19
Online iş tanıtılması	Spesifik iş ilanları dışında çalışanın tipik bir gününü ya da sorumluluklarını tanımlayan bilgi	14
Uygun Mesajlar		
Hedefli mesajlar	İş arayanların özellikli grupları için bölümler (örn, öğrenciler, tecrübeli çalışanlar)	18
İş ve hayat ile ilgili mesajlar	Çalışanın iş ve özel hayatı arasındaki dengeyi kurumun kolaylaştırması ile ilgili bilgi	12
Farklılık mesajları	Farklılığı olan işgücünü (ırksal, cinsiyete dayalı) destekleyen mesajlar	7
Çalışan Fikirleri	Çalışanların kendi işleri hakkındaki ifadeleri/yorumları (CEO ya da müşteri mesajlarının dışında)	6
Öz değerlendirme materyalleri	Kültür araştırmalarının sonuçları, istenilen çalışanların özellikleri hakkında spesifik bilgi ya da interaktif kültürel uyum dökümleri.	17
Toplum Hizmeti	Kurumsal hayırseverlik ve/veya çalışan toplum hizmeti	6

Araştırma kapsamındaki kurumlardan 16'sı çalışanların maaşları ve elde edecekleri faydalar hakkında bilgi akışı yapmaktadır. Kurumların bu konuya ilişkin olarak ikramiyeler, mesai ücretleri, ödüller gibi konularla ilgili bilgi verdiği saptanmıştır. Kurumların 19'u web sitesi ziyaretçilerine kültürleri, değerleri, nasıl bir çalışma ortamı sunduklarına ilişkin bilgi aktarımı yapmaktadır. Kurumların insan kaynaklarının kendileri için taşıdığı önemin farkında olduklarını farklı ifadelerle dile

getirdikleri görülmektedir. Örneğin, kurumların web sitelerinde başarılarının sahip oldukları insan kaynağına bağlı olduğu, insan kaynağının gelişiminin aynı zamanda kurumların performansını artırdığı gibi ifadeler yer almaktadır.

Kurumların 19'unun web sitelerinde insan kaynaklarının eğitimi ve kariyer gelişimleri hakkında bilgi verdiği görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanlara nasıl eğitim verildiği, terfi olanakları gibi konulara ilişkin bilgi verilmektedir. Kurumlardan 14'ü ise iş ilanlarında belirtilenler dışında çalışanların sorumluluklarını belirten açıklamalar yapmıştır. Bu açıklamalarda genel olarak tüm çalışanların sahip olması istenen özellikler sıralanmaktadır. Araştırma kapsamında 18 kurum işgücünün spesifik özelliklerine göre mesajlar vermiştir. Örneğin, üniversite öğrencilerine staj başvuru süreci hakkında verilen bilgilerin yanında, deneyimli çalışanlara yönelik iş seçeneklerine ve başvuru koşullarına da yer verirken; 12 kurumun web sitesinde çalışanların özel hayatı ve iş hayatını dengeleme konusunda yaptıkları çalışmalarla ilgili mesajlar vermiştir. Kurumların aynı zamanda çalışanların sosyal hayatına yönelik yaptıkları etkinliklere ve bu etkinliklerdeki amaçlarına da yer verdikleri saptanmıştır.

Kurumlardan yalnızca 7'sinin web sitesinde farklılığı olan işgücünü destekleyen mesajlar bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak kurumlar ırk, din gibi farklılıkları olan çalışanlar arasında ayırım yapmadan herkese eşit davrandıklarını belirten mesajlar vermiştir. 6 kurumun web sitesinde çalışanların kurum ve çalışma ortamı hakkında düşünceleri bulunmaktadır. 17 kurum istediği çalışanların özellikleri, kültürüne uygun çalışanlar konusunda bilgi vermektedir. Kurumlar, işin gerektirdiği özellikler yanında, kurumun tüm çalışanlarının sahip olması gereken özellikleri de vurgulamaktadır. Kurumların 6'sının insan kaynakları sayfalarında kurumsal sosyal sorumlulukları ile ilgili bilgi aktarımı yapılmaktadır. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken nokta, kurumsal sosyal sorumluluk bilgisinin sadece insan kaynakları sayfalarında incelendiğidir. Kurumların tamamının web sitesinde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin bir bölüm yer almaktadır. Ancak çalışmada insan kaynakları sayfalarına/istihdam sitelerine yönelik bir analiz yapıldığı için, kurumsal sosyal sorumluluk mesajları söz konusu sayfalarda incelenmiştir. Diğer sayfalarda yer alan sosyal sorumluluk bilgileri değerlendirmeye alınmamıştır.

Kurumların web sitelerinin insan kaynakları bölümleri diğer site içerikleri ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları bölümlerinin kurumların insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını yansıtacak şekilde oluşturulduğu söylenebilir. Kurumlar insan kaynakları alanında yaptıkları çalışmalar, insan kaynaklarına bakış açıları, sunulan çalışma ortamı gibi çok geniş bir alanda bilgi aktarımı yapmakta, mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından nasıl bir işyeri olduğu sorusunu yanıtlamaktadır. Bu bağlamda kurumsal web sitelerinin insan kaynakları bölümlerinin web sitesi kullanıcılarına bilgi aktarımı konusunda önemli bir işlevi yerine getirdiği ileri sürülebilmektedir.

Araştırma kapsamındaki kurumsal web sitelerinin fonksiyon açısından analizi sonucu elde edilen bulgular şöyledir:

Tablo 5: Kurumsal Web Sitelerinin Fonksiyon Özellikleri

<i>Fonksiyon</i>	<i>Tanımlama</i>	<i>Sayı</i>
Online Başvuru		
Online başvuru	Doğrudan web sayfasından başvuru yapılması	22
E-posta ile başvuru	Başvuruların sadece e-posta ile yapılması	0
Online başvuru beklentileri	Adayların özgeçmişlerinin sunulması sürecine ilişkin beklentilerle ilgili bilgiler	22
Başvuru süreci bilgisi	İstihdam sürecinin en az bir yönünü (örneğin, görüşme) tanımlayan bilgi	18
Geribildirim süreci	Adaylara başvuru süreci ile ilgili bilgilendirme yapılması	15

Kurumların tamamı adaylara online başvuru yapma olanağı sunmaktadır. Sadece e-posta ile başvuru kabul eden kurumun ise olmadığı saptanmıştır. Kurumların bazıları online başvurunun yanında e-posta ile yapılan başvuruları da kabul ederken, bazıları sadece online sistem aracılığıyla iş başvurusu alma yoluna gitmektedir. Kurumların hepsi adayların online olarak özgeçmişlerini sunmasına ilişkin bilgi vermektedir. Ayrıca kurumların 18 tanesinin istihdam sürecinin en az bir yönü konusunda bilgi verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumların bazıları işe alım sürecinin tüm aşamaları konusunda bilgilendirme yaparken, bazıları tek bir süreçten söz etmiştir. Bunun yanında 15 kurum adayları başvurularının değerlendirilme sonucu ile ilgili bilgilendirme konusunda yer vermiştir.

Araştırma kapsamında incelen kurumsal web siteleri ile farklı kurumların iş ilanlarının yer aldığı ve adayların iş başvurusu yapabildiği insan kaynakları siteleri karşılaştırıldığında işletmelerin kendi web sitelerinde insan kaynakları uygulamalarını daha kapsamlı şekilde açıklayabildikleri ve kültürlerini daha etkili şekilde yansıtabildikleri söylenebilir. İnsan kaynakları siteleri, işletmelere daha fazla adaya ulaşma, işe uygun aday seçme konusunda oldukça önemli bir fırsat sağlamaktadır. Nitekim bu tür sitelerde adaylar iş alanları, şehir, sektör gibi birçok kritere göre iş arayabilmektedir. İşletmeler de bu sitelerde yer alan iş ilanlarında aradıkları adayların özelliklerini belirtmekte, böylece kendilerine ve işe göre en uygun adayı bulabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin kendi web sitelerinin ve insan kaynakları sitelerinin ortak kullanımının doğru adayları işe alma konusunda daha etkili olacağını söylemek mümkündür.

Araştırmada kurumların işe alım sürecinde kurumsal web sitelerini etkili bir şekilde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal web siteleri, gerek potansiyel insan kaynaklarına bilgi aktarımının sağlanması gerekse web sitesi kullanıcılarının kurumun insan kaynakları yönetimi çalışmaları hakkında aradıkları bilgilere ulaşması noktasında oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Bunun yanı sıra iş ilanlarının yayınlanması, online başvuru olanağı, başvurunun online değerlendirilmesi ve adayların bilgilendirilmesi gibi uygulamalarla işe alım sürecinin hızlı ve daha az maliyetle gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Araştırma kapsamındaki kurumların kurumsal web

sitelerini işe alım sürecinde önemli bir araç olarak gördüklerini ve bu doğrultuda web sitelerinin insan kaynakları bölümlerini hem şekil hem de içerik açısından kendilerini yansıtmak şeklinde tasarladıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

5. SONUÇ

Bilgi iletişim teknolojilerinin önemli derecede etkilediği yönetsel fonksiyonlardan biri, insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları çalışmalarında yeni teknolojilerin kullanımı, etkinliği artırmakta ve insan kaynakları uygulayıcılarına hız ve kolaylık sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümlerinin işlerini daha hızlı bir şekilde yapması, kurumdaki stratejik görevini gerçekleştirebilmek için daha fazla zaman ve çaba ayırabilmesi sonucunu da beraberinde getirmektedir. İşe alım, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gibi temel insan kaynakları işlevlerinin gerçekleştirilmesinde birçok iletişim aracı kullanılabilir. E-İKY uygulamalarında kullanılan önemli iletişim araçlarından biri, web siteleridir. Kurumsal web siteleri, kurumlara genel olarak paydaşlarına özel olarak da potansiyel insan kaynağına bilgi aktarımı yapmalarına ve işe alım uygulamalarını online olarak gerçekleştirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumların kimliklerini ve kültürlerini yansıtan önemli bir araç olan web siteleri, potansiyel insan kaynaklarını kuruma çekmek açısından oldukça önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri'nin web sitelerini nasıl kullandıklarını ortaya koymak amaçlı bir analiz yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanarak söz konusu şirketlerin kurumsal web sitelerini insan kaynakları yönetimi açısından etkin olarak kullandıkları söylenebilir. Bu doğrultuda kurumlar, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları konusunda ayrıntılı bilgiler sunmakta ve işgücünün nasıl bir kurumda bulunacağına dair bir resim çizmektedir. Bunun yanında tüm kurumlar, adaylara online başvuru yapabilmeye imkanı sunmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kurumların insan kaynakları sayfalarının şekilsel özellikleri incelendiğinde; kurumların tümünün kurumsal renklerle ya da farklı renklerle yazıları ve grafikleri/fotoğrafları arka planda destekledikleri belirlenmiştir. Ancak sadece 3 kurumun insan kaynakları sayfalarında videoya yer verdiği saptanmıştır. Kurumların reklam filmleri, kurumun içinden görüntülerin bulunduğu tanıtım filmleri gibi materyallere daha fazla yer vermesi etkinliğin artırılması açısından önerilebilir.

İçerik açısından yapılan değerlendirmede insan kaynağının kurumun başarısının temeli olduğuna dair ortak bir kanı bulunmakta ve bu anlayış doğrultusunda şekillenen insan kaynakları politikalarına yer verilmektedir. Kurumların insan kaynakları sayfalarının içerik açısından web kullanıcılarına önemli bilgiler verdiği söylenebilir. Ancak özellikle farklı işgücünün desteklenmesi konusunda az sayıda kurumun mesaj verdiği belirlenmiştir. Günümüzde farklılık yönetiminin kurumlar açısından önemli bir kurumsal sosyal sorumluluk konusu olduğu gerçeğinden hareketle kurumun farklı işgücüne açık olduğu mesajının verilmesinin farklı insan kaynağının çekilmesi açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Kurumların birçoğu, çalışma ortamını anlatarak, nasıl çalışanlar beklediğini açık bir şekilde ifade etmiştir. Bu bağlamda kurumların kültürlerine uyum sağlayabilecek çalışanları kuruma çekmek istediği ileri sürülebilmektedir.

Kurumların tamamının online başvuru yapma imkanı sunması, gerek kurumlara gerekse potansiyel insan kaynağına zaman kazandırmaktadır. Web sitesinde başvuru sürecine ilişkin bilgilerin yer alması da ziyaretçileri eksiksiz başvuru yapabilmesi için yönlendirmektedir. Bunun yanında kurumların çoğu işe alım süreci konusunda bilgi vermiştir.

Kurumlar, web sitelerinde insan kaynakları bölümleri oluştururken web sitelerinin mevcut ve potansiyel insan kaynakları arasında iletişimi sağlayan önemli bir araç olduğu gerçeğine dayanarak hareket etmelidir. Kurumsal web siteleri, kurumu temsil etmektedir. Bundan dolayı hem şekil ve içerik hem de fonksiyon açısından kuruma uygun şekilde hazırlanmalı ve sürekli güncellenerek olası sorunlar çözümlenmelidir. Web sitelerinde hızlı iletişim olanakları sağlanmalı ve bütün mesajlar hızlı bir şekilde yanıtlanmalıdır. Kurumun rengi, vizyonu, misyonu, amaçları ve değerleri kurumsal web sitesi ile kullanıcılara yansımaktadır. Yanlış bilgiler, açılmayan sayfalar ve videolar gibi durumlar, kurumun olumsuz algılanmasına neden olabilecektir. Bundan dolayı kurumsal web sitelerinde yer alan diğer bölümler gibi insan kaynakları bölümleri de titizlikle hazırlanmalı ve kurumsal web sitelerinin işe alım sürecinde kilit bir rol üstlendiği unutulmamalıdır.

Gelecek yıllarda daha fazla kurumun işe alım sürecinin önemli aşamalarını online olarak gerçekleştirmeleri beklenebilir. Kurumların web sitelerini sadece iş başvurusu almak için değil, değerlendirmeleri de online yapacak şekilde tasarlamaları hız ve maliyet avantajı sağlayacaktır. Örneğin online iş görüşmeleri, online testler bu süreçte yer verilebilecek uygulamalardan bazılarıdır. Böylece insan kaynakları bölümleri daha stratejik görevler üstlenebilir ve sonuç olarak hem çalışan verimliliği hem de kurumsal verimlilik artabilir.

KAYNAKÇA

- Cedar Araştırması (2002), "Human Resources Self Service/Portal Survey", *White Paper*.
- Cober, Richard 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, No. 2-3, pp. 158-169.
- Comacchio, Anna ve Annachiara Scapolan (2005), "E Learning Strategies of Italian Companies", *E-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, (Der. Teresa Torres-Coronas ve Mario Arias-Oliva), Idea Group, Pennsylvania, pp. 171-197.
- Dulebohn, James H., ve Janet H. Marler (2005), "E-Compensation: The Potential to Transform Practice? *The Brave New World of EHR: Human Resources Management in the Digital Age*", (Der. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone), Jossey Bass, San Francisco, pp. 166-189.
- Erdal, Murat (2002), "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158, (Erişim Tarihi: 17.10.2008).

- Erdem, Barış ve Eda Kabakçı (2004), “Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, ss. 119-131.
- Hogler, Raymond L., Christine Henle ve Carol Bemus (1998), “Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective”, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 149-194.
- Lee, In (2005), “E-Recruiting, Categories and Analysis of Fortune 100 Career Web Sites”, E-Human Resources Management: Managing Knowledge People, (Der. Teresa Torres-Coronas ve Mario Arias-Oliva), Idea Group, Pennsylvania, pp. 86-101.
- Lengnick-Hall, Mark L ve Cynthia A. Lengnick-Hall (2004), *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Çev. Günhan Günay), Dışbank Kitapları, İstanbul.
- Lengnick-Hall, Mark L. ve Steve Moritz (2003), “The Impact of E-HR on the Human Resource Management Function”, *Journal of Labor Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 365-379.
- Lepak, David P. ve Snell, A. Scott (1998), “Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century”, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 215-234.
- Martin, Graeme, Martin Reddington ve Heather Alexander (2008), “Technology, Outsourcing, and HR Transformation: An Introduction”, *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, (Der. Graeme Martin, Martin Reddington, Heather Alexander), Butterworth-Heinemann, Burlington, pp. 1-37.
- Olivas-Lujan, Miguel R. Jacobo Ramirez ve Laura Zapata-Cantu (2007), “E-HRM in Mexico: Adapting Innovations for Global Competitiveness”, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 5, pp. 418-434.
- Öge, Serdar (2004), “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)’nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)’nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, ss. 109-117.
- Panayotopoulou, Leda, Maria Vakola ve Eleanna Galanaki (2007), “E-HR Adoption and the Role of HRM: Evidence from Greece”, *Personnel Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 277-294.
- Parry, Emma ve Shaun Tyson (2008), “An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 257-274.
- Pearce, C. Glenn ve Tracy L. Tuten (2001), “Internet Recruiting in the Banking Industry”, *Business Communication Quarterly*, Vol. 64, No. 1, pp. 9-18.
- Ruel, Huub J. M., Tanya V. Bondarouk ve Mandy Van der Velde (2007), “The Contribution of E-HRM to HRM Effectiveness Results from A Quantitative Study In A Dutch Ministry”, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 3, pp. 280-291.

- Stone, Dianna L., Eugene F. Stone-Romero ve Kimberly Lukaszewski (2006), "Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 229–244.
- Walker, Alfred J. (2001), "How The Web and Other Key Trends Are Changing Human Resources", *Web-Based Human Resources: The Technologies and Trends That Are Transforming the HR Function*, (Der. Alfred J. Walker), McGraw-Hill, New York, pp. 13-28.
- Williamson, Ian O., David P. Lepak ve James King (2003), "The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals' Perceptions of Organizational Attractiveness". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 2, pp. 242–263.
- Zusman, Rebecca R. ve Ronald S. Landis (2002), "Applicant Preferences For Web-Based Versus Traditional Job Postings", *Computers in Human Behavior*, Vol. 18, No. 3, pp. 285-296.

