

TÜRKİYE'DE ELEKTRONİK İŞE ALIM KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON THE USE OF ELECTRONIC RECRUITMENT IN TURKEY

Moalosi LEBEKWE*
Rahile GÜRAN**

Öz

Bu çalışmada bir insan kaynakları aracı olarak e-işe alma kullanımı incelenip analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı, organizasyonların e-işe almada kariyer web sitelerinden nasıl yararlandıklarını ortaya koymaktır. Çalışmada, Cober vd. (2004) tarafından geliştirilmiş insan kaynakları kariyer web sitelerini analiz yöntemi kullanılmıştır. www.fortuneturkey.com tarafından oluşturulmuş Türkiye'de 2015 yılındaki en büyük 500 şirket listesinden en üst 25 Türk şirketinin insan kaynakları ve kariyer web siteleri incelenip analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında, 25 şirket üzerinden sadece iki şirketin kendilerine ait insan kaynakları web sitesinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu iki şirket de uluslararası şirketlere bağlı olduklarından ana şirketin web sitesini kullanmışlardır. Tüm şirketlerin kariyer web sitesine güler yüzlü, mutlu insan resimleri ve üretilen ürünlerin fotoğrafları yerleştirilmiştir. İdeal çalışma ortamları ve kariyer geliştirilebilir bir çalışma ortamını gösterebilmek adına web sitelerinde ilgili şirketler tasvir yoluyla anlatmıştır. Web siteleri, organizasyonlarda cinsiyet ve yaş çeşitliliği göstermesine rağmen hiçbir web sitesinde ırksal çeşitlilik görülmemiştir. Hem Türkçe hem de yabancı dil (İngilizce) kullanılan web sitelerinde sağlanan bilgilerin miktarı aynı değildir, yabancı dilde verilen bilgiler daha az ve daha genel olmuştur. Şirketlerin insan kaynakları web sitelerinin çoğu, işe alma süreci hakkında detaylı bilgi vermiştir. Fakat verilen bilgiler uzun metinler halinde olduğu için okuması kolay değildir. Hiçbir şirket online başvuru aracı olarak e-posta kullanmamıştır. Şirketlerin çoğu, kullanıcı adı ve şifresinin başvuru işleminden önce alındığı kendi web sitesinde doldurulup temsil edilebilir bir online başvuru formu sunmaktadır. Ancak bazı şirketler iş olanaklarının ilanları ve başvurularını almak için üçüncü şahıs web siteleri kullanmıştır.

Anahtar Kelimeler: E-işe alım, İnsan Kaynakları, Kariyer Web siteleri, Türkiye, Organizasyon Çekiciliği, Personel Avcılığı

JEL Sınıflaması: O15, O32, O33

* Ortaklık Asistanı (Partnership Assistant), Birleşmiş Milletler Proje Hizmetleri Ofisi (The United Nations Office for Project Services) (UNOPS), Danimarka. E-posta: moalosilebekwe@yahoo.com

** İstanbul Kavram MYO, İstanbul. E-posta: rahile.guran@kavram.edu.tr

Abstract

This study examines the use of E-recruitment as a human resources tool in organizations. The aim of this study is to demonstrate how organizations are benefiting from career websites in E-recruitment. The study takes into account the method developed by Cober et al (2004) for analysing organizations' career websites. From the year 2015 500 largest companies in Turkey as presented by www.FortuneTurkey.com, the top 25 Turkish companies' human resources or career websites were examined and analysed. From the findings of the study, out of the 25 companies only two did not have their own human resources website. They used parent company website as they were attached to an international company. In all the websites, the companies put colourful pictures, pictures of people with happy faces and pictures of the products produced. Websites portrayed companies as ideal places to work and development a career for job seekers. Even though the websites portrayed gender and age diversity in the organizations, they failed to show racial diversity and for websites that used both Turkish language and a foreign language (English language) the amount of information provided was not the same. The information provided in foreign language was less and too general. Most companies gave detailed information on recruitment process however the information was in paragraphs making it not easy to follow or read. No company used email service as an online application tool. Most companies used online application form that are filled and submitted on the website. A user name and password have to be created before starting the application process. However some companies used third party websites for advertising and applying for opening posts.

Keywords: E-recruitment, Human Resources and Career Websites, Turkey, Organizational Attractiveness and Head Hunting

JEL Classification: O15, O32, O33

I. Giriş

Günümüz değişen iş dünyasında işletmeler, rekabete ayak uydurmanın yollarını bulmak zorundadır. Organizasyonlar rekabet avantajı sağlayabilmek adına kaliteli çalışanlar bulmayı hedeflemektedir. Kaliteli çalışanları bulmadan önce adayları organizasyona çekebilmek önemlidir. Doğru adaylara iş sağlamanın öneminin belirgin hale gelmesiyle organizasyon içerisinde doğru zamanda doğru işe doğru insanın bulunması ve teknolojik değişikliklere kolay bir şekilde uyum sağlanması gerekmektedir. Yeni teknolojiler, küresel rekabet ve artan müşteri talepleri doğrultusunda rekabete uyum sağlayabilmek adına bilgi teknolojilerinden yararlanmanın gerekliliği açıktır (Marinagi vd., 2014: 588). Diğer taraftan demografik değişim nedeniyle istihdam piyasaları yavaşça yetenekli işgücünü kaybetmektedir. Yüksek vasıflı çalışanların eksikliği enflasyonist ücretlere yol açmakta aynı zamanda düşük vasıflı çalışanların artışı, düşük verimliliğe ve maliyetlerin yükselmesine sebep olmaktadır (Lerman ve Schmidt, 1999: 86).

Organizasyonlar doğru işe doğru adayı bulabilmek için gazete iş ilanları, üniversite kariyer fuarları, personel avcılığı, istihdam ajansları ve çalışan tavsiyeleri gibi farklı işe alım uygulamaları kullanmaktadır. Ayrıca gelişen teknoloji sayesinde birçok organizasyon internette işe alımı kullanmaya başlamıştır. Jobvite Inc. (2011)'ye göre yetenek rekabeti büyüdükçe, organizasyonlar tarafından sosyal işe alım aracı olarak sosyal medya platformlarına da yatırım artmaktadır.

Şirketlerin büyük bir çoğunluğu işe alma süreçlerinde sosyal medya platformları kullanmakta veya kullanmaya başlamayı planlamaktadır (Jobvite Inc., 2011). Gazeteler gibi geleneksel işe alma kaynakları ile internet karşılaştırıldığında, organizasyonlar resmi ya da kariyer web sitelerinden daha fazla bilgi sağlayabilmektedir. Çalışmamız, gelişen teknolojiyle birlikte yaygınlaşan elektronik işe alımın detaylı bir şekilde ele alınması açısından önemlidir. Bu çalışma, mevcut işe alma yazınına katkı sağlamayı ve Türkiye’deki şirketlerin e-işe alım kullanımının incelemesini amaçlamaktadır.

2. İşe Alma ve E-İşe Alma

İşe alma, potansiyel adayların belirlenmesi ve dikkatlerinin çekilmesi amacıyla organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen temel uygulamalar ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Breugh ve Starke, 2000: 431). Etkileyici ve verimli işe alma süreci sayesinde, açık pozisyonların doldurulması için, uygun adaylar aranmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri açısından verimli bir işe alma temel ve önemli bir fonksiyondur. Çünkü işletmeler için önemli bir kaynak olan insan sermayesi, organizasyonun içine çekilmeye çalışılmaktadır. Bugüne kadar adayların dikkatini çekmek ve işe alım için birçok kullanılabilir yöntem vardır. Bu yöntemler, geleneksel yöntemler olarak kategorize edilmiştir. Teknolojinin hızlı gelişimi, işletmelerdeki iş yürütme biçimini değiştirmiştir. İşletmelerde elektronik posta ve genel internet kullanımı artışı, teknoloji kullanımının arttığını göstermektedir (Erica, 2007: 108).

İnternet kullanımı, İnsan Kaynakları bölümü uygulamalarında ve işe alma süreçlerinde büyük bir değişikliğe yol açmıştır. Smith ve Rupp (2004)’a göre, elektronik işe alım ya da e-işe alım, geleneksel olmayan işe alma yöntemlerinin en popülerlerinden biridir. E-işe alım, internet üzerinden potansiyel adayların dikkatinin çekilmesi amacıyla, kullanılan bir yöntemdir (Breugh ve Starke, 2000: 429). Galanaki (2002)’ye göre online platformlarda iş ilanlarının bulunması, başvuru sahiplerinin online kaynaklar kullanarak iş hakkında bilgi edinmelerine yönelik fayda sağlamaktadır. Schreyer ve McCarter (1998) ise, e-işe alım sürecini, iş ilanlarının yerleştirilip, özgeçmişler alınması adayların ve mevcut çalışanların insan kaynakları veri tabanını oluşturması olarak tanımlamışlardır (Schreyer ve McCarter, 1998: 74). Bu anlamda, e-işe alım hem organizasyonun kendi web sitesi hem de özel web sitesi aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Demografik eğilimlerden ve finansal kısıtlıklardan dolayı, organizasyonlarda e-işe alım fazlasıyla yaygınlaşmıştır. Freeman ve Autor (2002)’a göre, e-işe alımla birlikte, başvuru sahipleri için başvuru masrafları azaltılmaktadır. Çok fazla başvuranın ilgisini çekmekle birlikte başvuranlar arasında, az vasıflı başvuranlarda olabilmektedir. Bu bağlamda, Freeman ve Autor (2002), organizasyonlarda, daha yetenekli adayları seçmek amacıyla, gelişmiş adayları inceleme mekanizmalarının da olduğunu belirtmişlerdir. Teknolojik gelişim ve bilgi ulaşımının kolay olmasından dolayı, işletmelerin, daha yetenekli adayları bulma olanağını arttığını söyleyebiliriz.

E-işe alımın potansiyel faydası, kariyer web sitesinin kullanım maliyetlerini azaltma kabiliyetidir. Kariyer web siteleriyle organizasyonlar, düşük maliyetler ile aday havuzunu kolay bir şekilde

oluşturabilmektedir. Frankland (2000)'a göre iyi bir kariyer web sitesi kurma maliyeti, ulusal bir gazetede tek bir yüksek iş profilinin reklam maliyetlerine eşdeğerdir (Frankland, 2000: 45). E-işe alım kapsamında online olarak mülakat, psikometrik testler ve yetenek sınavları gibi değerlendirmelerde yapılmaktadır (Fayyazi ve Afshar, 2014: 71). Adaylar açısından bakıldığında, e-işe alma yöntemi adayların hem ilgili mevcut iş pozisyonu hem de organizasyonla ilgili detayları bulabilmesi açısından önemlidir. Aday bu şekilde, mülakat süresinde organizasyon hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaktadır ve bu durum adayların başarılı olma olasılığını arttırmaktadır. Diğer geleneksel işe alma yöntemleri ile karşılaştırıldığında, e-işe alımda organizasyonun yanıt oranı daha yüksektir.

Dezavantajlı yönler açısından bakıldığında, online işe alım ağırlıklı bilişim işleri ve genç mezunlar için uygun olarak algılanmakta, bu nedenle diğer profillere ulaşmak için online işe alımın etkinliği sınırlı olabilmektedir (Galanaki, 2002: 245). Greengard (1999)'e göre online işe alım, tüm dünyaca tanınan organizasyonlar için daha verimli olabilmektedir (Greengard, 1999). Bu anlamda, piyasaya yeni giren organizasyonlar için online işe alma daha az verimli olabilir. Çünkü sanal ortama duyulan güvensizlikten dolayı potansiyel yetenekli adaylar kişisel bilgilerini paylaşmaya çekinebilmektedirler.

2.1. E-İşe Alım Devrimi

Gentner (1984) ve Casper (1985)'e göre, e-işe alım, 1980 yılın ortalarında yeni işverenlerin seçilebilir işe alma yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. E-işe alıma, işverenlere getirdiği faydalar nedeniyle, yönetim medyalarında, 'İşe Alım Devrimi' adı verilmiştir (Parry ve Shaun, 2008: 260). E-işe alım, internet platformları üzerinden iş hakkında bilgi alınması olarak tanımlanarak 1990'larda insan kaynakları dergilerinde, makalelerinde ortaya çıkmaya başlamıştır. O zamanlarda teknoloji şirketleri ve üniversitelerde aşırı olarak internet kullanılmaya başlanmıştır ve o zamanlardan beri, e-işe alım yavaşça gelişmektedir (Taylor, 2011: 33).

Araştırmacıların çoğu (Salmen, 2012; Stojanova ve Efremovski, 2014; Prasad, 2011; Furtmueller, 2012; Girard ve Fallery, 2009), e-işe alım devriminde, Web 1.0 ve Web 2.0'nın kullanılmasının büyük bir rol oynadığını belirtmiştir. Salmen (2012), Web 1.0 sayesinde başvuru sahipleri için iş arama zamanı ve masrafları azalttığını ve iş hakkında bilgi almak için daha şeffaf yollar açıldığını belirtmiştir (Salmen ve Rath, 2012: 284). Salmen (2012)'e göre, Web 1.0 ile 2000'li yılların başlarında mevcut pozisyonlara başvuru için adaylar, özgeçmişlerini ilgili işletmeye e-posta ve postane yoluyla ulaştırıyorlardı. Çünkü, Web 1.0'in tasarımı tek yönlüydü (Salmen ve Rath, 2012: 284).

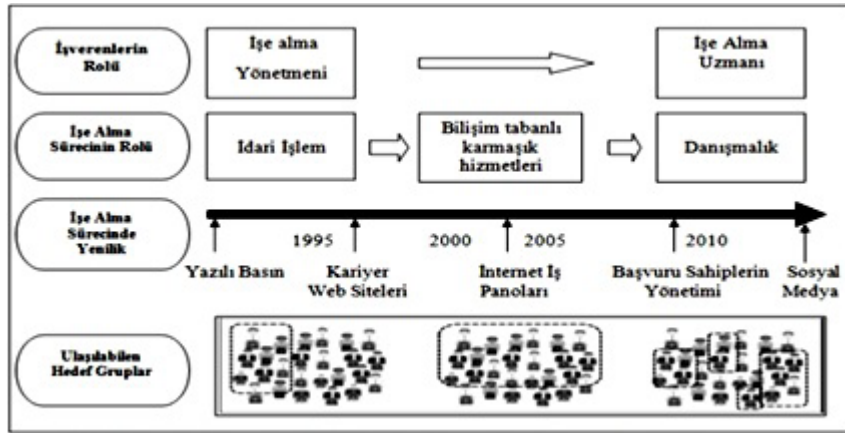
2006 yılında, Web 2.0 teknolojik yeniliği ortaya çıkınca, e-işe alım da gelişmiştir. Web 2.0 teknolojisi ile organizasyonlar daha fazla potansiyel adaylara ulaşmış ve yetenek kazanımı konusunda, Web 2.0 modern teknolojisinden organizasyonlar daha fazla faydalanmıştır. (Furtmueller, 2012).

Web 2.0 ile organizasyonlar potansiyel adaylarla sosyal diyaloglara girmiş ve bunu yaparak adayların iş tecrübeleri, becerileri ve yetkinlerini kolayca belirleyebilmiştir. Girard ve Fallery

(2009)’e göre Web 2.0’nin anahtar noktalarını bloglar, online sosyal ağları (Facebook, LinkedIn), sanal dünyası, RSS besleme ve video platformlarını (Youtube) içermektedir (Girard ve Fallery, 2009: 41). Web 2.0 sayesinde organizasyonlar, markalaşmayla birlikte daha çekici bir şekilde sosyal imajlarını geliştirmişlerdir (Furtmueller, 2012).

Aşağıda bulunan Şekil 1’de, geleneksel işe alım kaynaklarından (gazeteler) başlanarak sosyal medyadan işe almaya kadar uzanan işe alım devrimini zaman çizelgesi halinde göstermektedir. Bu şekilde göre her gelişim arasında, yaklaşık 5 yıl vardır. Her kullanılan işe alım kaynağıyla, farklı insan kitlelerine ulaşılabilir. Örneğin, yazılı basın kullanılarak, belirli insan kitlesine ulaşılırken sosyal medya platformlarıyla farklı yerlerdeki insanlara ulaşılabilir. E-işe alım devrimiyle birlikte, işverenlerin rolü ve işe alım süreçleri değişmiştir. İşverenler ve çalışanlar zamanla daha çok uzmanlaştıkça işe alım süreçleri, organizasyonun idare işlemi olarak görülmeğe başlamış ve danışmanlık işlemine dönüşmüştür.

Şekil 1: E-İşe Alım Devrimi



Kaynak: Sills (2014: 16)

3. 2015 Yılındaki Türkiye'nin Fortune 500 Şirketin E-İşe Alım Uygulamasına Yönelik Araştırma

"Fortuneturkey.com, 2007 yılında Türkiye’de yayınlanmaya başlayan Fortune Türkiye dergisinin internet sitesidir. Dünyada 120 ülkede 5 milyonun üzerinde bir okur kitlesine sahip olan Fortune, dünyanın en çok danışılan, en çok alıntı yapılan ve en çok ödül alan iş dünyası dergisidir. Fortune, yayınladığı haberlerin doğruluğu, derinliği, analitik yönlerinin öne çıkışıyla tüm dünyada iş, finans ve teknoloji dünyası için bir referans olarak kabul ediliyor. Fortune Türkiye, "Türkiye'nin en büyük 500 şirketi", "Türkiye'nin en güçlü kadınları", "Yılın iş insanı", "Türkiye'nin en beğenilen şirketleri", "40 yaş altı 40" gibi referans niteliğinde çalışmalar yayınlamıştır" (<http://www.fortuneturkey.com/>).

Türkiye'nin en büyük 500 şirketi çalışmasında, yıllık olarak Türkiye'nin ekonomisinde en büyük performans gösteren 500 şirketin sırayla listesi oluşturulmuştur. Listede; net satış gelir, net satış değişim, faiz vergi öncesi kâr (FVÖK), FVÖK değişimi, aktif toplam gelir, öz kaynak gelirleri ve ihracat gelirleri olarak şirketleri sıralamıştır. Fortune sektör gruplandırmasını Fortune 1000 ve Global 500 listelerinden yararlanarak belirlemektedir. Uluslararası nitelikte 25 sektör içinde yer alan bu şirketler Fortune'nın Global 500 şirket veri tabanından seçilmekte olup bu şirketlerin en az 10 milyar \$ hasılatlarının bulunması ve hasılatları itibarıyla buldukları sektör ortalamasına göre en büyük şirketler arasında yer almaları gerekmektedir (2007 yılı toplam gelirlerine göre). Bir sektörde değerlendirme kapsamında en fazla 16 şirket yer alabilmektedir. Her bir sektör için en az 9 şirket değerlendirme kapsamına alınmakta olup, bu şirketlerin en az 4 farklı ülkeyi temsil etmesi gerekmektedir (<http://www.haygroup.com/>).

3.1. Amaçlar

Bu çalışmanın amacı, bir işe alım aracı olarak organizasyonların kariyer web sitelerinden ne şekilde faydalandığının araştırılmasıdır. Çalışmada, kariyer sitelerindeki şirketlerin çekicilik etkisi de incelenmiştir. Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin listesinden net satış gelirine göre en üst 25 şirket seçilip onların insan kaynakları ya da kariyer web siteleri incelenmiştir. Web sitelerinin incelenmesinde, e-işe alım süreçleri, insan kaynakları uygulamaları, faaliyetleri ve kariyer web sitelerinin özelliklerine odaklanılmıştır. Fortuneturkey.com'a göre bu şirketler en iyi performans gösteren şirketlerdir. Bu şirketler, farklı sektörlerden geldiği için farklı cinsiyet ve eğitime sahip olan başvuranların ilgisini çeken şirketlerdir.

3.2. Yöntem

2004 yılında Cober vd.'nin 'Form, Content, and Function: An Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites' çalışmasında kullandıkları kurumsalların kariyer web sitelerinin inceleme yöntemi ile Fortune Türkiye tarafından oluşturulan Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin listesinden en üst 25 şirketin kariyer web siteleri incelenip analiz edilecektir. Cober vd. (2004) analizlerinde, kariyer web sitesinin biçimi, fonksiyonu, içerikleri, başvuru sahiplerinin istihdam kararlarını nasıl etkilediğini incelemiştir.

Tablo 1: 2015 Yılındaki Türkiye'nin Fortune 500 Şirketlerin En Üst 25 Şirketi

2015 Yılındaki Türkiye'nin Fortune 500 Şirketlerin En Üst 25 Şirketi	
1	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş
2	BOTAŞ Boru Hatları İle Petrol Tasıma A.Ş
3	OMV Petrol Ofisi A. Ş
4	Türk Hava Yolları A.O
5	Türkiye Elektrik İletim A.Ş
6	Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt A.Ş
7	OPET Petrolcülük A.Ş
8	Shell & Turcas Petrol A.Ş
9	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş
10	Türk Telekomünikasyon A.Ş
11	ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş
12	Arçelik A.Ş
13	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş
14	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş
15	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş
16	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş
17	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş
18	Migros Tic. A.Ş
19	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş
20	Doğuş Otomotiv Servis ve Tic. A.Ş
21	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş
22	Aygaz A.Ş
23	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama A.Ş
24	Selçuk ECZA Deposu Tic. ve San. A.Ş
25	İÇDAŞ Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım San. A.Ş

Kaynak: <http://fortuneturkey.com/fortune500>

25 şirket üzerinden sadece iki şirketin insan kaynakları web sitesinin sayfaları bulunmamaktadır. Bu şirketler, uluslararası şirketin bir alt birimi olmasına rağmen uluslararası şirketin web sitesi yerine kullanılmamıştır. Araştırma, sadece Türkiye'deki web sitelerinin insan kaynakları sayfalarını incelenmeye odaklanmıştır. Analiz edilme aşamasında yanlışlığı önlemek amacıyla farklı üniversitelerden, bölümlerden ve farklı ulusal kökenden 5 yüksek lisans öğrencisiyle bir odak grubu oluşturulmuştur. Onların düşünce ve perspektifleri de ortaya çıkartılarak kariyer web siteleri incelenmiş ve analiz edilmesinde katkıları dikkate alınmıştır. Kariyer web siteleri iki gün içinde analiz edilmiştir ve analiz edilmeden önce odak grubuna Cober vd.'nin (2004) kariyer web sitelerini inceleme yöntemi anlatılmıştır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Web Sitelerinin İçeriklerinin Analizi

Cober vd. (2004) tarafından, ödüllendirme, organizasyonel kültür, eğitim ve kariyer geliştirme, iş hakkındaki ön bilgilerin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu bilgiler incelenerek, başvuru sahiplerinin bu bilgilere dikkat edip etmediği anlaşılabilen ve bu içerik türünün, bir işe başvuru yapılmasında başvuru sahiplerinin etkileyip etkilemediği belirlenebilmektedir. 23 web sitesi üzerinden, 11 web sitesi ücretlendirme ve yan hak bilgilerine değinmiştir. Fakat sağlanan bilgiler çok genel ve kısadır. Birçok şirket, bu konuya birkaç satır ayırmış ve “*performansa ve yetkinliklere bağlı ücret, rekabetçi ve şirket stratejilerine uygun ücretlendirme, yaratıcılığı teşvik ederek ödüllendirme ve adil davranış, piyasada rekabetçi bir ücretlendirme politikası*” gibi ifadeler kullanmıştır. Listede bulunan kısmen veya tamamen devlet yönetimindeki organizasyonlar ise, ücretlendirme politikaları, 4857 sayılı İş Kanunu’na dayandırılmış ve birkaç durumda ilgili maddeler için elektronik kopya sağlanmıştır. Listeden sadece bir şirket, açıkça farklı mesleklerden ücret paketinin rakamlarını açıklamıştır.

Breaugh ve Starke (2000)’ye göre başvuru sahipleri genel bilgilere dikkate vermemekte ve ‘maaş politikaları’ hakkında bilgisinin olmaması başvuru sürecini etkileyebilmektedir (Breaugh ve Starke, 2000: 430). Dolayısıyla Breaugh ve Starke (2000), organizasyonların daha fazla belirli bilgi sağlamalarının, başvuru sahiplerinin ilgisini çekeceğini belirtmiştir (Breaugh ve Starke, 2000: 431). Aynı zamanda, Behling vd. (1968)’nin objektif faktör teorisine göre, başvuru sahipleri çalışacakları işyerini seçme konusunda, ücret paketi gibi farklı objektifler ve ölçülebilir özellikleri göz önünde bulundurmaktadır (Behling, Labovitz ve Kosmo, 1968). Ücret dış ikramlar sağlanması konusunda ise, birkaç şirket çalışanların sosyal yardım haklarını açıkça belirtmiştir. Bunlar, ücretsiz kreş ve servis, sosyal tesisleri kullanma, lojman, düğün, yemek ve doğum yardımlarını içermektedir. Holding altında olan şirketler de, holding tarafından sağlanan ikramları ve faydaları belirtmiştir.

Açıkça belirtilmediği halde şirketin %57’si kendi kültürleri üzerinde bir ipucu vermiştir. ‘Teşvik ediyoruz, tavsiye ediyoruz, önemsiyoruz ve öneri veriyoruz’ gibi ifadeleri kullanarak, kişi-örgüt uyumuna istekli adaylardan başvuranlarını beklediklerini belirtmişlerdir. Örneğin, bir şirket, ‘... kurum kültürümüzün önemli bir parçası olarak, sosyal ve sportif faaliyetlerimizde tüm çalışma arkadaşlarımızın girişimlerini ve katılımlarını ön plana çıkarmayı teşvik ediyoruz’ şeklinde bilgi vermiştir. Birkaç durumda şirketler, başvuru sahiplerinin iş tatmini, örgüt bağlılığı, organizasyon performansı ve organizasyon kültürü oluşturmaya çalıştıklarından bahsetmiştir. Buna ek olarak, web sitelerinde, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları anlatılarak, insan kaynakları bölümü, örgüt kültürü, değerleri ve normlarının sağlanmasında çok önemli bir bölüm olarak tasvir edilmiştir.

Şirketlerin web sitelerinde, 14 şirketin insan kaynakları eğitimi ve kariyer gelişimleriyle ilgili bilgi verdiği görülmektedir. Teklif edilen eğitim ve kariyer uygulamaları, staj programları, mesleki yeterlilik programları, sürekli iyileştirme programları, kongreler, zirveler, konferanslar ve seminerler, içerilmektedir. Buna ek olarak birçok şirket, kariyer geliştirme aracı olarak değerlendirme mekanizmaları ve yetenek yönetimi programlarını ortaya koymuştur. Sadece 2 şirket, organizasyonda

bir çalışanın tipik bir gün ya da sorumluluklarını tanımlayan bilgilerini sunmuştur. Fakat bu bilgi bireysel olarak çalışanlara odaklanmamış, genel olarak tüm çalışanların sahip olması istenen özellikleri sırayla ortaya koymuştur. Ayrıca, bu özellikler organizasyonel kültüre bağlanmıştır.

Şirketlerden 10'unda ise belirli grupların mesajları vermiştir. Birçok şirket, üretim şirketi olduğu için beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların iletileri bölünmüştür. Buna rağmen hem üretim hem de hizmete dayalı şirketlerin, kendi web sitelerinde üniversite mezunları ve deneyimli çalışanlar için ayrı bir link verilmiştir. Üniversite mezunları sayfasında staj fırsatları, staj başvuru süreci hakkındaki bilgiler, mentorluk programları ve yarışma girişimleri gibi bilgiler sağlanmıştır. Deneyimli çalışanlar için ise açık pozisyonlar, başvuru süreçleri ve koşulları gibi bilgiler verilmiştir. Bunun dışında, 23 şirket içinden sadece bir şirketin web sitesinde engelli istihdamı için yer ayrılmış ve engelliler için belirli iş olanaklarından bahsedilmiştir. İş-özel yaşam dengesi tavsiyeleri konusunda, şirketlerden 3'ü bilgilerini sunmuştur. Ayrıca bu bilgiler spor faaliyetleri ve çalışanların sosyal etkileşimlerine odaklanmış, örneğin şirketler tarafından ücretsiz spor tesisleri sağlanmış ve bu tesisler çalışanların kullanımına teşvik edilmiştir. Buna ek olarak iş-özel hayatı dengeleme tavsiyeleri sunan 3 şirketten biri, mağazalarında alışveriş indirimleri teklif etmiştir. On bir şirket sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili bilgilerini ortaya koymuştur. Fakat bu sosyal sorumluluk faaliyetleri ayrı web sitesinin sayfasına yerleştirilmiştir. Ancak çalışmada kariyer ya da insan kaynakları sayfalarının incelenmesine ve analiz edilmesine rağmen bu sosyal sorumluluk sayfası da incelenip analiz edilmiştir. Sosyal sorumluluk programları şirketin bulunduğu sektörle daha fazla ilişkilidir. Eczacılık sektöründe olan şirket bir üniversitede eczacılık fakültesinde sınıfları restore etmiştir. Bunun dışında da sosyal sorumluluk kampanyaları, sponsorluklar, eğitim, inşaat projeleri ve karşılıksız burslar verilmesi gibi dikkat çekici örneklerde görülmüştür.

Hiçbir şirket kendi web sitesinde çalışanların iş deneyimi ifadeleri ya da çalışanların tanıklıklarını sunmamıştır. Sadece bir şirket, öz değerlendirme unsurlarını ortaya çıkarmıştır. Bu unsurları ise organizasyonel kültüre ve organizasyon tarafından istenilen kişinin genel özelliklerine bağlanmıştır. Çeşitlendirme iletileri konusunda 23 şirket üzerinden 5 şirket bilgi vermiştir. Örneğin bir şirket web sitesinde, şirketin insan kaynakları politikalarında politika ve kültürel geçmişlerinden bağımsız olarak çalışanların seçildiğini belirtmiştir. Buna ek olarak çeşitlendirilen iş ortamını göstermek amacıyla şirketlerde bulunan çalışanların sayısı, eğitim seviyeleri, cinsiyet oranı ve çalışma deneyimlerinin ortalaması gibi bilgiler verilmiştir.

Cober vd. (2004), organizasyonun web sitesinin incelenmesi yönteminde web sitesinde kullanılan dilden bahsetmemesine rağmen, bu çalışma da dikkat çekmek istediğimiz bir nokta da web sitesi üzerinde dil kullanımınıdır. Listedeki şirketler çok büyük şirketler olduğundan dolayı uluslararası sınıfta sayılabilir. Dolayısıyla bu şirketler hem uluslararası hem de ulusal müşterilerin ve adaylarının dikkatinin çekilmesi amacıyla hem Türkçe hem de yabancı dilleri, özellikle İngilizce'yi web sitelerinde kullanmıştır. Ancak hem Türkçe hem de İngilizce kullanılan şirketler, Türkçe kullanımında ayrıntılı bilgiler sağlamıştır, web sitelerin Türkçe içerikleri çok fazladır ama aynı web sitesinde İngilizce dil seçeneğine değiştirildiğinde, sağlanan bilgiler daha genel olmuş ve içerikler azaltılmıştır.

Tablo 2: Şirketlerin Kariyer Web Sitelerinin Özelliklerinin Sonuçları

İşe Alma İle İlişkili Bilgiler	Açıklamalar	Web Sitelerinin Sayısı
Ücretlendirme	Ücret ve yan haklarla ilgili bilgiler	11
Kültür	Organizasyon kültürü, değerleri, hedefleri ve çalışma ortamı ile ilgili bilgiler	13
Eğitim	Eğitim ve kariyer geliştirme ile ilgili bilgiler	14
İş Hakkında Ön Bilgi	İş ilanı dışında, organizasyonda bir çalışanın tipik bir gün ya da sorumluluklarını tanımlayan bilgiler	2
Uyumla İlişkili Bilgiler		
Belirli Gruplara İleti	Başvuru sahiplerinin belirli gruplar tarafından, web sitesinde gezinmek için belirtilen web sitesinin bölümleri (örneğin, üniversite öğrencileri, deneyimli çalışanlar)	10
Çalışma Yaşamı Hakkında İleti	Organizasyon tarafından iş – özel hayat dengesinin kurulması için tavsiyelerin sağlanması	3
Çeşitlendirme-lere Dair İleti	EEO uyumu ötesinde işgücü çeşitliliğini destekleme ile ilgili bilgiler (örneğin: ırk, cinsiyet)	5
Çalışanların Tanıklıkları	Web sitesinde bulunabilir çalışanların iş deneyimi ifadeleri (Tepe yönetimi veya müşterilerden gelen iletileri hariç)	0
Öz Değerlendirme Malzemeleri	Kültür anketlerin sonuçları, istenilen çalışanların özellikleri hakkında bilgiler, etkileşimli kültürel uyum envanterleri	1
Sosyal Sorumluluklar Hakkında İleti	Bulunan kurumsal hayırseverlik hakkında bilgiler ve çalışanların toplumsal yardım hizmetleri	11

3.3.2. Kariyer Web Sitesinin Kullanılabilirliği ve Etkileşim Analizi

Teknolojik gelişmeler nedeniyle organizasyonlar kendi web sitelerini daha kullanışlı ve interaktif hale getirmiştir. 23 şirket web sitesi üzerinden bütün şirketlerin insan kaynakları sayfası ve menü linki vardır. 23 şirket arasında 19 şirket de kariyer ya da insan kaynakları sayfasında ikinci düzey navigasyona sahiptir. Ancak 23 şirketin web sitesi üzerinden, sadece 8 web sitesi üçüncü seviye navigasyonu vardır. Üçüncü seviye navigasyona sahip olan web sitesinin sayılarının düşüklüğü web sitelerinin içerik miktarlarından kaynaklanmaktadır. Daha fazla bilgi ve içerikleri olan web siteleri üçüncü düzey navigasyona sahiptir. Söz edilmeye değer bir başka nokta, insan kaynakları sayfasında gezinilerek, bazı linklerin yeni bir sekmede otomatik olarak açabileceğini gözlenmiştir. Web sitesinin bu özeliği web sitesinde gezinmeyi kolaylaştırmıştır ama beklenmedik zamanlarda açılması şaşkınlık yaratmıştır.

Online başvuru konusunda, şirketlerden 18'i web sitesinin online başvuru uygulamasını kullanmaktadır. E-posta yoluyla başvuru kullanımı eski bir uygulama olduğundan dolayı hiçbir şirket kullanmamaktadır. Online başvuru kullanmayan kalan 5 şirket, üçüncü şahısların online başvuru hizmetlerini kullanmaktadır. Her iş olanağı için üçüncü şahıs online başvuru sayfasına açılan bir bağlantı vardır. Üçüncü şahıs sayfasında iş olanağının bilgileriyle birlikte şirketin kısa özeti sunulmaktadır.

Online başvuru kullanılan 18 şirket grubunda hem üçüncü şahıs online başvuru hizmetleri hem de kendilerinin online başvuru uygulamalarının kullanıldığı bazı şirketler vardır. Bundan dolayı bazı şirketlerin online başvuru uygulamasında link hatasıyla karşılaşmıştır. Hem şirket online başvuru uygulamasında hem de üçüncü şahıs online başvuru hizmetlerinde başvuru sahipleri başvuru işlemlerini tamamlamak için kendilerinin e-postalarıyla bağlantılı bir kullanıcı adı ve parola ile bir hesap oluşturmaları gerekmektedir. Cober vd. (2004)’ne göre iş arayan birey, kendi profilini güncellemek için şirketin web sitesine geri geliyorsa bu durum o organizasyonun çekici olduğunun göstergesidir (Cober vd., 2004: 213).

Şirketlerden 4’ü online başvuru beklentileriyle ilgili bilgi sağlamıştır. ‘Yapacağınız iş başvurusu, başvuru tarihinizden itibaren 3 yıl sonra sistem tarafından otomatik olarak silinecektir’ gibi ifadeleri kullanarak şirketler, adaylara online başvuru beklentileriyle ilgili bilgiyi sağlamıştır. Bunun dışında, şirketlerden 10’u ise başvuru süreciyle ilgili bilgileri de sağlamıştır. Şirketlerin çoğu kendi başvuru sürecini ve işlemlerini açıkça ortaya koymuştur. Bazı durumlarda şirket, işe alma süreci ve uygulamalarını açıklamak için bir tam sayfa ayırmıştır. Ancak web sitelerinin çoğu paragraflı metinleri kullanmıştır ve bu sayfayı tamamen okumak kolay değildir. Bu nedenlerden dolayı, araştırmacılar, şirketlerin kendi web sitesinde madde işaretli metin formu kullanılmasının gerekliliğini tavsiye etmişlerdir.

Tablo 3: Şirketlerin Kariyer Web Sitesinin Kullanılabilirliği ve Etkileşim Sonuçları

Etkileşimlilik	Açıklamalar	Web Sitelerinin Sayısı
Menü Bağlantıları/linki	Kariyer web sitelerinde bulunan ana navigasyon aracı veya menü bağlantılarının sayısı	23
İkinci Seviye Navigasyonu/Gezinme	Web sitelerinde, belirli bir bölümünde bilgiye doğru hareketini kolaylaştıran özgün dolaşım sal bağlantılar (Örneğin: Ana sayfasından, ‘Neden bizimle çalışmalısınız’ sayfasından geçerek ‘Tanıklık’ sayfasına ulaşmak)	19
Üçüncü Seviye Navigasyonu/ Gezinme	Web sitesinin alt bölümünde ek dolaşım sal bağlantılar (Örneğin: Ana sayfasından, ‘Neden bizimle çalışmalısınız’ ve ‘Tanıklık’ sayfalarından geçerek belirli çalışan deneyimlerine ve görüşlerine ulaşmak)	8
Online Başvuru Formu		
Online Başvuru	Başvuru doğrudan web sitelerin sayfasından yapılabilmektedir. Organizasyon tarafından sağlanan e-posta adresleri bir başvuru mekanizması olarak kabul edilmemektedir.	18
E-Posta Başvuru	Adaylar, özgeçmişlerini teslim etmek için sağlanan e-posta adreslerine gönderebilmektedir.	0
Online Başvuru Beklentileri	Başvuranların özgeçmiş gönderimlerinin işlenmesinin süreci ile ilgili beklentilerine dair açıklamalar	4
Başvuru Süreci Bilgileri	Web sitesinde en azından bir işe alma sürecini anlatan bilgiler (Örneğin: mülakat, özgeçmiş hazırlama)	10

3.3.3. Web Sitesinin Biçimlendirilme Özelliklerinin Analizi

Resimler ve arka plan renkleri açısından, tüm şirketler farklı resimler ve farklı renkte arka planlar kullanmışlardır. Mutlu yüzlü insanların resimleri kullanılmış ve üretim şirketleri için, insan kaynakları sayfasına yerleştirilen resimler, üretilen ürünler ya da iş yerindeki ortamı web sitesinin üst kısmında gösterilmiştir. Diğer web sitesindeki resimlerde, şirketin içinde çalışmanın eğlenceli olduğunu ve çalışanların rahat ve iyi bir atmosferde çalıştığını gösterilmiştir. Resimler kullanılarak şirketlerin ilettiği mesajları anlamak kolaylaşmıştır.

Animasyon konusunda, 16 şirket, kendi kendine değişen resimler koymuştur. Bu resimler, iş yeri ortamı ve şirketlerin mutlu çalışanlarını göstermiştir. Sadece 4 şirket video ya da ses kayıtlarını web sitesine eklemiştir. İlk izlenimler akılda kalıcı olduğu için birçok araştırmacı, web sitesinin görsel unsurlarında iletilen mesajlar doğru ve gerçekçi olmasını ifade etmiştir. Bir şirket ise arka plan Türk folk müziği eklemiştir. Koyulan videolar şirketlerin gerçekleştirdiği seminerler, konferanslar ve konuşmaların parçalarıdır. Genelde video üzerinde tıklayarak Youtube platformuna bağlanılmış ancak aynı web sitesinde açılan videolar da vardır. Çeşitlilik gösteren resimler de cinsiyet ve yaş farklılığı, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların resimleri vardır. 23 şirketin insan kaynakları web sitesi üzerinden hiçbir web sitesinde ırk çeşitliliği bulunmamaktadır. İrksal açıdan çeşitlendirilen web sitesi içerikleri işyerinde eşitliği ifade eder ve bir web sitesinin ırksal çeşitliliği göstermemesi durumunda, Türkiye dışından gelenler organizasyonlar hakkında ırksal eşitsizliğin olabileceğini düşünebilmektedir. Bu durum, şirketin çekiciliğini etkileyebilmektedir.

Tablo 4: Web Sitesinin Biçimlendirilmesinin Özellikleri Analizi

Canlılık/ Parlaklık	Açıklama	Web Sitelerinin Sayısı
Resimler	Web sitesinde bulunan insanlar, nesnelere ve ödül resimleri	23
Renk	Web sitesinde arka plan, grafik ya da resim yönlerini vurgulamak için kullanılmış belirgin renk	23
Animasyon	Web sitesinde animasyonlu grafikler, resim veya bağlantılar	16
Ses/Video	Web sitesi üzerinde bulunan video veya sesli mesajları	4
Çeşitlilik Resimler	Gösteren Web sitesinde bulunan görünürde farklı ırk kökenli insanların resimleri	6

4. Sonuç ve Öneriler

Çalışma bulguları, web sitelerini geliştirmek isteyen organizasyonlar için öneriler sağlamaktadır. İnsan kaynakları, pazarlama ve bilgi işlem bölümü arasındaki işbirliği, etkili işe alma reklamlarının yapılması ve özellikle kariyer web siteleri oluşturmaları önerilmektedir. Etkili tüketici veya ticari reklamlarda kullanılan pazarlama yöntemlerinin işe alma alanında da kullanılması önerilmektedir.

Web sitelerinin içeriği ile ilgili, organizasyonlar, iş ve çalışanlar hakkında daha dengeli ve gerçekçi bir görünüm sunmalıdır. Buna ek olarak kariyer web sitelerinde organizasyon hakkındaki işe alma mesajlarının gerçekleri göstermesi gerekir. Daha dengeli ve gerçekçi bir görünüm sağlamak için web sitelerinde organizasyonlar tarafından potansiyel başvuru sahiplerine mevcut çalışanlar ile doğrudan ve kişisel iletişim kurma imkânı verilmelidir. Çalışmanın bulgularında, organizasyonların mevcut çalışanlarından hiçbir çalışan görüşüne rastlanmamıştır, bu durumda potansiyel başvuru sahipleri ve organizasyon arasında bir boşluk oluşturmaktadır. Ayrıca kariyer web sitelerinin içeriği, biçimlendirme ve kullanılabilirliğinin geliştirmesinde organizasyonlardaki mevcut çalışanların katkısına da başvurulmalıdır. Organizasyonlarla ilgili daha gerçekçi bir izlenim için web kameraları kullanılarak, çalışanların iş yerindeki çalışma gününden bazı kesitler sunulması önerilebilir. Adaylar, işyeriyle ilgili genel atmosferi bu şekilde daha iyi anlayabileceklerdir.

Bir web sitesinin tasarımına başlanmadan önce, işyeri ortamının çeşitliliği gibi konularda, organizasyonlar tarafından araştırmalar yapılarak iş arayanlardan geribildirimler alınmalı ve bu geribildirimlerle organizasyonun çekiciliğinin artırılması amaçlanmalıdır. Organizasyonlar, uzun paragraflı metinlerden kaçınmalı, paragraflı metinler kullanılmaktan ziyade madde işaretli metinlerin kullanılması önerilmektedir. Dil kullanımı da dikkate alınmalıdır. Hem yerli hem de yabancı dilin kullanımında aynı miktarda bilgi verilmesi tavsiye edilmektedir. Kariyer web sitesinin oluşturulması zamanı ve kaynakları harcayan bir iştir. Bu yüzden organizasyonlar, planlama ve uygulama aşamasında yeterli zamanı ayırmalıdır. Bu çalışmada kullanılan örnekler Türkiye'deki mevcut şirketlerin kariyer ve İnsan Kaynakları web siteleri tamamen temsil etmemektedir. Dolayısıyla kariyer web sitelerinin tasarımı konusunda Türk organizasyonlarına yardımcı olmak amacıyla bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bir diğer kısıt ise odak grup katılımcıları aktif iş arayanlar değildir sadece uluslararası öğrencilerdir. Dolayısıyla onların perspektifleri ve düşünceleri Türkiye'deki mevcut aktif olan iş arayanları temsil etmemektedir. Bunun ışığında gelecekteki araştırmalarda üniversite mezunları gibi aktif iş arama gruplarına odaklanılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, organizasyonların elektronik işe alım kullanımı üzerinde durulmuştur. İnternet teknolojisinin yaygınlaşması ve geliştirilmesi sayesinde insanların iş araması ve şirketlerce adayların ilgisinin çekilmesi yolunun değiştiği görülmektedir. E-işe alma yöntemi, geleneksel işe alma yöntemleri ile karşılaştırıldığında daha fazla avantajlara sahiptir. Bu avantajlar ise maliyet, zamanı azaltma ve birçok insana ulaşılabilirliği içermektedir. Fakat diğer teknoloji tabanlı hizmetler gibi e-işe alım da teknoloji kullanımının yoğun olmadığı yerler için tavsiye edilemeyecek bir araçtır. Farklı e-işe alma araçlarına bakıldığında, araştırmacılar, bir e-işe alma aracı olarak sosyal medya kullanımının gelecekte artacağını tahmin etmişlerdir. Yetenek rekabeti yoğunlaştıkça işverenler tarafından sosyal ağlarda işe alma için daha fazla yatırım yapılacaktır, işe alma için ABD şirketlerinin % 89'u sosyal ağları kullanacaktır (Jobvite Inc., 2011).

Kariyer web siteleri ile organizasyonların iş olanaklarını ortaya çıkmasının yanı sıra organizasyonların imaj ve marka etkililiği de artmaktadır. Bu nedenden dolayı, kariyer web

sitelerinin etkili olması açısından bu çalışmada, Türkiye'deki organizasyonların web sitelerinin içerikleri, biçimlendirme, etkileşimliliği ve kullanılabilirliği öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, Türkiye'deki organizasyonların, potansiyel adayların dikkatini çekmek ve onların genel verimliliğini arttırmak amacıyla, insan kaynakları web sitelerinin içerik, imaj, dil ve çeşitlilik açısından geliştirilmesi gerekmektedir ve bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Behling, O., Labovitz, G., and Kosmo, R. (1968). The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal. *Academy of Management Journal*, 11(1): 99-108 .
- Breaugh, J. A., and Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3): 405-434.
- Casper, R. (1985). Online Recruitment. *Personnel Journal*, 64(4): 4-5.
- Cober, R. T., Brown, D. J., and Levy, P. E. (2004). Form, Content, And Function: An Evaluative Methodology For Corporate Employment Web Sites. *Human Resource Management*, 43(2&3): 201-218.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., and 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.
- DSK (2015). *DSK Global Solutions*. 12 21, 2015 tarihinde DSK GLObal Solutions Web Sitesi: <http://www.dskglobalsolutions.com/> adresinden alındı
- Employers Research Council. (2013). *How to use LinkedIn to recruit: 10 tips*. 387 Golf View Ln., Suite 100: <https://www.yourerc.com>.
- Erica, M. R. (2007). E-recruitment: the Effectiveness of the Internet as a Recruitment Source. *Qut Eprint*, 108.
- Fankland, G. (2000). If You Build It, They Will Come. *People Management*, 6(6): 45.
- Fayyazi, M., and Afshar, Z. (2014). E-recruitment in Iranian Bank and insurance industry. *New Marketing Research Journal*, 4: 69-78.
- Furtmueller, E. (2012). Using Technology For Global Recruitment: Why HR/OB Scholars Need IS Knowledge?
- Galanaki, E. (2002). The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study. *Career International Development*, 7(4): 243-251.
- Girard, A., and Fallery, B. (2009). E-recruitment: New Practices, New Issues. An Exploratory Study. *Human Resource Information System*, 39-48.
- Greengard, S. (1999). Putting Online to Work. *Workforce*, 73-74.
- Jobvite Inc. (2010). *2010 Social Survey Results*. Burlingame CA 94010: Jobvite Inc.
- Jobvite Inc. (2011). *Jobvite Social Recruiting Survey 2011*. Jobvite Inc.
- Lerman, R. I., and Schmidt, S. R. (1999). *An Overview of Economic, Social and the Demographic Trends Affecting the US Labour Markets*. Washington, D.C.: United States Department of Labor.
- Marinagi, C., Trivellas, P., and Sakas, D. P. (2014). The Impact of Information Technology on the Development of Supply Chain Competitive Advantage. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 147: 586–591.
- Parry, E., and Shaun, T. (2008). An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK. *Human Resources Management Journal*, 18(3): 257-274.
- Salmen, S. (2012). What's Next-Die nächsten Trends. BH Rath, & S. Salmen, *Recruiting im Social Web*, 284. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Schreyer, R., and McCarter, J. (1998). Future Face of Recruiting, *HR focus*, 75(14).
- Sills, M. (2014). E-recruitment: A Comparison with Traditional Recruitment and the Influences of Social Media. *Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, European Management*.
- Smith, A. D., and Rupp, W. T. (2004). Managerial Challenges of E-Recruitment: Extending the Life Cycle of New Economy Employees. *Emerald Insight*, 28(1): 61-74.
- Taylor, C. (2011). Window of Opportunity. *People Management*, 32-36.
- The Conference Board. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand* . Ottawa, Ontario K1H-8M7 Canada: The Conference Board Inc.

