

Yayın Geliş Tarihi: 24.04.2021
Yayına Kabul Tarihi: 26.08.2021
Online Yayın Tarihi: 30.06.2022
DOI: 10.18613/deudfd.927290
Araştırma Makalesi

Dokuz Eylül Üniversitesi
Denizcilik Fakültesi Dergisi
Cilt:14 Sayı:1 Yıl:2022 Sayfa:80-98
ISSN:1309-4246
E-ISSN: 2458-9942

İNSAN KAYNAKLARI İLETİŞİMİNDE KURUMSAL WEB SİTELERİNİN KULLANIMI: TERSANE İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Onur SAYLAN¹

ÖZ

İşletmelerin mesajını hedef kitleye iletmek için kullandıkları kurumsal web siteleri en önemli iletişim araçları haline gelmiştir. Bu araçlar sadece üretilen ve müşterilere sunulan ürün ya da hizmetler için değil aynı zamanda işletmelerin diğer fonksiyonları için de kullanılmaktadır. Bu çalışma ile işletmelerin insan kaynakları iletişiminde web sitelerini nasıl kullandıkları tersane işletmeleri özelinde incelenmiş ve özellikle potansiyel çalışanlar için işletmelerini çekici hale getirmek üzere onlara sundukları önermeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma örneklemini 79 tersane işletmesi oluşturmaktadır. Bu tersanelerin sadece 32 tanesinin web sitesinde insan kaynakları ya da kariyer bölümü olduğu, bunların birçoğunda da sadece iş başvurusu yapılabilecek bağlantılar bulunduğu görülmüştür. 17 web sitesinde ise işletmenin insan kaynakları politikası, işe alım süreçleri, eğitim ve gelişim ile ücret gibi konular hakkında açıklama bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, tersane işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk ve iş güvenliği konularına verdikleri önem de sıklıkla vurgulanmıştır. Bu başlıklar altında müşteriler için bir cazibe yaratmak temel amaç olsa da, bahsedilen hususların potansiyel işgücü için de işveren çekiciliği bağlamında bir cazibe yaratacağı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları İletişimi, Çalışan Değer Önermesi, İşveren Çekiciliği, Tersane İşletmeciliği, Gemi İnşa Sektörü.*

¹ Öğr. Gör. Dr., Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Denizcilik MYO, Balıkesir, Türkiye, osaylan@bandirma.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-1982-9594

THE USE OF CORPORATE WEBSITES IN HUMAN RESOURCES COMMUNICATION: SAMPLE OF SHIPBUILDING INDUSTRY

ABSTRACT

Corporate websites used by businesses to convey their message to the target audience have become the most important communication tools. These tools are used not only for products or services produced and offered to customers, but also for other functions of businesses. In this study, how businesses use websites in human resources communication has been examined in the context of shipyard companies and the propositions they offer to potential employees in order to make their businesses attractive are tried to be determined. The research sample consists of 79 shipyard enterprises. It has been observed that only 33 of these shipyards have human resources or career sections on the website. It has been determined that 17 websites belonging to businesses contain explanations on issues such as the company's human resources policy, recruitment processes, training and development, and remuneration. In addition, the importance given by shipyard enterprises to corporate social responsibility and occupational safety issues was emphasized. These issues will create an attraction for the potential workforce in the context of employer attraction.

Keywords: *Human Resources Communication, Employee Value Proposition, Employer Attractiveness, Shipyard Management, Shipbuilding Industry.*

1. GİRİŞ

Bugünün ekonomisi, sosyal, teknolojik ve politik değişimlerin tetiklediği dördüncü sanayi devrimiyle yüzleşmek üzeredir. Bu sanayi devrimi, manuel iş operasyonlarını dijital bilgisayar yapılarıyla değiştirmiştir (Shamim vd. 2016: 5309). Bu dijital dönüşüm işletmelerin sadece iş operasyonlarının değil aynı zamanda işletme fonksiyonlarının da değişmesine yol açmıştır. Pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi işletme departmanları, hem işletme içi işleyişte bilgisayar teknolojilerini hem de dışarıdaki paydaşlarına yönelik iletişimde işletmelerin kurumsal web siteleri gibi araçları kullanmaktadır. Birçok şirket internet sitelerinde “insan kaynakları yönetimi” ya da “kariyer” başlıkları altında bölümler ayırmakta ve hem ihtiyaç duyulan insan kaynağını sağlamak üzere hem de bunun dışında genel başvuru başlığı altında kurumun veri tabanına kayıt yapılabilmektedir. Bu sayede adaylar, web siteleri üzerinden şirketlerin personel ilanlarını takip ederek başvuru yapabilmektedirler. İşletmeler, eleman ihtiyaçlarını karşılamak için internet kullanımının yaygınlaşması sonucu kurumsal web sitelerini daha aktif bir şekilde kullanmayı tercih etmektedirler. Yapılan bu uygulamalar sayesinde şirketler zaman

tasarrufunun yanında verim de sağlamaktadır (Çiçek vd. 2010: 196). İletişim teknolojileri online iş ilanları, görüşmeler ve testler gibi işe alım sürecinin bir çok uygulamasına da imkan tanımaktadır. İşe alım uygulamalarının yanında kurumlar, elektronik performans yönetimi, eğitim, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarında bilişim altyapılarını kullanarak işlerini daha kısa zamanlarda yapabilmektedirler (Öksüz, 2011: 268).

Yapılan çalışma ile kurumsal web sitelerinin insan kaynakları uygulamalarını potansiyel işgücüne sunmada nasıl kullanıldığı, çalışanlara sağladıkları hangi faydaları işveren çekiciliği yaratmak için kullandıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, insan kaynağının çok önemli olduğu tersane işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile denizcilik sektörünün en önemli parçalarından biri olan tersane işletmelerin kurumsal web sitelerinde bulunan insan kaynakları ve kariyer bölümlerinin içerik özellikleri incelenmiş, mevcut çalışanları elde tutmak ve potansiyel çalışanları cezbetmek için sundukları faydalar tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI İLETİŞİMİ

Kurumsal iletişim, bir bütün olarak organizasyonun hem iç hem de dış tüm kilit paydaşlarına en iyi şekilde sunulması görevine odaklanır. İletişimin kendisi, organizasyon içinde finans, insan kaynakları, pazarlama, araştırma ve geliştirme fonksiyonları gibi bir yönetim fonksiyonu olarak görülmelidir. Kurumsal iletişim, şirketin etkileşimde bulunduğu gruplarla ilişkileri için elverişli bir temel oluşturmak genel amacı ile bilinçli olarak kullanılan tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin mümkün olduğunca etkili ve verimli bir şekilde uyumlu hale getirildiği bir yönetim aracıdır (Cornelissen, 2008). Fonksiyonların iletişim stratejileri, kurumsal ve işletme düzeyindeki stratejileri desteklemeye yönelik olmalıdır. Her işlevsel alanın kendi birincil paydaşları bulunmaktadır; pazarlama, müşterilerle değişim ilişkilerine odaklanırken insan kaynakları, çalışanlar, işçi sendikaları gibi paydaşlara odaklanmaktadır. (Steyn, 2003: 174). Yetenekli kişilerin kuruluşa çekilmesi ve hâlihazırda çalışmakta olan yetenekli kişilerin bağlılıklarının sağlanması birlikte hareket eden insan kaynakları, pazarlama ve iletişim faaliyetlerinin bütünüdür (Köse, 2018). Barrow ve Mosley (2005: 79)'e göre işveren tarafından bu aktiviteleri kullanarak yapılan "marka konumlandırması", en cazip fayda ve marka mesajlarını kullanarak doğru kitleleri hedefleme sanatı ve bilimidir. Güçlü bir kurumsal imaj, iletişimi doğru yapıldığı takdirde yetenekli işgücünü işletmeye çekerek kendisi için çalışmalarını

sağlamanın yanında, rakiplerine gitmesini de engelleyerek bir avantaj yaratmaktadır (Tosun, 2003: 183).

İşletmeler, kurumsal web sitelerinde yayınladıkları iş ilanlarında kendileri, iş ve pozisyona bağlı olarak adaylarda aradıkları özellikler ile ilgili birçok bilgi sunmaktadır. Bu bilgiler, potansiyel adaylar için işletmenin nasıl bir işveren olacağı hususunda bilgiler içermekte ve bu kişilerin kuruluşa başvurup başvurmama kararlarını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Kurumsal web sitesindeki iş ilanları, potansiyel adaylara aşağıdaki hususlarda fikir vermektedir (Stone vd. 2006: 232; Öksüz, 2011: 274):

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

Potansiyel adaylara kuruluşun özellikleri ile ilgili bilgi sağlaması ve bu kişilerin başvuru yapma konusunda rahat karar verebilmelerine yardımcı olması itibarıyla sinyal teorisi insan kaynakları yönetimi için önemli bir teoridir. Sinyal teorisi, bireyler veya kuruluşların farklı bilgilere eriştiğinde göstermiş olduğu davranışı ifade etmek için kullanılmaktadır.

Tipik olarak, gönderen taraf bu bilginin nasıl iletileceğini ve diğer taraf da alıcı olarak sinyali nasıl yorumlayacağını seçmelidir (Connelly vd. 2011). Sinyal teorisi, eksik bilgi ve belirsizlik karşısında, iş arayanların ellerinde bulunan bilgileri bilinmeyen iş ve organizasyon özellikleri hakkında çıkarımlar yapmak için kullandıklarını ileri sürer. Bu nedenle, iş ve organizasyon özellikleri hakkında daha fazla bilgi sağlayan işe alım mesajları ve materyalleri, başvuranın organizasyona çekiciliğini olumlu yönde etkilemelidir. Daha fazla bilgi, iş arayanlara daha güçlü bir sinyal sağlar, belirsizliklerini azaltır ve o organizasyon için çalışmanın nasıl bir şey olacağına dair zihinsel modellerin geliştirilmesine yardımcı olur, böylece kuruma karşı olumlu tutumları ve orada iş arama fikrini artırır (Allen vd. 2007: 1698-1699). Potansiyel çalışanlar işveren tarafından çizilen resmin ya da diğer ifadesiyle verilen sinyalin doğru olduğu kabul ederek harekete geçip seçimlerini yaparlar. Olumlu sinyaller, firmanın daha fazla potansiyel adaya ulaşmasına ve daha büyük bir potansiyel aday havuzuna sahip olmasını sağlar (Narcıkara vd. 2016: 48-49). Bu sinyal,

insan kaynakları yönetimi alanında çalışan değer önermesi olarak adlandırılmaktadır.

2.1. Çalışan Değer Önermesi

Çoğu kuruluş birer değerler kümesine sahiptir; hatta bazı kuruluşlar birden fazla değer kümesine bile sahip olabilirler. Kurumsal değerler marka değerleriyle ya da birbirleriyle rekabet eden birkaç tane değer kümesiyle yan yana bile bulunabilir. Önceki yıllarda sayıları çok daha fazla olan bu değer beyanları insanların aklında daha kalıcı bir yer edinebilmek için beş ya da altıya inmiştir. Bu sayede hem daha akılda kalıcı hem de “çekirdek değer” kavramına daha uygun hale gelmişlerdir (Barrow ve Mosley, 2005: 142). Değer önermesi kavramı, bir satıcının müşterilerine vereceği sözler olarak tanımlanmış ve pazarlamadan yönetim alanına geçmiştir. Tüketici araştırmalarında bir organizasyonun değer önermeleri sunabileceği de söylenebilir, ancak kabul edilebilirlik kararını veren müşteriler veya diğer yararlanıcılardır. Benzer iddialar çalışanlar ve kuruluşlar arasında da etkili olabilmektedir. İş arayan çalışanlar, işverenler tarafından sunulan değerler hakkında (ürün / hizmet değerleri) tüketicilere benzer şekilde son derece bilinçlidir (Sengupta vd. 2015: 308). Çalışan değer önermesi kuruluşun işveren olarak çalışanlarına sunduğu/sunacağı “duygusal” ve “fonksiyonel” faydaları içeren bir vaat ifadesidir. Çalışan değer önermesi ile çalışanlara neler vaat edildiği ve onlardan neler beklendiği açıkça belirtilir (Baş, 2011: 55-56).

Backhaus ve Tikoo (2004)'ya göre çalışan değer önermesi geliştirildiğinde, onu uygulamak ve tüm iletişime dâhil etmek gelecekteki ve mevcut çalışanların beklentilerini doğru yönetebilmek açısından önemlidir. Bu, çalışan değer önermesini iletebilmek için, yapılan her şeyin özü olacak iyi düşünülmüş bir iletişim stratejisine ihtiyaç duyulduğu anlamına gelir. Johansson (2015) iletişim stratejisinin; hedef grup, mesaj, iletişim kanalları ve izleme konularını da içermesi gerektiğini söylemektedir. Çalışan değer önermesini doğru hedef gruba doğru şekilde iletememek, istenen sonuçları vermeyecek ve boşa harcanan zaman ve paraya neden olacaktır (Chhabra ve Sharma, 2014). Çalışan değer önermesi, benzersiz, fark edilebilir ve farklılık yaratan bir işveren imajını inşa etme sürecinin en önemli bileşendir. Bu süreç üç adımda incelenebilir (Backhaus ve Tikoo, 2004):

1. Aşama: Belirli bir değer kavramını geliştirerek, organizasyonun muhtemel ve mevcut çalışanlarına sunulması

2. **Aşama:** Belirlenmiş değer önermelerinin hedeflenen başvuru sahibi nüfusa harici olarak pazarlaması

3. **Aşama:** Organizasyon kültürünün bir parçası olarak mevcut ve yeni başlayan çalışanlara markayı taşımak

3. KURUMSAL WEB SİTELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI İLETİŞİMDE KULLANIMI

“Yetenek savaşı” ifadesi, birçok işverenin yeterli kaliteye sahip çalışan bulma konusunda yaşadığı zorluğu ifade etmede kullanılmaktadır. Bu konu, sadece yönetici pozisyonları için “en iyi yeteneklerin” seçilmesiyle ilgili olmayıp, şirket genelinde çok çeşitli rolleri yerine getirebilecek nitelikte çalışanların bulunmasını içermektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 125). Pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin birleşimi ile işveren markası, nitelikli personeli tanımak ve muhafaza etmek için iç ve dış pazarlama tekniklerini kullanan yeni bir konsept olarak ortaya çıkmıştır (Gaddam, 2008: 48). İnsan kaynakları departmanları organizasyonun stratejisi ile uyumlu olarak maaş ve ek menfaatlerin çok daha ilerisine bakarak şirketi farklılaştıracak şirket kültürü, misyon ve etik gibi değerlerin sunulması ve bu değerler bütününe bir işveren olarak iletişiminin yapılmasından sorumludur (Sandler, 2005). Bir işveren marka stratejisinin oluşturulması; değerleri ifade etmek ve uygulamak, kuruluşun farklı yetenek yönetimi planlarını hizalamak ve sağlam bir iletişim stratejisi oluşturmak gibi bir dizi adımı içerir. Yüksek kaliteli yeteneklere erişim, daha yüksek çalışan verimliliği, bağlılık, işe alma süresinde ve maliyetinde azalma kuruluşların bugün izlediği ve ölçtüğü birçok faydadan sadece birkaçıdır. Marka işveren olma girişimlerine dikkat eden şirketler çeşitliliği olan bir yetenek havuzuna sahip olacaklardır (Ashwini vd. 2017: 616).

Kurumun iletişim çalışmaları, tüm paydaşlarına kurumu anlatması ve sonrasında paydaşlarından aldığı geribildirimler doğrultusunda davranması açısından önemlidir. Kurumun hem iç ve hem de dış paydaşlarıyla olan iletişiminin etkinliği, tüm paydaşların kuruma ilişkin algılarını ve buna bağlı olarak itibarını etkilemektedir (Gümüş ve Öksüz, 2010: 112). Kurumsal iletişim işlevinin çabalarını işletme stratejisiyle bağlantılı işlevsel bir strateji içinde odaklamak, örgütsel etkinliğe de katkıda bulunacaktır (Steyn, 2003: 183). Şimdiye kadar iletişim departmanından daha çok pazarlama departmanı tarafından yönlendirilen web siteleri ağırlıklı olarak ürün odaklı olmakla birlikte daha az kurumsal iletişim için kullanılmaktadır. İşletmelerin çalışanları için bir iletişim değerlendirmesi yapıldığında, mevcut çalışanlarla iletişim sağlamak için

kimlik doğrulama olmadan erişilemeyen dâhili iletişim kanallarının kullanıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, çalışan iletişiminin görevlerinden bir diğeri ise potansiyel çalışanlarla iletişim kurmak ve onları kazanmaktır. Bu nedenle kurumsal web siteleri, ilgilenen potansiyel çalışanların bir iş seçebilmesi için en azından bir iş teklifi bölümü göstermelidir (Will ve Porak, 2000: 198-200). Organizasyonun kimliğini, profilini ve imajını potansiyel çalışanlara iletirken kanal seçimi önemlidir. Çekici bir işverenin mesajını iletme için kullanılacak birçok iletişim kanalı bulunmaktadır (Dyhr ve Parment, 2013). Potansiyel işverenler hakkında bilgi bulmak için hangi iletişim kanallarının kullanıldığına dair Universum (2016)'un yaptığı araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %62'sinin sosyal medyayı, %66'sının işveren web sayfasını ve %56'sının internette arama yapma yöntemini kullandığı belirlenmiştir.

Literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında web sitelerinin kullanımına ait çalışmaların iki grupta toplandığı görülmektedir. Bunların ilki e-İKY olarak adlandırılan bilgi teknolojileri temelli işe alım, performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerde kullanımı ile ilgilidir (Lebekwe ve Güran, 2018; Mishra ve Akman, 2010; Wickramasinghe, 2010; Doğan, 2011; Afolabi vd. 2018). İkinci grup ise işveren çekiciliğini etkileyen unsurların kurumsal web sayfalarında kullanımını inceleyen çalışmalardan oluşmaktadır. İşe alım faaliyetlerinin başvuru sahibinin ilgisini çekmesi üzerindeki etkisinin işveren bilgilerinden kaynaklandığını tespit ettikleri çalışmada Baum ve Kabst (2014: 370) işveren hakkında düşük bilgi içeren işe alım uygulamalarının önemli ölçüde daha küçük bir etki yarattığını söylemektedir. Cober vd. (2003)'nin kurumsal web sitesi içeriğinin (ücret, örgütsel kültür ve eğitim fırsatları) ve tarzının (estetik ve kullanılabilirlik) örgütsel çekiciliği nasıl etkilediğini inceleyen çalışma sonuçlarına göre her iki değişkenin de örgütsel çekiciliğin önemli bileşenleri olduğu ve web sitelerinin işverenlerin potansiyel başvuru sahiplerinin bilgisi üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ehrhart vd. (2012: 867) elde ettiği sonuçlar da web sitelerinde açıklanan ve potansiyel çalışanlar tarafından algılanan iş-yaşam dengesi uygulamalarının ve web sitesi kullanılabilirliğinin, Y kuşağını cezbetmede benzersiz bir şekilde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Öksüz (2011: 280) tarafından yapılan ve Türkiye'nin en beğenilen 20 şirketinin kurumsal web sitelerinin insan kaynakları yönetimi açısından kullanımını incelemek amacıyla yaptığı araştırma sonuçları; kurumsal web siteleri insan kaynakları uygulama ve politikaları ile ilgili bilgiler içermekte ve bununla birlikte çalışanların nasıl bir kurumda olacaklarına dair bir imaj sunmaktadır. Ayrıca, tüm işletmeler, potansiyel çalışanlara online başvuru yapabileme fırsatı sağlamaktadır. Will ve Porak (2000: 199)'ın çalışmasında elde edilen sonuçlara göre ise EuroStoxx 50 şirketlerinin sadece %34'ü iş

tekliflerini internette yayınlarken EuroNM şirketlerinin çoğu (%78) ve hemen hemen tüm Fortune e50 (%96) şirketleri iş tekliflerini internette yayınlamaktadır. Diğer taraftan, EuroStoxx şirketlerinin yalnızca %16'sı, EuroNM şirketlerinin %68'i ve Fortune e50 şirketlerinin %72'si ayrıntılı iş tanımları sunmaktadır. EuroStoxx50 şirketleri, yatırımcı ilişkileri ve medya ilişkileri alanlarında genel olarak daha iyi iletişim hizmetleri sunarken, çevrimiçi iş tekliflerinden kaçınıyor gibi görünmektedir.

4. TERSANE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gemi inşası bir montaj sanayisi dalı olarak, üretim sürecinde yapılan işlemler nedeniyle emek yoğun, tersanelerin teknik olanak ve yeteneklerine bağlı olarak da sermaye yoğun bir endüstridir (Gemi İnşa Sanayi Sektör Raporu, 2013). Ayrıca, gemi inşa sanayi geliştiği ülkelerde; döviz girişini, iş gücünün nitelikli hale gelmesini ve bölgesel ticaretin gelişmesini ve güçlenmesini sağlamakta, ayrıca, gemi inşa yan sanayi ile birlikte büyük bir istihdam hacmi yaratmaktadır (Chou ve Chang, 2004: 131). Bunun yanında, ulusal savunma sanayinin gereklerine yardımcı olmakta ve teknolojik alt yapının da gelişmesine katkı sağlamaktadır (Gemi İnşa Sanayi Sektör Raporu, 2013).

Türkiye'de 600 yıllık bir geçmişe sahip olan gemi inşa sektörünün mevcut durumu incelendiğinde, 2020 yılı itibariyle çoğunluğu Marmara ve Batı Karadeniz bölgelerinde bulunan 84 adet faal, 22 adet yatırım aşamasında tersanenin yanında potansiyel kuruluşlar için 15 alan da tersane sahası olarak belirlenmiş durumdadır. Bunun yanında Ağustos 2020 itibariyle ülkemizde 152'si kıyılarda bulunan toplam 649 adet tekne imal yeri, 27 adedi kıyılarda olmak üzere toplam 151 çekek yeri bulunmaktadır. Son yıllarda tekrar artışa geçen ve istihdama önemli katkı sağlayan tersane işletmelerinde istihdam edilen çalışan sayısı 2020 Ağustos ayı itibariyle 36.021'dir. Ayrıca, gemi siparişlerinin ülkelere göre sıralamasında Türkiye 4. sırada bulunmakta ve sektör 2019 yılında 1,042 milyar USD, 2020 yılının haziran ayına kadar ise 0,54 Milyar USD ihracat girdisi sağlamıştır. Ticari gemi projelerinin dışında Savunma Sanayi için yapılan projeler büyük bir ivme kazanmış ve tersane işletmeleri yurt dışı için de askeri gemi projelerinin inşasını daha yüksek bir yerli katkı oranı ile tamamlamaktadırlar. Türkiye, bir savaş gemisini dizayn, inşa ve idamesini gerçekleştiren 10 ülke arasında bulunmaktadır (Deniz Ticaret Odası, 2020; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2020).

4.1. Araştırmanın Amacı

Gemi inşa sektöründe üretim için gerekli insan kaynağının temininde yoğun olarak adlandırılan dış kaynak kullanımı görülmektedir. Ancak bu işletmeler dizayn, planlama ve kalite kontrol gibi departmanlarda yapılan iş ve işlemlerin yürütülmesi adına özellikle tekniker ve mühendis gibi pozisyonları kendi bünyelerinde istihdam etmektedirler. Yapılan çalışma ile tersane işletmelerinin yetenekleri çalışanları bulması ve elde tutması ile insan kaynakları açısından rekabet avantajı yaratmak için iletişimde kurumsal web sitelerini nasıl kullandıkları incelenmiş ve özellikle potansiyel çalışanlar için işletmelerini çekici hale getirmek üzere onlara sundukları önermeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında insan kaynakları iletişimi için pazarlama ve iletişim destekli teorik bir altyapının oluşturulmasına katkı sağlanması da amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Metodu

Bu çalışmada tersane işletmelerinin kurumsal web sitelerinde yer alan insan kaynakları ve kariyer sayfaları incelenmiştir. Araştırma örneklemini Gemi İnşa Sanayicileri Birliği (GİSBİR) ve Yalova-Altınova Tersane Girişimcileri San. ve Tic. A.Ş.'ye üye 79 tersane işletmesi oluşturmaktadır (Tablo 1). Analiz yöntemi olarak Cober vd. (2004) tarafından önerilen ve Öksüz (2011) tarafından da Türkiye'nin en beğenilen şirketlerinin insan kaynakları sayfalarını içerik ve fonksiyon açısından incelemek üzere kullanılan yöntem tercih edilmiştir. Bu yöntemde değerlendirme yapılan başlıklara ilave olarak işe alım ile sektörel olarak öneme sahip olması nedeniyle iş sağlığı güvenliği ve çevre koruma başlıkları ilave edilmiştir. İşletmelere ait web siteleri 2021 yılının Ocak ve Şubat aylarında incelenmiş ve farklı zamanlarda web siteleri tekrar ziyaret edilerek değişimler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarında işletme isimlerine yer verilmemiş, sektörel bir değerlendirme yapabilmek adına genel tablolara yer verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Dâhil Edilen Tersane İşletmeleri

Tersane İşletmesi	Tersane İşletmesi
1 Ada Denizcilik ve Tersane İşl. A.Ş.	41 Hidrodinamik Gemi San. ve Tic. A.Ş.
2 Anadolu Deniz İnş. Kızakları San. ve Tic. A.Ş.	42 İçdaş Çelik End. Ters. ve Ulaşım San. A.Ş.
3 Ares Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.	43 İstanbul Denizcilik Gemi İnşaa San. ve Tic. A.Ş.
4 Argem Tersanecilik Tur. İnş. San. Tic. Ltd. Şti	44 İstanbul Ters. ve Denizcilik San. Tic. Ltd. Şti.
5 Arkadaş Den.İnş. San. Tic. Ltd. Şti.	45 Karsan Gemi İnşaa San. ve Tic. A.Ş.
6 Astaş Aslan Tersanesi Denizcilik San. Tic. A.Ş.	46 Karmarine
7 Aykin Denizcilik San. ve Tic. Ltd. Şti	47 Kpt Tersane İşletmeciliği A.Ş.
8 Beşiktaş Tersane A.Ş.	48 Kuzey Star Shipyard Den. San. ve Tic. A.Ş.
9 Boğaziçi Denizcilik San. ve Tic. A.Ş.	49 Loça Müh. Gemi Mak. Plas. ve Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
10 Çakırlar Tersanesi	50 Mengi-Yay Yatçılık Turizm San. ve Tic. A.Ş.
11 Cemre Mühendislik Gemi İnş. San.Tic. Ltd. Şti.	51 Nesa Gemi İnşaa San. A.Ş.
12 Çeksan Gemi İnşaa Çelik Kons. San. ve Tic. A.Ş.	52 Nur Gemicilik Ve Tic. A.Ş.
13 Çeliktrans Deniz İnş. Ltd. Şti.	53 Özata Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.
14 Çindemir Makina Gemi Onarım ve Tersanecilik Aş.	54 Özkaradeniz Nak. ve Deniz Taşımacılığı San. ve Tic. Ltd. Şti.
15 Çimtaş Gemi İnşaa San. ve Tic. A.Ş.	55 Rmk Marine Gemi Yapım San. Deniz Taş. İşl. A.Ş.
16 Damen Shipyards Antalya Deniz Araçları San. Tic. Ltd. Şti.	56 S.S İstanbul Boğaziçi Acildeniz Balıkçı Tekneleri ve Yat Yapımcıları Onarımcıları Küç. San. Yap. Koop.
17 Dearsan Gemi İnş. San. A.Ş.	57 S.S. Gemi Onarım ve Donatım Küçük San. Sit. Koop.
18 Den-ta Denizcilik San. Tic. Ltd. Şti.	58 S.S. Nuh Küçük San. Sit. Yapı Koop.
19 Dentaş Gemi İnşaa ve Onarım San. A.Ş.	59 Sanmar Denizcilik Makine ve Ticaret Ltd. Şti.
20 Desan Den. İnş. San. A.Ş.	60 Sarp Yat İmalat San. ve Tic. A.Ş.
21 Doğruyol Tersanecilik Den. San.i ve Tic. A.Ş.	61 Sedef Gemi Endüstrisi A.Ş.
22 Düzgüt Yalova Gemi İnşaa Sanayi A.Ş.	62 Sefine Denizcilik Ters. Turizm San. ve Tic. A.Ş.
23 Ege Yat Hizmetleri Tur. San. Tic. A.Ş.	63 Selah Makina ve Gemicilik End. A.Ş.
24 Engin Den. İşletmesi San. Tic. A.Ş.	64 Shipyard Famagusta Ltd. (Kıbrıs)
25 Ereğli Gemi İnşaa San. ve Tic. A.Ş.	65 SNR Gemi İnşaa Sanayi A.Ş.
26 Erkal Uluslararası Nakliyat ve Ticaret A.Ş.	66 Tersan Tersanecilik ve Taşma San. ve Tic. A.Ş.
27 Ermeşe Denizcilik	67 Torgem Gemi İnş. San. ve Tic. A.Ş.
28 Ge-Ta Genel Tasarım San. Tic. A.Ş.	68 Torlak Den. San. Tic. A.Ş.
29 Gelibolu Gemi San. ve Tic. A.Ş.	69 Turquoise Yat Sanayi A.Ş.
30 Gemak Gemi İnş. San. Tic. A.Ş.	70 Tuzla Gemi End. A.Ş.
31 Gemsan Gemi ve Gemi İşl. San. A.Ş.	71 Türkoğlu Gemi İnşaa San. ve Tic. Ltd. Şti.
32 Gemtiş Tersanecilik Tic. Ltd. Şti.	72 Türkter Tersane ve Deniz İşl. A.Ş.
33 Girginkale Tersanesi	73 Urşa Gemicilik Bakım Onarım Ter. San. ve Tic. A.Ş.
34 Gisan Gemi İnşaa ve Tic. Ltd. Şti.	74 Uzmar Gemi İnşaa San. ve Tic. A.Ş.
35 Gisaş Gemi İnşaa Sanayi AŞ.	75 Viking Marin Teknik Donanımlar Mümessillik San. Ve Tic. Ltd. Sti.
36 Grup İct Yat.Tur. San. ve Tic. A.Ş.	76 Yardımcı Gemi A.Ş.
37 Gürdesan Gemi İnşaa San. ve Tic. A.Ş.	77 Yaşarsan Gemi İnşaa San. ve Tic. Ltd. Şti.
38 Hicri Ercili Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.	78 Yıldız Gemi ve Makina San. ve Tic. A.Ş.
39 Hat-San Shipyard	79 Yonca-Onuk Teknik Yatırım A.Ş.
40 Herçelik San. Ürün. Paz. Ve Dış Tic. A.Ş.	

Kaynak: GİSBİR (2021); Altınova Tersane (2021)

4.3. Araştırma Bulguları

Araştırma konusu ile ilgili olarak incelenen 79 tersane işletmesinin 3 tanesinin kurumsal web sitesi olmadığı görülmüştür. 13 işletmenin kariyer, 19 işletmenin insan kaynakları adı altında olmak üzere toplam 32 kurumsal web sitesinde iş başvurusu ya da işe alım süreçleri, eğitim ve gelişim gibi konularda açıklamalar bulunduğu görülmüştür. Tersane işletmelerinin 24 tanesi iş başvurularını kendi web siteleri üzerinden 6 tanesi ise harici web sitesi üzerinden almaktadır. 4 işletme farklı kanallardan başvuru kabul ederken 2 işletmenin başvuru aracına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma örneklemine insan kaynakları veya kariyer bölümü bulunan web siteleri dâhil edilmiş olup, bu web sitelerinin içerik özellikleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Tersane İşletmelerinin Web Sitelerinin İçerik Özellikleri

İçerik	Tanımlama	Sayı
İstihdamla İlgili Bilgiler		
Maaş/faydalar	Maaşlar ya da faydalar hakkındaki bilgiler	4
İşe alım	Başvuruların alınması ve değerlendirmesi hakkında bilgi	10
Kültür	Kültür, amaçlar, değerler ve örgütün çalışma çevresi hakkında sunulan bilgi	28
Eğitim ve gelişim	Eğitim ve kariyer gelişimi hakkında bilgi	9
Online iş tanımlaması	Spesifik iş ilanları dışında çalışanın tipik bir gününü ya da sorumluluklarını tanımlayan bilgi	6
İş sağlığı ve güvenliği	Çalışanların sağlığı ve güvenliği için yasal zorunluluğu olan uygulamalar ve konuyla ilgili alınmış sertifikalar	20
Uygun Mesajlar		
Hedefli mesajlar	İş arayanların özellikli grupları için bölümler (örn. öğrenciler, tecrübeli çalışanlar)	6
İş ve hayat ile ilgili mesajlar	Çalışanın iş ve özel hayatı arasındaki dengeyi kurumun kolaylaştırması ile ilgili bilgi	3
Farklılık mesajları	Farklılığı olan işgücünü (ırksal, cinsiyete dayalı) destekleyen mesajlar	6
Çalışan fikirleri	Çalışanların kendi işleri hakkındaki ifadeleri/yorumları (CEO ya da müşteri mesajlarının dışında)	1
Öz değerlendirme materyalleri	Kültür araştırmalarının sonuçları, istenilen çalışanların özellikleri hakkında spesifik bilgi ya da interaktif kültürel uyum dökümleri	3
Toplum hizmeti	Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları	8
Çevre koruma	Üretimin çevreye olan etkilerine karşı alınan yasal tedbirler ve sertifikalar	17

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığında tersane işletmelerinin insan kaynakları iletişiminde kurumsal web sitelerini etkin bir şekilde kullandıklarını söylemek mümkün değildir. İşletmelerin potansiyel çalışanlara sundukları bilgiler ağırlıklı olarak istihdama yönelik bilgileri içermektedir. Buna karşılık işletmenin çekiciliğini arttıracak uygun mesajları içeren bilgiler yeterli seviyede değildir. İşletmelerin en çok üzerinde durdukları konu kültür başlığıdır. Bu başlık insan kaynakları ya da kariyer sayfalarında pek fazla yer almazsa da kurumun genel tanıtımının yapıldığı alanlarda çalışanlara kurumun kültürü, değerleri, misyonu, vizyonu ve çalışma ortamı hakkında bilgiler verilmiştir. Önem verilen diğer iki konu ise iş sağlığı ve güvenliği ile çevre korumadır. Bu hususlar, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör itibarıyla yüksek risk grubunda yer almaları nedeniyle sahip olmaları gereken sertifikalar sunularak ve bazı web sitelerinde ise ayrıca açıklanarak sunulmuştur. Diğer taraftan yalnızca bir işletme çalışan fikirleri başlığında açıklamada bulunmuştur. Bu bölümde çalışan mühendislerin yaptıkları işi ve üretiminde rol aldıkları gemileri anlattıkları görülmüştür. Yine en az açıklamanın bulunduğu diğer bölüm ise iş ve hayat ile ilgili mesajların bulunduğu bölümdür. Bu bölümde üç işletme çalışanlar ve aileleri ile yaptıkları etkinlikleri paylaşarak çalışanlarının ailelerine de önem verdiklerini göstermiştir.

Maaş ve faydalar başlığında işletmelerin ücretlendirme yöntemleri ile ilgili açıklama yer alan dört adet tersane bulunmaktadır. On işletme ise iş başvurularının alınması ve değerlendirilmesi sürecinin işleyişi hakkında potansiyel çalışanlara bilgi vermektedir. Eğitim ve kariyer başlığı incelendiğinde dokuz işletmenin çalışanlarına verdikleri eğitimler ile işletme içindeki terfi olanakları hakkında bilgiler verildiği görülmektedir. Bir işletme öğrenme ve gelişim başlığı altında “Run for the future” mottosuyla çalışanlarına işe girişinden başlayarak farklı çalışan profillerini, kişisel ve mesleki ihtiyaçlarını gözeterek öğrenme ve gelişim programları dizayn ettiğini ifade etmiştir. Çalışanların sorumluluklarını ifade eden online iş tanımlamaları ile ilgili bilgiler içeren başlıklar ise altı işletmenin kurumsal web sitesinde yer bulmuştur.

Altı işletmenin web sitesinde öğrencilere yönelik staj imkânı ve kariyer günleri gibi konular açıklanmış, bir işletmede ise bu konu “#gençtecrübe” mottosuyla vurgulanmıştır. Bununla birlikte yine beş kurum cinsiyet, ırk, dil, din ve ırk gibi farklılıkları olan adayların işe alımı ve mevcut çalışanların değerlendirilmesinde ayrımcılık yapmadıklarını ve eşit davrandıklarını dair açıklamalar yapmışlardır. Bu kurumların birinde ise kadın mühendislerin yenilikçi ve farklı bakış açısına sahip olduğuna vurgu yaparak “#tersanedekadıngücü” sloganını kullanmaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yeni medyanın ortaya çıkması, stratejik bir yönetim işlevi olarak iletişim için hem entegre hem de bütünsel bir bakış açısının gereklerini artıracaktır. Kurumsal iletişim, yeni hedef topluluklarla iletişim kurmak için iletişim modelleri ve hizmetlerinin yeni ortama uyarlanması gerekecektir (Will ve Porak, 2000: 200). İşletmeler, kurumsal web sitelerinde insan kaynakları ya da kariyer bölümlerini hazırlarken web sitelerinin mevcut ve potansiyel çalışanları ile olan iletişimini sağlayan önemli bir araç olduğunun farkında olmalı ve kurumsal web sitelerinin işe alım sürecinde kritik bir rol oynadığını unutmamaları gerekmektedir (Öksüz, 2011: 281). Sektörel olarak değerlendirildiğinde birkaç tersane işletmesi dışında büyük çoğunluğunun değişen bu yeni ortama ayak uyduramadığı görülmüştür. Toplam 79 işletmenin 47'sinde insan kaynakları veya kariyer sayfalarının olmaması bunun en büyük göstergesidir. Bunun yanında bu bölümlere yer veren işletmelerin de büyük çoğunluğunun içerik açısından yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Baum ve Kabst (2014: 370) işveren hakkında düşük bilgi içeren işe alım uygulamalarının önemli ölçüde daha küçük bir etki yarattığını söylemektedir. Cober vd. (2003) ile Ehrhart vd. (2012: 867)'nin yaptığı çalışmalar ise kurumsal web sitesi içeriğinin örgütsel çekiciliğin önemli bileşenleri olduğu ve web sitelerinin işverenlerin potansiyel başvuru sahiplerinin bilgisi üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kurumların, işveren olarak çekiciliklerini artırabilmek ve “marka işveren” olabilmek adına bazı adımlar atması gerekliliği yapılan çalışma ile ortaya konmuştur. İşveren markasına ilişkin son yıllarda yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, kurumların potansiyel başvuru havuzlarının ihtiyaç, istek ve beklentilerine dayalı olarak çalışan değer önermelerini oluşturmaları ve farklı boyutlarını vurgulamaları gerekmektedir. Bu tür farklılıkları anlamak ve işveren markasını buna göre konumlandırmak, kilit çalışanların işe alınması ve elde tutulması kısmen kişi-iş ve kişi-kuruluş uyumuna bağlı olduğundan kritiktir. Saylan ve Eroğlu (2021: 228)'nin çalışmasında tersane işletmelerinde çalışan ve bu alanda eğitim alan kişilerin işverenlerinden beklentilerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Beklentilerin işyeri uygulamaları ve itibar boyutlarından oluştuğu ve işyeri uygulamaları boyutuna katılımcıların daha fazla önem verdiği görülmüştür. Bunun yanında katılımcıların sahip oldukları demografik özelliklere göre de farklar tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları da göstermektedir ki tersane işletmeleri insan kaynakları iletişiminde kurumsal web sitelerini oluştururken ve güncellerken hedef kitlelerini doğru belirleyip bu kitleye uygun mesajları ileterek yetenekli çalışanları cezbedebileceklerdir.

Çoğu başvuranın muhtemel bir işveren hakkındaki bilgisi, firmanın dâhili uygulamaları ve özelliklerinden ziyade pazardaki itibarıyla sınırlıdır. Bu nedenle çalışan değer önermesi oluşturulurken vaatlerin içinde, şirket/ürün markasıyla uyumlu olarak şirketin kültürel özellikleri, pazardaki konumu, çalışma ortamı, topluma sağladığı fayda gibi duygusal faktörlerin yanı sıra, kişisel ve profesyonel gelişim, yan haklar, maaş gibi fonksiyonel faydalar yer almalıdır. Öncelikli olarak sektörel ve işgücü piyasasındaki rakiplerin vadedemeyecekleri özellikler listelenmelidir. (Ayaz, 2017: 47). Çalışan değer önermesi (ÇDÖ) tasarım sürecinde, kuruluşun uzun vadeli stratejisi dikkate alınarak yaş, eğitim düzeyi ve istihdam süresi gibi özelliklerine bağlı olarak hedef gruplar da belirlenmelidir (Bussin ve Mouton, 2019). Negatif bir ÇDÖ, işverenin aktif olarak değer önermelerine öncelik vermesinden daha kötü bir çalışma ortamına yol açabilir. ÇDÖ'nün imajı, istihdam için kaç potansiyel çalışanın başvuracağını veya başvuran kişi tarafından sağlanan becerileri etkiliyorsa, ÇDÖ tanıtımının önemi ayırt edilebilirdir (Sjovall, 2017). Heilmann vd. (2013) ve Bussin ve Mouton (2019) iletişim kanalından bağımsız olarak, hedef grubun işverenin teklifleriyle ilgili olmasının çok önemli olduğunu belirtmektedir. Onlara göre bir kuruluşun ÇDÖ'sünü iletme kanalı, web sitesi, gazete ilanı, bir etkinlik, iş ilanları, sosyal medya, Youtube, kariyer fuarları ve kampüs içi pazarlama aktiviteleri olabilmektedir.

İşveren markası, bir kuruluşun kültürünü piyasada bir işveren olarak ileten süreçtir. Bir işveren markası, muhtemel adayların ve mevcut çalışanların bir kurumun istihdam deneyimi hakkında algıladıkları tüm özelliklerin ve ayırt edici özelliklerin toplamıdır. İstihdam deneyimi, işveren markasının temelini oluşturur (Dawn ve Biswas, 2010: 23). Mevcut çalışanların ifadeleri, ağızdan ağıza işveren değer önermesi reklamının en iyi şekli (Bussin ve Mouton, 2019) ve bir iş için doğru başvuru sahiplerini çekerken çok etkili olduğu yapılan çalışmalar ile ortaya konmuştur (Heilmann vd. 2013; Evertz vd. 2019: 23). Ancak, yapılan araştırma sonucu en az yer verilen başlığın “çalışan fikirleri” olduğu ve web sitelerinin geliştirmesi gereken en önemli noktanın da bu olduğu söylenebilir.

Tersane işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmada mevcut ve potansiyel çalışanların bir işletmeyi işveren olarak tercih etmelerinde “Şirket hakkında olumlu haberler ya da sosyal medya paylaşımları”, “Şirketin web sayfası ya da sosyal medya hesaplarını etkin kullanması” ve “Şirketin etkili ve bilgilendirici bir insan kaynakları/kariyer sayfasının olması” hususlarının etkili olduğu görülmüştür (Saylan ve Eroğlu, 2021: 229). Hem yapılan araştırma hem de literatürden elde edilen bilgiler ışığında işletmelerin kurumsal web sitelerinin özellikle potansiyel işgücü ile

iletişimde önemli bir araç olduğu ancak tersane işletmelerinin bu aracı yeterince kullanmadığı görülmüştür. Giderek daha önemli hale gelen yetenekli çalışanların cezbedilebilmesi için kurumsal web sitelerinde muhakkak insan kaynakları veya kariyer sayfaları bulunması, bu sayfaların şekil, içerik ve fonksiyon açısından da işveren imajını yansıtacak şekilde tasarlanması ve çalışanlara sunulan faydaların açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Endüstri 4.0 olarak adlandırılan günümüz imalat sanayisi döneminde sadece üretim sistemlerinde değil işletmelerin yönetim fonksiyonlarında da bu dönüşümün yaşanması kaçınılmazdır. Tersane işletmelerinin de e-İKY olarak ifade edilen döneme uyum sağlayabilmesi online başvuru alma, iş görüşmeleri yapma, performans değerlendirme gibi uygulamalarında hem zaman hem de ekonomik açıdan yararlar sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında sadece Türkiye’de faaliyet gösteren tersane işletmeleri incelenmiştir. Sektörel anlamda daha geniş bir perspektiften değerlendirme yapılabilmesi adına özellikle gemi inşa sanayisinin gelişmiş olduğu ülkelerde bulunan işletmelerin kurumsal web sitelerinin de insan kaynakları iletişimi kapsamında incelenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte günümüzde kullanıcı sayısı giderek artan sosyal medyada kurumsal hesapların ve iş ilanlarının yayımlandığı web sitelerinin insan kaynakları iletişimde nasıl kullanıldıklarının incelenmesi araştırmacılar için yeni alanlar olabilecektir.

KAYNAKLAR

Afolabi, A.O., Fagbenle, O.I., Ojelabi, R.A., Amusan, L.M., Tunji-Olayeni, P.F. ve Daniyan, V. (2018). Development of a web-based human resource sourcing system for labour only contracts. *Construction Research Congress*. New Orleans, Louisiana, USA.

Allen, D.G., Mahto, R.V. ve Otondo, R.F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696-1708.

Altınova Tersane. (2021). *Tersanelerimiz (Pay Sahiplerimiz)*. <http://altinovatersane.com.tr/?s90/tersanelerimiz-%3Cbr%3E-pay-sahiplerimiz-#>, Erişim Tarihi: 15.02.2021.

Ashwini, J., Varma A.J. ve Kulkarni, S. (2017). Employer branding: A new strategic dimension of indian corporations. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 6(1), 616-620.

- Ayaz, A. (2017). *Gizli Formüllerleriyle İşveren Markası*. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Kavramın Yaraticısından Güçlü Bir İşveren Markası Oluşturmanın Sırları*. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Baş, T. (2011). *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.
- Baum, M. ve Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378.
- Bussin, M. ve Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Chhabra, N.L. ve Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Chou, C.C. ve Chang, P.L. (2004). Core competence and competitive strategy of the Taiwan shipbuilding industry: A resource-based approach. *Maritime Policy & Management*, 31(2), 125-137.
- Cober, R.T., Brown, D.J., Levy, P.E., Cober, A.B. ve Keeping, L.M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169.
- Cober, R.T., Brown, D.J. ve Levy, P.E. (2004). Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites. *Human Resource Management*, 43(2-3), 201-218.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. ve Reutzel, C.R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.

Cornelissen, J.P. (2008). Corporate Communication. W. Donsbach (Ed.) *The International Encyclopedia of Communication*. London: SAGE Publications Ltd.

Çiçek, H., Demirel, M. ve Onat, O.K. (2010). İşletmelerin web sitelerinin değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma: Burdur ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 187-206.

Dawn, S.K. ve Biswas, S. (2010). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations. *Asian Journal of Management Research*. 21-33.

Deniz Ticaret Odası. (2020). *Denizcilik Sektör Raporu 2020*. https://www.denizticaretodasi.org.tr/media/SharedDocuments/sektorraporu/sekto_r_raporu_tr_2020.pdf, Erişim Tarihi: 10.02.2021.

Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.

Dybre, A. ve Parment, A. (2013). *Employer branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber.

Ehrhart, K.H., Mayer, D.M. ve Ziegert, J.C. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 850-874.

Evertz, L., Kollitz, R. ve Süß, S. (2019). Electronic word-of-mouth via employer review sites – The effects on organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.

Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *The ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.

Gemi İnşa Sanayi Sektör Raporu (2013). *Gemi inşa sanayi sektör raporu*. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı, Yalova Yatırım Destek Ofisi, Yalova.

GİSBİR (2021). *Üyelerimiz*. <https://www.gisbir.org/tr/uyeler/>, Erişim Tarihi: 15.02.2021.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2010). İtibarın temel taşı olarak kurumsal iletişim: kurumsal itibar sürecinde iletişimin rolü ve önemi. *Marmara İletişim Dergisi*, 16, 111-124.

Heilmann, P., Saarenketo, S. ve Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.

Johansson, C. (2015). Empowering Employees Through Communicative Leadership. A.D. Melo, I. Somerville ve G. Goncalves (Ed.) *Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives II* (s.85-110). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicaç o e Sociedade Universidade do Minho.

Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin iç görüşü: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Journal of International Social Research*, 11(56), 823-834.

Lebekwe, M. ve Güran, R. (2018). Türkiye’de elektronik işe alım kullanımına yönelik bir araştırma. *Marmara Journal of Economics*, 2(1), 89-104.

Mishra, A. ve Akman, I. (2010). Information technology in human resource management: An empirical assessment. *Public Personnel Management*, 39(3), 271-290.

Narcıkara, E., Gürol, Y. ve Üzmez, A. (2016). İşveren markası oluşturma: Katılım bankası örneği, *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 45-58.

Öksüz, B. (2011). E-işe alım sürecinde kurumsal web sitelerinin kullanımı ve konu üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 267-284.

Sandler, S. F. (2005). HR brand building in today’s market. *HR Focus*, 82(2), 13-15

Saylan, O. ve Eroğlu, U. (2021). Tersane işletmelerinde mevcut ve potansiyel çalışanların işveren marka algısı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 215-231.

Sengupta, A., Bamel, U. ve Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.

Shamim, S., Cang, S., Yu, H. ve Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*. Vancouver, BC, Canada.

Sjovall, J. (2017) *What Makes the EVP So Important to Your Employer Brand?* <https://universumglobal.com/>, Erişim Tarihi: 05.01.2021.

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168-183.

Stone, D.L., Stone-Romero, E.F. ve Lukaszewski, K. (2006), Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*, 16(2), 229–244.

Tosun, N.B. (2003). Kurumsal iletişim sürecinde reklam ve imaj yönetiminin bütünleşik konumu. *T.C. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 173-191.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2020). *Ulaşan ve Erişen Türkiye 2020*. <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/bakanlik-yayinlari/revize-ulasan-ve-erisen-turkiye-2020-20210319-100631.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2021.

Universum (2016). *Universum Talent Research 2016*. Partner Report (Lebanon Edition), American University of Beirut.

Will, M. ve Porak, V. (2000). Corporate communication in the new media environment: A survey of 150 corporate communication web sites. *International Journal on Media Management*, 2(3-4), 195-201.

Wickramasinghe, V. (2010). Employee perceptions towards web-based human resource management systems in Sri Lanka. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1617-1630.