

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
SOSYAL MEDYANIN ROLÜ**
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Pelin VARDARLIER

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
SOSYAL MEDYANIN ROLÜ**
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Pelin VARDARLIER

Öğrenci No:
100781021

Danışman:
Prof. Dr. Semra BİRGÜN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

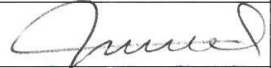
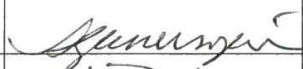
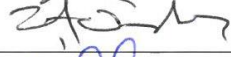
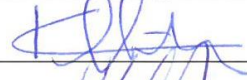
Doktora Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.04.07.2014



Pelin VARDARLIER

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi 100781021 no'lu Pelin VARDARLIER'in hazırladığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 09/06/2014 günü saat 14:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin~~ka.ki.te~~....'ne OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof.Dr.Semra BİRGÜN	Olumlu	
Prof.Dr.Ahmet Güner SAYAR	Olumlu	
Prof.Dr.Turgut ÖZKAN	Olumlu	
Prof.Dr.Kemal Güven GÜLEN	Olumlu	
Yrd.Doç.Dr.Mehtap ÖZŞAHİN	Olumlu	

Adı ve Soyadı : Pelin VARDARLIER
Danışmanı : Prof. Dr. Semra BİRGÜN
Türü ve Tarihi : Doktora, 2014
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Sosyal Medya, Sosyal Ağ, İnsan Kaynakları.

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYANIN ROLÜ

Bu çalışma, teknolojik gelişmelerle birlikte işletmelerin sosyal medyada insan kaynakları fonksiyonlarını etkin ve aktif bir şekilde kullanmalarının, insan kaynaklarına maliyet avantajı ve iletişim etkinliği sağlayarak insan kaynakları performansına etkisini ve katkısını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tezin giriş bölümü, araştırmanın kavramsal çerçevesini açıklamaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi teorik olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın teorik çerçevesini ortaya koymak amacıyla sosyal medya literatür taramasına yer verilmiştir. Üçüncü bölüm insan kaynakları ve sosyal medya araçlarının ilişkisini açıklamıştır. Literatür araştırmasından dördüncü bölümde bahsedilmiştir. Beşinci bölümde ise uygulamada insan kaynaklarında sosyal medyanın kullanımı üzerine yapılan anket çalışması değerlendirilmiştir. Araştırma, işletmelerin insan kaynakları departmanında çalışan kişiler üzerinde yapılmaktadır. Araştırmanın örneklem kütlesi 2012 yılına ait Türkiye’de yayınlanan Capital Dergisi’nin Capital 500 listesine giren firmalar hedeflenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizinde; geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, pearson korelasyon analizi, tek örneklem testi, ki-kare testi ve faktör analizi yöntemlerinden yararlanılarak, işletmelerin insan kaynaklarında sosyal medyayı kullanmasının etkinliği değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetim sürecinde sosyal medya kullanımının çeşitli etkileri olduğu tespit edilmiş ve bu etkilerin sonuçları hakkında yorumlar yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Name and Surname : Pelin VARDARLIER
Supervisor : Prof. Dr. Semra BİRGÜN
Degree and Date : PhD., 2014
Major : Business
Key Words : Social Media, Social Network, Human Resources.

ABSTRACT

ROLE OF SOCIAL MEDIA IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

This research aims to present the effect and contribution of firms' using effectively and actively their human resources functions on social media, to human resources performances through enabling cost advantage and communication effectiveness to human resources.

The introduction part of the thesis explain the notional framework of the research. In first part, human resources management has been handled as theoretically. In second part, social media has been assigned to literature scanning with the aim of presenting the theoretical framework of the research. Third part has explained the relation between human resources and social media tools. Literature survey has been mentioned on the fourth part. In fifth part, the questionnaire study on usage of social media on implementation of human resources has been evaluated. The research has been performed on individuals who are working on the human resources department of the firms. Sample group of research has been realized through aiming firms which published by Turkey Capital Journal entered to Capital 500 list of 2012. In the analyses of research, the methods of validity and reliability analysis, pearson correlation analysis, one sample test, chi-square test and factor analysis have been benefited from and effectiveness of firms to use social media in their human resources has been tried to be evaluated.

At the end of the research, it has been determined that there are different effects of social media usage on the period of social media management; and comments have been written about the results of these effects and suggestions have been made.

ÖNSÖZ

Akademik hayatım boyunca değerli fikirleriyle bana yön veren ve yol gösteren değerli hocam merhum Prof. Dr. Erol EREN'e

Tez sürecimin tüm aşamalarında değerli eleştirileri, fedakâr ilgisi, desteği, katkıları ve olumlu yaklaşımlarıyla beni motive eden ve her zaman yanımda olan sevgili hocam Prof. Dr. Semra BİRGÜN'e,

Her zaman desteğini ve her türlü yardımını benden esirgemeyen sevgili hocam Prof. Dr. Canan ÇETİN'e,

Tez izleme süresince desteklerini benden esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ahmet Günet SAYAR'a ve Prof. Turgut ÖZKAN'a,

Çalışmam boyunca bana her zaman destek olan, fikirlerini paylaşan, beni cesaretlendiren ve yalnız bırakmayan, çok değerli dostum Yalçın VURAL'a,

Bu süreçte beni yalnız bırakmayan ve desteğini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma,

Sonsuz desteğini ve sevgisini her zaman hissettiren, her daim yanımda olan ve varlıklarıyla bana güç veren çok değerli anneme, babama ve ablama, sonsuz teşekkür ve minnetlerimi sunarım.

İstanbul, Haziran 2014
Pelin VARDARLIER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ iv

ŞEKİLLER LİSTESİ v

KISALTMALAR.....vi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Teorik Yaklaşım	6
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Planlaması.....	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	10
1.5.1. Seçme ve Yerleştirme	10
1.5.2. Yetenek Yönetimi	20
1.5.3. Eğitim.....	21
1.5.4. Performans Yönetimi	22
1.5.5. Çalışan Bağlılığı.....	23
1.5.6. Motivasyon.....	24
1.5.7. Kariyer Yönetimi	26
1.5.8. Ücret Yönetimi.....	27
1.5.9. İletişim	28
1.6. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları.....	29

İKİNCİ BÖLÜM SOSYAL MEDYA

2.1. Sosyal Ağ	32
2.2. Sosyal Ağların Gelişimi	34
2.3. Web 1.0 ve Web 2.0.....	41

2.4. Sosyal Medya	45
2.5. Sosyal Medya Araçlarının Fonksiyonları.....	58
2.6. Başlıca Sosyal Medya Araçları	61
2.6.1. Facebook	61
2.6.2. Twitter	65
2.6.3. LinkedIn	68
2.6.4. Google+	70
2.6.5. Blogging.....	72
2.6.6. Diğer.....	74
2.7. Sosyal Medya Yönetimi	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYA

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Medya İlişkisi	79
3.2. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Sosyal Medyanın Yeri	81
3.3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Sosyal Medyanın Kullanımı	82
3.4. Örgütlerde ve İK Departmanında Sosyal Medyanın Önemi	90
3.4.1. Örgütlerde Sosyal Medyanın Önemi.....	91
3.4.2. İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medyanın Önemi	92
3.5. Sosyal Medyanın İnsan Kaynaklarında Yarattığı Değişiklikler.....	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA SOSYAL MEDYA KULLANIM ARAŞTIRMALARI

4.1. Literatür Taraması	97
-------------------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA SOSYAL MEDYA KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	103
5.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	104
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	106
5.4. Araştırmanın Bulguları.....	111
5.5. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi.....	124

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
KAYNAKÇA.....	132
EKLER	
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	149
Ek-2: Capital 500 Araştırması 2012.....	160

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sosyal Ağların Kuruluş Tarihleri.....	36
Tablo 2. Web 1.0 ve Web 2.0'in Özellikleri.....	42
Tablo 3. Sosyal Medya Kullanıcı Sınıflandırmaları	49
Tablo 4. Sosyal Medyanın Sınıflandırılması.....	51
Tablo 5. Çeşitli Sosyal Medya Araçları Sınıflandırmaları.....	54
Tablo 6. (Devam) Çeşitli Sosyal Medya Araçları Sınıflandırmaları	55
Tablo 7. Sosyal Medya Araçlarının Fonksiyonları	58
Tablo 8. (Devam) Sosyal Medya Araçlarının Fonksiyonları	59
Tablo 9. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri.....	79
Tablo 10. İşletmelerin Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları.....	107
Tablo 11. Değişkenlerin Çıkarılması ile Cronbach Alpha Değerleri.....	108
Tablo 12. Faktör Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 13- Faktör 1: Sosyal Medya Kullanımı	110
Tablo 14. Faktör 2: İnsan Kaynakları Performansı.....	110
Tablo 15. Faktör 6: İşletme Performansı	111
Tablo 16. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İK Performansına Etkisinin Tek Örneklem İstatistikleri.....	113
Tablo 17. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İK Performansına Etkisinin Tek Örneklem Testi	113
Tablo 18. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisinin Tek Örneklem İstatistikleri.....	114
Tablo 19. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisinin Tek Örneklem Testi	114
Tablo 20. Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisi ile İK Performansına Etkisine İlişkin Korelasyonlar	115
Tablo 21. İK Süreçlerinde Ağların Kullanım Sıklıklarına İlişkin Tek Örneklem İstatistikleri.....	116
Tablo 22. İK Süreçlerinde Ağların Kullanım Sıklıklarına İlişkin Tek Örneklem Testi.....	116
Tablo 23. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile Sosyal Medya Kullanımının Öğe Etkileri Arası Testleri.....	118
Tablo 24. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar	119
Tablo 25. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Tukey Alt Küme Testi.....	120
Tablo 26. İşletmelerin Büyüklükleri ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar.....	121
Tablo 27. İşletmelerin Büyüklükleri ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Tukey Alt Küme Testi.....	122
Tablo 28. S3 ile S16 Çaprazlaması	123
Tablo 29. Ki-Kare Testleri	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri	20
Şekil 2. Sosyal Medya Peteği.....	52
Şekil 3. En Büyük 15 Sosyal Medya Araçlarının Penetrasyon Oranları	60
Şekil 4. Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları İlişkisi.....	83
Şekil 5. Sosyal Medya ve Web 2.0'nin Eğitim Süreçlerinde Kullanımı.....	89
Şekil 6. Genel Araştırma Modeli	104
Şekil 7. Sosyal Medya Araçlarının Kullanım Sıklık Haritası	117

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma - Geliştirme
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASTD	: The American Society for Training and Development
API	: Application Programming Interface - Geliştirme Arayüzü
BBC	: British Broadcasting Corporation - Medya şirketi
CEO	: Chief Executive Officer
CERN	: Conseil Europeen pour la Recherche Nucleaire – Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi
CV	: Cirriculum Vitae- Özgeçmiş
HRM	: Human Resource Management
HTML	: Hyper Text Markup Language –Bilgisayar Dili
İK	: İnsan Kaynakları
İşKUR	: Türkiye İş Kurumu
RSS	: Really Simple Syndication - Çok Basit Besleme
RT	: Retweet
SEO	: Search Engine Optimization - Arama Motoru Optimizasyonu
SXSW	: South bySouthwest
TT	: TendingTopics
URL	: Uniform Resource Locator
WWW	: World Wide Web
XML	: Extensible Markup Language –Bilgisayar Dili

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için operasyonel etkinlik, başarı ve verimlilik faktörlerine odaklanmaları önemlidir. Bu amaca hizmet etmek üzere ise katma değer yaratacak personeli kazanmaları ve bünyelerinde tutmaları gerekmektedir. İşletme içerisinde, stratejik hedeflerin gerçekleşmesinde rol alacak personelin kritik başarı faktörlerinde oynadıkları rol büyüdükçe, hedefin gerçekleşme ivmesi artacak; gerçekleşen hedefler, işveren markasını güçlendirerek, yetenekli personeller için cazibe merkezi oluşturacaktır. Bu döngünün doğru işletilmesi ve yürütülmesi ise ancak ve ancak personel bazı birimlerin etkin ve etkili kullanımı ile mümkün olabilmektedir. 1980’li yıllara kadar “Personel Yönetimi” şeklinde adlandırılan “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı, 1990’ların sonları ve 2000’lerin başlarıyla birlikte adının önüne bir ilave olarak “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” şeklinde gelişimine devam etmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan bu dönüşümde, son zamanlarda yeni bir terimin de insan kaynakları yönetimi kavramına eklendiği görülmektedir. Dolayısıyla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş süreçlerine, insan kaynakları yönetiminden sosyal/sanal insan kaynakları yönetimine geçiş süreci de eklenmiştir. Teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesiyle birlikte yaşanan değişimler toplumsal, ekonomik ve sosyal yaşamda birçok şeyi etkilemektedir. Bu etkileşim insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya boyutunun da eklenmesine neden olmuştur.

Sürekli kendisini geliştiren teknolojinin, yeniliğin ve değişim olgusu olarak bilginin ve bilgi transferinin önemi artmaktadır. Bunlara bağlı olarak nitelikli insan gücüne giderek artan ihtiyaç, iş gücünün değişen yapısı, çalışanların ve işverenlerin beklentilerinin farklılaşması ve iş yaşam dengesine giderek artan talepler gibi faktörlere bağlı olarak, işletmeler açısından rekabet avantajı yaratmada kritik rol oynayacak yetenekli çalışanların tanınması, cezbedilmesi ve elde tutulması giderek zorlaşmaktadır. İnsan kaynaklarında karşılaşılan en büyük problem rekabetin artması dolayısıyla adayların ve çalışanların seçeneklerinin artmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminde sosyal medya kullanımının insan kaynakları ve işletme performansına etkisini ortaya koymaya yönelik bu araştırma, aynı zamanda

işletmelerin insan kaynakları yönetimini zorlayan konulardan biri olan teknolojiyi kullanarak, gelişme fırsatlarını görebilmek ve gelişme tercihlerinin belirlendiği noktalarda neler yapılabileceğini açıklamaktadır.

Bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi ve bu teknolojileri kullanan işletmelerin sosyal medyayı insan kaynaklarında kullanması son zamanlarda sık karşılaşılan bir durumdur. İşletmeler sosyal medyayı insan kaynakları yönetiminde, insan kaynağı sağlamada yaratıcı ve teknoloji ile i i adaylar bulmak için önemli bir yol olarak görmektedir. Sosyal ağ kurma daha da popüler hale geldikçe, araştırmacılar bunun faydasını çeşitli toplumsal konular açısından gözlemlemeye başlamışlardır. Sosyal ağ kurma organizasyonlar tarafından reklam amacıyla olduğu kadar işletmeler yeni insan kaynağı yaratmak veya çalışanlarıyla iletişim halinde kalmak için de kullanmaktadır. İnsan kaynakları birimleri artık işletmelerin stratejik ortağı konumundadır. Gerek bu stratejik bakış gerekse küreselleşen dünyanın gereği, çalışanların ve işverenlerin beklentilerinin farklılaşması insan kaynaklarında farklı uygulamaların kullanılmasına neden olmuştur. İşletmelerin verimliliklerini arttırmaları ve rekabet edebilmeleri için, insan kaynağını etkin kullanması ve teknolojik yeniliklere ayak uydurmaları gerekmektedir.

İnsan kaynaklarında sosyal medyanın yarattığı performans farkının ve bu performansın işletme üzerinde ki etkilerini incelemek üzere bu çalışma hazırlanmıştır.

Araştırma, işletmelerin insan kaynakları departmanında çalışan kişiler üzerinde anket yoluyla yapılmaktadır. Araştırmanın rneklem kütlesi 2012 yılına ait Türkiye Capital dergisi tarafından hazırlanan Capital 500 listesine giren firmalar hedeflenerek gerçekleştirilmiştir. 500 firmadan 318'i anket sorularını cevaplandırmıştır. Araştırmanın analizinde; geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, pearson korelasyon analizi, tek örneklem t-testi, ki-kare testi ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında insan kaynakları yönetim sürecinde sosyal medya kullanımının etkisi incelenmekte ve sonuç bölümünde araştırma hakkında yorumlara ve önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve yüksek performans gösterebilmesi için insan kaynağına önem vermesi ve insan kaynakları yönetimi politikaları anlamaları ve uygulamaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynaklarının akılcı ve verimli kullanımı gerekliliğinden doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli faaliyetleri gerçekleştirerek yeterli sayıda nitelikli personeli uygun yerde ve uygun zamanda kullanmak ve çalışanların işe bağlılığını, motivasyonunu ve iş tatminini arttırmak suretiyle işgücü verimliliğini yükseltmek ve böylece maliyetleri azaltarak karlılığı ve etkinliği sağlamak için yapılan çalışmaların tümüdür (Uyargil vd.,2010,3).

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, işletmenin başarısı için çalışanların başarısını sağlamaktır. İşletmenin elindeki tüm kaynakları etkin kullanarak gücünü artırmayı ve hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktır. Bu hedeflere ulaşabilmek için insan kaynakları 5 temel amacı benimsemektedir. Bu amaçlar; verimlilik, iş hayatı kalitesi, hukuksal uyum, rekabet avantajı kazanmak, iş gücü uyum yeteneğinin sağlanmasıdır (Çetin ve Özcan 2014, 3).

1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetimi yaşam eğrisi incelendiğinde, temel olarak personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı, ancak personel yönetimi ile birlikte köken olarak daha eskilere dayandığı görülmektedir (Öğüt vd., 2004, 281).

Ünlü ekonomistlerden Springer, insan kaynaklarının bir kavram olarak ilk defa 19. yüzyılda kullanıldığını ifade etmektedir. Ancak bu kavramın içerik olarak bütünlüğe kavuşması ise Taylor ve Fayol döneminde ortaya atılan teoriler sonrasında gerçekleşmiştir. Personel yönetimi ise, Sanayi Devrimi'nin bir sonucu olarak emeğe olan ihtiyacın şekil değiştirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermeye başlamalarıyla doğan “refah

sekreterliği”, personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılır. Ancak personel yönetimi Birinci Dünya Savaşı’na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir (Tunçer 2012, 811). Başlarda personel yönetimi, genel olarak işçi ve personel hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, diğer tüm kaynaklarla birlikte, salt bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır. Geleneksel bakış genel olarak verimliliği artırmak için girdiyi azaltmak ya da çıktıyı arttırmak gerekirken, çağdaş yaklaşım, insanın gelişiminin verimliliğe direk olarak etki ettiği varsayımına göre çalışmaktadır.

Literatürde bazı yazarlar bu iki terim arasında fark görmezken, bazıları bunların birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini ileri sürmektedir. Personel yönetimi ile insan kaynakları (İK) yönetimi arasında fark görmeyen yazarlara göre İK yönetimi, yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak personel yönetiminin yeni bir bakış açısıyla ele alınmasından ibarettir. Her iki kavramın uygulama düzeyinde ele aldığı konular arasında çok büyük farklılıklar yoktur (Özden 2003, 15). Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farkların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Çetin ve Özcan 2014, 6);

- Çalışanların istek, ihtiyaç ve değerlerindeki radikal değişim,
- Rekabetin insanla yapılacağı,
- İnsan kaynaklarının bir maliyet unsuru olmaması.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, örgütün içerisinde yer alan iş ve insan unsurlarını uyumlaştırmak suretiyle, etkinlik ve verimlilik ile işletmenin/örgütün yarattığı katma değer artırılması amacıyla insan unsurunun geliştirilmesi olarak özetlenebilir. Burada insan ve iş unsurlarının uyumlaştırılması genel olarak, işin tanımlanmasından gerekli iş gücünün teminine, iş gücünün geliştirilmesinden, işin tamamlanması için gerekli motivasyon ve hedefleme unsurlarının tanımlanmasına kadar çeşitli süreçleri barındırabilmektedir (Bingöl 2010, 4).

İnsan kaynakları ve personel yönetiminin ayrışma süreci ise yukarıda da belirtildiği gibi, iş ve insan unsurları arasındaki ilişkiye bakış açısının değişmesi ile paralel olarak gelişmiştir. Personel yönetimi işlevi geleneksel yapısında personel kayıtlarının tutulması, işe alma, işten çıkarma, ücretleme gibi konuları kapsarken 1930'lardan itibaren gelişen beşeri ilişkiler akımı olarak bilinen ve işletmenin bir sosyal varlık olduğunu, verimliliğin sağlanabilmesi, işletmede insan unsuruna ve insan ilişkileri boyutuna önem verilmesini savunan görüşlerle kapsamını değiştirmiştir. 20. yüzyılın ortalarından itibaren çalışanların sosyal yönleri, fırsat bulabildiklerinde gelişen potansiyel ve yetenekleri üzerine yapılan çalışmalar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bunların arasında en önemli çalışmalardan biri McGregor'ın Teori Y varsayımdır. Bu teoride çalışanın yeteneklerinden örgütün tam anlamıyla faydalanamadığı, çalışana güvenildiğinde ve sorumluluk verildiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, sadakat ve verimlilik göstererek performansının artacağı görüşü, "insan" unsurunun örgütün bir değeri olarak benimsenmesi anlayışını güçlendirmiştir (Uyargil vd.,2010,5).

İnsan kaynakları yönetiminde temel amaç, personel yönetimini, normlara, kurallara ve bürokrasiye dayanan idari bir fonksiyonun ötesine taşıyarak, potansiyellerini ve yeteneklerini ön plana çıkararak çalışanların örgütün başarısına hizmet etmesini sağlamaktır. Dessler, bunun 5 önemli fonksiyonun bir araya getirilerek başarılı olabileceğini ifade etmektedir (Dessler 2013, 30).

Planlama: Standartları ve hedefleri oluşturmak, kurallar ve prosedürleri geliştirmek, planı geliştirme ve tahmin etme.

Organize Etme: Her ast için spesifik görev vermek, departmanları kurmak, ast için yetkilerini delege etme, astların işinin koordinasyon, iletişim, yetkilendirme kanallarını oluşturma.

Personel Sağlama: Ücretle çalıştırılacak olan insan çeşitlerini belirlemek, muhtemel çalışan işe alımı, çalışan seçme, eğitimi ve geliştirilmesi, performans standartlarını belirleme, performans değerlendirme, çalışan danışmanlığı ve çalışan ücret yönetimi.

Yol Gösterme: Verilen işlerin yapılması için astlara moral ve motivasyon sağlamak.

Kontrol Etme: Gereken düzeltici faaliyetler için, satış kotası, kalite standartları veya ürün seviyeleri gibi standartlar belirlemek. Bu standartlarla nasıl gerçek performansı kıyaslandığını görmek için kontrol etmek.

Bu fonksiyonlar yönetim süreçlerini temsil etmektedir. Her fonksiyonun içeriği bazı özel etkinlikleri kapsamaktadır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Teorik Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak örgüt kültürüne uyumlaştırılmış, iş tanımının gerektirdiği niteliklere uygun personelin sağlanması ve seçilmesi (yetiştirilmesi ve yedeklenmesi), etkin takım çalışması ve etkili liderlik, iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi, performans yönetimi kapsamında ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme, personelin elde tutulmasına yönelik bağlılığı artırıcı faaliyetler, yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi gibi alanlardaki rolü nedeniyle inovasyon ve büyüme süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

Ayrıca günümüzde sıklıkla görülen hızlı uzmanlaşma ve bunun paralelinde uzman personeli bulma ve elde tutma zorluğu insan kaynakları faaliyetlerinin örgüte etkisini pekiştirmektedir. Örgütün sahip olduğu insan kaynağının doğru şekilde yönetilmesi ile örgütün başarısını direkt olarak etkilemesinin temel sebeplerinden biri ise, çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının son derece önemli olmasıdır (Kılıç ve Bilginoğlu 2010, 232).

İnsan kaynakları yönetiminin teorik gelişimi genel bir tanımla, organizasyonel verimliliğin artırılması yoluyla nitelikli işgücünün sağlanması, yetiştirilerek desteklenmesi ve bu doğrultuda yönetsel sorumlulukların ve aksiyonların kapsamlı olarak açıklanması olarak özetlenebilir (DeNisi ve Griffin 2004, 626).

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütler, kaynaklarını daha etkin kullanarak hedeflerine ulaşma yolunda her geçen gün daha yoğun rekabet şartlarına maruz kalmaktadır. Bu sebeple özellikle insan kaynakları alanında stratejik hareket kabiliyeti kazanma gerekliliği kabul edilmesi gereken önemli bir gerçektir. Aynı şekilde stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan Michael Porter, insan kaynakları yönetiminin diğer değer zinciri faaliyetleri ile birleştirildiği takdirde, bir firmanın rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için önemli bir destek faaliyeti olduğunu ifade etmektedir (Çetin ve Özcan 2014, 7).

İnsan kaynaklarının, stratejik yönetim sürecinde sahip olduğu rol, iki kritik gelişme sonrasında, 1970'lerin sonu itibarıyla insan kaynakları yönetiminin gördüğü ilgiyi arttırmıştır. Bu gelişmelerden ilki aslında insan kaynaklarına bakışın geçirdiği evrim olan, geleneksel personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçiştir. Diğer gelişme ise jenerik stratejik modellerin örgütün içsel süreçlerinde tartışılmaya başlanması ve bu yöndeki tutum değişikliğidir. Stratejik insan kaynakları modellerinin gelişiminde The Human Resource Management Review (1998) ile International Journal of Human Resource Management (1997) dergilerinin konuya ilişkin çıkardıkları özel sayılar ve Davis (1981), Niniger (1980), Schuler (1981), Galbraith ve Nathanson (1978), Lindtroh (1982) Wright ve McMahan (1992), Jackson ve Schuler (1995) ve Kamoche (1996) gibi öncü araştırmacıların teorik çalışmaları önemli rol oynamıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminden "stratejik" insan kaynakları yönetimine geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir (Ünnü ve Keçecioğlu 2009, 1273). Bunlardan ilki stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performansın yerini örgütsel performansa bırakarak örgüt kültürü ve örgütsel gelişim üzerine odaklanmasıdır. Bir diğeri ise örgütün problemlerinin çözümünde sistemin bütününe vurgu yapılmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, temelde örgütün insan kaynakları mimarisi ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir (Becker ve Huselid 2006, 899). Bu bağlamda insan kaynakları perspektifi örgüt içinde değer yaratmanın önemini vurgulamakta ve insan kaynakları sistemlerini, sistemlerin gerektirdiği iş gücü kabiliyet ve yetkinliklerini, çalışan bağlılığı ve

katılımını içermektedir (Ünnü ve Keçecioğlu 2009, 1278). Bütün örgütler belirsizliğin hızla arttığı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorundadır ve bu çevrede insan kaynağı ihtiyaçlarına çok daha fazla önem vermeli, yüksek kaliteli, nitelikli ve yetenekli kişilerin örgüte kazandırılmasını sağlamalıdır. Eğer örgütler insan kaynakları kontrol sistemlerinin uygun bileşenlerini kullanmazlarsa üst üste yaşanan başarısızlıklar, performans düşüşlerine sebep olacaktır. Bu yüzden örgütler stratejik amaç ve hedeflerini insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı hale getirmek mecburiyetindedir (Liao 2005, 306).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkililiği aşağıdaki faktörlere bağlıdır (Yavan 2012, 15):

- Takım çalışması,
- Çalışanların katılımı ve personel güçlendirme,
- İş-gücü planlaması / esneklik ve gelişme,
- İş-gücü üretkenliği / verimliliği ve çıktıların kalitesi,
- Yönetim ve idare gelişimi,
- Yöneticiler için başarı ve gelişmenin planlanması,
- Sorunların tanımlanmasını iletirmek / stratejik çalışmalar,
- Çalışan ve yönetici ilişkileri,
- İş / aile programları.

Stratejik yönetim anlayışı ve organizasyonların uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik bir faaliyet içinde olmaları zorunluluğu, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi gerektirmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin organizasyonun stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesi gerekir (Uyargil vd.,2010,12).

1.4. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması örgütlerde verimliliği buna bağlı olarak da karlılığı etkileyen temel öğelerden biri olarak değerlendirilmektedir (Çetin ve Özcan 2014, 42). İşletmelerde insan kaynakları istihdam süreci, örgütte ve yapılacak faaliyetlere uygun nitelikte personelin bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına dair ilişkilerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İşletme performansı geliştirmenin doğrudan insan kaynakları planlaması ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Başarılı işletmelerde yöneticilerin işletmelerdeki açık pozisyonlarını dolduracak doğru personeli seçen, açık bir performans beklentisi tanımlayan ve personelin bu doğrultuda gelişimini sağlamaya dönük çaba içinde olan yöneticiler olduğu ifade edilmektedir (Tağraf 2009, 399).

İnsan kaynakları işletmelerde üretim girdileri arasında önemli bir yere sahiptir. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam da bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır (Bek 2007, 108).

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynakları uygulaması ile işletme stratejisini birbirine bağlayan formal bir süreçtir. İşletme stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında insan kaynaklarının varlığının sahip oldukları özellikler aynı zamanda işletmenin oluşturulacak stratejileri uygulayabilme beceri düzeyini de göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması, yeterli sayıda, türde ve nitelikte personelin gerekli zaman ve yerde hazır bulundurulmasına olanak veren bir tekniktir. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasında doğrudan bağlantı içermektedir. Böylece insan kaynakları planlaması bir adım daha ileri giderek, insan kaynakları faaliyetleri ile tüm stratejik planları, bir bütün olarak değerlendirilen bir konuma gelmiştir. İnsan kaynakları planlamasının amacı; insan kaynakları kullanımında etkinliği artırma, örgütsel amaçlarla personel faaliyetleri arasındaki uyumu sağlama, insan kaynaklarını uygun koşullarla işletmeye kazandırma ve Personelin işletmeye kazandırılması sürecinde,

önceliklerin şekillendirilmesi gerekir. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin faaliyetlerinin amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesinde katkısı olduğundan, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin kısa, orta ve uzun vadede işletmeye kazandırılması sürecinde hayati öneme sahip olmaktadır (Tağraf 2009, 400).

İnsan kaynakları planlaması yapılmadığı takdirde, işletmeler sahip oldukları insan kaynağını özensiz ve verimsiz kullanabileceği gibi, personel seçme ve yerleştirme, işten çıkarma ve terfi gibi işletmenin önemli faaliyetleri olarak adlandırılan süreçlerinide isteğe bağlı ve duygusal olarak yönetilebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle işletmelerin girdilerini üretime dönüştürebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, bilimsel yöntem ve tekniklere başvurarak insan kaynakları planlamalarını yapmaları gerekmektedir (Can vd., 2001, 92). Bu durum, hem faaliyetlerin aksamadan yürütmesine katkı sağlayarak işletmelerde yüksek performans yakalamaya, hem de küresel rekabetle başa çıkmaya katkı sağlayacaktır. Nitelikli personelin işletmeye kazandırılmasının doğrudan işletmenin faaliyetleri üzerinde belirleyici olacağı ve işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesini sağlayacağı söylenebilir (Tağraf 2009, 402).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, kavramsal olarak geliştikçe, alt fonksiyonlara ve uzmanlık alanlarına ayrılıp fonksiyonel olarak yönetilmeye başlamıştır. Bu süreç ve fonksiyonların her biri ayrı bir insan kaynakları problemini çözmek veya işletmenin insan kaynağını geliştirecek alanlara değinmek üzere programlanmıştır. İşletmeler bu fonksiyonların belli başlı birkaç tanesini kullanabildikleri gibi topyekün tüm fonksiyonları stratejik olarak insan kaynakları birimi üzerinden yönetebilmektedir (Özgen ve Yalçın 2010). Bu fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1.5.1. Seçme ve Yerleştirme

Bir örgütün başarısı, nitel ve nicel olarak üretim için gerekli olan tüm kaynaklara yeterli ölçüde sahip olunmasına bağlıdır (Özçelik 2000, 809). Temel olarak örgütün ihtiyaç duyduğu uygun işgücünü temin ettiği aksiyonların tümü seçme ve yerleştirme sürecini oluşturmaktadır. Bu sürecin amacı, örgütün ihtiyaç duyduğu işgücü ile kişinin yeteneklerinin uygunluğunun kontrolünün sağlanmasıdır.

İşletme için yapılacak personel seçimlerinde genellikle firmadaki diğer çalışanlar ile uyumlu, işletme kültürüne ve kurumsal yapısına yakın görünen adaylar tercih edilmektedir. Bu seçimlerde ana kriter genellikle dış görünüştür. Ancak dış kaynaklardan yapılacak seçimlerde hedef, işletmeye yeni bilginin ve yaratıcı fikirlerin girmesinin sağlanması olmalıdır. İnsan kaynakları birimlerinin bu süreçte yaşadığı temel problemlerden biri, adayların mülakat esnasında, işletmeyi, işletmenin ürünlerini, itibarını, vizyonunu, süreçlerini çok beğendiklerini belirtmelerine karşın, işletmeye dahil olduktan sonra ilk fırsatta tüm bu olgulara ağır eleştiriler getirmeleridir. Bu durumun, başlangıçta bir sorun olarak algılanarak seçimi başarısız göstermesi ve çalışanlar arasında tepkiye yol açmasına rağmen; doğru biçimde yararlanıldığı takdirde önemli inovasyonlar ve süreçlerde iyileştirme fırsatları yarattığından bahsedilmelidir. Dolayısıyla, işletme kültürüyle tamamen uyuşmayan adayların da işletmeye katılmasının bazı önemli faydalarının olduğunu kabul etmek gerekir (Kılıç ve Bilginoğlu 2010, 215).

İnsan kaynaklarında kullanılan seçme ve yerleştirme yöntemleri işverenlerin amaçları ve tecrübelerine göre değişebilmektedir. Burada işverenler çeşitli sorular sorarak aday hakkında bilgi sahibi olarak işletmeye sağlayacakları katma değeri ölçmeye çalışmaktadırlar. Bu soruları 3 ana başlıkta toplamak mümkündür (James ve Kitchen 2012, 83):

1. Adaylar (bu) mesleği (bu) işyerinde yapabilirler mi?

İşverenin sözel ve sayısal muhakeme ile el becerileri arasında bir adayın yeteneğini tanımlayabileceği çeşitli yetenek testleri vardır. İşverenler aynı zamanda adayın önceden çalıştığı kişi ve şirketlerden (referanslar) delil toplayabilirler.

2. Adaylar ileride de (bu) mesleği yapmak istiyorlar mı?

Bu tamamen motivasyonla alakalıdır. Motivasyonu ölçmek kolay değildir. Edgar Schein insanlara enerji veren ve onların isteyken motivasyonlarının sürekli yüksek olması için bunları bir ankette ölçmeye çalışan kariyer çabasından bahsetmektedir.

Aynı şekilde mesleki hizmet veren psikoloji firmaları da geliştirilmiş özel anketler düzenleyerek motivasyon ve performansı ölçebilir ve denetleyebilmektedir.

3. Adaylar (bu) mesleğe uyum sağlayabilecekler mi?

Bu kişilikle alakalıdır. Yine geniş kapsamlı gelişmişlik seviyesinin oranını gören kişilik anketleri vardır. Bu anketlerin bazıları sanal, bazıları kalem ve kağıt kullanarak ya da telefonlarla yönetilir. Yine bazı işletmeler bunu ilk elemelerde kişiliklerin işe uygun olup olmadığını ölçmek için kullanabilmektedir (James ve Kitchen 2012, 83).

Daha titiz bir işe alım süreci için çeşitli testler ve dokümanlar kullanılabilir. Değerlendirmeler çoğunlukla özgeçmiş (CV) ve yüz yüze mülakat tekniğiyle gerçekleştirilir. Bu tür yaklaşım hızlı bir şekilde ilerlemektedir. İşverenler artık adayların ilk değerlendirmesini yönetmek için sosyal ve elektronik medyaya yönelmektedir. Bu, iş arama kurallarını yeni alanlara taşımaktadır. Geçmişte adaylar için en iyi tavsiye, iyi bir CV hazırlamak ve sonra becerileriyle uyduğuna gördüğü ilgili iş ilanlarını araştırdıktan sonra başvuru yollayıp cevabı beklemekken, artık daha proaktif yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır.

Her organizasyonun başarıya ulaşmak için doğru yeteneklerin karışımına sahip olması gerekmektedir. Bunun olması için, organizasyonların işe alımı yüksek performanslı bir süreçle gerçekleştirerek en iyinin ilgisini çekebilmeli ve elinde tutabilmelidir. Bu işlev içerisindeki üç alt süreç şöyledir (Pareek vd., 2012, 19):

1. Kaynak Kullanımı
2. Ön Katılım Anlaşması
3. Atama ve Yönlendirme

İşe alım ve seçim, hem birey hem organizasyonun birbirini tanımasını gerektiren basit varsayıma bağlıdır. Zayıf bağların gücü klasik örneğinde, kişiler güçlü bağlar ya da düzgün listelemelerdense, zayıf bağlar aracılığıyla daha etkin bir şekilde iş bulabilmişlerdir (Granovetter 1985, 493). Granovetter bir aktörün bir takım zayıf bağlarının düşük yoğunluk, yüksekçeşitlilikteki ağ, fazlalığı olmayan bilgi zenginliği oluşturacağını ileri sürmektedir.

Sonraki bulgular (Haythornthwaite 1996, 334), (Burt 2000, 391), (Lin 1999, 469) kavramı geliştirmiş ve vurgulamışlardır. Granovetter, Boston’da yeni bir iş bulmak için kişisel bağlantılarından yararlanmış olan teknik, idari ve profesyonel çalışanlar üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışanlara “İş değıştirmeden önce, bu işe girmenize yardımcı olan kişiyle ne sıklıkta görüşüyordunuz?” sorusunu sormuştur. Çalışanların yalnızca %17’si bu soruya “çok sık” cevabını verirken, %55’i “ara sıra”, geride kalan %28’inin ise “nadiren” cevabını verdiği görölmüştür. Araştırmaya katılanların çoğunun, işlerini neredeyse yabancıların yani zayıf bağlarının yardımseverliği sayesinde elde ettiğı sonucuna varılmıştır (Christakis ve Fowler 2012, 180). Zayıf bağlar yüksek iş statüsüne sahip olan iş arayan kişilere bağlantılı olduğunda, iş bulmadaki zayıf bağların yüksek iş başarısıyla ilişkili olduğunu keşfetmişlerdir. Bu yüzden, zayıf bağların verimliliğı sağladıkları bilginin çeşitliliğı ve fazlalığa sahip olmayışına bağlıdır. İş piyasasının işe alan kısmına odaklanarak, Fernandez, Castilla ve Moore (2000) çalışanın referans ağlarının banka çalışanı işe alımı ve seçimindeki kullanımını araştırmışlardır.

Çalışan ağlarının işe alım ve seçim için kullanılmasının en önemli sonuçlarından biri daha zengin aday havuzunun ortaya çıkması ve bu havuzda yer alan adaylarla, iş için gerekli yetkinlikler arasında daha iyi bir uyum ve sosyal bağ kurulduğu düşünülmektedir. Gerek çalışan ağları gerekse referansla işe alınanların işten çıkma olasılığının daha az olduğunu ileri sürmüştür. Fernandez & Weinberg, referansa sahip adayların daha düzgün özgeçmiş ve zamanlamaya sahip olduklarını bulmuşlardır, ancak bunlar referans olunan kişinin işe alımdaki avantajı açıklamamıştır (Fernandez ve Weinberg 1997, 891). Ayrıca, Fernandez, Castilla ve Moore daha zengin bir havuz açıklamasını desteklemiş, fakat referans olunan adayların iş gereksinimleri konusunda daha uygun aday argümanı bulmamışlardır (Fernandez vd., 2000, 1292).

İşteki sosyal kuvvetlendirme (referans olan ve olunan arasındaki iş dayanışması) mekanizması hakkında bazı araştırmalar mevcuttur. Örneğın referans yoluyla işe alımın, çalışanların işyerinde tutunması açısından, Seidel, Polzer ve Stewart (2000), organizasyondaki önceki bağlantılarla işe alınanların, daha önce bir

bağlantıya sahip olmayanlara göre daha yüksek maaşlar için pazarlık edebildiklerini bulmuşlardır. Aynı şekilde, Williamson ve Cable (2003) firmaların en üst yönetim kurulu üyelerini, ağ bağlantılarını paylaştıkları kaynaklardan seçtiklerini keşfetmişlerdir. Ayrıca, firmalar arasındaki sosyal yayılmanın işe alım uygulamalarını etkilediğini fark etmişlerdir. Benzer şekilde, Leung, niteliksel bir çalışmada girişimci firmaların işe alım ve çalışanların seçiminde güçlü, doğrudan bağlara güvenmeye eğilimli olduklarını keşfetmiştir (Leung 2003, 312). Pfeffer, seçimin tamamen yetenek ve yeterliklerin sonucu olmadığını fark etmiştir (Pfeffer 1989, 380).

Seçme ve yerleştirme süreci, bazı enstrüman ve yöntemlerin kullanılarak desteklenmesi gereken bir süreçtir (Akova, Sarıışık ve Akbaba 2007, 276). Bunların başlıcaları şu şekildedir:

- Aday Havuzu
- Mülakat
- Referans Araştırması

3.5.1.1. Aday Havuzu

İşe alımın en temel süreçlerinden biri, açık pozisyonlar için potansiyel uygun adayların yer aldığı bir veritabanı oluşturmaktır. Aday havuzu olarak adlandırılan bu veritabanları genelde, işletmelerin mevcut boş pozisyonlar için aday arama sürecinde ya kendi web sitelerinden gelen başvurular ya tamamen iş ve işçi bulma amaçlı kurulmuş kariyer sitelerinden (Keleş 2002) ya referanslar aracılığıyla gelen başvurulardan ya da İŞKUR vb. organizasyon veya özel istihdam bürolarından gönderilen adayların özgeçmişlerinden oluşmaktadır.

Konuya iş gücü potansiyeli olarak yaklaşıldığında günümüz teknolojilerinin piyasaya yönelik gelişmelerin izlenebilmesi açısından, uzaklık artık bir engel olmaktan çıkmıştır. Örneğin herhangi bir gazeteyi, internet sitesini veya sosyal medya üzerinde herhangi bir şirketi takip etmek ve bir iş ilanına bu kanallardan üzerinden başvurmak artık oldukça kolaydır. Aynı durum işletmelerin aday toplama

süreci açısından da kolaydır. Artık firmalar işe alımlarda çok sayıda kişiye ulaşarak aday havuzları oluşturabilirken adaylar da iş olanaklarından daha kısa sürede haberdar olabilmektedir (Basım, Şeşen ve Şeşen 2008, 41).

İşletmelerde boş pozisyonlar için aday temininde bazen iç, bazen de dış kaynaklardan faydalanılır. Ancak bir işletme için, hangi kaynağın uygun olduğuna, işletmenin ve pozisyonun koşullarını dikkate alarak karar vermek doğru olur. Aday seçiminde, hem iç kaynaklara ve hem de dış kaynaklara başvurmanın, yararlı ve sakıncalı yanları vardır. İster iç, ister dış kaynak, hangi kaynağa başvurulursa vurulsun; burada üzerinde durulması gereken nokta, aday seçim sürecinde adayların belirlenmesi ve seçim için izlenen yöntemdir (Uçkun vd., 2013, 39).

Aday temininde ana hedef, organizasyon içerisinde ki süreçlerin işleyişini devam ettirecek veya geliştirecek iş alanlarında, açık veya sahihsiz boş pozisyonlara uygun nitelikteki adaylara ulaşılacak bir aday havuzuna sahip olabilmektir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için pozisyonla ilgili duyurular mümkün olduğunca çok kanaldan yapılmalı, duyurularla ulaşılması hedeflenen maksimum kişiye ulaşılmalı ve bu duyurular adayların işletmeye ve pozisyona olan ilgisini arttıracak şekilde yapılmalıdır. İş arayanlar, çevredeki diğer yollardan ziyade iş ilanlarına daha pozitif tepki gösterir. Ancak iyi bir aday havuzu oluştururken en önemli kriter doğru adaya doğru yol ve mecradan ulaşılması gerekliliğidir. Aday havuzları aktif işgören arama süreçleri öncesinde oluşturulan ve bir pozisyon boşaldığında ya da yeni bir pozisyon açıldığında taranması gereken önemli bir kaynaktır. Nitekim yeni oluşan bir ihtiyaç söz konusu olduğunda yeterli sayıda özgeçmişin toplanması bir zaman ve maliyet gerektirmektedir. Aday havuzları gerek bu külfeti azaltmakta gerekse hızlı cevap verebilme yetisini arttırmaktadır (Akova vd., 2007, 279).

İş arayanları aday havuzuna katmanın en etkili yolu efektif ilan ve reklam yönetimidir. Mevcut veya potansiyel açık pozisyonlar için verilen iş ilanı ve bunun dağıtımının yapıldığı mecralar ne kadar hedefe yönelik olursa o kadar başarı sağlanır. Burada, özellikle iş arama portalları ile internet üzerinden daha fazla adaya ulaşma imkânı yaratılmışken, sosyal ağların da sisteme entegre olması gerek adayın başvuru sürecini kolaylaştırmakta gerekse havuzun nitel ve nicel özelliklerinin artmasını sağlamaktadır.

3.5.1.2 Mülakat Yönetimi

Mülakat, seçme ve yerleştirme sürecinin kalbidir. İzleme ve araştırma yapılan en kritik yerdir. Adayın, pozisyon ile ilgili beklentileri ve gereksinimleri karşılayıp karşılamayacağını anlayabilmek için geçirilen sınırlı süredir. Bu yüzden mülakat yapılan zamanı iyi kullanmak gereklidir (Öner 1999, 75).

İşletmeler, açık pozisyonlarını nitelikli adaylarla doldurabilmek ve yetenekleri işletmeye çekebilmek için web tabanlı duyuruları giderek daha fazla tercih etmektedirler. Bu tip duyuru ve ilanlar, adaylara gerek başvuru kolaylığı sağlamakta gerekse bilgi konusunda çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bu avantajların başlıcaları (Stone vd., 2006, 233):

- Boş iş pozisyonları hakkında detaylı bilgi,
- İş tanımları ve görev yapıları,
- Kurumun kültürü ve marka kimliği,
- Çalışanlar için sunulan imkân. (ücret, yan hak paketleri, kariyer fırsatları, gelişim potansiyeli)

Web tabanlı duyurularda, adaylardan beklentileri hakkında oldukça detaylı bilgi vermektedirler. Duyuruda yer alan bilgiler, duyurunun yayınlandığı mecra, duyurunun şekil ve içerik yapısı ve hatta tasarımı, adaylara başvurdıkları kurumun imajı hakkında önemli ipuçları vermektedir. Bu ipuçları, bir adayın işletmeye bakışını ve işletmeyle ilgili olası kararlarını büyük ölçüde etkileyebilmektedir (Öksüz 2011, 274).

İşletmeler özellikle web tabanlı duyurularına link veya arabağlantılar aracılığıyla çeşitli test ve envanterler ekleyebilmektedirler. Bu test ve envanterlerde ise adayların karar verme teknikleri, olaylara bakış açıları ve çeşitli durumlarda gösterecekleri davranışlar, eleştirel düşünme ve harekete geçme kabiliyetlerini değerlendirerek, bu sonuçları mülakatlarda kullanabilmektedir. Bu uygulamadaki amaç, adayların davranışları ile kurumun kültürü arasındaki uyumun derecesini değerlendirmektir (Öksüz 2011, 274).

Birden fazla birey arasında, belli bir hedefe yönelik olarak gerçekleşen görüşmeye mülakat denilmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinde bir aday değerlendirme ve eleme aşamasında yapılan görüşmenin mülakat olarak adlandırılabilmesi için, öncelikle yapılan bu görüşmenin muhakkak belirli bir amaca yönelik olması gerekmektedir (Altun ve Kovancı 2004, 55). Mülakatın başarılı sonuçlanabilmesi için ise; mülakatı yapan kişinin pozisyonu ne olursa olsun, mülakatın yöneticisi olduğu bilincinde olmalıdır. Mülakat yöneticisi, mülakatı kendi belirlediği yolda ilerlemesinden sorumlu olan kişidir. Adaylara planlamış olduğu yol haritası doğrultusunda doğru soruları yönelterek kişinin pozisyona uygunluğunu ölçmelidir (Terazi 2011, 147).

Mülakat değerlendirmesi, insan kaynakları biriminde bulunan işe alımdan sorumlu kişi tarafından yapılmaktadır. Bu değerlendirme, analitik verilerin esas alınarak, adayın iş için gereken yetkinliklerin ne kadarına sahip olduğunu ve kendisinden beklenen yetenek ve tecrübeye haiz olup olmadığını ölçmeye yönelik gerçekleştirilmektedir. Değerlendirmede, adayın çeşitli davranışsal tepkileri ve verdiği cevaplar ile aday olduğu pozisyon ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler hakkında bilgisi ölçülmektedir. Ortaya koyduğu davranışlarla bu davranışların dayandığı göstergeler ve fiziksel veya duygusal tepkileri; mülakatçı tarafından değerlendirilerek adayın pozisyona uygunluğu hakkında kanaat oluşturulmaktadır (Uzun 2008, 54). Mülakat sürecindeki kanaatin oluşabilmesi için, adayla ilgili elde edilmesi planlanan bilgiler önceden belirlenmeli ve bu bilgilerin ne kadarının farklı kaynaklardan (Referans, test ve envanterler, sertifika ve diplomalar gibi) elde edileceğine karar verilmelidir. Buna istinaden mülakat için bir soru formu önceden oluşturulmalı ve sorulacak soru tipleri belirlenmelidir. Görüşmelerde sorulacak her sorunun bir amacı olmalıdır. Sorulabilecek sorular ise hangi bilgilerin elde edilmesinin istendiğine göre değişebilir (Çavdar ve Çavdar 2010, 89).

Soruların neler olacağını belirlemek amacıyla öncelikle beklenen cevaplar kategorize edilmelidir. Burada genel olarak beklenen cevaplar:

- Genel (Sosyal hayata ve yaşam standardına ait cevaplar)
- Kişisel bilgiler
- Eğitim

- Mesleki deneyim/bilgi
- Kişilik özellikleri
- Yetkinlikler
- Motivasyon
- Beklenti ve koşullar

Bu soru tiplerine verilecek cevapları elde etmek amacıyla sorulacak sorular değişebilmektedir. Genel olarak bu sorular 4 tipe ayrılmaktadır (Tütüncü vd., 2003, 123).

- Açık uçlu sorular
- Varsayılan duruma ilişkin sorular (Durum veya kriz hallerindeki davranışları ölçen sorular)
- Teknik bilgi soruları
- Stres soruları

Mülakatta alınan cevaplar ile adayın fikir, tutum ve yetenekleri hakkında detaylı bir değerlendirme yapılmaktadır. Zöbu'ya göre mülakat sürecinin ilkeleri vardır. Bu ilkeler (Zöbu 2000, 27):

- İşbirliği
- Objektiflik
- Dinleme
- Duygu Ortaklığı

Mülakat sürecinin temel amacı; görüşme adayların işletmeye uyumlarını değerlendirerek, sonraki aşamalar ve nihai karar için veriler toplamaktır.

Adayların mülakatta vereceği cevaplar kadar, bu süreçteki tepkileri görüşmeyi yapan kişide uyandırdıkları etki, dış görünüşleri gibi etmenler de bu süreçte yardımcı bilgiler vermektedir. Bu aşamada başarılı olan adaylar ise işletme içinde tanımlanmış sonraki aşamalara geçmektedir.

3.5.1.3. Referans Araştırması

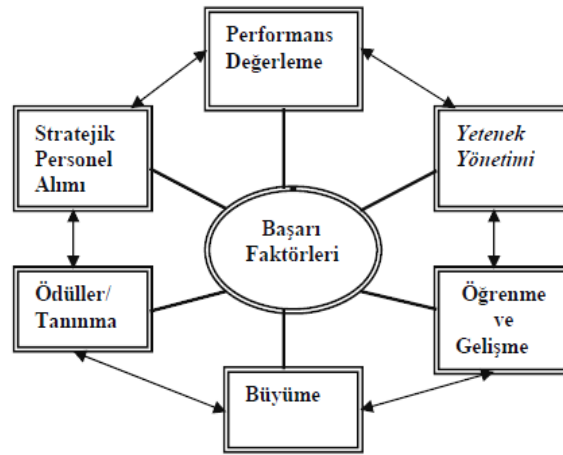
Personel değerlendirme sürecinde başvuru bir diğer aşama ise referansların kontrolüdür. Adayların verdiği bilgilerle bu aşamada elde edilen veriler bir çeşit çapraz kontrole tabi tutulurlar. Bu kontrol sürecinde, önceki işyerlerinde üstleri, astları ve diğer çevre birimlerle olan ilişkileri, iş performansı, ayrılış sebebi, ücret bilgileri ve işle ilgili başarıları değerlendirilerek, adayın mülakat veya başvuru formunda verdiği bilgilerle burada alınan bilgilerin eşleştirilmesi gerçekleştirilmektedir (İbicioğlu 2006, 66).

Referans gerek iş performansı hakkında daha detaylı bilgi alabilmek gerekse adaydan alınan diğer bilgilerin tamamlanması amacıyla, genellikle, eski işyeri yöneticisi, ilk amiri veya insan kaynakları uzmanından; aday yeni mezun ise adayın eğitim sürecinde aktif rol üstlenen danışman veya öğretim görevlilerinden referans alınabilmektedir. Referans, adaylar hakkında tamamlayıcı bilgi edinme kadar, aynı nitelikte adaylar arasında seçim yapma amacıyla da kullanılabilir (Erdoğan 2013). Adayların geçmiş iş deneyimi ile ilgili yapılan referans araştırmaları, aday hakkında elde edilen tüm bilgilerin pekiştirilmesi ve daha sağlıklı bir seçim yapılmasını sağlamaktadır (Özgen ve Yalçın 2010, 128).

Referans bilgilerinde dikkat edilmesi gereken unsurlardan en önemlisi buradan gelecek bilgilerin, her zaman performans ve sonuçlar hakkında doğru bilgi vermeyecek olmasıdır. Çoğu zaman referans gösterilen ya da referans için ulaşılan kişi, subjektif olarak kişisel ilişkilerin korunması, adayın işsizlik sürecinde gördüğü zarar veya benzeri sebeplerle daha olumlu cevaplar verebilirken aynı şekilde yaşanan bazı kişisel çatışmalar dolayısıyla kişiyi daha olumsuz gösterme çabasına girebilmektedir (Sabuncuoğlu 2000, 103). Bu gibi durumların önüne geçebilmek amacıyla uygulanabilecek yöntemlerin başında bu bilgilerin muhakkak farklı birkaç şirket veya aynı şirketten farklı kişilerle yapılacak görüşmelerle teyit edilmesidir. Burada önemli olan adayla ilgili en doğru bilgiye ulaşabilmektir. Bu nedenle referans ve tavsiye mektupları, personel değerlendirme sürecinde muhakkak bir kaynak olarak kullanılmalı ancak diğer tekniklerle birlikte tamamlayıcı veri olarak kabul görmelidir (Çavdar ve Çavdar 2010, 83).

1.5.2. Yetenek Yönetimi

Küreselleşen pazarda büyümeyi amaçlayan şirketler, önceliği insan kaynağına vermek gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır. Özellikle uygun yeteneklere sahip eleman bulma, yetiştirme ve elde tutma konularında işletmelerin fazla başarılı oldukları söylenememektedir. Günümüzde artık, bu olgunun değişmeye başladığı, yetenek yönetiminin insan kaynaklarının doğal bir uzantısı haline dönüştüğü görülmektedir. Yetenekli çalışanları bulmanın temel noktası, işletmenin var olma nedeni olan kar sağlamak ve misyonunu yerine getirmektir. İşletmelerin bu noktadaki görev ve sorumluluğu, yetenekleri işletmeye çekme ve yetenekleri elde tutma konularında gerekli vizyonu oluşturacak strateji ve politikaları yaratmaktır (Pogorzelski vd., 2010, 23).



Şekil 1. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

Kaynak:(Pepe, Michael. «The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation.» *Organizational Development Journal* 25, no. 2 (2007): 208).

Şekil 1’de işletmelerin insan kaynakları birimlerinin başarılı olabilmesi için, sahip olması gereken temel başarı faktörlerinin yol haritası gösterilmektedir. Bu haritada en önemli görev ise yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini ve etkin bir şekilde faydalanılmasını sağlayan yetenek yönetimidir (Pepe 2007, 208). Yetenek yönetimi, işletmede bulunan iş görenlerin uzmanlaştığı dallara yönelip, bu alandaki yeteneklerin ortaya çıkartıldıktan sonra düzenli bir hale getirilmesidir (Vural vd., 2012, 344).

İşletmeler, yetenekleri ve potansiyeli belirlemek ve bu yetenekleri geliştirecek planları da yaparak elde tuttuğu yeteneklerin sağlayacağı değeri maksimize edecek yol haritalarını çıkarmalı ve bu gelişim planlarıyla eşzamanlı olarak cazibe merkezleri oluşturmalıdır. Bu ancak planlı bir yetenek yönetimi mekanizmasıyla mümkün olabilir.

1.5.3. Eğitim

İşletmelerin insan kaynakları departmanları, işletme için en uygun çalışanı seçme ve yerleştirmesi kadar, yeni başlayan ve mevcut çalışan personelin eğitiminin gerçekleştirilmesinden de sorumludur. Personel eğitimi, personelin yaptığı işi daha iyi yapabilmesi sağlamak ve işletmeye olan katkısını arttırmaktadır.

Bireysel açıdan eğitimi tanımlarsak, kişilerin bilişsel alt yapısını hazırlayarak davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. İşletme açısından ise eğitim, çalışanlarda işletmenin arzu ettiği beceri, davranış ve tutumları içermektedir (İbicioğlu 2006, 69). Personel eğitiminde temel amaç çalışanların öğrenme sürecine katkıda bulunarak, işletme içi katma değeri arttırmaktır. Burada öğrenme süreci devreye girmektedir. Öğrenme, çalışan davranışlarının kalıcı olarak değiştirilmesi sürecine verilen genel addır. Bugünün ekonomisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli yapı taşlarından biri gerek işletmenin gerekse çalışanın öğrenme sürecini sürekli hale getirmesidir (Galbraith ve Fouch 2007, 35). Bir başka deyişle eğitim, örgütün rekabet gücünü arttırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer alır. Küreselleşme süreci içinde bilgi toplumuna geçişin bir sonucu ve gereği olarak eğitime yapılan yatırımlar giderek artmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'deki firmaların %54.1'i bağımsız bir eğitim ve geliştirme bölümüne sahip olduğu görülmektedir (Özgen ve Yalçın 2010, 145).

Personel seçiminde ne kadar sağlıklı ve isabetli karar alınıralsa alınsın, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri, gerekse çalışanları bu gelişmelere uyum açısından yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır. Eğitim süreci, personelin ve işletme içi birimlerin üstlendikleri görev ve sorumluluklar gereği sahip olmaları gereken yetkinlikler ile

ileride işletme içinde alabilecekleri sorumluluklar gereği sahip olmaları beklenen yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen aktivitelerin bütünüdür (Barutçugil 2002).

İşletmelerde eğitim, çalışanların işletmelerde üstlendikleri veya ileride üstlenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki ufuklarını genişleten, davranış ve tutumlarında, alışkanlıklarında, düşünce ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür. İşletmeler tarafından uygulanan eğitim ise, iş ile ilgili gereken mesleki bilgi ve becerilerin, çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Çetin 1999, 4).

İnteraktif medyanın yaygınlaşarak gelişmesi, öğrenmeyi, uzaktan ve elektronik öğrenme şekline dönüştürmüştür. Bilgisayarların kişisel kullanımının, akıllı telefonlar, tablet bilgisayarlar, laptoplar ve hatta smart televizyonlarla her eve ve her yaşa hitap edecek hale gelmesi ve internetin yaygınlaşması, geleneksel eğitim yöntemlerine elektronik öğrenme adlı yeni bir alternatif getirmiştir (Schweizer 2004, 676). Elektronik öğrenme; teknolojinin yardımıyla, yer ve zaman kısıtlaması olmaksızın, interaktif bir eğitim ortamı sunarak bilgiye ulaşımın kolaylaştırılması olarak görülmelidir (Doğan 2012, 62). Elektronik öğrenmenin temel amacı uzaktan öğrenmeyle zaman ve lokasyon sıkıntısını ortadan kaldırarak bilginin aktarılmasını kolaylaştırmaktır. Elektronik öğrenmede bireyler çevrimiçi (internet, intranet vb.) veya çevrimdışı (CD, Disket vb.) olarak ortama bağlanıp kendi kendine öğrenme davranışı geliştirmektedir.

1.5.4. Performans Yönetimi

Performans değerlemesi, örgütte her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve başarıların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir. Diğer bir deyişle çalışanın verimliliğinin ve üretim kapasitesinin kontrol edilmesi olarak da görülebilir. Çalışanların işletme içindeki başarısını, kişisel özellik ve yetenekleri, işini en iyi şekilde yapabilme isteği ve bu isteğiyleme geçirme kabiliyeti ve çalışma ortamı belirlemektedir. Genel olarak

performans değerlemede iki temel amaç vardır. İlki, o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ya da başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlemektir. İkincisi, örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesidir (Tunçer 2013, 94).

Performans değerlemenin amacı, yetenek ve performans doğrultusunda üst düzey yönetime gelebilecek kişilerin belirlenmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminde etkin performans geliştirme stratejilerinin temelini çalışanların değerlendirilmesi ve geri-bildiriminin yapılması oluşturmaktadır. Sonuç olarak performans değerlemesi, çalışanların yeteneklerini geliştirilmesinde ve performansın artırılmasında önemli rol oynar.

Oruç ve diğerleri (2008) performans değerlendirmeyi, “alışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik bir çalışma” olarak tanımlamaktadır.

Performans yönetimi, ortak bir çalışmaya bilgi alışverişine gerek hatalar gerek başarılar açısından sorumluluğun paylaşmasını sağlayan bir sistemdir. Ayrıca işletmelerde performans değerlendirmenin yapılması, çalışanın mesleki gelişimini ve gelecek ile ilgili kariyer planlamasını belirlemektedir (Barutçugil 2004, 427).

1.5.5. alışan Bağlılığı

Bağlılık genel olarak kendini adama ve katılma, özveride bulunma, işini sahiplenme ve işletmeye duyulan sadakat gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. alışan bağlılığı, örgütler açısından işletmeye değer katan ve işletmeye pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmekte ve işveren markasının önemli bir parçası görölmektedir (Göksel ve Aydın 2012). Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların işletme içinde kalma isteği, işletme amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. ekmecelioğlu’na (2006) göre bağlılık;“işe duyulan ilgi, sadakat ve işletme değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır”.

Göksel ve Aydın’a (2012) göre ise örgütsel bağlılık, “işğörenlerin çalıştıkları kuruma gösterdikleri sadakate dayalı tutum olup, işğörenlerin kendi amaç, hedef ve değerlerini, işletmenin amaç, hedef ve değerleriyle özdeşleştirmelerinden kaynaklanmaktadır”. Örgütsel bağlılığın olduğu işletmelerde artan sadakat

Çalışanların görev bilinçleri ve sorumluluk duygularını arttırırken, performansa olumlu etki sağlamaktadır. İşletmelerde bağlılığın yüksek olması çalışan devir oranlarının ve çalışanların işe devamsızlıklarının düşmesine sebep olmaktadır.

İçine bağlılık duyan bir çalışanın işletmeye sağlayacağı katma değer göz ardı edilememektedir. Araştırma firması ISR, 2006 yılında dünya çapında 644.000 çalışan arasında yaptığı bir ankette bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar ile bağlılık düzeyi düşük çalışanlara sahip olan işletmeler arasında ciddi farklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda yöneticilerin çalışan bağlılığını arttırması için, çalışanlarının her biriyle ayrı ayrı ilgilenmeleri gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarına inanan ve işletmeye kazanılmış (Pogorzelski vd., 2010, 186). Aynı zamanda çalışan bağlılığının işletmeye sağladığı yararlar olduğu gibi çalışana da getirdiğı yararlar vardır. Yüksek alışan bağlılığı, ait olma duygusu ve kendini güvende hissetme duyguları gibi kişiye pozitif yönde etkilemektedir.

1.5.6. Motivasyon

Motivasyon köken olarak, İngilizce ve Fransızca'da bulunan “*motive*” kelimesinden türemiştir (Eren 2000). Motive Türkçe’ye isteklendirmek, güdülemek anlamıyla birlikte geçmiştir (Türk Dil Kurumu 2014). Motivasyon, bireyin davranışlarıyla birlikte hedefe yönlenmesi için ihtiyaç duyduğu güçtür.

Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için iş gücüne gereksinim duymaktadır. İhtiyaçların olduğu yerde motivasyondan söz edilmektedir. Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir (Barutçugil 2004, 390). Motivasyon, alışma veya üretme konusunda bir istek belirtme olan temel psikolojik bir süreçtir. Belli bir amaca yönelik davranışla ilişkilidir. Çalışanlardan bekleneni alabilmek ve verim sağlayabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerekir. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler başarı, kabullenilme, sorumluluk, gelişme fırsatları sunulması olarak tanımlanabilmektedir.

Bu faktörlerin çalışanlarda bulunmaması iş doyum oranında azalmaya sebep olmaktadır. İşletmelerin, alışanlarının yüksek performanslı olabilmesi için motivasyon faktörlerine önem verilmesi gerekmektedir (zgen ve Yalçın 2010, 366).

Motivasyon (güdülenme), davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Buna dayanarak güdüyü bireyi amaca doğru harekete geçiren, yönelten, bir iç durum olarak tanımlanmaktadır (Güney 2000, 17). Yöneticiler temelde örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücünü tespit ve temin etmek sorumluluğunu taşıırken aynı zamanda çalışanların da ihtiyaç ve isteklerini takip etmek zorundadırlar. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ancak çalışanların da aynı hedef için yönlendirilmesi ile mümkün olabilir. Burada yönetilmesi gereken en önemli süreç, bireylerin aynı amaca ulaşma yönünde sahip olacakları arzu ve hazır olma sürecidir.

Motivasyon, işi gerçekleştirme konusunda istek göstermek üzerine kurulu psikolojik bir süreçtir. Motive etme süreci, yönetsel bir fonksiyon olarak bireylere örgütsel hedefleri anlatabilme ve kabul ettirerek hedefe ulaşmada pozitif katkıda bulunmalarına sağlayabilme aksiyonudur. Yönetici, çalışanların kabul limitlerini belirleyerek istekli iş yapmaları için en uygun ortamı oluşturur (Can vd., 2001). Motivasyon hem bireyin hem de işletmenin performansında önemli rol oynamaktadır. Bir yönetici performansı arttırabilmek için çalışanların duygu ve düşüncelerini, davranışlarını, ihtiyaçlarını, arzu ve isteklerini ve bunlara tesir eden işletme içi/dışı tüm faktörleri dikkate almalıdır.

Motivasyon üzerine yapılan tüm çalışmalar, bu konuda ki en önemli değişkenlerden birinin iş tatmini olduğunu göstermekte ve özellikle iş tatmini ile liderarasındaki bağlantıyı motivasyon kavramıyla açıklamaktadır (Seoa 2004)(Monga 2003)(Konrad vd., 2004). Liderin iş tatmini üzerine etkisinin açıklamasında temel varsayım ise işinden tatmin olan bir bireyin verimliliğinin artması olarak gösterilmektedir. Çalışan verimliliğinin artması için kullanılan yöntemlerin başına motivasyon bazlı teorileri yazmak yanlış olmayacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, veya Herzbergin motivasyon-hijyen teorisi bu konudaki başlıca teorilerdendir (Irvine 2000)(Suominen 2001)(Shalley ve Gibson 2004)(Kathleen 2004).

Yönetimde motivasyon teorileri üçe ayrılmaktadır (Yüksel 2000).

- Açıklayıcı Modeller: Liderin bireyleri nasıl motive edebileceğini açıklamaya çalışır.

- İçerik Modelleri: Bireyleri motive eden durumları inceler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikili etmen kuralı ve Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme kuramı en bilinen içerik modelleridir.
- Süreç Modelleri: Davranışın ortaya çıkma ve uygulanma sürecini inceler.

1.5.7. Kariyer Yönetimi

Kariyer planlaması, işletmelerde çalışanların beklentilerine paralel olarak etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi, çalışan performansının yükseltilmesi ve işletme içi yedekleme planlarının doğru bir şekilde yapılabilmesi amacıyla bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır.

Kariyer, kişinin edindiği bilgi, deneyim, beceri ve davranışlarının hayatı süresince üstlendiği görev ve sorumluluklarla şekillendiği süreçler toplamıdır (Erdoğan 2013, 33). Bayraktaroğlu'na (2004) göre kariyer, bir bireyin çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir çalışma alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanmasıdır. Güney (2004) ise kariyeri, bir insanın yaşamı boyunca mesleki tutumlar ve davranışlarından elde ettiği deneyimlerin tümü olarak tanımlamıştır.

Kariyer planlama bireyin hayatı boyunca yapmak istediği görevleri ve ulaşmak istediği amaç ve pozisyonları planlaması anlamına gelmektedir. Bireyin önce kendini tanıması, yeteneklerini, değerlerini ve ilgi alanlarını belirleyerek farkındalığını artırılması amaçlanmaktadır. Çalışanların iş hayatı boyunca elde ettiği tecrübeleri, çalıştığı pozisyonları, almış olduğu terfileri kariyer planlamasını oluşturmaktadır. İşletmelerin etkili bir kariyer yönetimi uygulayabilmeleri için açık ve dürüst bir iletişimin olması gerekmektedir (Taşlıyan vd., 2011, 234).

Kariyer yönetimi sürecinde çalışanın ve işletmenin ayrı ayrı sorumlulukları vardır. Çalışanların mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri için gereken yeteneklerini tanıması ve hedeflerini belirlemesi gerekirken, işletmelerinde insan kaynakları planlamasıyla çalışanlarına kariyer danışmanlığı yapıp işletme içi kariyer imkânlarını tanımlaması gerekmektedir.

İşletmeler kariyer planlama uygulamalarını daha sistemli yapabilmek için, bünyelerinde kariyer departmanları veya kariyer danışmanları bulundurmaktadır. Kariyer yönetimine önem veren işletmelerin çalışanlarının motivasyonları ve özgüvenleri artmakta bu da iş tatmini ve performanlarını etkilemektedir.

1.5.8. Ücret Yönetimi

Günümüzde artan sayıdaki işletmeler, çalışanlarını elde tutmayı, kaybetmemeyi, çalışan bağlılığını arttırmayı ve ortak çıkarlara en uygun şekilde motivasyon ve performansı birlikte arttırmayı sağlayacak ücretlendirme sistemi uygulamayı amaçlamaktadırlar.

Ücret genel anlamıyla, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır (İbicioğlu 2006, 99). Ücret, bireyin kendisinin ve ailesinin günlük yaşantısını ve geleceğini güvence altına alabilmesi için, bedensel ve düşünsel gücünü kullanarak karşılığında aldığı parasal ödemelerdir (Sabuncuoğlu 2000, 208).

Ücret yönetimi, çalışanların istihdamından kaynaklanan ve ödenmesi gereken bütün maliyetleri içermektedir. Doğrudan yapılan finansal ödemeler (maaş, teşvik prim ve bonular vb.) ve dolaylı yoldan yapılan finansal ödemeler (mali yardımlar, sağlık sigortası, eğitim giderlerinin karşılanması, yemek ve yol yardımı vb.) olmak üzere iki ana bileşenden oluşmaktadır (Dessler 2013, 378).

Çalışanın bir işletmeyi seçmesi, uzun yıllar verimli ve yüksek motivasyonla çalışması, uygulanan ücret yönetimi ile ilgilidir. Etkili bir ücretlendirme için aynı sektördeki diğer firmaların ücret araştırmalarının iyi yapılması gerekmektedir. Ayrıca ücretlendirme, başta işletmenin amaç ve stratejileriyle, personel seçimi, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları uygulamalarıyla uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

1.5.9. İletişim

İletişim Latince'deki Communicatio ve batı dillerindeki Communication kavramının Türkçe karşılığıdır. Communicatio kavramının kökeni de ortaklaşa demek olan Communis kavramına dayanmaktadır (Geçikli vd., 2011, 163).

İletişim; bilginin ve verilerin paylaşılması ve paylaşılan bu bilgilerin kişilerde, gruplarda veya örgütlerde davranış değişikliği yaratma amacıyla işlenmesi sürecidir. Kişi veya gruptan diğerine ya da diğerlerine semboller yöntemi ile aktarma olarak tanımlanabilir. Bireyler arası iletişim, iki veya daha fazla bireyin, bu bilgi veya verileri sadece bireysel davranışları veya bu davranışlarına bağlı fikir, düşünce ve durumları paylaşmaları şeklinde gerçekleşir. İşletmeler arası iletişim ise, yine temelde bireyler tarafından yönetilse dahi, buradaki fikir, düşünce ve durumlar işletmeleri temsil etmekte ve işletmelerin davranışlarına tesir etmektedir (Sabuncuoğlu 2004, 42). İletişim, çalışanlar ve yöneticiler arasında anlaşma sağlayan bir köprü gibidir. Yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerde yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişim faaliyetlerine ayırdığı görülmektedir. Şirket toplantıları, telefon görüşmeleri, e-mail gönderimi belli başlı örnekler arasındadır (Ertürk 2009, 158).

İnsan kaynakları uygulamalarının gelişmesinde etkin şirket içi iletişim stratejilerinin uygulanmasının önemi büyüktür. İletişim, işletme içerisindeki emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Çalışanlar arasında bağlantı kurma aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını sağlar. Şirket içerisinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Şirket ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, görevlerini ilgilendiren konularda tartışabilme imkânı sağlamaktadır. Fikir ve önerileri iletebilmek, çalışanlarda, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. Çalışanlar arasında etkin iletişim ağının olması iş doyumunu etkilemekte kaliteli iletişimi arttırmaktadır. Şirket amaçlarını benimseyip, özdeşleşme hissi güçlenen çalışanın motivasyonu ve işi sahiplenmesi artmaktadır (Özgen ve Yalçın 2010, 369).

Çalışanlar tarafından şirket içi iletişimin anlaşılması, işletme yönetim stratejilerinin tam ve doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Şirket içi iletişim; işletme stratejileri, işletme kimliği ve işletme imajının birlikte değerlendirilmesiyle adlandırılan iletişim üçgeninden meydana gelmiştir. İletişim becerileri ile çalışanlara verilen eğitimler, iletişim sisteminin daha efektif olmasını sağlamaktadır (Gök 2006, 100).

İşletmelerin planladıkları ve uyguladıkları tüm iletişim politikalarını tutarlı bir yapı ve uyum içinde geliştirmeleri durumunda, iletişim gerçek başarıya ulaşmaktadır.

1.5.10. İşveren Markası Oluşturma

İşveren markası; mevcut çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilişkili paydaşların kurum ile ilgili farkındalıklarını ve olumlu görüşlerini artırmaya yönelik olarak amaçlanan ve planlı olarak yönetilen uzun dönemli bir stratejidir. Söz konusu marka anlayışı, mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik bir çekim alanı yaratma ve onları motive etme adına; değerler, sistemler, politikalar ve davranış şekilleri üzerinde kurum kimliğini yaratmayı hedeflemektedir (Pogorzelski, Harriott ve Hardy 2010, 72). Çalışanların, müşterilerin, hissedarların, rakiplerin, tedarikçilerin ve diğer herkesinişletmede çalışmanın nasıl bir şey olduğuna ilişkin bir düşüncesi vardır.

Örgütlerin toplam değerlemesi içinde entelektüel sermaye değeri altında piyasa değerini oluşturan temel verilerden biri de çalışanlardır. Bu değer, bilişim gibi, araştırma-geliştirme gibi alanlarda hizmet üreten şirketlerde, şirketin yapısal sermayesinin 20-30 katına kadar çıkmaktadır. Bunun nedeni, o şirketlerin çalışanlarının birer "marka" olmalarıdır (Doğan ve Demiral 2008, 153).

1.6. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları

Örgüt kültürünün çeşitli tanımları mevcuttur. Kilmann ve diğerlerine (1985) göre; "Bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler bütünüdür". Schein'e (1992) göre; "Bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel

varsayımlardır”. John Van Maanen (1988) ise “Örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler” olarak tanımlamaktadır.

1980’li yıllardan itibaren işletmeler için kültür kavramı ve güçlü bir kültüre dayanarak mükemmeliği arama anlayışı önem kazanmıştır. İşletme kültürü, kurallar ve politikalar üzerine kurulmuş olup, çalışanlar arasında şeffaflık, güven oluşturma, kabul etme ve katılımcı olma gibi bir takım değer ve tutumlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşabilmesi ve yerleşebilmesi için, doğru kişinin işe yerleştirilmesi, adaptasyonu, terfi ve teşvik gibi politikaların belirlenip uygulanması gerekmektedir (Özgen ve Yalçın 2010, 371). Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılmalıdır. Örgüt kültürü, örgüt içinde değerlerin, inançların, çalışma sistemlerinin, çalışan davranışı üzerine beklentilerin ve sınırlamaların var olması ile oluşur. (Kıyafet yönetmeliği, amirler ve çalışanlar arasındaki formal ve formal olmayan ilişkiler, zamanında işe gelmek gibi). Bir örgüt içerisinde bulunan grup üyeleri, davranış ve tutumları ile örgütün kültürel özelliklerini benimsemektedir (Eren 2010, 445).

İnsan kaynakları stratejisinin başarısı duruma ve hangi içerik ile kullanıldığına bağlı olarak değişmektedir. Diğer bir ifade ile bir insan kaynakları stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisi diğer faktörlere olan uygunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Uyum daha iyi performans anlamına gelmekte, uyumsuzluk ise tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açmaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin bir örgütün performansına olan katkısı; bu strateji ile (Barutçugil 2004, 114);

- Örgütün genel stratejisi arasındaki uygunluğun,
- Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerle uyumunun,
- Örgütün özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumunun ve
- Örgütün belirgin, ayırt edici yetkinlikleriyle uygunluğunun sağlanması ile artacaktır.

Örgüt kültürü, işletmede çalışanlar arasındaki güven duygusunu arttırmakta ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynamaktır. İşletmenin büyüklüğü, bulunduğu yer, müşteri kitlesi, hizmet veya ürünü, insan kaynakları, rekabet şartları, iletişim kanalları vb. örgüt kültürünü etkileyen belli başlı faktörler arasındadır (Eren 2010, 448).

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL MEDYA

Teknolojik gelişmeler; bireylerin, gerek özel hayatları gerek iş yaşamları içerisinde her gün daha fazla yer kaplamakta ve özellikle toplumsal yaşamın seyrine yön vermektedir. Bunun en önemli işaretleri özellikle iletişim, paylaşım ve ilişki yönetimi alanlarında gözlemlenebilmektedir. Bireyler yakın çevrelerinden başlayarak, çevrelerindeki diğer insanlarla iletişim kurmakta ve paylaşımında bulunmaktadır. Ancak teknoloji, bireylerin tanımladıkları çevre olgusunu kökten değiştirerek fiziksel çevre olgusunu yıkmıştır. Sosyal ve sanal ağlar üzerinden sosyalleşmeye başlayan bireyler, günümüzde çevrelerini bu topluluklarda ki etkilerine göre düzenlemekte ve hatta bu gruplar içerisinde çeşitli statü ve roller üstlenmektedir. Sosyal ağların sahip olmaya başladığı bu güç, bireylerin çeşitli araçların kullanımı sayesinde oluşturdukları içerik ve paylaşımlarla medya halini almakta ve bilginin etkisi ve sürekliliği artmaktadır. Sosyal ağların sağladığı bu gücün kullanım alanları ise her geçen gün artmaya devam etmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde de, sosyal ağ, web 1.0, web 2.0 kavramları açıklanacak olup, sosyal medyanın çalışana ve işletmeye getirdiği değişimler ile etkileri ve başlıca sosyal medya araçları üzerinde durulacaktır.

2.1. Sosyal Ağ

Alexander (1964), Fischer (1977) ve daha birçok yazar Simmel (1950) gibi sosyal ağların tanımına ve bireylerin yaşamındaki önemine değinmişlerdir. Sosyal ağlarla ilgili deneysel olarak kanıtlanan “Küçük-Dünya (İng: Small-World)” teorisi ilk olarak sosyolog Stanley Milgram tarafından 1967’de bir posta deneyiyle keşfedilmiştir. Deneyde ortaya çıkan altı dereceli sınıflandırmada, bir kişi tanımadığı birisine en fazla 5 kişiyi kullanarak ulaşabilmektedir. Bu ve benzeri deneyler “Altı Derecelik Ayrılık” (İng: Six Degrees of Separation) kavramı ile ilişkilendirilmiş ve çevrimiçi sosyal ağların gelişimine zemin hazırlamıştır. İnternetteki ilk sosyal ağ sitesinin adı da Six Degrees'dir (Onat ve Alikılıç 2008, 1113).

İletişim bilimi açısından incelendiğinde sosyal ağ kavramı, McLuhan ve Innis'in öncülüğünü yaptığı teknolojik belirleyicilik yaklaşımı ile açıklanabilir. 19.yüzyılda yeni iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber iletişim teknolojisinin belirleyiciliği görüşü ön plana çıkmıştır. McLuhan, her kültür çağında bilginin kaydedilip aktarıldığı iletişim aracının ya da ortamın, o kültürün karakterinin belirlenmesinde kesin bir rol oynadığını öne sürmüştür. Bu görüşünü de "Araç Mesajdır" şeklinde tanımlamıştır (Tekinalp ve Uzun 2008, 25). McLuhan'a göre, araç insanların uzantısıdır. Ayrıca, McLuhan iletişim araçlarının en önemli etkisinin duyu organları ile düşünce alışkanlıkları üzerine olduğunu savunmaktadır. Ona göre, insanlar iletişim araçlarının niteliklerine göre bazı duyularına diğerlerinden daha fazla ağırlık vermektedirler. Bu araçlar içinde televizyonun insanın görme, işitme gibi duyularının çoğunu kullanabilmesine olanak tanıdığı için dünyayı ulusçuluktan küresel köy olmaya yönelttiğini ifade eder. Bu anlamda internet, insan duyularının çoğunu kullanabilmesi anlamında "Küresel Köy" ifadesinin günümüzde geldiği son nokta olarak yorumlanabilir.

Michael Schrage'in 2002'de kaleme aldığı "Ağ teorisinin yeni matematiği" (İng: Network theory's new math) adlı makalede, sosyal ağların yaşamdaki önemi "Bazıları ilişkili doğar, bazıları ilişki kurmayı başarır, diğerleri ise hala ilişki kurmadıkları için özgüvenden yoksundurlar. Sosyal ağlar herkesi birbirine bağlamıştır.

Manuel Castells ise 2002 yılında yaptığı bir başka çalışmada ağ toplumlarını tanımlamıştır. Bu çalışmada ağlardan oluşan örgütlerin modern ekonomiye en uygun yapılanma biçimi olduğunu ileri sürmektedir. Ağlar bireyler için, sosyalleşme, yeni işler, ifade özgürlüğü gibi fırsatlar sunmakta ve bunları yayma olanağı vermektedir.

Sosyal ağlar üzerine yapılan literatür taramasında, internet sosyolojisi konusunda ayrıntılı çalışmalar yapan Wellman ve çalışma arkadaşları (1999) sosyal ağları "bireyin gayri resmi ilişkilerinden, kişilerarası bağlarından oluşan, beş altı yakınından yüzlerce daha zayıf bağlantıya uzanan geniş bir yelpaze" olarak tanımlamaktadırlar.

Wellman ve arkadaşlarına (1999) göre, internet üzerinde sadece bilgisayarlar birbirine bağlanarak bir ağ oluşturmazlar, aynı zamanda bu ağlar insanları da birbirine bağlayarak sosyal ağları oluştururlar. İnternet ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte elektronik posta, özel nitelikli portallar ve blog gibi iletişimi kolaylaştıran bilgisayar uygulamaları aracılığıyla, verici ve alıcı arasındaki bilgi akışının veya değişiminin gerçekleştiği bilgisayar ortamlı iletişim, insanların oluşturdukları sanal toplulukların gelişmiş şekli olarak tanımlanabilir.

2.2. Sosyal Ağların Gelişimi

Bilgisayar ortamlı iletişim içinde sosyal paylaşım ağlarının başlangıcı olarak tanımlayabileceğimiz sanal toplulukların oluşumu 1990'ların sonuna doğru olmuştur. Wellman ve çalışma arkadaşları bilgisayarlı iletişimde sosyal ağların, bireyleri birbirine bağlama ve coğrafi olarak birbirlerine uzak olan birey ve organizasyonları paylaşılan ilgiler çerçevesinde yakınlaştırma sürecini devam ettirdiği görüşündedirler. 1996-99 yılları arasında sanal toplulukların oluşumu hakkında incelemeler yapan Wellman ve arkadaşlarının ortaya çıkardıkları en önemli bulgu, sanal toplulukların belli kuralları ve dinamikleriyle fiziksel dünyadan farklı topluluklar olduklarıdır. Sanal topluluklar fiziksel toplulukların iletişim biçimlerini izlemezler. Çoğu, zayıf bağlara dayanan, son derece çeşitlenmiş, uzmanlaşmış ve destek üretebilen kişisel ağlardır (Wellman ve Gulia 1999, 335).

Bu ağlar düşük maliyetle uzaklıkları aşarlar, kitle iletişiminin hızlı yayılmasını sağlarlar. “Sosyalleşmenin özelleştirilmesi”, başka bir ifadeyle bireyin etrafında sosyal ağlar kurması, sosyalleşmenin güçlenmesini sağlar (Castells 2002, 554). Bu yapıyla sosyal ağlar, sanal toplulukların yerini almaktadır. Sanal toplulukların gelişmiş hali olarak adlandırılan sosyal ağlar; ortak ilgileri, amaçları ve hedefleri olan ve coğrafi ya da kurumsal sınırların dışında kişisel ve profesyonel ilişkiler geliştirmeyi sağlayan web-tabanlı gruplardır.

Wellman ve Gulia (1999) çalışmalarında, sosyal ağlarda insanların kendi kişisel portföylerini oluşturduklarından bahsetmişlerdir. Sosyalleşme analizlerinde sıklıkla üzerinde durulan zayıf ve güçlü bağlar sosyal ağların oluşumunda zayıf bağların güçlenmesi şeklinde gelişebilmektedir. Bilgisayarlı ya da bilgisayarsız

olarak zayıf bağlar, farklı toplumsal özelliklere sahip insanların bağlantılar kurmasını kolaylaştırır ve böylece sosyalleşme alanını genişletir.

Sosyal ağların son birkaç yıl içinde hızla yayılması ve kullanıcılar tarafından benimsenmesi, beraberinde daha yaygın ve yoğun bir bilgisayar kullanımına yol açmıştır. Bugün batılı ülkelerde neredeyse her evde bir bilgisayar kullanımı mevcuttur. Bilgisayar kullanıcıları zamanlarının çoğunu internet ortamında, özellikle de toplumsal paylaşım ağlarında geçirmektedir. İnsanların sosyal ağlarda gittikçe daha fazla zaman geçirmesi yeni ve daha gelişkin paylaşım ağlarının oluşmasını da teşvik ederek, dünya genelinde ağ örtüsünü/örüntülerinin hızla gelişmesinde etkili olmuştur. Nitekim bugün dünyada yüzlerce sosyal ağ ve milyonlarca sosyal ağ kullanıcısı mevcuttur. Sosyal ağların ara yüzeylerinin sunduğu birçok hizmet açısından bu kadar gelişkin olması ve gelişmeye devam etmesi beraberinde birtakım sorunları, sorunları getirmektedir. Bu nedenle, özellikle son dönemlerde sosyal ağların yapısı, özellikleri ve farklılıkları birçok araştırmanın konusunu oluşturmuştur (Toprak vd., 2009, 25).

Öte yandan teknolojinin gelişimini gösterdiği tek yer kullanıcıların bilgisayarları ya da internet bağlantıları değildir. İnternet teknolojisine yatırım yapan firmalar da yeniliklerin peşindedir ve sağlanan hizmetlerin profili sürekli değişmektedir. Amerika’da 2000’lerin başında “nokta kom balonu” olarak nitelendirilen finansal şişme ve çöküşe neden olan bu dalga, arkasında iflas etmiş yüzlerce firmanın dışında internet kullanımını sürekli değiştirecek bir büyük gücün de ilk adımlarını bırakmıştır. 1998 yılında kurulan Google, arama motoru kavramını ve bu aracın işlevini tamamen değiştirmek için kurulmuştur. Google, özellikle Avrupa’da yeni döneme damgasını vuran site olmuştur. Sitenin arama motoru alanında neredeyse tekel haline gelmesi, onu diğer siteler içinde referans haline getirmiştir (Irak ve Yazıcıoğlu 2012, 14).

Google’ın bu denli büyümesi, siteden memnun olan kullanıcıların arkadaşlarına haber vermesiyle tamamen ağız yoluyla gerçekleşmiş, diğer insanlar ise medya ve internet aracılığıyla öğrenmiştir. Hatta insanlar arama motoruna duygusal bağlarla bağlanmış, ne zaman meraklarını gidermek, arzu ettiklerini bulmak isteseler, bu sayfaya girmişlerdir. Bu dünyada Google, bilgi arayan herkese istediğini

güvenle vermektedir (Vise ve Malseed 2005, 10). Siteler için arama motoru optimizasyonu ilerleyen yıllarda hayati anlam taşıyacakken, yaşanan teknolojik ilerlemeleri sosyal ağlarına dönüştürme çabaları başlamıştır. Çevrimiçi sosyal ağların temel çıkış noktası hem mevcut toplumsal bağların sürdürülmesini hem de yeni yüzeyleri daha da geliştirilen Facebook, Myspace, Orkut, V Kontakte, Friendster gibi dünya genelinde yaygın bir şekilde kullanılan sosyal ağlar kullanıcılarına birçok yeni uygulamalar sunmaktadır. Günümüzde sosyal ağlar arkadaş bulma ya da mevcut arkadaşlıkları sürdürmenin ötesinde gündelik yaşamın rutin akışı içerisinde bir alışkanlık ve yaşam biçimi haline gelmiştir. Sosyal ağlarda oluşturulan profiller, paylaşılan videolar, yapılan yorumlar, kurulan ilişkilerin boyutu, yakın zamanlarda ana akım geleneksel medyada gerçek yaşamın sanal ortama tümüyle taşınacağı endişesini doğurmakta, bu bağlamda sosyal ağlarda süregiden iletişim biçimleri gündeme getirilmektedir (Irak ve Yazıcıoğlu 2012, 27).

Tablo 1. Sosyal Ağların Kuruluş Tarihleri

Sosyal Ağların Kuruluş Tarihleri	
1997	SixDegrees.com
1998	Google
1999	Black Planet / AsianAvenue, Live Journal
2000	MiGente
2001	Cyworld, Ryze
2002	Skyblog, Friendster
2003	MySpace
2004	Orkut, Facebook
2006	Windows Live Space, Twitter
2009	Foursquare, LinkedIn
2011	Google+

Kaynak: (Durmuş vd. *Facebook'tayız*. İstanbul: Beta Yayınları, 2010, 23).

İlk sosyal ağlar 1990'lı yılların sonlarında oluşturulmaya başlanmıştır. Boyd ve Ellison'ın (2007) oluşturduğu ve sosyal ağların gelişimini kronolojik olarak inceleyen Tablo 1'e göre, ilk bilinen sosyal ağ 1997'de kurulan SixDegrees.com'dur. Benzer uygulamalar uzun zamandır çeşitli flört sitelerinde ve sanal topluluklarda uygulanmaktayken bu site kullanıcılara profil ve arkadaş listesi oluşturma olanağı

vermiştir. 1998'den itibaren de arkadaş listeleri arasında gezinme olanağı sağlamıştır. Örneğin ICQ ve AIM sitelerinde uzun zamandır arkadaş listesi oluşturulabilmektedir. SixDegrees.com'u diğerlerinden ayıran özellik diğerlerinde başkalarının görmesine izin verilmeyen arkadaş listelerinin üyeler tarafından ziyaret edilebilmesidir. Ayrıca bu ortamdan arkadaşlara mesaj yollanabilmektedir (Irak ve Yazıcıoğlu 2012).

Taninan ilk sosyal ağ olan Six Degrees, milyonlarca kullanıcıya ulaşmakta yakaladığı başarıyı, ilgiyi sürdürmek konusunda gerçekleştiremeyerek 2000 yılında verdiği hizmeti sona erdirmiştir. Six Degrees'in popüleritesini sürdürememesinin nedeni kullanıcıların arkadaş tekliflerini kabul ettikten sonra sitede yapacakları alternatif uygulamaların olmaması ve sitenin farklı etnik kimliklerle buluşma konusundaki yetersizlikleri olmuştur (Boyd ve Ellison 2007, 212).

Classmates.com sitesi lise ve üniversite arkadaşlarıyla iletişime geçme ve kendi aralarında bir ağ oluşturulmasına imkân vermektedir. Ancak bu sitede SixDegrees.com kullanıcının profilini oluşturduğu ilk uygulama olması açısından önemlidir. Bu özelliğiyle milyonlarca kullanıcıyı kendine çekmiştir (Durmuş vd., 2010, 22).

1997-2001 yılları arasında AsianAvenue, BlackPlanet ve MiGente gibi birçok sanal topluluk arkadaş listesi oluşturma ve arkadaş arama uygulamalarında farklı yöntemler geliştirmişlerdir. Bunlar arasında LiveJournal sitesi arkadaş olarak kişileri kullanıcı sayfasına eklerken izin verme kuralını koymuş ve içeriğin görüntülenmesinde gizlilik ayarları uygulaması geliştirmiştir. Benzer şekilde 2000 ve 2001 yılında Kore'deki sanal topluluk Cyworld ve İsviçre'deki LunarStorm kendilerini sosyal ağ sitesi olarak tanımlamışlardır (Durmuş vd., 2010, 23).

Sosyal ağlarda, Six Degrees'in ardından ikinci dalga 2001 yılında kurulan Ryze.com'dur. Ryze.com, iş dünyasındaki profesyonellerin özellikle de yeni girişimcilerin iletişim kurmasını sağlamak üzere tasarlanmış ücretsiz bir sosyal ağ olarak kurulmuştur. Sitenin 200 ülkede 500 binden fazla üyesi olduğu düşünülmektedir. Site, hem ücretli hem de ücretsiz üyelik düzeyleri sunmaktadır. 2001 yılında San Francisco'da Adrian Scott tarafından kurulan site, yeni tip toplumsal paylaşım ağı hizmetlerinden ilkidir ve 2002 yılında Ryze' nin eski üyesi

Jonathan Abrams tarafından kurulan Friendster üzerinde oldukça büyük bir etkisi olmuştur (Toprak vd.,2009, 27). Tribe.net, LinkedIn ve Friendster siteleri kullanıcıların kişisel ve iş bağlantılarını aynı ortamda birleştirmelerini sağlamıştır. İçlerinden LinkedIn güçlü iş bağlantı kanalı haline gelmiştir (Durmuş vd., 2010, 24).

Nitekim 2002 yılında kurulan Friendster, Ryze.com'un sadece iş dünyasına dönük olmasından dolayı tamamlayıcısı nitelikte daha geniş sosyal kesime hitap edecek kesimde tasarlanmıştır. İlk kitlesini blogcuların, Burning Man sanat festivaline katılanların oluşturduğu Friendster, insanların yeni arkadaşlarla tanışmalarına, eski arkadaşlarla iletişimlerini sürdürmelerine ve çevrimiçi içerik paylaşımında bulunmalarına yardımcı olmayı esas almıştır. Zaman içinde ünü hızla yayılan site, 2003 Mayıs ayında 300.000 kullanıcıya ulaşmıştır. Friendster, kullanıcı sayısının artmasıyla birtakım teknik ve toplumsal sorunlarla karşılaşmıştır. Sunucularının ve veri tabanlarının sorunların üstesinden gelecek kapasitede olmamasından ötürü sitenin yöneticileri kullanıcılarının faaliyetlerini kısıtlamaya başlamıştır. Sitenin kullanıcılarından ücret alacağı yönünde duyurular neticesinde kullanıcıların alternatif sitelere yönelmesiyle site ilgi odağı olmaktan uzaklaşmıştır (Boyd ve Ellison 2007, 215).

Friendster çevrimiçi flört sitesi olan Match.com'a rakip olarak, arkadaşların arkadaşlarıyla kişileri buluşturmak, başka bir deyişle kendi arkadaş çevresi dışında yabancılarla iletişime geçmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Kazandığı popülariteye rağmen teknik ve sosyal problemler yaşamaya başlayan site yeni gizlilik ve özel hayatı koruma kuralları geliştirmek zorunda kalmıştır. Buna göre, kişiler ancak dört dereceye kadar arkadaş listelerini görebilmektedir (arkadaşların arkadaşlarının arkadaşları). Kişilerin diğer tanıdıkları tarafından deşifre edilebilme olasılığı ve yaşanan deneyimler Amerika'da Friendster'in düşüşüne neden olmuştur. Amerika'da yaşanan düşüşün tersine Malezya, Filipinler gibi Asya ülkelerinde ise yükselişe geçmiştir (Boyd ve Ellison 2007, 25). 2003 yılında, Dogster, MyChurch, Care2 gibi ortak ilgi alanlarından kişilerin üye olduğu birçok sosyal ağ kurulmuştur. Bu siteler kullanıcı tarafından oluşturulan içerik kavramı yaygınlaştıkça kendilerini sosyal paylaşım ağı olarak tanımlamaya başlamışlardır. Resim paylaşım sitesi Flickr ve video paylaşım sitesi YouTube bu tür sitelere örnek olarak verilebilir.

Google tarafından kurulan sosyal paylaşım sitesi Orkut, Amerikan kullanıcıları arasında başarısız olurken Brezilya Orkut'u yerel sosyal ağı olarak kabul etmiştir. 2003 yılında, Friendster, Xanga ve AsianAvenue gibi sosyal ağlara rakip olarak Kaliforniya'da kurulan MySpace Los Angeles bölgesinde büyük popülerlik kazanarak büyümüştür. O bölgedeki yerel işletmelerin de desteğiyle popüler kulüplere bedava giriş sağlayan site, kullanıcılarının talepleri doğrultusunda yeni uygulamalar geliştirerek kendini diğer sosyal ağlardan farklılaştırmıştır. 2003 yılından sonra sosyal ağlar hızla yaygınlaşmaya başlamış ve kullanıcı sayılarında da muazzam artışlar başlamıştır. Ancak 2003 yılından sonra oluşturulan/tasarımlanan sosyal ağlardan en dikkat çekici olanları Facebook ve MySpace olmuştur. Genç kullanıcılar tarafından ilgiyle takip edilen MySpace özellikle favori müzik gruplarıyla iletişime geçmek isteyenlerin adresi olmuştur. 2004 yılında MySpace müzisyenler/sanatçılar, genç kesim ve üniversite mezunlarından oluşan üç farklı grup kurmuştur. 2005 yılında BBC medya şirketi, MySpace'e 580 milyon dolara yatırım yapmış ve böylece site medyanın dikkatini çekmiştir (Durmuş vd., 2010, 25).

Başlangıçta geleneksel medyada gündem olmamasından ötürü ünü pek duyulamayan MySpace, 2005 yılında Rupert Murdoch'un sahip olduğu News Corporation'ın siteyi yüksek bir meblağa devralmasıyla geleneksel medyada geniş bir yankı uyandırmıştır. Bunun üzerine gençlerin yanı sıra yetişkinler de MySpace kullanıcısı olmaya başlamıştır. Bu sırada birtakım ahlaki endişelerden dolayı MySpace hakkında yasal işlemlere başvurulmuştur. 2004 yılına gelindiğinde ise Facebook olgusu ortaya çıkmıştır. Başlangıçta sadece Harvard Üniversitesi'nin e-posta adresine sahip olan kullanıcılar ile sınırlı olan Facebook ortamı, zamanla birçok üniversite ağını da desteklemeye başlamıştır. 2005 yılında, lise öğrencilerini de ağına katan Facebook, sonrasında herkesin kullanımına açılmıştır (Toprak vd., 2009, 29).

MySpace ve Facebook gibi sosyal paylaşım sitelerinin hızlı bir biçimde artması ve yaygın olarak gündelik hayatta kullanılması interneti günümüzde bireyler ve kurumlar arası ilişkileri geliştiren ve ilerleten bir sosyal ortam haline getirmiştir (Boyd ve Ellison 2007, 217).

Bir güvenilir ağ aynı düşünce yapısında olan insanların çeşitli paylaşımlarda bulunabilmek amacıyla bir araya geldiği ortak bir yerdir. Bu gruplar, sosyal paylaşım sitesi Facebook gibi bazen 10 milyardan fazla fotoğrafı bulunan yüz milyonlarca kayıtlı kullanıcıyı barındırmaktadır. Facebook en büyük sosyal ağ olsa da başka sosyal ağlar da bulunmaktadır. Bütün sosyal ağlar çevrimiçi sosyal etkileşim imkânı sunmakla birlikte aynı oranda uygulama çeşitliliği sunmamaktadır. Sosyal ağlar arasında yeni ve belki de en ilginç olan Twitter, bilgi ve fikir paylaşımına karşılıklı sosyal etkileşimden daha fazla önem vermektedir (Malita 2011, 749).

Çoğu insanın sosyal ağ ile sosyal medya kavramlarını karıştırabildiğini ve bu iki kavramı birbirlerinin yerine kullanabildiğini ifade eden Safko ve Brake (2009), bu iki kavramın aynı anlama gelmediğini, sosyal ağların, sosyal medyanın bir kategorisi olduğunu belirtmektedirler. Sosyal ağ araçlarının, insanların kendileri ve ilgi alanları hakkında arkadaşları, meslektaşları veya tanıdıklarıyla bilgi paylaşımında bulunmalarına imkân tanıyan araçlar olduğunu ifade eden yazarlar, sosyal ağ sitelerinin büyük çoğunluğunda bireylerin bir profil oluşturarak, metin, fotoğraf, video, müzik gibi çeşitli türde içerik gönderilerinde bulunulabildiklerini ya da ilgi ve uzmanlık alanlarıyla ilgili yerlere linkler verebildiklerini belirtmektedirler.

Sosyal ağları çıkış noktası olarak kabul ettiğimizde sosyal medyanın arkasındaki fikir çığır açıcı olmaktan çok uzaktır. Yine de yöneticiler ve akademik araştırmacılar arasında bu deyimın altına hangi başlıkların ekleneceği konusunda ve sosyal medyanın Web 2.0 ve kullanıcı tarafından üretilen içerik gibi benzer kavramlardan nasıl ayrılacağı konusunda bir kafa karışıklığı bulunmaktadır. 1979’ da Duke üniversitesinden Tom Truscott ve Jim Ellis Usenet adındaki programı yarattı. Bu program internet kullanıcılarının kamuya açık paylaşımlar yapmasını sağlıyordu. Ancak sosyal medya çağı büyük ihtimalle 20 yıl önce Bruce ve Susan Abelson “Open Diary” adlı çevrimiçi günlük yazarlarının kendi günlüklerini paylaştığı konsepte dayanan sitenin açılmasıyla başladı. Bu kulağa çekici gelen sınıflandırma düzenine en son eklenen “sanal dünyalar” denen bilgisayar tabanlı ortamlar üç boyutlu karakterler olmaktadır. Bu sanal dünyalardan belki de en ünlüsü olan Second Life’tır (Kaplan ve Heinlein 2010).

Yukarıda bahsi geçen uygulamalar sosyal medya hakkında bir fikir veriyor olsa da resmi bir tanım yapabilmek için sıkça bu terimle beraber anılan iki alakalı konsept arasında bir çizgi çekilmesi gerekmektedir. Bu konseptler Web 2.0 ve kullanıcılar tarafından üretilen içeriklerdir. Öncelikle bu konseptleri daha iyi anlayabilmek için Web kavramına bir açıklık getirmek gerekir.

2.3. Web 1.0 ve Web 2.0

Web, ağ anlamına gelen İngilizce kökenli bir kelimedir. Web kavramı, CERN'de bir bilgisayar programcısı olan Tim Berners Lee'nin HTML adlı bilgisayar dilini bulup geliştirmesiyle oluşmuştur (Naik ve Shivalingaiah 2008, 499). 1994 yılından beri hızla büyümekte olan web, kullananların yaş aralığı genişlemektedir. Bir başka tanıma göre iseweb, internet üzerinde linkler aracılığıyla kodlanmış verilere ve metinlere ulaşmamızı sağlayan, açık bir sistemdir. Bu sistemde çeşitli tarama motorları vasıtasıyla kullanıcılar çeşitli içerikleri paylaşır veya paylaşılan içerikleri görüntülemektedirler.

WWW (World Wide Web) ismi verilen bu sistem Web 1.0 olarak da adlandırılmaktadır. Web'in başlangıç dönemi olarak kabul edilen Web 1.0'da içerik sayısı ve içerik üreten kullanıcı sayısı oldukça azdır. Nispeten etkileşim oranı düşük ve ağırlıklı olarak kullanıcıların takip etmeye ve bilgi almaya çalıştıkları bir sistem vardır. Bundan dolayı Web 1.0'a sadece okunan veya salt okunur (read-only) web adı verilmektedir (Naik ve Shivalingaiah 2008, 500). Web 1.0'da bulunan web sitelerinin yegane varlık sebebi, bu dönemde internette yer almaktır. Ancak teknolojiye hızlı gelişmeler ile birlikte, insanların internette daha fazla zaman geçirmeye başlaması webin yapısının değişmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Web 1.0'ın kapalı sistem özelliklerinin yerini daha sosyal ve açık bir yapıya bırakmasıyla Web 2.0 ortaya çıkmıştır. Bu kavramla artık kullanıcılar aynı zamanda içerik de üretmektedir. Böylelikle hem üreten hem tüketen kullanıcı profili ön plana çıkmaktadır. Web 1.0 ve 2.0'ın özellikleri Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Web 1.0 ve Web 2.0'ın Özellikleri

Web 1.0 Özellikleri	Web 2.0 Özellikleri
Programcılar tarafından tasarlanmış web siteleri	Kullanıcılar tarafından tasarlanmış web siteleri
İçeriklerin belirli kişiler tarafından hazırlanması	İçeriklerin herkes tarafından hazırlanması
Salt okunur internet siteleri	Paylaşımaya dayalı platformlar
Bilginin sıkı şekilde denetlenmesi	Bilginin fazla olması dolayısıyla daha seyrek denetim
Tek taraflı iletişim	Karşılıklı iletişim
Ansiklopedik bilgi aktarımı	Paylaşımaya dayalı ortak kütüphane (Wikipedia)
Sunma ve yayınlama	Paylaşımlı katılım
Hiyerarşik	Serbest
Durağan içerik	Güncellenen içerik

Kaynak:(Bozarth, Jane. *Social Media for Trainers: Techniques for Enhancing and Extending Learning*, San Francisco: Pfeiffer, 2010, 12).

Sosyal katılıma izin veren programlar, eklenebilir esnek parça yazılımlar, sosyal medya araçları, sosyal ağlar, kategorizasyon sistemine karşı esnek etiket sistemi, kullanıcıların geliştirdiği içerik, içeriğin paylaşım ile yayılması gibi pek çok konudaki gelişmeler ile karşımıza çıkan Web 2.0 ortamı, özellikle bireysel kullanıcılara sunduğu imkânlar ile dikkat çekmiştir (Odabaşı ve Odabaşı 2010, 24).

Tüm bunlarla birlikte Web 2.0'nin en önemli katkısı kullanıcıların paylaşım ve katkısını arttıran kolay içerik paylaşım teknolojileridir. Bunların bazıları; bloglar, forumlar, wikiler, platform ve portallar, video, müzik paylaşım ağları ve sosyal ağlar olarak sayılabilir. Bu uygulamaların ise çeşitli sosyal ve ekonomik sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Kullanıcıların yarattığı içeriklerin kolay paylaşılması, kod bilmeye gerek olmadan bilginin yayılabilmesi, insanların birbiriyle kolay etkileşim

kurmaları gibi faydaların yarattığı katma değerle internet ekonomisi bugünkü haline evrilmeye başlamıştır (Shuen 2008, 24). Bu sebeplerle Web 2.0, kullanıcılara, etkileşim ve katılım konularında çeşitli avantajların yanında, internet sitelerine de çeşitli özellikler katar. Bunlar (Kalafatoğlu 2008, 24):

- Sosyal birer ağ özelliğine sahip olmaları,
- Tasarımda kullanıcı odaklı olmaları,
- Hizmet ve servislerde kaliteli olmaları,
- Proje üretiminde sınır tanımamaları olarak sıralanmaktadır.

Web 2.0 tüm uygulamaların ve içeriklerin tekil kişiler tarafından oluşturulması yerine uygulamaların ve içeriklerin tüm kullanıcıların sürekli olarak katılımıyla değiştirilmesini temel almaktadır. Bu bilgilerin ışığında Web 2.0 sosyal medyanın evrimleşmesi için bir platform olarak görülebilmektedir. Web 2.0 “oku-yaz” tarzı bir internet olarak katılıma odaklı demokratik bir mimariye sahip, insanları fikirlerini paylaşmaya sevk eden, tartışma kültürünü yaymayı amaçlayan ve toplum olma bilincini arttıran bir olgudur. Bu yeni insan odaklı internet felsefenin bazı yapı taşlarını, modern insan kaynakları ve insan yönetiminin temelini oluşturan söyleşi, yüz yüze ağ iletişimi, kişiselleştirme ve bireyciliğin özgün sesini kendine ilham kaynağı olarak almaktadır (Kaplan ve Heinlein 2010, 62).

Konunun detaylarına inilecek olunursa insan kaynakları üzerinde yoğun etkisi olan Web 2.0’ın altı karakteristik özelliği bulunmaktadır.

• **Katılım ve Ortaklaşa Çalışma**

Web 2.0 sosyal ağ iletişimi, sosyal yer imleri, bloglar ve multimedya çevrimiçi oyunlarda görüldüğü üzere kullanıcılar arası katılım ve ortaklaşa çalışma ilkelerini temel alır. Aslında Web 2.0’ı bu kadar değerli kılan da bu “ağ etkileri” olarak tanımlanan olgulardır. Daha fazla insanın sosyal medyayı kullanması ile oluşacak olan “Pozitif Ağ Etkileri” (Shuen 2008, 21) ile Web 2.0’ın masrafları büyük oranda düşürecek kapasitesi olduğu söyleniyor. Facebook gibi sosyal ağlar ve bloglar bu olguya iyi birer örnek olarak gösterilebilir.

- **Açıklık**

Web 2.0'ın ortaya çıkışının sebebi geliştiricilerin ve şirketlerin uygulama ve içeriklerine açıklık fikrinin ruhuna uygun bir şekilde ulaşılabilir ve değiştirilebilir kılmalarıydı. Bu durumun başlıca örnekleri açık kaynak kodları, Wikipedia gibi çevrimiçi ansiklopediler, Chrome ve Firefox gibi tarayıcılardır denebilir. Bazı yazarlara göre firmaların sosyal medyayı kendi güvenlik duvarları arkasında konumlandırmaya çalıştıkları Atılğan 2.0 diye de anılan girişimden farklı olarak açık kaynak kodları Web 2.0'ın en önemli özelliğidir (Martin vd., 2008, 6).

- **Kullanıcı Kontrolü**

Web 2.0'da kullanıcılar kendi oluşturdukları içerikleri kontrol etme olanağına sahiptir. Kendi aktiviteleri sonucunda oluşan data ve hatta kendi karakterlerini baştan yaratma özgürlüğüne bile sahiptirler. Kullanıcılar iyi bir İK bloğunda olması gerektiği gibi anonim olmayı da seçebilirler. Kişinin Gordon Brown'ın Youtube'ta yayımlanan "Prime Minister's broadcast" adlı içerikte yaptığı gibi internet üzerinde gerçek kişi ya da sanal bir kişilikle hareket etme şansı vardır (Martin vd., 2008, 6).

- **Merkeziyetçi Zihniyet Karşıtlığı Ve Demokratikleşme**

Web 2.0 IT departmanı ya da yöneticiler tarafından kontrol edilen merkeziyetçi sistemler yerine merkeziyetçi olmayan mimariye sahip belli bir odakta toplanmayan içerik, uygulama ve bilgisayarlarla kendini tanımlamaktadır. Merkeziyetçi olmayan sistemler pozitif ağ etkileri, geniş katılım ve açıklık için gerek ve şart bir koşul olsa da çıkar amaçlı blogların organizasyonel davranış hataları sebebiyle marka imajını zedeleme ihtimali (Richards 2007, 22) ve şirket mesajlaşmalarının tek bir elden kontrol edilemez olmasından ötürü merkeziyetçi zihniyet karşıtlığı ve demokratikleşme, insan kaynakları profesyonelleri arasında bu konseptin en endişe verici ögesi olarak görülmektedir.

Örnek olarak CIPD'nin Web 2.0 ve İKadlıraporunda da şirketlerin yapılan zararlı yorumları, bu teknolojilerin getirdiği tüm faydalarına rağmen, en önemli konu olarak gördüğü ortaya çıkmıştır (Martin vd., 2008, 6).

- **Standartlar**

Evrensel standartlar Web 2.0 için temel oluşturmaktadır. Ortak ara yüzler ve içerik oluşturulması ve erişimi merkeziyetçi olmayan bir sistem yaratmayı mümkün kılan etkenlerdir. Bu XML, Java ve Mp3 çalarlara ve cep telefonlarına medya aktarımı gibi amacı içeriği herkese açık bir hale getirmeye yarayan ve e-öğrenmenin asli unsuru olan sistemleri de kapsamaktadır (Deperlioğlu ve Köse 2010, 341).

- **Esneklik**

Web 2.0 yukarıdan aşağıya doğru değil de ona esneklik sağlayan aşağıdan yukarıya doğru sıralanmış birçok parçadan oluşmaktadır. Biraz açmak gerekirse geleneksel eğitim programları hiyerarşik bir düzende yukarıdan aşağıya doğru program, kur ve modüller olarak ayrılan bir sistemle işlemektedir. Ancak aşağıdan yukarıya doğru kişinin gereksinimlerine göre şekillendirilebilecek önce modüller, sonra kur olacak biçimde yüksek esnekliğe sahip standart eğitimin parçalarından oluşan (öğrenme nesneleri de denebilir) e-öğrenme kurları oluşturulabilir. Aynı şekilde değişik Web 2.0 uygulamaları ve mekanizmaları kullanıcının ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnek bir yapıda tekrar şekillendirilebilir (Güz ve Zafarmand 2009, 110). Kişiselleştirilmiş Google ana sayfaları buna verilebilecek güzel bir örnektir.

Web 2.0 tüm bu özellikleriyle birlikte kendini yeni bir mecraya çevirmektedir. Temel olarak eski etkileşimden uzak internet teknolojilerinin yeni insan merkezli yeni teknolojilerin almasını sağlayan Web 2.0 sosyal ağlara özgü bir sistemi barındırmakta ve bu yapı bugünkü tanımıyla sosyal medya olarak adlandırılmaktadır. Bu noktada sosyal medya kavramını detaylı olarak ele almak, sosyal medya araçları ve temel fonksiyonları üzerinde durmak yararlı olacaktır.

2.4. Sosyal Medya

Sosyal medya terimi, diğer insanlara ulaşmak ve onlarla bağlantı kurmak, bir ilişki yaratmak, güven inşa etmek ve bu ilişki içerisindeki insanlara sunulan ürünü, satın almaya hazır olduklarında orada olmak için tüm bu teknolojilerin nasıl efektif kullanılabileceğidir (Safko 2012, 41).

Sosyal medya ile ilgili literatür incelendiğinde öne çıkan bazı sosyal medya tanımları şu şekilde verilmektedir:

Web 2.0 adıyla da kullanılan sosyal mecralar, insanların görüşlerini, deneyimlerini ve bakış açılarını birbiriyle paylaştığı çevrimiçi teknolojiler ile uygulamaları ifade etmektedir (Alikılıç ve Onat 2007, 903).

“Sosyal medya zaman ve mekân sınırlaması olmadan (mobil tabanlı), paylaşımın, tartışmanın esas olduğu bir insani iletişim şekli” olarak tanımlanmıştır (Vural ve Bat 2010, 3351).

Sosyal medya terimi, bireylerin aralarında çeşitli içeriklerdeki bilgiyi paylaşarak iletişim kurmaları için imkânsağlayan online araçlar ve web sitelerini içermektedir (Vardarlıer ve Eren 2013, 852).

Sosyal medya; bilgi ve fikir paylaşımı için sohbete dayalı medyayı kullanarak çevrimiçi olarak bir araya gelen insan toplulukları arasındaki faaliyetler, uygulamalar ve davranışları ifade etmektedir. Sohbet dayalı medya; içeriğin kelimeler, resimler, videolar ve işitsel unsurlar biçiminde yaratılmasını ve kolaylıkla yayınlanmasını mümkün kılan web tabanlı uygulamalardır (Safko ve Brake 2009, 6).

Basitçe ve geniş bir bakış açısıyla sosyal medya, Web 2.0 bilgisayar ağı üzerinde oluşmuş platformlar üzerinde çalışan sosyal medya uygulamaları ya da araçları olarak tanımlanabilir. Birçok organizasyon kendi internet tabanlı platformlarını kurmaktadır. Her platform uygulamaların yazılması ve çalıştırılması için bir dizi kural oluşturmuştur ve uygulamalar geliştirilirken bu kurallar göz önünde bulundurulmaktadır.

Yönetimsel olarak Web 2.0 ile sosyal medya arasındaki fark önemlidir. Her biri dinleme, bilgi toplama ve iletişim kurma gibi değişik amaçlarla tüketicilere ve diğerlerine (rakipler, çalışanlar, tedarikçiler gibi) ulaşmak için bir yol olarak kullanılabilir. Dahası firmalar platformlar ya da uygulamalar geliştirerek pazarlama amacıyla kullanabilir.

Kullanıcı ve satıcı tarafından üretilen medya arasındaki başka önemli bir fark ise ilkinin değişik sosyal ağlarda tüketiciler tarafından paylaşılması (Kaplan ve Heinlein 2010, 66) ikincisinin de üreticiler tarafından oluşturulması sebebiyle istemeden de olsa “satın alınmış” medya imajı üretiliyor olmasıdır (Weinberg ve Pehlivan 2011, 277).

Kullanıcıların etkileşimi ve katılımı ile değer kazanan websitesi veya uygulamalar genel olarak sosyal medya olarak tanımlanabilir. Bu tanımlı biraz açmak gerekirse, bir websitesi veya uygulamanın sosyal medya olarak tanımlanabilmesi için (Ying 2012, 10);

- Yayıncıdan bağımsız kullanıcıları/üyeleri olması
- Kullanıcı kaynaklı içeriğe imkân vermesi
- Kullanıcılar arasında etkileşim sağlaması gerekir.

Sosyal medya denen olgu mesaj iletimi konusunda artan bir ilgi görürken aynı zamanda haber kaynağı olarak da yoğun bir ilgi görmeye başladı. Belli tiplerdeki kriz ve risk bilgisinin de sosyal medya alanında artan bir oranda paylaşıldığı görülmektedir.

Amerika’nın Kaliforniya eyaletinde bulunan Santa Barbara bölgesinde 2009 yılında çıkan yangınlardaki dakika-dakika dolaşımlardan, İran’daki seçim ve seçim sonrası çıkan karışıklıklara da Haiti’deki deprem sonrası bilgi paylaşımı ve mali yardım organizasyonu düzenlenmesi için kullanılmasından Haiti’deki deprem sonrası ortaya çıkan kolera salgını hakkında farkındalık yaratmak amacıyla kullanılmasına kadar birçok durum sosyal medyanın geldiği noktaya örnek gösterilebilir (Westerman vd., 2012, 200).

Nielsen Online’ın 2009 yılında gerçekleştirdiği araştırmada dünyadaki en popüler aktiviteler içerisinde bloglar ve sosyal ağlar 4. sıraya yerleşmiştir. İnternete giren bireylerin %67’si düzenli olarak bu sayfaları ziyaret etmekte ve bu sayfalarda diğer sayfalara oranla yaklaşık 3 katı kadar daha fazla vakit geçirmektedir.

Günden güne sosyal medya kullanıcı profiline de deðiştiđi gör÷lmektedir. Web 1.0 döneminde daha genç nüfusun rağbet gösterdiği internet artık yaş ve konum gözetmeksizin herkese hitap edecek bir konuma erişmiştir (Keçeci 2011, 3).

Aynı raporda göze çarpan bir başka önemli husus ise Facebook'un bu denli çabuk büyümesidir. Bu durumun sebeplerinden biri, sosyal ağların belli yaş gruplarını hedef alan yapıdan ziyade daha geniş bir kitleye seslenmesidir. Örneğin Facebook'un bu büyümesinin arkasında 35-49 yaş aralığınıyoğun olarak bu ağlara katılması ve 50-64 yaş aralığının, neredeyse 18 yaşa oranla iki kat daha fazla katılımcı ile bu ağları takip etmeye başlamaları bulunmaktadır (Keçeci 2011, 10).

ABD'de 2010 yılında gerçekleştirilen bir araştırma, internet ve sosyal medya kullanımında en yüksek performansın 50 yaş ve üzeri kişiler tarafından gösterildiğini ortaya koymaktadır. Türkiye kullanım oranlarına baktığımızda ise 74 yaş üzeri nüfusun 2008 yılında sosyal medya kullanım oranı %4 iken 2010'da % 16'ya ulaştığı gör÷lmektedir (BTHaber 2010).

Bu veriler ışığında sosyal medyanın, hedef kitlesi sadece gençler olan markalara dedike edilmiş bir mecra olmadığını söylemek gerekir. Öte yandan geleneksel mecralara olan ilgi ve güvenin de azalması bu alanın çok daha etkin değerlendirilmesi ve bütünleşik pazarlama iletişimi planına mutlaka dahil edilmesi gerekliliğini pekiştirmektedir. Sosyal medya platformlarında geçirilen süre ve etkileşim miktarı incelendiğinde yeni tüketicinin medya tüketim alışkanlıkları net bir şekilde gör÷lebilmektedir (Keçeci 2011, 11).

Sosyal medyada kullanıcıları aşağıdaki tablodaki gibi paylaşım veya katılıma göre sınıflandırmak mümkündür (Safko 2012, 21):

Tablo 3. Sosyal Medya Kullanıcı Sınıflandırmaları

Meraklılar	Topluluğu izler ve fotoğraf içeriğine bakar. Topluluğa içerik veya yorum eklemezler ve ara sıra birilerinin önerdiği fotoğraflara bakmak için siteyi ziyaret ederler.
Çaylaklar	Toplulukla ilişki kurmaya henüz başlamaktadır. İçerik yaratmaya başlarlar ve az sayıda konuya geçici olarak dahil olurlar. Bu tarz kullanıcılar çok az yorum yaparak, az çok dahil olurlar ve hatta bazen kendi fotoğraflarını yayınlarlar.
Üyeler	Sürekli olarak topluluğa bir tartışma, yorum ve içerik açar. Diğer üyelerle etkileşime girerler ve düzenli olarak fotoğraf paylaşırlar. Yorum, değerlendirme yapmak ve diğer üyelerin gönderilerine katılımcı olabilmek için sıkı efor sarf ederler.
Liderler	Kıdemli kullanıcı olarak kabul edilirler. Düzenli kullanıcılar ile temastadırlar ve “gözlemci katkı sahibi” olarak kabul edilirler. Liderler topluluk içerisinde uygun görülmeyen bir davranışta bulunan bir üyeyi genellikle uyarırlar. Liderler diğer üyelerin fotoğraflarını kendi yorumları içerisinde çapraz bağlantılı içerik paylaşımı yöntemi için referans vererek kullanırlar.
Eskiler	İlgi alanları değiştiği için ya da topluluk onlara çok uyan bir yöne doğru gitmediği için çeşitli nedenlerle topluluktan ayrılırlar. Ayrılıkları zaman, ilgi ya da başka birçok faktörün eksikliğinden dolayı olabilir.

Kaynak:(Safko, Lon. *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 3.Edition. New Jersey: Wiley, 2012).

Tablo 3’de belirtildiği gibi, sosyal medya kullanıcılarının blog, sosyal medya, wiki gibi sosyal ve bilgi paylaşım ağlarına katılımcı olmayı istemelerinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu tip sosyal ağlarda katılımcı olarak çok uzun vakit geçirenlerin sayısı oldukça fazladır. İnsanlar genellikle, birinin faydalı bilgiye veya yardıma ulaşmasını sağlamak ve karşılığında kabul görmek için gruplara değerli bilgi katkısında bulunabilmek konusunda çok isteklidir. Bu bir çeşit karşılıklı ilişkidir ve özellikle çevrimiçi katılımcılar için önemlidir. Bazı bireyler sadece katkıda bulunmuş olma ve kendi çevreleri üzerinde bir etkiye sahip olma hissi için özgürce değerli paylaşımlarda bulunabilir. Sosyal psikoloji gösteriyor ki, insanlar verdiklerine doğrudan karşılık gördüklerinde tatmin olan sosyal varlıklardır. Facebook bu tarz anlık onay adına iyi bir örnek çünkü burada insanlar anında yorum yaparak güncel içeriğe katılabilmektedir.

Kaplan ve Haenlein (2010) sosyal medyayı “ Kullanıcı içeriklerinin üretilip el değiştirmesini mümkün kılan Web 2.0 tabanında ideolojik ve teknolojik temeller üzerinde yapılanmış internet tabanlı uygulamalar grubu” olarak tanımlamaktadır (Kaplan ve Heinlein 2010, 59). Laroche, Habibi ve Richard (2012) içeriğin insanlar tarafından pasif bir şekilde tüketilmediğini aksine içeriğin yine kullanıcılar tarafından üretildiğini, paylaşıldığını ve tüketildiğini ima etmektedir. Bu işlemlerin tercihen en çok yapıldığı siteler Facebook (29%), LinkedIn (15%), YouTube (13%), Twitter (11%) ve My Space (11%) olmak üzere sıralanmakla beraber en kullanışlı olarak tanımlanan siteler sırasıyla Facebook (ortalama=3.7), LinkedIn (ortalama=3.1), YouTube (ortalama=3.0), Blogs (ortalama=2.7), Webinars (ortalama=2.6) ve Twitter (ortalama=2.5) olarak tanımlanmaktadır (Karaduman 2013, 466).

Tablo 4. Sosyal Medyanın Sınıflandırılması

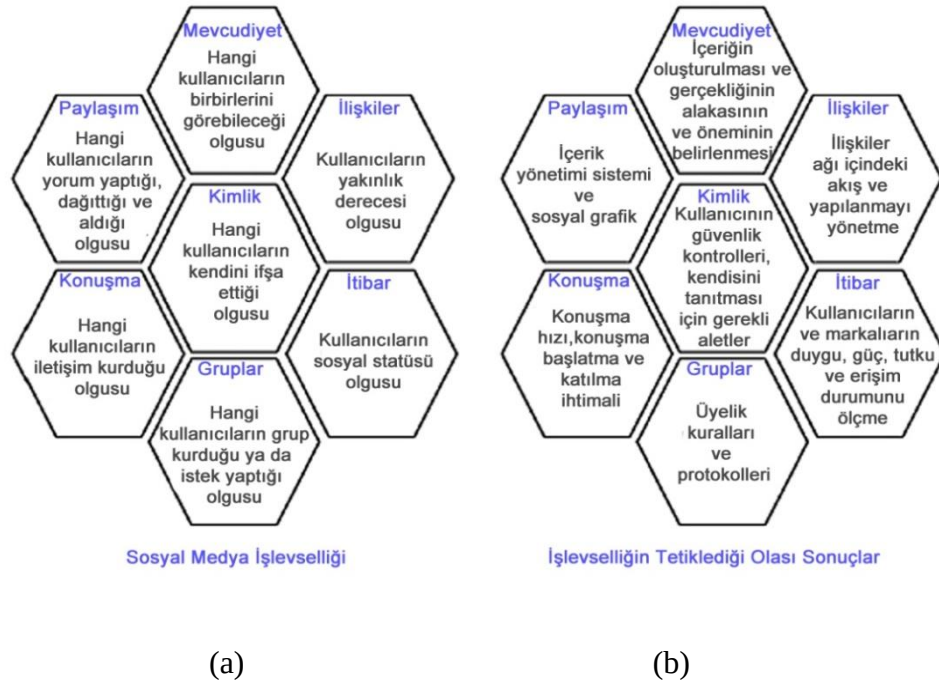
		Sosyal Mevcudiyet/Sosyal Zenginlik			
		Düşük	Orta		Yüksek
Kendini tanıtma / Kendini ifşa etme	Yüksek	Bloglar	Facebook, Orkut gibi sosyal ağlar	Twitter, Friendfeed gibi mikro- bloglar	Second Life gibi sanal sosyal dünyalar
	Düşük	Wikipedia gibi ortak projeler	Youtube, Pinterest gibi içeriğe yönelik siteler	LinkedIn, Xing gibi profesyonel sosyal ağlar	World of Warcraft gibi sanal oyun mecraları

Kaynak:(Karaduman, İlkay. «The Effect of Social Media on Personal Branding Efforts of Top Level Executives.» *The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference*. Riga: Elsevier, 2013, 467).

Tablo 4’te yer alan genel sınıflandırmaya sadık kalınarak tanımlanması gereken çok çeşitli sosyal medya mecrası bulunmaktadır. Her ne kadar çoğu insan Wikipedia, YouTube, Facebook ve Second Life gibi sitelerin bu geniş gruba dâhil olduklarını kabul etse de değişik sosyal medya uygulamalarının sistematik olarak sınıflandırılması için hâlihazırda bir yol bulunmamaktadır. Ayrıca siber uzayda sürekli ortaya çıkan yeni sitelerin de tanımlama görevini üstlenecek herhangi bir sınıflandırma cetveli tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Bu şekilde sistematik bir şema oluşturabilmek için sosyal süreç (Kendini tanıtma/Kendini ifşa etme) ve medya araştırmaları (Sosyal mevcudiyet/Sosyal zenginlik) gibi sosyal medyanın iki anahtar unsurunu ön plana çıkarmak doğru olacaktır.

Sosyal mevcudiyet, kullanılan iletişim yönteminin samimiyetiyle (kişiler arası iletişime karşı aracılı) ve yakınlığıyla (senkronize olmayan iletişime karşı eş zamanlı) alakalıdır. Aracılı iletişimde (telefon gibi) kişiler arası (yüz yüze konuşma gibi) olan iletişime göre daha az ve eş zamanlı iletişim (canlı chat), senkronize olmayan iletişime göre (e-mail) daha çok etkili olacağı aşikârdır. Sosyal mevcudiyet arttıkça, iletişim kuran kişilerin birbiri üzerindeki etkisi de artmaktadır (Kaplan ve Heinlein 2010, 64).

Medya zenginliği konsepti sosyal mevcudiyeti fikri ile de yakından ilişkilidir. Medya zenginliği teorisi herhangi bir iletişim kurma girişiminin amacının anlam karmaşasının azaltılması ve belirsizliğin azaltılması olduğunu varsayar. Medyanın içerik zenginliği konusunda (belli bir zaman aralığında akışına izin verilen içerik miktarı) farklılaştığını vurgular. Bu yüzden farklı medya mecralarının diğerlerine göre anlam karmaşası ve belirsizliği gidermede daha iyi olduğunun altını çizmektedir (Kaplan ve Heinlein 2010, 64). Sosyal medya konseptine uygulandığında ilk sınıflandırmanın iletişim aracının zenginliği ve yine kullanılan aracın izin verdiği mevcudiyet seviyesi ile tanımlanabileceği varsayılabilir. Sosyal medyanın sosyallik boyutunu göz önünde bulundurarak kendini tanıtmak konsepti herhangi bir iletişim çeşidinde iletişim kuran tarafların amacının diğer tarafların onlar hakkında oluşturduğu izlenimler üzerinde bir kontrol sahibi olma arzusuyla hareket ettiğini öngördüğü söylenebilir. Bu açıdan sosyal medyanın iletişime etkisine bakıldığında 7 unsur karşımıza çıkmaktadır. Bu 7 unsur ve 7 unsurun her birinin işlevsel olarak tetiklediği sonuçlar Şekil 2’de açıklanmıştır (Kietzmann vd., 2011, 244).



Şekil 2. Sosyal Medya Peteği

Kaynak:(Kietzmann vd. «Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media.» *Business Horizons* (Elsevier), no. 54 (2011): 245)

Kişilerin, bir kişisel web sayfası oluşturmalarının asıl amacı kendilerini siber uzayda tanıtmaya arzuları olarak tanımlanabilmektedir. Schau ve Gilly 2003'te gerçekleştirdikleri çalışmada, kişisel web sitelerinin insanlar için kendilerini sunma fırsatı olarak görüldüğünü ortaya koymuşlardır (Schau ve Gilly 2003).

Schau ve Gilly, kendini sunma teorilerini Goffman'ın 1959 yılında gerçekleştirdiği benlik sunumu teorisine dayandırmışlardır. Bu teoriye göre bireylerin kişilik özellikleri ve temel güdülerini anlamanın en doğru yolu toplumsal davranışlara odaklanmaktır.

Goffman, bireylerin tüm sosyal etkileşim çabalarının, başkaları üzerinde izlenim oluşturarak, bu izlenimi kontrol etme isteğiyle birlikte gerçekleştiğini savunur. Birey, başkalarıyla karşılaştığında kendini yeniden ele alarak, farklı şekilde sunar. Kişisel web siteleri ise bu karşılaşma ve sunum için ideal bir yöntem özelliği taşımaktadır (Bulut 2013).

Sosyal medya araçları bazı özellikleri itibariyle birbirlerinden farklılaşmaktadır. Kullanıcı tabanlı içeriklerin paylaşılması temel anlayışına sahip olan sosyal medya araçları; bloglar, sosyal ağlar gibi farklı özelliklere sahip siteler olarak ortaya çıkabilmektedirler.

Tablo 5'te, literatürde öne çıkan farklı sosyal medya araçları sınıflandırılmaları görülmektedir.

Tablo 5. Çeşitli Sosyal Medya Araçları Sınıflandırmaları

(ICrossing, 2008)	• Sosyal Ağlar (Myspace, Facebook) • Bloglar • Wikiler (Wikipedia) • Podcastler (Apple iTunes) • Forumlar • İçerik Toplulukları (Flickr, YouTube) • Microbloglar (Twitter)
(Weinberg, 2009)	• Sosyal Haber Siteleri (Digg, Reddit) • Sosyal İşaretleme Siteleri (Delicious, Stumble Upon) • Sosyal Ağlar (Facebook, Myspace, LinkedIn) • Diğer İçerik Paylaşım Siteleri (Podcast, YouTube, Flickr)
(Zarella, 2010)	• Bloglar • Twitter ve Microblogging • Sosyal Ağlar ve Medya Paylaşımı • Sosyal Haberler ve Etiketleme • Oylama ve Değerlendirme Siteleri • Forumlar ve Sanal Dünyalar
(Carabiner, 2009)	• Sosyal Ağlar (Facebook, Orkut) • Profesyonel Ağlar (LinkedIn, Plaxo) • Bloglar • İşaretleme Siteleri (Delicious) • Video Paylaşım Siteleri (YouTube, Yahoo! Video) • Bilgi Paylaşım Siteleri (Wikipedia) • Özel Sosyal Ağ Kurma Siteleri (KickApps, Ning) • İnteraktif E-Ticaret Siteleri (eBay, Amazon.com)
(Kaplan ve Haenlein, 2009)	• İşbirlikçi Projeler (Wikipedia, Sosyal İşaretleme Siteleri) • Bloglar • İçerik Toplulukları (YouTube, SlideShare) • Sosyal Ağlar (Facebook) • Sanal Oyun Dünyaları (World of Warcraft) • Sanal Sosyal Dünyalar (Second Life)

Tablo 6. (Devam) Çeşitli Sosyal Medya Araçları Sınıflandırmaları

(Safko, 2010)	• Sosyal Ağlar • Yayıncılık (Bloglar, Wikiler) • Resim Paylaşımı (Flickr) • Ses Paylaşımı (Podcastler) • Video Paylaşımı (Vlog, YouTube) • Microblogging (Twitter) • Canlı Yayıncılık (Justin.Tv) • Sanal Dünyalar (Second Life) • Oyun Siteleri (World of Warcraft) • Verimlilik Uygulamaları (BitTorrent, SurveyMonkey) • Toplayıcılar (Digg, FriendFeed) • RSS (Atom, Google FeedBurners) • Arama (Technorati) • Mobil Sosyal Medya (Akıllı Telefon Uygulamaları) • Kişilerarası (Skype, Apple IChat)
(Mangold ve Faulds, 2009)	• Sosyal Ağ Siteleri (Myspace, Facebook) • Yaratıcı Çalışma (Video, Resim, Müzik, Birlikte Oluşturulmuş İçerik, Ortak Entelektüel Birikim) • Paylaşım Siteleri (YouTube, Flickr, Jamendo, Piczo, CreativeCommons) • Kullanıcı Sponsorlu Bloglar (Apple Blogu, CNet.com) • Şirket Sponsorlu Bloglar (Vocalpoint) • Şirket Sponsorlu Olay /Yardım Siteleri (click2quit.com) • Davetiye ile Kabul Eden Sosyal Ağlar (ASmallWorld.net) • İş Ağı Siteleri (LinkedIn) • İşbirlikçi Web Siteleri (Wikipedia) • Sanal Dünyalar (Second Life) • Ticaret Toplulukları (eBay, Amazon.com, Craig'sList) • Podcastler (Apple iTunes) • Eğitim Materyalleri Paylaşımı (MIT Open Course Ware) • Açık Kaynak Program Toplulukları (Linux.org) • Sosyal İşaretleme Siteleri (Digg, Reddit, Delicious)
(Akar, 2010)	• Bloglar, Wikiler • Mikroblogging • Sosyal İşaretleme • Medya Paylaşım Siteleri • Podcasting • Online Sosyal Ağlar ve Sosyal Ağ Siteleri • Sanal Dünyalar

Kaynak:(İşlek, Mahmut Sami. «Sosyal Medyanın Tüketici Davranışlarına Etkileri: Türkiye'deki Sosyal Medya Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma.» Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012).

Sosyal medya gelişimini devam ettirdikçe uygulamalar da yenilenmekte, paralel olarak yeni uygulamalar, siteler, araçlar ve yapılanmalar karşımıza gelmektedir. Bu uygulamaları efektif hale getirmek için ilk adım olarak sosyal ağların kategorizasyonunun yapılması gereklidir (Şener 2013, 21).

- **Sosyal ağ siteleri:** Kullanıcılarının benzer ilgi alanları, arkadaşlar veya mesleki gruplar gibi ortak bir payda etrafında birbirleriyle bağlantı kurmalarını sağlayan sitelerdir. Örnek olarak; Facebook, LinkedIn, MySpace gösterilebilir.
- **Sosyal paylaşım siteleri:** Video ve fotoğraf gibi paylaşımlara imkân veren sitelerdir. Örnek olarak YouTube, Vimeo ve Flickr gösterilebilir.
- **Sosyal haber siteleri:** İsminden de anlaşılacağı gibi kullanıcıların haber paylaşımlarına, oylamalarına ve yorumlamalarına imkân veren sitelerdir. Örnek olarak Digg, Technorail ve Reddit gösterilebilir.
- **Sosyal link paylaşımı siteleri:** Kullanıcıların arşivlemek istediği site linklerini paylaşımlarına izin veren sitelerdir. Örnek olarak Delicious, Digg, Blinklist ve Simpy gösterilebilir.
- **Sosyal yorum siteleri:** Kullanıcıların ürün, hizmet veya şirketler hakkında yorumlarını paylaşımlarına imkân veren sitelerdir. Örnek olarak Epinions, Viewpoints ve Yelp gösterilebilir.

Sosyal medya araçları temelde bir yazılımdır. Bu yazılım etrafına internet servisleri ve uygulamalarını toplayarak işlemektedir. Bireyler arasında, fikirler, ortak ilgi alanları aktiviteler gibi sosyal unsurlardan oluşan bir köprü kurarak sosyalleşme sağlamaktadır. Sosyal medya araçlarında her türlü içerik, bilgi ve uygulama geliştirilebilmektedir. Bu araçlarda sınırsız mobil ve internet servisi geliştirilebildiği gibi platform sahibine de tüm servislerinin içeriklerini yönetme fırsatı verilmektedir (Gürses 2011). Sosyal medya araçlarının hemen hepsinde farklı uygulama ve araçları bir arada görmek mümkündür. Genel olarak araçları birbirinden ayıran özelliklerin başında da bu özelliklerin uygulanma şekli bulunmaktadır. Bazı araçlar tüm içeriklerin paylaşımına izin veriyorken, bazıları sadece belirli bir tür içeriğe (örneğin video için www.youtube.com, fotoğraf için www.instagram.com, metin için www.twitter.com gibi) odaklanmaktadır.

Sosyal medya araçlarının davranış şekilleri de aynı şekilde farklılık gösterebilmektedir. Bazı araçlar bir topluluk duygusu oluşturuyorken, bazıları iş dünyasına özel uygulamalar geliştirmekte, bazıları sosyalleşmeyi arttırmak amacıyla etiketleme sistemi kullanıyorken, bazıları içeriklerin beslemelerle sitenin içinde veya dışında dağıtılabilmesi şeklinde ek uygulamalarla bireylerin dahil olma ve platformda vakit geçirme dürtülerini arttırmaya çalışmaktadır. Diğer bir yandan ise sosyal medya araçları hala gelişim aşamasındadır ve sürecin işleyişi içinde değişime uğramaya devam etmektedir (Koçak 2012, 34).

Sosyal medya araçları üzerinde geliştirilen yatay ve dikey sosyal ağlar aracılığıyla örgütlere daha geniş olanaklarla pazarlama imkânı sağlar. Bu sebeple sosyal medya artık en sık kullanılan reklam mecralarından biri haline gelmiştir. Aynı şekilde tablet ve akıllı telefonlar aracılığıyla mobil internet kullanımının yaygınlaşması da sosyal medya servislerinin ulaşılabilirliğini arttırmış ve mobil uygulamaları da sosyal medya için önemli bir noktaya getirmiştir.

Sosyal medya araçlarının belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Safko ve Brake 2009):

Erişilebilirlik: Sosyal medya içeriğine internet aracılığıyla her zaman her yerden erişilir. Platformlar, ilk günden mobil cihazlarla uyumlu geliştirilirler ve e-posta ile güncellenebilirler.

Programlanabilirlik: Her aracın kendine has ya da belli standartları kullanan bir uygulama geliştirme arayüzü (API) vardır. Bu sayede sürekli bir takım araçlarla, kullanıcılara ek işlevlerin sağlanması mümkün olur.

Ölçeklenebilirlik: Binlerle ifade edilen bu araçların kullanıcı sayısı milyonları bulsa da baştan itibaren pek çok yeni nesil teknolojiyi kullanarak kitlelere hizmet verebilecek kapasitedelerdir.

Dinamiklik: Sosyal medyanın en önemli özelliği de her şeyin su gibi akıcı, dinamik, sürekli güncelleniyor olmasıdır.

2.5. Sosyal Medya Araçlarının Fonksiyonları

Sosyal medya araçları, kullanıcılar için paylaşımda ve etkileşimde bulunma faaliyeti olarak aşağıdaki temel işlevleri kapsamaktadır (Safko 2012):

Tablo 7. Sosyal Medya Araçlarının Fonksiyonları

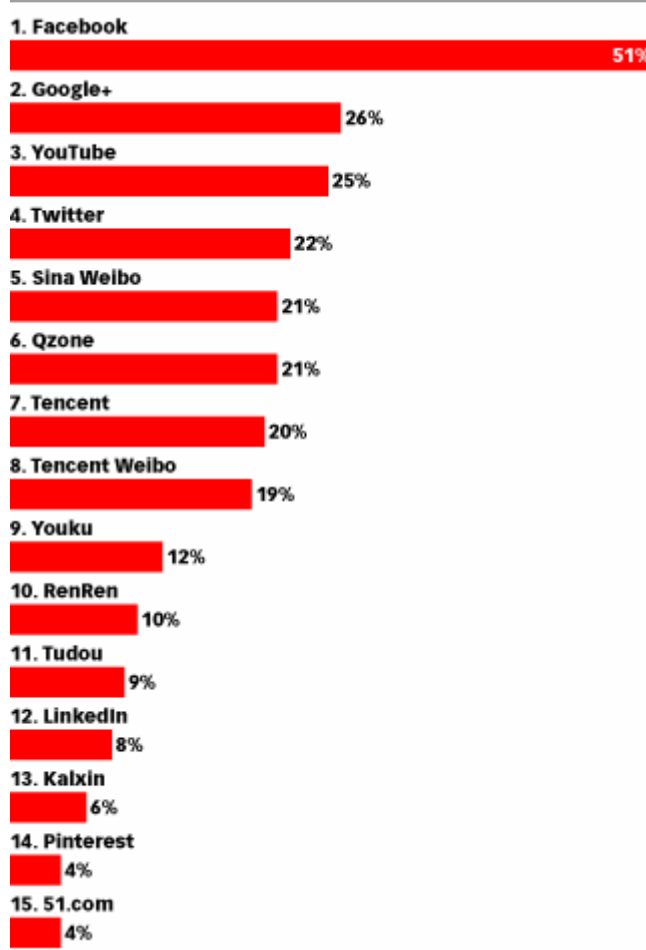
Fotoğraf Paylaşımı	Fotoğraf paylaşımı sosyal medyanın en sık kullanılan araçlarından biridir. İnsanlar, mevcut durumlarını, duygularını, anılarını paylaşmak veya ölümsüzleştirmek için sık bir şekilde fotoğraf paylaşımını kullanırlar.
Ses Dosyaları	Ses, arkamıza yaslanıp yazarın ya da okuyucunun ses çekimleri yaparak, dramatik aralar vererek, aynı oda içerisinde bize doğru konuşarak kattığı insanı nüanslarla kişiyi içerikle yavaşça besleyen önemli bir güce sahiptir. Sesli anlatım bir metni özümsemekten daha kolaydır ve videonun izin vermediği şekilde çeşitli görüntüleri zihinde çağırıştırabilmektedir.
Video	Video, bilgiyi kapsamlı bir şekilde yaymak için tercih edilen bir araçtır. İnsanlar videoyu sever, çünkü kelimeleri duyabilmek, iletmeye çalıştığı görüntüleri hayal edebilmek ve aynı zamanda izleyebilmek mümkündür.
Mikroblog Yayını	140 karakterdeki mesajları beş saniye içerisinde okuyup idrak edebilmek daha kolaydır. Kısa sürede ne anlatılmak istendiğini ve iletmeye çalışıldığının anlaşıldığı bir sosyal medya aracıdır.
Canlı Yayın (Livecasting)	Canlı yayın, videoyu canlı olarak yayımlamaktır. Canlı yayın, gerçek zamanlı televizyonculukta son noktadır ve herkese ücretsiz olarak açıktır.
Oyun	Oyunlar, birçok kişinin aynı anda katılım sağlayarak sosyalleştikleri bir başka sosyal medya platformudur. Çok sayıda kullanıcı, eş zamanlı olarak dahil oldukları bu alanlarda çeşitli farklı tipteki oyunlarda buluşurlar.

Tablo 8. (Devam) Sosyal Medya Araçlarının Fonksiyonları

RSS ve Kaynak Toplayıcılar	RSS veya Çok Basit Besleme (Really Simple Syndication) teknolojinin ve aynı zamanda bu teknolojiyi sunanlardan sadece birinin ismidir. Bir blog ya da web sitesindeki RSS özelliği, kayıt olarak o sitede yeni bir blog ya da haber yayınlandığında otomatikman haberdar edilmenizi sağlar.
Arama	İnternet araması, internetin en önemli fonksiyonlarından biridir. Özellikle, arama motoru optimizasyonu (İng: search engine optimazition-SEO), işletmeler ve pazarlama yöneticileri için oldukça önemlidir. SEO, herhangi bir arama motorunda (Google, Yandex vb.) belirlenmiş anahtar kelimelerden biri ile arama yapıldığında işletmenin hangi sırada çıkacağını belirleyen ve mümkün olduğunca tüm anahtar kelime aramalarında en üste çıkmasını sağlayan çalışmaların tümüdür. Kullanıcılar genellikle arama motorunda yaptıkları aramalarda üstte yer alan işletmelerin sitelerini daha sık ziyaret ederler.
Mobil	Mobil, teknoloji bazlı pazarlamanın en hızlı büyüyen faaliyet alanıdır. İnsanların birbirleriyle bağlantıda kalmasını, e-postalarına ulaşmasını, fotoğraf, ses dosyası, video, blog ve internette sörf yapmasını sağlayan, bu teknolojidir.
Takipçiler	Dr. Robin I. M. Dunbar, 1993 yılında sosyal ağlar ve insan etkileşimi üzerine hazırladığı çalışmada, bir kişinin sabit bir sosyal ilişki yürütebileceği kişi sayısının bilişsel sınırının 150 olduğunu ileri sürmüştür. Bu bireylerin, her bir diğer kişiyi tanıdığı ve her birinin bir diğeriyle nasıl bir bağlantıda olduğunu bildiği ilişkilerdir. Sosyal ağın büyüklüğü, insani iletişim kanalı kapasitesinin imkândahilindeki sınırları nedeniyle 150 üye kadardır. Temelde bu liste ise takipçiler olarak anılmaktadır.

Kaynak: (Safko, Lon. *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 3.Edition. New Jersey: Wiley, 2012).

Tablo 7’de anlatılan kriterlere uyan sosyal medya araçlarını incelediğimizde, kullanıcıların belli başlı platformlarda daha fazla yoğunlaştığı görülmektedir. Bu araçlar arasında; 1,19 milyar üzerinde üyesiyle Facebook; 232 milyonu geçen üye sayısı ile Twitter; 250 milyon kullanıcısı olan LinkedIn ve 300 milyon aktif kullanıcısı olan Google+ popülerlik sıralamasında ön plana çıkmaktadır (Arslan 2013). Facebook açık arayla en popüler ve kullanımı yaygın sosyal ağıdır.



Şekil 3. En Büyük 15 Sosyal Medya Araçlarının Penetrasyon Oranları

Kaynak:(Global Web Index. *Stean Social: Quarterly Social Platforms Update Q1 2013*. eMarketer.com, 2013).

Aktif kullanıcı sayılarına ve sosyal medyada penetrasyon sıralamasına Şekil 3’te incelendiğinde, sosyal medya kullanıcılarının penetrasyonuna göre belirlenen

sıralamada, Facebook %51 ile en öndedir. Google+ (Google'ın gücünü de arkasına alarak) %26'lık bir penetrasyon sağlamıştır. Youtube ise %25 ile üçüncü sıradadır (Global Web Index 2013).

Yukarıda da değinildiği üzere yeni iletişim aracı olan sosyal medya, bilgiyi iletmek için çeşitli araçlar ve unsurları kullanmaya başladı. Bu araçlar sosyal medyayı daha etkin kılmakla kalmayıp, adeta bir bağımlılık oluşturunca kişilerde içerik üretme dürtüsüne yol açmıştır. Bu noktada en bilinen sosyal medya araçları ile farklı türdeki platformları daha detaylı ele almak ve sahip oldukları temel özellikler üzerinde durmak yararlı olacaktır.

2.6. Başlıca Sosyal Medya Araçları

Aşağıda sırasıyla başlıca sosyal medya araçlarından Facebook, Twitter, LinkedIn, Foursquare, Google+ ve diğer içerik paylaşım araçlarının tanımları, özellikleri, örnekleri ve kullanım alanları detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.6.1. Facebook

Facebook, Şubat 2004'te Harvard üniversitesi yurdunda, Mark Zuckerberg, Chris Hughes, Dustin Moskovitz ve Eduardo Saverin tarafından kurulmuştur. Zuckerberg ve arkadaşları, Facebook'u kampüsteki öğrencilerin kampüs çevresindeki arkadaşlarıyla etkileşim, paylaşım ve bağlantıda olması amacıyla açmıştır. Başta üniversite öğrencilerine özel açılan Facebook bugün 70'ten fazla dil seçeneği ile bir e-posta adresi olan 12 yaşından büyük herkesin kullanımına açık durumdadır. Bu sosyal platform insanların gerçek hayattaki sosyal bağlantılarını akıllıca hazırlanmış çevrimiçi bir ortamda dijital olarak bağlamaktadır (Toprak vd., 2009). Günümüzde internetteki en büyük ve en popüler sosyal ağ haline gelen Facebook'un 1,19 milyardan fazla aktif kullanıcısı bulunmaktadır (Arslan 2013).

Facebook'un popularitesi geçtiğimiz yıllar içinde büyük artış göstermiştir. Facebook kullanıcılara kendi profillerinde siyasi görüşlerinden çalıştıkları işe, dinledikleri müziklerden, seyrettikleri filmlere kadar çok geniş bir alanda bilgi paylaşımı imkânı sunmaktadır. Yine bu profilde kullanıcı ve arkadaşları linkler,

fotoğraflar ve videolar paylaşabilmektedir (Toprak vd., 2009). Dahası Facebook kullanıcıların birbirlerine özel ya da herkese açık mesajlar göndermesine ve hatta anlık mesajlaşmalarına bile imkân sağlamaktadır.

Tüm bu özelliklerin uygulamalar, gruplar ve hayran sayfaları ile birleşmesi Facebook'un çevrimiçi sosyalleşme dünyasında geniş bir popülerliğe sahip olmasını sağlamaktadır.

Sosyal ağ sitelerinin ve sosyal medya araçlarının diğer birçoğunda olduğu gibi gelir modelleri oldukça basittir. Facebook reklam ile tüm servisleri dahil olmak üzere ücretsiz katılım gelir modelini seçmiştir. Facebook reklamları bireylere yönelik reklam hedeflemesi için kişilerin, kendi kişisel profillerinde verdikleri bilgileri kullanmaktadır. İş sahipleri, tıklama başına ödeme modelini kullanarak hizmet, etkinlik, beğeni sayfası ya da diğer dış bağlantıları, ilgili kişilere tanıtabilmek için bu sunulan bilgileri kullanabilmektedir (Hei-Man 2008, 55).

Facebook kullanıcıları kendi topluluklarını kendileri yaratmaktadır. Facebook kullanıcıları, eski arkadaşlarıyla yeniden bağlantı kurabilme, ailelerini bulma, yeni arkadaşlar edinme, çeşitli gruplara dahil olma, marka ve şirketleri takip etme ve hayat hakkında konuşma imkânı bulabilmektedir. Bu çevrimiçi topluluk, insanların birbirleriyle paylaşım ve bilgilendirme vasıtasıyla bağlantıda olmasını sağlamaktadır (Sarı 2012).

İş sayfaları ya da beğeni sayfaları, işletmelerin kendilerine dair profesyonel bilgiyi paylaşmasına, mevcut ve potansiyel müşterileriyle bir araya gelmesine izin vermektedir. Beğeni sayfaları, müşteri hizmetleri, halkla ilişkiler, satış, pazarlama ve promosyon işlerinizi yapmak için harika bir yer olarak görülmektedir.

Facebook kullanıcıları tarafından oluşturulmuş veya sitenin yapısında yer alan bazı terimler şu şekildedir (Safko 2012):

- **Arkadaş:** Facebook'ta birbiriyle bağlantıda olan kişilere arkadaş adı verilir. Arkadaşlar genellikle kullanıcıların kişisel olarak tanıdığı, birlikte çalıştığı, aile ya da sadece onlarla bağlantıda olmak isteyen kişilerdir. Onaylanmış arkadaşlar birbirlerinin gönderilerini, gönderilerdeki yorumlarını ve aktivitelerini görebilir,

fotoğraf veya gönderileri etiketleyebilir, etkinliklere davet edebilir, gruplara ekleyebilir ve aynı şekilde bunun tam tersi de olabilmektedir.

- **Beğeni Tuşu:** Facebook kullanıcılarının Facebook arkadaşlarının gönderileri, bağlantıları, video ve fotoğraflarından hoşlandıklarını göstermeleri için her bir gönderide yerleşik olarak bulunmaktadır (Pfeiffer ve Koch 2011, 174).

- **Beğeni Sayfası/Hayran Sayfası:** İş, ürün, şirket, organizasyon, dava, eğlence, müzik grubu ya da sanatçının kendi topluluklarını oluşturmak içindir. Bu sayfalar, arkadaşları toplayan bir arkadaş ya da profilden ayrı olarak “Beğeni” toplar. Bir Facebook kullanıcısı bir sayfayı beğendiğinde, sayfanın amacına destek verir, sayfadan daha fazla bilgi almak ister ve o topluluğun bir parçası olmak istediği anlamına gelmektedir.

- **Etiket:** Bu bir gönderi, fotoğraf ya da bir videodaki bir kişinin kimliğini göstermektedir. Bir gönderiye etiketleme yaparken, sayfayı “Beğeni”miş ya da o kişiyle arkadaş olunmalıdır. Ardından @ işaretini kullanarak arkasına kişinin ya da sayfanın adını yazarak adının çıkmasını sağlar ve çıkan isim seçilerek etiketleme yapılır (Besmer ve Lipford 2008).

- **Bildirim:** Facebook’ta yapılan her şey bildirim dönüşür. Bir kullanıcı her yorum gönderisinde bulunduğu, bir yorumu beğendiğinde, bir bağlantı veya fotoğraf paylaştığında ya da bir arkadaşlık isteği gönderdiğinde bir bildiri meydana getirir. Bu bildirimler, insanların etkileşimde olduğu şeyle etkileşime geçtiğinde kişinin haberdar olmasını sağlamaktadır. Bildirimler, gönderileri, fotoğraf ya da yorumları beğenen diğer kişileri, bir gönderiye yapılan yorumları ve aynı zamanda üzerine yapılan yorumları, bir etkinliğe daveti, sayfa önerilerini, kabul edilmiş bir arkadaşlık isteğini, grup içerisinde yapılmış bir yorumu ve daha fazlasını haberdar edebilmektedir (Williamson ve Taylor 2013, 18).

- **Yorum:** Facebook üzerinde yapılan her gönderi ya da durum güncellemesi diğerlerinden bir yorum alabilmektedir. Yorumlar, gönderide söylenene bir yanıttır.

- **Arkadaş isteği:** Kullanıcıların arkadaş olabilmesi için, kabul edilmeleri gerekir. Kullanıcılar birini adı ile arayabilir ve “Arkadaş ekle” tuşu ile onun kendi Facebook ağına bir parçası olmasını isteyebilir. Kullanıcıya “Arkadaşlık isteği” gönderildiğinde kabul edebilir ya da “Şimdi değil” yanıtını verebilmektedir.

- **Abone/Abonelik:** Abone özelliği Facebook kullanıcılarının tanınmasalar dahi ilgilendikleri kişileri de takip edebilmelerine izin vermektedir. Bu Facebook kullanıcılarına, haber kaynağında Facebook aktivite bilgilerinin yer almasına izin vermediği insanlarla da bilgi paylaşımında bulunmasını sağlar. Başkalarının kendilerine abone olmasına izin veren Facebook kullanıcıları, Facebook arkadaşları ve abonelerine yaptığı bilgi paylaşımını, “Aklında ne var?” kutusunun sağ alt köşesinde bulunan “Durum güncelleme” ayarlarından sınırlandırabilir. Bu halk figürleri, ünlüler ve gazeteciler için ideal bir seçenektir (Safko 2012).

- **Duvar/Zaman Tüneli:** Duvar ya da zaman tüneli olarak adlandırılır. Facebook kullanıcısının kişisel (ya da profil) sayfasıdır. Facebook’taki tüm bireylerin gönderi ve aktivitelerinin görüldüğü yerdir (Kara 2012, 1421).

- **Haber Kaynağı:** Bu sürekli olarak Facebook arkadaşları tarafından güncellenen devamlı bir yorum, fotoğraf, bağlantı, etkinlik, check-in ve tüm diğer Facebook aktiviteleri akışıdır. Bu aynı zamanda Facebook’taki ana sayfa olarak kullanılmaktadır (Köseoğlu 2013).

- **Dürtme:** Bu hareket “seni düşünüyorum” olarak kullanılır. Facebook kullanıcısının eğer isterse geri dürtmek gibi bir seçeneği vardır (Sheldon 2009).

- **Durum:** Facebook kullanıcılarının anlık olarak mevcut durumları hakkında bilgi verdikleri dinamik bölümdür. Barash ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmaya göre, durum güncelleme bölümü Facebook’un akışkanlığını artırarak kullanıcıların sitede kalma sürelerini arttırmaktadır (Barash vd.,2010).

- **Fotoğraf:** Fotoğraf paylaşımı Facebook’taki en büyük özelliklerden biridir. Sadece bir fotoğraf ya da bir seri fotoğraftan oluşan bir albüm paylaşılabilir (Besmer ve Lipford 2008).

- **Yer:** Facebook kullanıcılarının bulunduğu mekanları bildirmek içindir. Kullanıcılar özellikle konum bazlı mobil uygulamalarla veya manuel olarak bilgisayar üzerinden bulundukları konumu işaretleyebilmekte ve yakın lokasyonda bulunan arkadaşlarını takip edebilmektedirler (Yıldırım ve Varol 2013).

Tüm bunların dışında Facebook kullanıcılarının (ve diğer tüm sosyal medya mecralarının) en önemli ortak problemlerinden biri gizlilik ve mahremiyettir. Özellikle Facebook'ta paylaşılan bunca bilgi nedeniyle, Facebook kullanıcılarını, istedikleri oranda koruma altına almak önemli bir meseledir. Gizlilik ayarları, Facebook kullanıcılarına konum, iletişim bilgisi ve daha fazlasında kişisel donanımları (fotoğraf, video, gönderi ve daha fazlası) üzerine bilgilerini koruma altına almalarını sağlamaktadır. Bireysel gizlilik kademe ayarlarını yapmak bireysel kullanıcının isteğine bağlıdır. Facebook aksi istenmediği takdirde hesapları herkese açık konumlandırır ve ilgili ayarları kimlere isterse kapalı şekilde ayarlamak Facebook kullanıcısının sorumluluğundadır. Facebook kullanıcıları için çok kişiselleştirilebilir ve kapsamlı gizlilik ayarları sunmaktadır (Durmuş vd., 2010).

2.6.2. Twitter

İlk mikroblog uygulamalarından biri olan Twitter, 2006 senesinin Mart ayında San Francisco merkezli bir şirket olan Obvious'taki bir AR-GE projesinin sonucu olarak doğmuştur. İlk olarak şirketin kendi çalışanları arasındaki iletişim için kullanılan Twitter, bundan yedi ay kadar sonra Ekim 2006'da halka açık hale getirilmiştir. Twitter, kullanıcılarının 140 veya daha az karakterde anlık mesaj gönderilerinde bulunabilecekleri ve bu mesajların "Tweet" olarak adlandırıldığı metin tabanlı bir sosyal ağ ve mikroblog hizmetidir (Safko ve Brake 2009, 264).

140 karakter sınırlamasıyla Twitter, mikroblog kavramını bilgi-paylaşımı hissiyatına dönüştürmüştür. JackDorsey, NoahGlass, Evan Williamsve Biz Stone tarafından başlatılan Twitter, 200 milyonun üzerinde tweet atan 240 milyonun üzerinde kullanıcı ve her gün 1.6 milyar arama sayısı ile dünya çapında bir popülerlik kazanmıştır. ABD Başkanı Barack Obama'dan, Bill Gates'e, Microsoft'tan Apple'a kadar birçok ünlü kişiye şirket tarafından kullanılmaktadır (Kierkegaard 2010).

Mikroblog'un nimetlerinden biri olarak Twitter, önemli bir politika aracı haline de gelmiştir. Nitekim bir kişinin mesajını en kolay ve kısa şekilde duyurmasının yolu haline gelen Twitter hakkında, Digital Policy Council tarafından yapılan araştırmaya göre her 5 dünya liderinden 4'ü aktif olarak twitter kullanmaktadır (Digitaldaya 2013).

The Project for Excellence in Journalism (2009), "Habercilikte mükemmeliyet projesi", sosyal medyanın haber paylaşımında önemli bir metot olduğunu belirtmektedir. Örnek olarak pek çok firma Twitter kullanmaya başladı. Bu firmalar aynı zamanda haber başlıklarını kendi Twitter akışlarına entegre ederek anlık haber gelişmelerini paylaşmaktadır. Bazı haber organizasyonları ise ağırlıklı RSS beslemelerini Twitter güncellemelerine çeviren Twitter beslemesinden yararlanmaktadır (Armstrong ve Gao 2010). Haber akışları hâlihazırda Twitter gibi sosyal medya uygulamalarında bulunsa da bu içeriğin güvenilirliği tartışmalıdır. Bu sebeple bir kaynağın güvenilirliği hakkındaki değerlendirmenin nasıl yapıldığını anlamak bilginin ne kadar yararlı olduğunu değerlendirirken çok gerekli olmaktadır (Westerman vd., 2012, 200). Bir Twitter kullanıcısının ulaştığı takipçi sayısı ile yine bu kullanıcının takip ettiği kişi sayısı arasındaki oran, o sayfanın sahibinin kişinin güvenilirliği üzerinde etki etme potansiyeli vardır. Bazı açılardan bir kişinin ne kadar bağlantısı olduğu (takipçi sayısı) ve ne kadar uzman bir kişi olduğu (takip edilen kişi sayısı) arasındaki oran diye de belirtilebilmektedir. Yüksek bağlantı kapasitesi olan kişiler aynı zamanda ağ içindeki yapısal boşlukları da kapatabilen kişilerdir (Burt 2000).

Twitter kullanmanın üç yolu bulunmaktadır: bilgisayarda, bir akıllı telefonda mobil uygulama aracılığıyla ya da sadece basit bir ileti mesajı göndermekle. Bir masaüstü bilgisayar web sayfasından ve Twitter uygulamasından tweet atılabilmekte, kişiler veya kurumlar takip edilebilmekte, başkaları tarafından tweet yoluyla paylaşılan bilgiler tekrar tweet ile paylaşılabilen ve kişi, kendi özel Twitter ortamını veya topluluğunu oluşturabilir.

Safko ve Brake'e göre (2009) Tweet'lerin unutulmadan önce 24 saat civarında bir yaşamları vardır. Twitter mesajı 140 karakterle sınırlı olduğundan, düşüncelerin kısaltma, etiket ve konuşma kısaltmalarıyla hızlı, az ama öz

ve net olması gerekmektedir. Ayrıca yazılım şekilleri genellikle hoş görüldüğünden, kelimeler yerine harf ve sayı kullanımı çok sık görülmektedir (Örneğin: İngilizcede “for” için “4”; “you” için “u” kullanımı, vb.). Twitter tüm iş alanlarına, diğer lider uzmanları takip ederek, onlardan öğrenmelerine ve onların sağladığı bilgiyi paylaşımlarına, ilişkili, sektörel sohbetlerin bir parçası olmalarına, soruları yanıtlamalarına, bilgi paylaşımlarına, bir konuda sohbet başlatmalarına, dünya veya şehir bazlı anahtar kelime aramalarına olanak sağlamaktadır.

Facebook’ta olduğu gibi Twitter’da da kullanıcılar tarafından oluşturulmuş veya sitenin yapısında yer alan bazı terimler bulunmaktadır. Bununla birlikte karakter sınırı dolayısıyla bazı terimlerin önemi daha fazladır.

- **Tweet:** Twitter üzerinden paylaşılan ya da gönderilen asıl bilgidir. Tweetlerin temel özelliği en fazla 140 karakter kullanılmasıdır (Boyd vd., 2010).
- **Retweet (RT):** Başka kullanıcının yazdığı bir tweeti kendi Twitter sayfasında yayınlamaktır (Boyd vd., 2010).
- **Via**(aracılığıyla): Bu bazen bir tweet’in içerisinde RT yerine kullanılmaktadır (Waldman 2011, 196).
- **Etiket** (#hashtag): #sembolü bir tweet içerisinde sohbetin vurgulanmak istenen bölümlerinde kullanıldığında, diğer kullanıcılar böylece bu etiketi takip edebilir ve aratabilir (Waldman 2011, 197). Bunlar genellikle duygular (#heyecanlı), etkinlikler ya da açıklamalar (#EnİyiFilm) için kullanılır. Bir etiket Twitter kullanıcıları tarafından basit bir şekilde # sembolü ve yanına bir kelime ya da boşluksuz bir kelime dizisi yazılarak yaratılır (Williamson ve Taylor 2013, 9).
- **Gündem** (TendingTopics TT- Eğilimler): Eğilimler Twitter kullanıcılarının Twitter üzerinden en çok konuştukları konulardır. Bu başlıklar dünya çapında, ülke çapında ya da şehir çapında neyin popüler olduğuna bağlıdır ve insanların tüm dünyada “en çok çıkış yapan” haberleri keşfetmesi mümkündür (Lee 2010).

- **Tweeple/Tweeps** (Twitterinsanları): Bu terim düzenli sohbet, paylaşım ve retweet yoluyla arkadaş olmuş Twitter takipçileri için kullanılmaktadır (Vega 2011).
- **Twitterortamı** (Twittersphere): Ortaklaşa tweet atan bir grup insandır (Waldman 2011, 197).
- **Tweetup**: Tweet atan ya da düzenli olarak Twitter kullanan kişilerin bir araya geldiği etkinliktir. Bu etkinlikler normalde buluşmayacak insanların bir araya gelmesidir. Etkinlikler düzenli olarak Twitter üzerinden ve etiketler kullanılarak planlanmaktadır (örneğin #dedikodu). Tweetuplar, kişiler tarafından düzenlenen sanal partiler halinde gerçekleştirildiği gibi, kar amacı gütmeyen organizasyonlar tarafından sosyal sorumluluk veya sponsor toplama organizasyonları olarak da hayata geçebilmektedir (Diaz-Ortiz 2011).

Mikroblog sitelerindeki verilerin oldukça fazla olması, şirketleri pazarlama tekniklerini ve stratejilerini yeniden düzenlemek için harekete geçirmektedir. İşletmeler, mikroblog kullanıcılarını takip ederek en son eğilimler hakkında bilgi edinebilmekte ve buradan hareketle öncü fikirler geliştirebilmektedirler (Yazdanifard, vd., 2011, 579).

2.6.3. LinkedIn

Türkiye’de ve dünyada en popüler ve en hızlı büyüyen iş olanaklarına yönelik bir sosyal platformdur. LinkedIn özellikle iş dünyasına odaklanan bir sosyal ağdır. İş çevresi, iş arkadaşları ve potansiyel yeni iş bağlantıları kurma ve güncel bir özgeçmiş sergileme imkânı sunar. Ortak arkadaşları keşfetme özelliği, ana haber akışı, grupları, soruları ve 2009 yılında başladığı uygulamaları ile iş dünyası için interaktif bir ortamdır (Arthur 2012, 266).

Yahoo’nun eski yöneticisi Jeff Weiner’in CEO’luğunu yaptığı LinkedIn Mayıs 2009 itibariyle 40 milyon kayıtlı kullanıcıya ve 170’in üstünde sektöre ev sahipliği yapmakta iken günümüzde 250 milyonu aşkın kullanıcısıyla en büyük sosyal medya araçlarından biri haline gelmiştir (Arslan 2013).

LinkedIn ile detaylı bir özgeçmiş veya şirket sayfası oluşturarak iş bağlantıları kurabilir, mevcut ve geçmiş iş arkadaşları ile bağlantıda kalabilir, potansiyel iş ortakları ile gruplar veya ortak bağlantılar aracılığıyla iletişim kurulabilmektedir (Garzarelli 2013). LinkedIn çevrimiçi dünyasının tamamen değişmesine neden olmuştur. LinkedIn iş dünyasına dair birçok ipucu verebilir ve hem bireysel kullanıcıların hem de şirketin detaylı ve güncel bir şekilde tanıtımına yardımcı olmaktadır (James ve Kitchen 2012, 139).

LinkedIn kullanıcıları oluşturdukları profilde yer alan bazı bölümler ve önemleri şu şekilde sıralanabilir (Garzarelli 2013);

- **İsim:** İsim ve soyad bilgilerinin tam girilmesi arama sonuçları açısından oldukça önemlidir.
- **Fotoğraf:** Bireysel profillerde şirket logosu yerine profesyonel görünümlü bir fotoğraf kullanmak çok daha olumlu sonuçlar alınmasını sağlar. Şirketin arkasındaki bireylerin bilinmesi şirkete insancıl bir duruş kazandırır.
- **Profesyonel Tanım:** (Professional headliner) Şirket içerisindeki görev tanımının net bir şekilde belirtilmesi ilgili kişilerin diğer profilleri bulmasını kolaylaştırır.
- **Özet ve Uzmanlık:** (Summary/ SpecialLes) Özet bölümü hem şirketin müşterilerine ne sunduğunu anlatmak hem de kullanıcıların görev tanımlarını net bir şekilde belirtebilmeleri için oldukça önemli bir alandır. Özgeçmiş niteliği taşımaktadır.
- **Websiteleri:** Profilde detaylı bilgiye ulaşabilecek platformlara yönlendirmek için, şirketin kurumsal sitesini veya varsa kullanıcının blogunu belirtmesi gerekir.
- **Profil URL:** Profilin URL'sinin isim, soyisim olarak ayarlanması, link verdiğinde isim ve soyisim olarak görünmesi sağlamaktadır.
- **Aplikasyonlar:** Profil sayfasında şirketi veya bireysel kullanıcıyı daha detaylı tanıtabilmek için eklenebilecek birçok aplikasyon seçeneği de bulunmaktadır.

- **Status:** Şirket veya bireysel kariyer hakkındaki gelişmeler bu alanda duyurabilir, bağlantıların iş dünyasındaki gelişmeleri takip edebilmektedir.

2.6.4. Google+

Google Plus, Haziran 2011’de Facebook’a rakip olarak Google tarafından kurularak yönetilen sosyal ağ ve kimlik doğrulama hizmetidir. Google Plus olarak bahsedilmektedir ve G+ şeklinde kısaltılmaktadır (Arthur 2012, 268).

27 Aralık 2011 tarihinde 62.000.000 kullanıcı barajını aşan Google+’ın büyüme analizi göz önüne alındığında her gün yaklaşık 625.000 yeni üye kazanarak 2013 yılı Aralık ayı itibarı ile Google+ 300 milyon kullanıcı sayısını geçmiştir (Arslan 2013).

Google+, Google profiller üzerine inşa edilmiştir. Google Buzz gibi diğer Google projeleriyle de entegre çalışan servis çevreler, konular ve video sohbet odaları gibi sosyal ağ dünyasında yeni olan özellikler içermektedir. Mobil uygulamalar ile de erişilebilen ve Google’ın en büyük sosyal ağ girişimi Google+, Google Buzz, Google Friend Connect ve Orkut’un ardından Google’ın dördüncü sosyal ağ girişimidir (James ve Kitchen 2012, 145).

G+’ın önemli farkı, ‘çevreler’ diye de bilinen küçük sosyal alt gruplar arasında paylaşım sağlamasıdır. Bu çevrelere örnekler arasında, arkadaşlar, aile ve iş arkadaşları yer almaktadır. 28 Haziran 2011 tarihinde duyurulan servis ilk dönemde davetiye sistemi ile üye kabul etmiş, 20 Eylül 2011 gününden itibaren ise siteye üyelikler gerçek adını kullanmak şartıyla 18 yaş üzeri herkes için açılmıştır. Google Plus çevreler kullanıcıların, farklı insanlarla farklı bilgileri paylaşmasına izin vermektedir. Ayrıca Google Plus, ‘hangouts (buluşmalar)’ adı altında; kişinin üzerine tıklayıp, farklı sosyal çevrelerinde katılabileceği, aynı zamanda mesajlaşabildiği bir özelliğe sahiptir. Grup sohbetleri, buluşmaların, çoklu konuşmaları grup sohbetine yönelten bir çeşididir (Arthur 2012, 268).

Site aynı zamanda kullanıcılarına ‘sparks’, yani bireylerin ilgi alanlarına göre, aradıkları konular hakkında makale ve video uygulamaları sunmaktadır (Williamson ve Taylor 2013, 25).

Google Plus’ ın kullanıcılarının oluşturdukları profilde yer alan bazı hizmetler şu şekilde sıralanabilir (Williamson ve Taylor 2013, 26);

Çevreler: Çevreler, takip edilen kullanıcıları sürükle-bırak yöntemiyle farklı gruplar altında toplamayı sağlamaktadır. Aile, okul ve iş arkadaşları gibikategorilere ayırarak bağlantılarınızı organize etmek mümkündür. İlk kez çevrelerden birine kullanıcı eklendiğinde, gelen bildirimler yerleştirilen çevrenin içeriğinde yer almaktadır. Böylece farklı kategorilerde yer alan kullanıcıları tek çatı altında incelemek ve takip etmek kolaylaşır. Ayrıca kullanıcı paylaştığı içerikleri çevrelerine göre sınırlandırabilmektedir. Bu sayede farklı konulardaki içerikler o konuyla ilgili çevreler tarafından görüntülenir.

Akış: Çevrelere eklenen kullanıcı ve sayfaların güncellemelerinin toplandığı ve tarihine göre listelendiği haber içeriğidir. Her konu ile ilgili makaleler, videolar, fotoğraf ya da internet bağlantılarının bulunduğu bu alan tüm gönderilerin görüntülendiği ana alandır.

Hızlı Yükleme: Akıllı telefon ile fotoğraf çekerken, bu fotoğraf çevreler ile paylaşılabılır ve istenirse saklanabilmektedir. Çekilen fotoğraflarla özel bir albüm oluşturulabilmektedir.

Hangouts: Bu sohbet odaları çevrenizdeki insanlarla görüntülü konuşma imkânı sağlar. Sanal odalar bulunmaktadır. Örnek olarak; kullanıcıların planladıkları konser, spor vb. etkinlikler için belirli bir çevre içinde bu kişilerle sohbet imkânı yaratmaktadır.

Topluluk: Kullanıcıların çevresinden gelen grup mesajlarıdır. Akıllı telefonlar için bir mobil uygulama mevcuttur. Örneğin; kullanıcılar seçtikleri grubun üyeleri ile mesaj yoluyla iletişime geçebilmektedir.

2.6.5. Blogging

“Weblog” teriminin ilk kez ortaya çıkışı da bu döneme rastlamaktadır. “Web” ve “log” kelimelerinin birleşiminden oluşan bu terim şaka amaçlı olarak “we” ve “blog” şeklinde kullanılması ve sonrasında “we” kısmının zamanla düşmesi ile “blog” şekline dönüşmüştür (Efimova ve Fiedler 2004).

Blog, genellikle güncelden eskiye doğru sıralanmış yazı ve yorumların yayınlandığı, web tabanlı bir yayını belirtir. Çoğunlukla her gönderinin sonunda yazarın adı ve gönderi zamanı belirtilir (Lanier 2012, 19).

Sosyal medyanın en erken ortaya çıkan şeklini temsil eden bloglama, ters bir kronolojik sıralamayla tarih bilgisi eklenmiş gönderilerin sıralandığı özel bir site türüdür. Bloglar kişisel günlüklerden belirli bir alanla ilgili bilgilerin bir araya geldiği bir yapıya kadar pek çok değişik tarzda olabilir. Bloglar genellikle bir kişi tarafından yazılır ve yorumlar bölümüyle diğerleriyle etkileşim olanağı sunar. Tarihsel kökleri gereği en yaygın blog türü hala düz yazı tarzı olanlardır. Yine de başka medya formatları kullanan bloglar da ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak San Francisco’da yayın yapan Justin.tv kullanıcıların kendi webcam içeriklerini canlı olarak paylaşabildikleri televizyon kanalı benzeri bir formatla geniş kitlelere ulaşmaktadır. Birçok firma şimdiden blog güncellemeleri ile çalışanları, hissedarları ve müşterileri onları ilgilendiren konularda bilgilendirmektedir. Sun Microsystems’ın CEO’su (Chief Executive Officer) Jonathan Schwartz şirketinin şeffaflığını sağlamak amacıyla blog yazmaktadır. Aynı şeyi otomotiv devi General Motors da yapmaktadır (Hannegan ve Fisher 2006). Yine de bloglar çoklu katılım projeleri gibi riskler de içerir. Bu riskler genelde iki tiptedir. Birincisi bir sebepten dolayı şirketin hizmetlerinden tatmin olmayan ya da hayal kırıklığına uğrayan müşterilerin çevrimiçi ortamda paylaştığı şirket aleyhine zararlı içeriklerden oluşur. İkincisi ise şirketlerin blogları kullanması için teşvik ettiği çalışanların muhtemel olumsuz paylaşım yapma olasılıklarından oluşur. Örnek olarak teknik muhafazakâr Robert Scoble, çalıştığı şirketten ayrılmadan önce o şirketin ürünlerini şiddetle eleştirmesi ile tanınır (Ward ve Ostrom 2006, 222).

Blogların en önemli özelliklerinden biri, yayıncının seçimine göre okuyucuların yazılara yorum yapabilmesidir. Yorumlar, blog kültürünün çok önemli bir dinamiğidir; bu sayede yazar ve okuyucular arasında iletişim sağlanır. Bunun dışında, geri izleme (trackback) mekanizmasıyla, belirli bir yazı hakkında yazılan diğer yazıların belirlenebilmesi de mümkündür (Karaçor 2009, 89).

İlk bloglar elle yazılıp güncellenirken, günümüzde bu iş için özel yazılmış yazılımlar kullanılmaktadır. Bu yazılımlardan bazıları bir blog servisi sağlayıcı sitenin alt alan adları olarak yaratılabilen, bazıları ise kullanıcının kendi sunucusuna kurup çalıştırması gereken yazılımlardır (Kent 2008).

Genel olarak blog türlerini aşağıdaki gibi dört ayrı başlıkta kategorize etmek mümkündür (Alikılıç ve Onat 2007):

Kişisel: İnternet üzerinde bireysel olarak oluşturulan, genel veya belli bir odak noktası olan blog çeşididir. Büyük oranda blog yazarının ismini veya takma adını alırlar. Yazarın bireysel günlüğü olmak dışında gündemi kendi kalemi ile yansıttığı ortamdır. Bu tür bloglar çok fazla deneyimi olmayan kişilerin bile kullanabileceği ve sayfalarını düzenleyebileceği yapıdadır ve daha çok günlük olarak kullanılırlar. Kişilerin günlük yaşamda yaşadıkları olayları, karşılaştıkları durumları okurlarıyla paylaşmasını sağlar. Bloglarda en fazla rastlanan türdür. Kişisel bloglar özellikle son dönemde oldukça büyük yaygınlaşma göstermiştir.

Temasal: Sadece belirli bir alanda yazılan gönderilerin yer aldığı, belirli bir konuda uzman kişilerin yazdığı ve düzenlediği bloglardır. Politika, pazarlama, yemek, internet, ekonomi, tasarım, fotoğraf, programlama dilleri, blogger temaları ve benzeri konularda odaklanmış bloglar bulunmaktadır. Türkçe olarak yayınlanan bloglarda en fazla ilgiyi yemek ve blogger eklentileri konulu bloglar çekmekte, sayı olarak ise bilgisayar blogları göze çarpmaktadır.

Topluluk: Üyelik sistemine sahip olan ve bu üyelerin yazdıkları gönderilerden meydana gelen bloglardır. Komünite olarak da adlandırılan bu türdeki blogların çoğu kendi sunucularındaki blog yazılımını kullanmaktadır. Tarihsel olarak ise, LiveJournal'da oluşan bir kültür mirasını devam ettirmektedirler.

Kurumsal: Şirketlerin kendileri ile ilgili haber ve duyurularını daha samimi bir şekilde halka açtıkları bloglar dünyada ve iş hayatında giderek önem kazanmaktadır. Türkiye'de az sayıda olsa da bazı şirketler şirket bloglarını hizmete sunmaya başlamıştır. Aslında yeryüzündeki akım, şirketi doğrudan değil, samimi karakterdeki bazı çalışanların desteklenmesi yoluyla bloglamaktır. Hatta en ünlü şirket bloglarını tutan Microsoft çalışanları, samimiyetlerine inandırmak için ara sıra rakip firmaların ürünlerini de övmekte, reklamını yapmaktadır.

2.6.6. Diğer

Sosyal ağlar yukarıda sayılanlarla sınırlı değildir. Gerek global gerekse lokal bir çok sosyal ağ bulunmaktadır.

Popüler olanlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

Pinterest: Pinterest, ilgi alanlarına göre resimlerin bir panoya iğnelendiği sosyal medya platformudur. En önemli özelliği bu platformun güçlü bir sınıflandırma ve kategorizasyon modellemesi kullanarak, kullanıcıları çeşitli ilgi alanlarının etrafında daha kolay bir şekilde organize etmesidir (Hansen vd., 2012).

Instagram: Instagram, Ekim 2010'da hayata geçirilen bir fotoğraf paylaşım uygulamasıdır. 2013 yılında Facebook tarafından satın alınana kadar oldukça hızlı bir şekilde büyümüş, sonrasında ise ivmesini arttıran bu uygulama; mobil cihazlarla çekilen fotoğrafların, kırılarak çeşitli efektlerle yayınlanabilmesini sağlamaktadır. Instagram'da 2011 yılında toplam 15 milyon aktif kullanıcı ve toplam 400 milyon yüklü resim varken (Hachman ve Schwartz 2011); 2013 itibarıyla aylık yeni yüklenen resim sayısı 1,5 milyarı aşmış, aktif kullanıcı sayısı aylık 200 milyonun üstüne çıkmıştır (Instagram Inc. 2014).

Youtube: Youtube, Şubat 2005'te, "Video izleme ve paylaşma yöntemiyle web üzerinde tüketici deneyimini arttırmak" amacıyla kurulmuş bir medya platformudur. Youtube, üyelerinin ücretsiz olarak video yükleyebildiği ve izleyebildiği çevrimiçi bir video paylaşım sitesidir. Özellikle yeni nesil cep telefonlarının video çekim özelliklerinin gelişmesiyle giderek daha fazla kullanıcı ve video siteye dahil olmuştur. Başlangıçta sadece video paylaşımı ve anahtar

kelimelerle atanmış aramalar sonucunda karşınıza çıkan videoları izleyebiliyorken artık belirli temalardaki kanallardan, stream teknolojisine, web sitelerine geri beslemelerden, diğer sosyal medya platformları için altyapı hizmeti sunmaya kadar birçok alanda karşımıza çıkmaktadır (Freeman ve Chapman 2007).

Foursquare: Foursquare, kullandığı teknoloji ve donanım gereksinimlerinin de bir sonucu olarak diğer sosyal medya platformlarına göre oldukça yeni ve ancak bir o kadar popüler bir uygulamadır. Foursquare, kullanıcılarına, sahip oldukları GPS özellikli akıllı cep telefonları veya tablet bilgisayarlarına yükledikleri uygulama ile, takipçi ve arkadaşlarına bulundukları konumu paylaşma imkânı sağlamaktadır. Kullanıcılar bu konuda yer alan, restoran, cafe, işletme, mağaza, otel ve her çeşit konumda “Check-In” yapabilmekte, bulundukları yer hakkında yorumlarda bulunabilmektedirler (Currie 2011).

Myspace: Myspace 2003 yılında, diğer sosyal ağlara nazaran belirli bir ilgi alanına odaklanacak şekilde kurulmuştur. Genel teması başlangıçta kişilere özel profiller hazırlayarak kendilerine ait bir alan oluşturmalarına imkân sağlamak olan Myspace, ismini de bu özelliğinden almıştır. Ancak profillerindeki müzikal düzenlemeleri ile özellikle amatör rock gruplarının dikkatini çekmeyi başarmış ve bu grupların da tanıtım desteğiyle kısa sürede büyümüştür. Müzik gruplarına destekler sunmuş, tanıtım ve pazarlama konusunda düzenlemeler yapmış, dahası, profilsayfalarının kullanımını kolaylaştıracak ve farklılaşmasına olanak verecek değişikliklere izin vermiştir (Dilmen ve Öğüt 2010, 239).

Tüm bu platformlarda karşımıza çıkan ortak özellik temelde insanların sosyalleşme ihtiyacıdır. Sosyalleşme, toplumlarda bir öğrenme süreci şeklinde ortaya çıkar. Sosyalleşme mekânları ve amaçları her dönem farklı şekillerde gerçekleşir. Sosyal meydanın en yaygın amaçlardan birincisi randevulaşmak iken, ikincisi iş ve ticari amaçlardır. Sosyal networkler üzerinden satış, pazarlama, ticaret ve diğer iş amaçlı kullanımlar (işe alım, reklam, pazar araştırması vb.) giderek daha da yaygınlaşmaktadır (Dilmen ve Öğüt 2010, 237).

2.7. Sosyal Medya Yönetimi

Yukarıda da anlatıldığı gibi, yeni medya olarak da adlandırılan sosyal medya, “kitle izleyicisini bireysel kullanıcı olarak da kapsayabilen, kullanıcıların içeriğe veya uygulamalara farklı zaman dilimlerinde ve etkileşim içinde erişebildikleri sistemler” olarak görülmektedir (Geray 2003, 20). Kişisel kullanımı konusunda artık sınırsız bir büyüklüğe ulaşan sosyal medya ve yeni medyanın temel özelliklerinin tüm sektörlerdeki işletmelere olan etkisi, çalışma yaşamında da değişime yol açmış, yeni yönetim anlayışları ve iş modelleri ortaya çıkmıştır. Neredeyse bütün şirketlerin, siyasi grupların, sivil toplum örgütlerinin ve diğer kuruluşların bir web sayfası bulunmakta, çalışanlar artık her gün internete girmekte ve internet üzerinden iletişimi sağlamaktadır. Böylelikle yeni medya daha açık, şeffaf ve etkileşimli bir araç olarak işlemektedir. Kurumlar ve takipçileri, birbirinin etkinliklerini ve hareketlerini takip edebilecek daha etkin bir dayanağa sahip olmaya başlamıştır. Sosyal medyayla birlikte hız öne çıkmış, hem coğrafi hem demografik anlamda kapsama alanı büyümüş; böylece iletişimde uzak mesafelerin engel taşımadığı, iletilerin kitleler tarafından seçilip, ayıklanıp adreslenebildiği, büyük bir bellek kapasitesinin söz konusu olduğu bir iletişim biçimi ortaya çıkmıştır. Bu iletişim biçiminde görüntü ve ses eşzamanlı olarak iletişim ortamında taşınabilmektedir. Dolayısıyla yeni medya, kullanıcılar veya kullanıcı grupları arasındaki bilgi alışverişinde karşılıklı etkileşimi sağlayabilmektedir. Öte yandan teknolojinin, üretimden tüketime kadar olan tüm süreçlerde toplumsal ilişkiler tarafından biçimlenen bir mücadele alanı olduğu, toplumsal yaşamın ve toplumsal ilişkilerin içinde şekillendiği, yapılandığı ve/veya inşa edildiği dile getirilmektedir (Yücesan ve Özdemir 2008, 10-11). Bu kapsamda “internet-demokrasi ilişkisini irdeleyen akademik çalışmaların bir kısmı, internet ortamını Atina demokrasisi anlayışının katılımcı modeline benzetmekte ve tüm yurttaşların siyasal sürece tıpkı dönemin agoralarındaki gibi dolaysız olarak katıldıklarını öne sürmektedir” (Toprak vd., 2009). Bir başka deyişle hiyerarşik, bir merkezden birçok kişiye uzanan geleneksel medyaya karşılık yeni medyanın gerek altyapısı gerekse kullanılan yazılımlarıyla simetrik, demokratik; yani egemeni olmayan, yurttaşların siyasal karar alma etkinliğine daha geniş yer veren, şeffaf, ağ üzerinden katılımı olanaklı kılan bir iletişim modelini temsil ettiğini ileri süren görüşler dile getirilmektedir (Törenli 2005, 159).

Solis (2010, 283, 297), örgütlü takımların ve kurulu hiyerarşilerin süreçlerini anlamak için etkileşimli medyaya bir orkestra gibi bakmak gerektiğini belirtmektedir. Uyumlu sosyal medya programları örgütün prova ve düzenlemelerinin bir sonucu olmakla birlikte yetenek, liderlik ve hayal gücünden de esinlenmiştir. Sosyal medyanın gelişimine kılavuzluk eden doktrinler, bunun demokratikleşmeyi sağladığını ileri sürse de iş süreçlerinde uyumun ölçeklendirilmesi ve uygulanmasının liderlik, talimat verme ve yönetme olmadan mümkün olmayacağı da belirtilmiştir. Yeni çıkan ve gelişen bir medya, var olan kurum kültürüne nüfus ettiğinde işgücü kültürü ve tutumlar da değişmeye başlamaktadır. Genel politikalar, lobicilik, hırslar ve çelişkiler bir yana, var olan süreçlerin ve sistemlerin yeni medyaya uyum göstermesi ve sosyalleşmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bir başka deyişle, Web 2.0'in sosyal bilgi işlem ve işbirliğine olanak sağlamasıyla beraber şirket altyapıları, iş paradigmaları, değerler zinciri ve iş akışı da kaçınılmaz şekilde değişmiştir. Süreçler ve yöntemler, verimlilik ve yenilik için yeni fırsatların araştırılması amacıyla mercek altına alınmıştır (Tekvar 2012, 93).

Sosyal medyanın düzene etkisi üzerindeki tüm doktrinler ve çalışmalar gösteriyor ki, sosyal medyanın hayatımıza girmesi insani ve beşeri ilişkilerin ve buna bağlı tüm endüstriyel ilişkilerin şekil ve modellerinde değişimlere yol açmasıdır. Ancak bu değişimlerin geleneksel kabul edilen belli başlı süreçler ve bu süreçlere etkileri üzerine çalışmalar oldukça azdır. Bu çalışma ile de bu süreçlerden biri olan insan kaynakları ve sosyal medyanın insan kaynaklarına etkisini tanımlayarak bu etkinin iş süreçlerine yansımaları açıklanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYA

İnternet'in ve intranetin kullanımının yaygınlaşması ve her geçen gün kullanıcılarının arttığı sosyal medya uygulama alanları sayesinde yaşanan değişimlerden bir tanesi de insan kaynakları fonksiyonunun artık elektronik halde ve elektronik ortamlarda yapılabiliyor olmasıdır. Sosyal medya ile insan kaynakları arasındaki yakın ilişkiyi anlamak için, öncelikle insan kaynakları uygulamalarını kavramak ve bu uygulamaların sosyal medyada nasıl yönetildiğini ve nelere dikkat edilerek oluşturulduklarını incelemek gereklidir. Bununla birlikte, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi şeklinde ifade edilebilen insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun yaşamış olduğu gelişim sürecine, artık yeni bir kavram olan elektronik insan kaynakları yönetimini ekleme gerekliliği doğmuştur.

Elektronik insan kaynakları ise evrilerek, interaktif medya, network sistemler ve telekomünikasyon ağlarını da içine alarak sanal insan kaynakları kavramının oluşmasını sağlamıştır. Sanal insan kaynakları, geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarını interaktif hale getirecek yenilikleri beraberinde getirmiş ve özellikle insan kaynaklarının verimlilik ve etkinliğini geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edecek metotların oluşmasına olanak sağlamıştır.

Sanal insan kaynakları, işletmenin gelişmesine ve yerleşmesine yardımcı olacak bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği ortaklıklar üzerine kurulan şebeke ya da ağlardır. Bir başka deyişle sanal insan kaynakları yönetimi; işletmenin, bilgi teknolojilerini kullanarak, entelektüel sermayeyi elde etmesine, yardımcı olmak amacıyla, paydaşlarıyla ilişkiler kurmasını sağlamaktadır (Doğan 2012, 57).

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Medya İlişkisi

Günümüzde insanlar zamanının büyük bir bölümünü seçtiği veya seçildiği sosyal topluluklarda geçirmektedir. Sosyal topluluklar ile ekonomik ve sosyal tatmin elde ederek kişisel özelliklerini geliştirip, bireysel yönden amaçlarına ulaşmış olmaktadır. Sosyal olarak oluşturulan bu gruplar, birbirleriyle etkileşim içerisinde olup, kendi aralarında başkalarından ayrılan farklı kuşaklardan meydana gelmektedir (Ertürk 2009, 167). Kuşaklar arasında yaşam ve daha spesifik olarak iletişim davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kuşakların incelenmesi sonucunda, belirli zaman aralıklarında doğan kişilerin, doğdukları dönemin özelliklerini yansıtan ortak bazı davranış, düşünce, değer ve yargılara sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu gözlemlerin sonucunda ise genel çerçeveleriyle birlikte 4 ana kuşakla karşılaşılmaktadır. Bunlar, Tablo 9’ da özellikleri belirtilen Baby Boomers, X, Y ve Z kuşaklarıdır (Deneçli ve Deneçli 2012).

Tablo 9. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

Baby Boomers	X Kuşağı
Sadakat duyguları yüksek İşkolik Takım çalışmasına önem veren Kanaatkar Rekabetçi Teknolojiye uzak	Sadakat duyguları değişken Otoriteye saygılı Topluma duyarlı İş motivasyonları yüksek Kanaatkar Kaygılı Teknolojiyle ilişkisi düşük
Y Kuşağı	Z Kuşağı
Sadakat duyguları az Otoriteyi zor kabullenen Bağımsızlığına düşkün Çok sık iş değiştiren Bireyci Teknolojiyle büyüyen	İşbirlikçi Yaratıcı Teknoloji ile doğan

Kaynak: (Deneçli vd. «Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin pazarlanması ve kuşaklar.» *Pi dergisi*, no. 2 (2012).

1960'dan önce ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra doğan kuşaklar hiçbir elektronik sistem olmadan yetiştirilmiştir. İletişim davranışları, telefon, yüz yüze görüşmeler, plaklar, sinema ve elle yazılmış veya daktilo edilmiş belgeler etrafında oluşmuştur. 1960'dan sonra doğan kişiler için haberleşme, elektrikli daktiloların, hesap makinelerinin, ana sistem ve mini bilgisayarların ve faks makinelerinin olduğu başka bir döneme taşınmıştır. 1980'den sonra doğan kişiler için teknoloji, cep telefonların, masaüstü ve dizüstü bilgisayarların, e-mail ve internetin içine doğru hız kazanmıştır. 2000'lerden sonra doğanlar için, SMS (Kısa Mesaj Hizmeti), dokunmatik ekranlar ve akıllı telefonlar hafife alındı. Bu unsurların yerine sosyal medya, varsayılan haberleşme aracı olarak önem kazanmıştır. Hangi nesilden geldiğine bağlı olarak, sosyal medyaya davranışlar ve görüşler değişiklik göstermektedir. Bir genelleme olarak, nesil ne kadar gençse, sanal şebekeye karşı davranışlara o kadar açık olunmaktadır (James ve Kitchen 2012, 105).

İnsan kaynakları açısından bakıldığında, çalışanlarla iç iletişim stratejisi geliştirmek için sosyal medyanın kullanımı; çalışanlara anlaşılması kolay bir tutumla ulaşarak, bilgiden fayda sağlanmasına olanak tanınması ve gelen anlık geri bildirimlerle, çalışanların duyurulara ve yeni faydalı önerilere olan tepkilerinin gerçek zamanlı ölçülmesi gibi bazı avantajlar sunmaktadır (Brown & Brown Benefit Advisors 2012, 2). Sosyal medya araçlarından LinkedIn ve Twitter'ı kullanarak sanal ağ oluşturma içedönük iletişim biçimini sunmaktadır. İnsanların içedönük tanımına uyan bir şekilde süreci yönetmelerini mümkün kılar. Örneğin; tartışma grupları, bir bilgisayar ekranının emniyet ve güvenlik ilişkisinin haricinde, faaliyet alanı hakkında belirli uzmanlık bilgisine sahip olan kişilere, büyük sanal bir seyircinin önünde bilgiyi göstermeye olanak vermektedir.

Genel anlamda internet, yüz yüze iletişim gerektirmeden, geniş kitlelere ulaşma olanağı tanıyan ve içine kapanık kişilere yönelik de uygun olan iletişim şeklidir. Çünkü geniş çapta görüşmelere katılmadan, toplantı yapmadan veya diğerleri üzerinde kendilerini zorlamadan kendi alanlarında iyi bilinmiş olabilmektedirler. İyi değerdeki içerik, kendi varlıklarını herkese hissettirmekten hoşlanan kişiler tarafından üretilsin veya üretilmesin, zirveye yükseltmektedir. (James ve Kitchen 2012, 110).

3.2. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Sosyal Medyanın Yeri

Sosyal medya kullanımının her geçen gün artması, aynı şekilde insan kaynakları fonksiyonlarında sosyal medyanın kullanımını da paralel olarak arttırmaktadır. İnsan kaynakları şirketleri ve personel arayan firmalar işe alımlarda sosyal medyayı artık daha fazla kullanmaktadır. Bullhorn araştırma şirketinin yayınlamış olduğu bir rapora göre ABD’de şirketlerin %98’i personel seçim süreçlerinde sosyal medya sitelerini kontrol etmektedir. Araştırma verilerine göre personel aramada LinkedIn %98 ile başı çekerken, LinkedIn’i %51 ile Facebook takip etmektedir. Twitter ise %49 ile üçüncü sırada yer almaktadır. (Cülcüloğlu 2013, 19).

Sosyal medyada yer alan kişisel uygulama alanları ile kişilerin kendilerine ait bilgi veya dokümanları arkadaşları ile hızlı paylaşma imkânı bu yeni medyanın hızla yayılmasına sebep olmaktadır. Firmalar seçme ve yerleştirme süreçlerinde sosyal medyayı potansiyel adaylara ulaşma ve bu adayların özgeçmiş ve profillerini görüntülemek amacıyla kullanmaktadırlar. LinkedIn kullanıcıları özgeçmişlerini ve iş alanlarını site üzerinden paylaşmakta ve şirketlerin insan kaynakları çalışanlarıyla iletişime geçmektedirler. Personel ihtiyacı olan şirketler de bu özgeçmişleri inceleyerek tercihlerini yapmaktadırlar. LinkedIn üzerinden çalışan aramanın en büyük avantajı herhangi bir maliyetinin olmamasıdır. Özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarında bir insan kaynağı şirketi ile çalışmak çok masraflı olabilir. İnsan kaynakları şirketleri üst düzey pozisyonlar için oldukça yüksek ücret istemektedirler. LinkedIn üzerinden ise milyonlarca profesyonele herhangi bir ücret ödemediği ulaşılabilmektedir.

Özel istihdam büroları veya seçme yerleştirme danışmanlık firmaları yerine LinkedIn aracılığıyla personel bulmanın başka bir avantajı ise insanların LinkedIn’de yayınladıkları profillerinde daha dürüst olmalarıdır. Cornell Üniversitesi’nin bu konu üzerine yaptığı bir araştırmada göre, LinkedIn özgeçmişlerinde daha az yalan söylendiği ortaya çıkmıştır. Burada ki dürüstlüğün temel sebebi ise herkese açık yayınlanan bu profillerde yazılacak yanlış bilginin, referanslar veya arkadaşlar tarafından da fark edilebilecek olmasıdır. Çalışan arayan şirketler için de bu çok büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Accu-Screen’in ABD’de

yaptığı araştırmaya göre, incelenen özgeçmişlerin %53'inde doğru bilgi içermemektedir. Özgeçmişlerin %78'inde yanlış yönlendirme bulunurken, %21'inde eğitim konusunda yalan söylendiği görülmektedir (Cülcüloğlu 2013, 19).

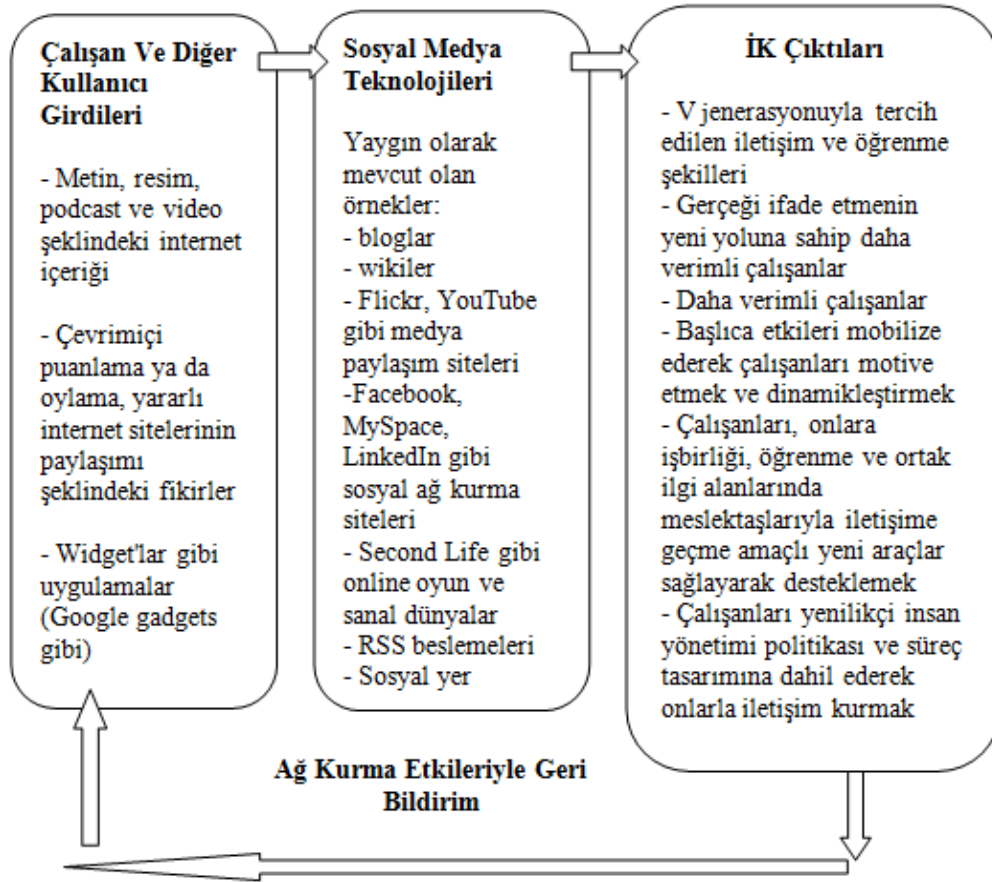
Bu yüzden şirketler işe almada normal özgeçmişin yanında sosyal medyaprofillerini de incelemektedir. Ayrıca LinkedIn aktif olarak iş aramayan ama yeni fırsatlara da açık olan profesyonellere ulaşma konusunda da alternatif bir kanal olarak ön plana çıkmaktadır. Sosyal medyayı sadece bir özgeçmiş deposu olarak görmek, bu kanalın yetersiz kullanılması anlamına gelmektedir. Çoğu işletme sosyal medyayı aynı zamanda adayların profilleri ile özgeçmişlerini kontrol etmek için kullanabilmektedir. Bu, referans kontrolünden daha zahmetsiz bir metot olarak görülürken, zaman zaman daha güvenilir olabileceği kabul edilmektedir. Aynı şekilde diğer önemli bir husus ise adayların kendi profesyonel yaşamları ve özgeçmişleri konusunda en dürüst oldukları yerlerden birinin sosyal medya olmasıdır. Bu durum işverenleri ve insan kaynakları uzmanlarını bu kanala yönlendirmektedir (Arthur 2012, 267).

Bir Facebook profilini doğru bir şekilde inceleyerek, bir kişinin karakteri hakkında çok büyük ipuçları elde edilebilir. Üye olduğu gruplar, arkadaş çevresi, beğendiği sayfalar, kullandığı uygulamalar, bir kişinin ilgi alanları, politik görüşü ve yaşam stili hakkında çok fazla bilgi sağlamaktadır. Buna karşın LinkedInprofilleri, Facebook profillerinin aksine daha az kişisel bilgi sağlamaktadır. LinkedInprofilleri kullanıcıların iş geçmişi, iş dünyasındaki bağlantıları ve iş dünyasındaki etkinliği hakkında önemli bilgiler sunar. Bu verilerin tamamı kişinin işe alımında çalışan karar mekanizmalarına pozitif veya negatif şekilde etki edebilmektedir.

3.3. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Sosyal Medyanın Kullanımı

İnsan kaynaklarında sosyal medya kullanımı temelde bir süreç yönetim modeli olarak görülebilir. İnsan kaynakları entegre bir galaksi sistem olarak kabul edilmelidir. İşe alım, kariyer planlama, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme ise bu galaksi sistemin alt sistemleridir. Sosyal medya kullanımı ise bu zincire yeni eklenen bir halkadır. Girdiler, süreç ve çıktılar her geçen gün yeniden işlenmekte, yeni teknolojiler sayesinde süreç kendini yenilemekte ve her geçen gün artan sosyal

medya araçları sayesinde gelişimini devam ettirmektedir. Şekil 4’te de görülebileceği gibi; çalışan ve diğer kullanıcılardan (adaylar, rakipler, potansiyel yetenekler, liderler) sosyal medya teknolojileri aracılığıyla alınan veri ve içerikler, ik fonksiyonlarınca çıktılara çevrilmektedir. Bu çıktılar, bir pozisyonun sosyal medya aracılığıyla kapatılması olabileceği gibi, bilginin eğitim amaçlı kullanılması ve işletmenin kıyaslamaya konu edilmesi de olabilmektedir.



Şekil 4. Sosyal Medya Ve İnsan Kaynakları İlişkisi

Kaynak:(Martin vd. *Web 2.0 and HR*. London: CIPD, 2008).

İnsan kaynakları birimlerince sosyal medyanın kullanımı çeşitli fırsat ve avantajlar sağlamaktadır. Bu fırsat ve avantajların etkisinin artırılabilmesi ise ancak ve ancak bu avantajların neler olduğunun bilinmesi ve farkındalıkla gerçekleştirilir. Bu fırsatların başlıcalarını aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sosyal medya yoluyla, bir pozisyon için en iyi adayın bulunma olasılığı artar. Bu şekilde daha geniş bir özgeçmiş/aday havuzuna kavuşmak mümkündür.
- Sosyal medya, aynı zamanda en önemli paylaşım mekanizmalarından biridir. İşletmeler mesaj fonksiyonunun doğru kullanılmasıyla ilanlarını daha kısa sürede, daha düşük maliyetle daha fazla kişiye ulaştırma imkânına sahiptirler.
- İş ilanlarını gazetelerde ya da iş portallarında yayınlamak genel olarak pahalı bir yöntemdir. Oysa sosyal medya hesapları ücretsizdir ve bu da onları potansiyel adaylara ulaşmak için uygun maliyetli bir yol haline getirir.
- Sosyal medya adayların profillerinin herkese açık olduğu bir alandır. Bu sebeple sosyal medyada bulunan bilgiler özgeçmişlerdekine istinaden daha ciddi ve gerçekçidir.

İşverenlerin, belirli boş pozisyonlarını doldurmak, uygun adayları tanımlamak için LinkedIn, Facebook ve benzeri sosyal ağları etkili bir şekilde kullandıkları göze çarpmaktadır. Sosyal ağlarda bulunan profilin de işverenin seçim kriterleri açısından önem taşıdığı, pozitif ve negatif sonuçlar almasını sağladığı yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle bazı pozisyonlar için sosyal medya oldukça başarılı sonuçlar veriyorken bazı pozisyonlar için benzer sonuçlar alınamayabilir. Örneğin üst düzey pozisyonlar için, LinkedIn ve benzeri ağların kullanımı başarılı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Türkiye’den bir örnekle Eczacıbaşı Grubu, holding adına bir LinkedIn sayfasını yönetmektedir. LinkedIn’de yer alan bu sayfanın mevcut üye sayısı 23.000’in üzerindedir. Aynı zamanda, aktif iş ilanlarını LinkedIn üzerinden de yayınlamaktadır. Eczacıbaşı, 2013’te tecrübe aradığı orta ve üst düzey pozisyonlarda yapılan seçme ve yerleştirme sürecinde her 10 kişiden birinin işe alımını LinkedIn aracılığı ile gerçekleştirmiştir (Sözer 2013, 2). Bu sonuçlar yanında bu sistemleri kullanmanın işveren için sağladığı avantaj ve dezavantajların da iyi incelenmesi gerekmektedir.

Seçme ve yerleştirmede sosyal medya ve teknolojinin kullanımının sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Doğan 2012,55):

- Yönetim maliyetlerini azaltarak işletim sürelerini kısaltır.
- Verimliliği artırır.
- Bürokratik işlemleri azaltarak kağıt olmaksızın çalışma ortamı sağlar.
- İşveren imajını iyileştirir.
- Aday temin süresini kısaltır.
- Daha fazla adaya ulaşarak, nitelik ve nicelik bakımından daha geniş aday havuzu sağlar.
- Adaylar açısından başvuru sürecini azaltır.
- Çok uluslu işletmelerde ve dış ölkelerdeki yatırımlarda işe alınan adayların işe alım süreci ile örgüt költürüne uyumluluğu kontrol altına alır ve kolaylaştırır.
- Adayları, bireysel olarak iş arama faaliyetlerinde bulunmaya cesaretlendirir.
- Özellikle düşük işsizlik oranına sahip pazarlarda ve pozisyonlarda, adaylara ulaşma konusunda rekabet üstünlüğü sağlar.

Seçme ve yerleştirmede sosyal medya ve teknolojinin kullanımının dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Doğan 2012,56) :

- Adayların başvuru sürecinin kolaylaşmasından ötürü, başvuru sayısı artar; seçme ve yerleştirme de insan kaynaklarının harcadığı işgücü ve mesai artar.
- Bunun için gerekli altyapı sisteminin kurulum maliyeti genellikle yüksektir.
- Altyapının işletiminin uygulaması ve çalışmasında teknik problemler oluşabilir.
- Özellikle global seviyede alım yapılıyorsa, başvuru çeşitliliğinden dolayı eleme sürecinin kapsamı artar.
- Başvuran adayların çeşitli özelliklerinden ötürü belirli bir özellik etrafında toplanmış olması (oğunluğun kadın veya erkek, belirli bir bölge ya da zümreden olması gibi) fırsat eşitliğine yol açabilir.

- İnternet kullanımı ne kadar yaygınlaşırsa yaygınlaşsın, uygun adayların tamamının en azından iş arama konusunda internet kullanmadığı varsayılmalıdır. İmkânsızlıklar veya internete karşı ilgisiz adayların olması, bu kanaldan yapılacak duyurularda fırsat kaybı haline gelebilir.

Sosyal medyanın insan kaynaklarında bir diğer kullanım alanı ise referans araştırmasıdır. Sosyal medya referansı, büyük ölçekli firmalar tarafından özellikle beyaz yakalı adaylar için işe alım sürecinin bir parçası olarak kullanılmaktadır. Bir kişi hakkında işveren tarafından Facebook profil bilgileri gibi verileri dikkate alarak işe alım kararı vermeyi yasaklayan herhangi bir kural olmamasına rağmen ortada bazı etik problemler olduğu açıktır. Öncelikle, en büyük problem mahremiyettir. Firmaların çalışanlarının özel hayatına müdahale ve gözlemlerinin sınırı olması gerektiği açıktır. Bazı insan kaynakları müdürleri böyle profesyonel süreçlerigizliliğe ve ilkelere bir saldırı olarak görmektedirler (Peacock 2008, 4). Bir ABD anketinde göze çarpan belirtilen şey şudur ki, adayların yaygın reddedilme nedenleri istihdamdan ziyade yaşam biçimleridir, örneğin provokatif veya uygun olmayan fotoğrafların paylaşılması insan kaynakları müdürlerinin %53'ü tarafından bir çalışanı reddetme sebebi olarak gösterilebilmektedir. İkinci olarak, sosyal ağ sitelerinde adaylar hakkında verilen mevcut bilgiler, işverenleri ayrımcılık suçlamasıyla baş başa bırakmaktadır. Adayları online inceleyerek, işverenlerin adaylar hakkında yaptıkları seçimler; cinsel yönelim, ırk, din, evlilik durumu, yaş ve politik görüşlere bağlanabilmektedir (Broughton vd., 2009, 10).

Temelde sosyal medyanın referans araştırması için kullanılması bazı kesimler tarafından etik dışı olarak değerlendirilirken, bazı kesimlerse sosyal medyada yer alan bilgi ve verilerin kamuya açık olduğu sürece referans araştırması için kullanılabileceğini savunmaktadır. Savunucular ve karşıtların bu argümanlarını biraz daha detaylı olarak aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

Sosyal medya destekleyicileri, iş uygunluğunu belirlemek için bir adayın sosyal ağ profilinde bulunan bilginin kullanılması hakkında, aşağıdaki argümanları sunmaktadır (Arthur 2012, 276):

- İşverenler, bir adayın genişletilmiş profesyonel yaşamının içine, daha büyük kavrayış kazanabilmektedir.
- Sosyal medya araştırmaları, geleneksel referans yöntemlerinden çok daha fazla bilgi sağlamaktadır. Çünkü önceki işverenler, kişinin adını lekelemek için dava edilme korkusuyla, işçiler hakkında herhangi bir bilgiyi ortaya atma konusunda çok ketumdurlar.
- Sosyal paylaşım siteleri, işverenin geleneksel kontroller yoluyla elde edebileceğinden çok daha fazla bilgi sağlar ve çok daha kavrayıcıdır.
- Uygunsuz davranış örneklerinin, geleneksel referans kontrollerinden ziyade, sosyal medya siteleri aracılığıyla açığa çıkması daha muhtemeldir.
- Geleneksel referans kontrollerini yapmaktan çok, sosyal ağları araştırmak çok daha az zaman almaktadır.

Sosyal medya üzerinde referans kontrollerine karşı çıkan genel görüş, bunların gerçekliklerini destekleyen kanıtın sınırlı olmasıdır. Ek olarak (Arthur 2012, 276):

- Konu sosyal medyaya geldiğinde, mahremiyet tanımı bakımından çizgiler hala belirsizdir.
- Yöneticilerin aday ve çalışanların sosyal medya referans kontrollerini uygulamalarına izin vermek, işletmelerde iş hukuku sınırlarında ve mahremiyet ilkelerinde ihlallere yol açabilir.
- Sosyal medya sitelerinin işverenler tarafından kötüye kullanımı, bu sitelerin ününe zarar verebilir.
- Röportaj ve özgeçmiş yoluyla bir aday tarafından sağlanan bilgilerin doğrulanmasına ek olarak, geleneksel referans kontrolü, bir kişinin iş uygunluğunun perspektifini sağlar ve muhtemelen belirli bir kurumsal kültürle genel olarak uyum gösterir.

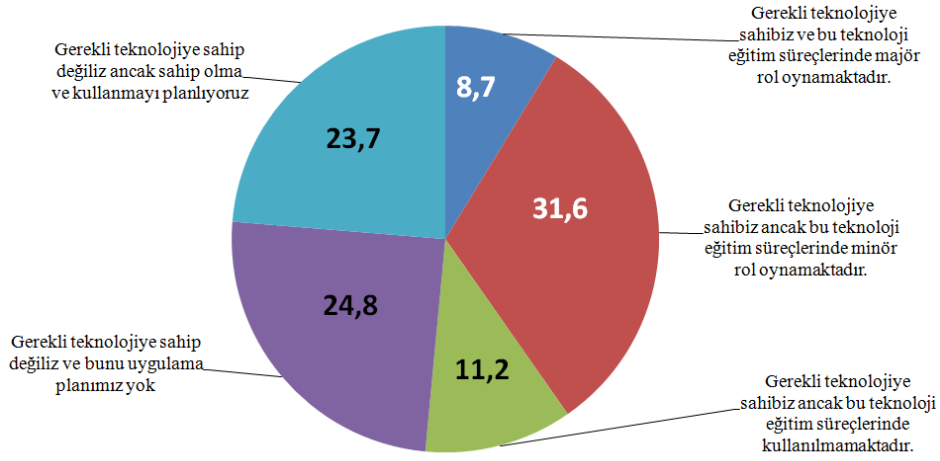
Sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde bir diğer kullanım alanı ise çalışanlarla iletişimi sağlamasıdır. Sosyal medya yalnızca potansiyel çalışanlara veya adaylara ulaşmak için değil, aynı zamanda mevcut çalışanlara ulaşmak için de ideal bir yol olarak kabul edilmektedir.

Sosyal medyanın iletişim aracı olarak kullanılması etkinlik, etkililik, maliyet gibi avantajlarla birlikte aşağıdaki fırsatları sunar (Brown & Brown Benefit Advisors 2012):

- Sosyal medya, çalışanlara daha çekici olan, hazmı kolay ve erişilebilir bir tutumla bilgidan fayda sağlanmasına olanak tanır.
- Çalışanlar, sağlık girişimlerini günlük sağlık ve sıhhat ipuçları paylaşarak destekleyebilmektedir.
- Sosyal medyanın yardımıyla, çalışanlarla bir diyalog başlatılabilir. Gelen anlık geri bildirimlerle, çalışanların duyurulara ve yeni faydalı önerilene olan tepkilerini gerçek zamanlı olarak ölçülebilmektedir.

Aynı zamanda sosyal medya, eğitim yönetimi fonksiyonunda da kendine yer bulmuştur. Eğitimde amaç, çalışanlara katma değer sağlayacak olan bilgi, beceri ve yeni gelişmelerin takip edilmesini sağlamaktır. İnsan kaynaklarının önemli işlevlerinden olan eğitim, çalışanın işe başladığı günden ayrılana dek olan süreci kapsar. Eğitim ihtiyaçlarının, insan kaynakları departmanı tarafından üst yönetimden en alt düzeyde çalışana kadar planlama yapmayı gerektirir. Eğitimin planlanması için öncelikle eğitim ihtiyaçları ortaya konulur. Eğitim firmaları ile görüşmeler yapıp, eğitim içerikleri hakkında bilgi edinilir.

Eğitim planlamasında çalışanlar planlanan eğitimlerde bir grup veya pozisyondan ziyade birey olarak değerlendirilmek isterler. Sosyal medya bu açıdan bireylerin değerlendirildiği önemli bir araçtır (Tapscott 2009).



Şekil 5. Sosyal Medya ve Web 2.0'nin Eğitim Süreçlerinde Kullanımı

Kaynak:(Bingham, Tony. *Learning Gets Social*. ASTD, 2009).

Nitekim işletmeler, sosyal medya ve benzer teknolojileri eğitim süreçlerinde kullanım konusunda henüz çok yeni oldukları görülmektedir. Şekil 5'te yer aldığı üzere American Society for Training and Development (ASTD) tarafından 2009'da yapılan araştırmaya göre, işletmelerin % 53,9'u sosyal medya ve araçlarını henüz eğitimde kullanmamakta, % 31,6'sı ise minör seviyede kullanmaktadır.

Eğitim firmalarının sosyal medya profilleri üzerindeki sayfaları incelenerek bir bilgi edinilmesi de mümkündür. Günümüzde eğitim, firmalar için çalışan bağlılığı ve verimliliğini arttırmada önemli bir etkidir. Çalışanlar için eğitimin içeriği, eğitimin kişisel gelişimine mi yoksa mesleki gelişimine mi katkı sağlayacağı, eğitmenin bilgi seviyesi, düzenlenen eğitimlerin kalitesi ve sonunda verilen sertifikalar önem taşımaktadır. İnsan kaynakları departmanının hedefi de çalışanların işletmeye kazanıldıktan sonra verimli ve yüksek performanslı çalışabilmesi için ihtiyaçları doğrultusunda eğitim ile desteklenmesidir. Bu çalışan için motivasyon unsurudur. Çalışanın, kendisine değer verildiğini ve önemsendiğini hissetmesini sağlamaktadır. Bu yüzden insan kaynakları departmanları hizmet alacakları eğitim kurumlarını seçerken çok titiz davranmakta ve referansları iyi olan kendilerine en uygun firmayı seçmek için araştırmalar yapmaktadır. Bu seçim, eğitime ayrılan bütçe ve maliyet giderleri açısından da önem arz etmektedir. Sosyal medya üzerinden

departmanların ve kişiler arası bilgi ve deneyim paylaşımlarının olması, çalışanların kendi paylaşım alanlarını yaratmasını sağlamıştır. Ayrıca uzmanlık alanlarına göre eğitmenleri takip edebilme, yeni bilgi ve deneyimleri paylaşma imkânı ile eğitimler bitse bile “iş başında” konu ile ilgili sürekli destek alabilmektedir. Eğitim sonrasında sosyal medya profilleri üzerinden eğitmenlerle iletişimin kolaylaşması sayesinde de soru ve problemlere hızlı yanıt alınabilmektedir.

Özetle söylemek gerekirse, sosyal medya ve insan kaynakları ilişkisinde her geçen gün sayıları artan sosyal medya kullanıcıları kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda belirli doyumlar elde etmek amacıyla medya kanallarını ve içeriklerini seçmektedirler. Yeni medya anlayışı ile birlikte firmaların sosyal medyayı, tüm insan kaynakları fonksiyonlarında aktif bir şekilde kullanmak zorunda olduklarını, bu yolla personel ve çalışan ihtiyaçlarını hız, maliyet ve kalite avantajı sağlayarak tercih ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları tarafından yürütülen işveren markası yapılanmasının ve markaya yapılan yatırımın geri dönüşünün alınması anlamına gelmektedir. Bu nedenle insan kaynakları departmanı çalışanlarının sosyal medyadan aday sağlamaları günden güne artış göstermektedir.

3.4. Örgütlerde ve İK Departmanında Sosyal Medyanın Önemi

Sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde kullanımına örnekler her geçen gün artmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) bulunan TMP World WideAdvertising Communications gibi servis sağlayıcı firmalar, müşterileri için düzenli olarak Second Life içinde işe alım organizasyonları düzenlemektedirler. Bu organizasyonların her birinde ortalama 750 başvuru gerçekleşmektedir. Bunlardan 200 kadarına görüşme tarihi verilip 150 kadarı ile görüşmeler yapılmıştır. T-Mobile, eBay veya Verizon gibi bazı firmalar bu organizasyonları yaratıcı ve teknoloji ile iç içe adaylar bulmak için önemli bir yol olarak görmektedirler. L’Oreal ya da Bain-Company gibi diğer firmalar için ise bu organizasyonların içinde bulunmayı potansiyel adayların gözünde olumlu bir imaj ve çekici bir görüntü oluşturabilmek için bir fırsat olarak görebilmektedirler (M.Kaplan ve Haenlein 2009, 568).

Yukarıda da anlatıldığı üzere insan kaynaklarında sosyal medya kullanımı sürekli artmakta ve bu kullanım şekilleri geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarının yerini almasa dahi önemli bir destek unsuru olarak her geçen gün biraz daha ön plana çıkmaktadır. Ancak insan kaynakları departmanlarında en büyük sorunsallardan biri, sosyal medya kullanımının ve bu kullanımın limitlerinin nerede başlayıp nerede biteceğidir. Yanlış kullanım veya sınırların ihlal edilmesi (etik kodlar vs.) işveren markası üzerinde kalıcı ve onarılamaz hasarlar bırakabilmektedir.

3.4.1. Örgütlerde Sosyal Medyanın Önemi

Sosyal ağ kurma daha da popüler hale geldikçe, araştırmacılar bunun faydasını çeşitli toplumsal konular açısından gözlemlemeye başladılar. Sosyal ağ kurma organizasyonlar tarafından reklam amacıyla olduğu kadar çalışanlarıyla iletişim halinde kalmak için de kullanılmaktadır. Jody Nimetz'e göre, sosyal ağ kurmanın beş ana kullanım şekli marka bilincini, online itibar yönetim aracını, işe alımı, yeni teknolojiler ve rakipler hakkında bilgi edinmeyi ve potansiyel adayları yakalamak için ana bilgi aracı olarak kullanımını içermektedir (Jinsong vd., 2009, 2013).

Liebeskind'e göre (Liebeskind, Oliver, Zucker, Brewer, 1996), biyoteknoloji firmaları sosyal ağ kurma sitelerini "tecrit edilmiş ve alakasız" hale gelebilecek bilimsel bilgiyi paylaşmak için kullanılmaktadır. Sosyal ağlar aynı zamanda sağlık çalışanları tarafından eşdüzeyde bilgiyi yaymak için olduğu kadar kurumsal bilgiyi yönetmek için de kullanılmaktadır. Facebook, MySpace ve YouTube gibi sosyal ağ kurma sitelerinin ABD'deki seçimler sırasında siyasi bilgi erişimi ve paylaşımına da yardım ettiği görülmüştür. Sosyal ağlar aynı zamanda yasal ve suçla ilgili soruşturmalarda da artan bir şekilde kullanılmaktadır. MySpace ve Facebook gibi sitelerde paylaşılan bilgiler polis ve üniversite yetkililer tarafından adı geçen sitelerin kullanıcılarını dava etmek için kullanılmıştır (Mahajan 2009, 130).

Ancak bu uygulamaların temel bazı dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin yüksek potansiyeli olan fakat teknoloji alanında çok iyi olmayan potansiyel çalışanlar bu gibi yaklaşımların fazla karmaşık olduğunu düşünebilirler. Ayrıca

firmalar sanal karakterleri yönetenlerin kimler olduğunu asla kesin olarak bilemezler. Bu yüzden bu gibi yöntemler var olan yöntemlerin yerine bir alternatif olarak görülemez ancak destekleyici bir unsur olarak görülebilir. İşe alım işlemleri sadece klasik yöntemlerle yapılsa bile sanal sosyal dünyalar bu gibi çevrimdışı etkinliklerin duyurulmasına yardımcı olabilmektedir. Örnek olarak Fransız perakende şirketi Auchan, 30 ayrı şehir ve kasabayı gezerek düzenlediği işe alma etkinliği “Rencontres de Talents” yine Second Life’teki reklam alanlarında tanıtılmıştır (M.Kaplan ve Haenlein 2009, 569).

3.4.2. İnsan Kaynakları Departmanında Sosyal Medyanın Önemi

İşletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak ve daha yetenekli insan kaynağı ile çalışabilmek için insan kaynakları departmanının etkisini arttırmak için her kaynağı efektif olarak kullanmak ve değerlendirmek durumundadır. Özellikle günümüz koşullarının bir sonucu olarak teknolojinin hayatın her alanına girdiği bir dünyada ise insan kaynaklarının bu araçtan faydalanmaması söz konusu edilemez. Nitekim daha etkin insan kaynağına ulaşmak ve bu kaynağı efektif kullanmak özellikle teknoloji bazlı iletişim araçlarının kullanımı ile mümkün olabilmektedir. Bu iletişim araçları arasında internet ve sosyal medya araçlarının kullanımı ise gerek maliyet gerekse etkililik açısından günden güne daha vazgeçilmez hale gelmektedir. Sosyal medya, tüm anlatılan fayda ve etkileri ile birlikte, insan kaynakları departmanları açısından oldukça önemli bir araç haline gelmiştir. Kaynağa erişim kolaylığı, bilgiye erişimde rahatlık, etkili iletişim fırsatı gibi özellikler insan kaynakları fonksiyonları açısından sosyal medyayı takip etme ve burada etkili olma zorunluluğuna itmiştir.

İnsan kaynakları departmanına göre, bu yeni medya olgusu özellikle fiziksel olarak zaman ve mekân kavramları bakımından birbirinden ayrı insanların işbirliği yapma yöntemlerini, iletişimlerini, işlerini organize etme şekillerini, fikirlerini ve beklentilerini seslendirme yöntemlerini değiştirmek konusunda çok büyük bir potansiyele sahiptir. Eşit derecede önemli başka bir konu da organizasyonlara bu teknolojilerle yetişmiş sanal nesilden çalışanlarla iletişime geçme ve onlardan öğrenme fırsatı sağlamasıdır. Bahsi geçen özellikler sayesinde insan kaynakları departmanlarının eline insan kaynakları “iş modeli” denen olguyu şirketlerinin

stratejik ve itibar hedeflerine uygun, paydaşların değerine değer katmanın yeni yollarını keşfederek ve çağdaş bir organizasyonel mimariye sahip olma şansı ile değiştirme fırsatı geçmiştir (Martin vd., 2008).

Aynı şekilde geçtiğimiz on yıl içerisinde işe alma ve özgeçmiş oluşturma süreçleri önemli ölçüde değişmiştir. Özellikle çalışanlar interneti ve sosyal medya araçlarını iş arama süreçlerinde kullanmaya başlamışlardır. Özgeçmişlerini internet ortamında hazırlayıp başvurularını iş arama siteleri veya sosyal medya üzerinden yani yine internet ortamından yapmaktadırlar (Arthur 2012, 55).

İnsan kaynakları departmanları, örgütün en iyi performans gösteren çalışanlarını kriz sonrası ellerinde tutmaya çalışırken, bir yandan da diğer şirketlerdeki yetenekleri kendilerine çekmeye çalışmaktadırlar. Yetenek olarak adlandırılan bu adaylar ise aktif olarak iş aramadıklarından kariyer portallarında yer almamakta ve bu adaylara ulaşmak için başka kaynak aranmaktadır. İşte bu noktada sosyal medya ağları devreye girmektedir. İşe alımlarda piyasadan çekme esasına göre çalışan insan kaynakları süreçlerinin yerini sosyal ağlar aracılığı ile itme yaklaşımının aldığı görülmektedir. Buna göre Facebook, Twitter, LinkedIn gibi sosyal ağları kullanan işletmeler beyin avcılığı yapmak yerine nitelikli adayların kendilerini bulmalarını sağlamaktadırlar. Sosyal ağlar üzerinden yapılan yetenekleri işletmelere çekme projeleri hem yeni proje fikirlerinin hızlı bir şekilde ortaya atılmasına fırsat vermekte, hem de adayların bu yolla şirkete olan mesafelerini azaltmaktadır (Çapa 2011, 22).

3.5. Sosyal Medyanın İnsan Kaynaklarında Yarattığı Değişiklikler

Teknolojinin her geçen gün gelişmesi, iletişim kanallarının ve bilgiye erişimin kolaylaşması ve buna bağlı olarak da sosyal medya kullanıcıları ile kullanım alanlarının genişlemesi sebebiyle, sosyal medya insan kaynakları alanı için kaçınılmaz bir cazibe merkezi oluşmaktadır.

Çalışanların örgüte sağladıkları katma değerler ile sahip oldukları toplumsal mesleki ve eğitimsel özelliklerin bir bütünü olan insan kaynağı faktörüne verilen değer, örgütün genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenmektedir. İnsan

kaynağının elde edilmesi, geliştirilmesi, performans yönetimi, ücret ve ödöllyönetimi gibi temel insan kaynakları yönetimi süreçlerinin işletme stratejilerine entegrasyonu, planlanması, koordinasyonu ve uygulanması gibi her bir aşamada örgüt içerisinde açık, hızlı, düzenli ve iki yönlü işleyen iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır. En iyi iş planları bile, bir arayagelerek bunları gerçekleştirecek kişilerin bilgisine sunulmadan bir anlam taşımamaktadır (Özdemir 2006, 35).

Günümüzde şirketlerde işgören tedarikinde çeşitli şekillerde internetten yararlanılmaktadır. Örneğin şirket içi iletişimde intranet (iç ağ) kullanılmaktadır. Intranet, bir örgüt içerisindeki insanların birbirleriyle iletişimde bulunmalarını mümkün kılan bir bilgisayar sistemidir. İçsel tedarikte duyuruların bültenlerde veya panolarda yapılması yerine, intranet kullanılarak boşalan pozisyonlar için aday olabileceklere kolaylıkla ulaşılabilir. Çok sayıda firma intranet sistemlerini kullanarak boş pozisyonları duyurmakta ve böylece mevcut çalışanlarına daha fazla kariyer gelişim fırsatları sunarak onların tatminini ve memnuniyetini arttırmaktadır.

Sosyal medya, uluslararası emek piyasalarını da içeren piyasalarda çok sayıda nitelikli adaya ulaşılmasında, tedarik maliyetlerinin azaltılmasında, yorucu yönetsel süreçlerin hızlandırılmasında ve örgüte işgören tedarik stratejisinin başarısını değerlendirmede oldukça etkilidir. Ayrıca Walt Disney World gibi firmalar, kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak “marka kimlikleri” oluşturmak amacıyla elektronik işgören tedarikinde web sitelerini veya web tabanlı portalları kullanmaktadırlar. Örneğin Disney World'ün marka kimliği, yüksek düzeyde müşteri tatminine ve herkes için kaliteli bir eğlence deneyimine dayanır. Bu kimlik örgüt kültürüyle desteklenir, şirketin web sitesinin bir parçası olur ve firmaya yeni çalışanlar çekmekte öncü bir rol oynar. Böylece firmaya iş başvurusu yapan adaylar, şirketin web sitesinde firmanın marka kimliğiyle ilgili önemli bilgiler bulurlar ve bunları, kişisel amaç ve değerlerinin örgüt kültürüne uyup uymadığını belirlemede göz önüne alırlar. Daha sonra firmanın hedefleriyle kendi değerleri arasında bir örtüşme olduğunu algıarlarsa başvuruda bulunabilirler. Dolayısıyla böyle bir yöntem sayesinde adaylar, işe başvurmaya karar vermeden önce firma hakkında yararlanabilecekleri bilgilere ulaşabilirler (Bingöl 2010, 210).

E-işgören tedarikinin üstünlüklerine karşın bazı zayıf yönlerinin de bulunduğu öne sürülmektedir. Yukarıda belirttiğimiz gibi internet aracılığıyla işverenlerin gözden geçirmesi gereken veya birçoğu aranan niteliklere sahip olmayan çok sayıda aday, başvuruda bulunmakta ve özgeçmişlerini sunmaktadır. Sonuçta işverenlerin, yapılan başvuruları gözden geçirmek için daha fazla zaman ayırması gerekmektedir. Böyle bir durum maliyetlerin yükselmesine de neden olmaktadır. Ayrıca e-işgören tedarikinde gizlilik ve güvenlik konuları gündeme gelmektedir. İş başvurusu yapan bir adayın ismi, adresi, telefon numarası, eğitimi, kariyer geçmişi, ücret beklentileri, referansları gibi çeşitli bilgilere başkalarının ulaşabilmeleri ihtimali söz konusu olabilmektedir. Adayların bilgisayar sistemlerine ulaşma olanakları bulunmayabilir veya bilgisayar sistemlerini kullanmak için gereken becerilere sahip olmayabilirler (Bingöl 2010, 212).

Örgütlerin sosyal medya kullanımları incelendiği takdirde genel olarak bu mecrada henüz istenen ve beklenen verimi gösteremedikleri görülmektedir. Nitekim işverenler, sosyal medyanın tüm avantajlarına karşın bu mecraı, belirli sebeplerden ötürü bir tehdit olarak görmeye devam etmektedirler. Bu sebeplerin başlıcaları, sosyal medyanın çalışanın mesaisinden çalarak yaratacağı üretkenlik kaybı, sosyal medyada yer alacak yorumlar dolayısıyla oluşabilecek itibar kaybı riski ve sosyal ağ sitelerinin yaratacağı açıklar dolayısıyla oluşabilecek güvenlik riskleridir (Manpower 2009, 6).

Bu üç risk işveren tarafında çeşitli kaygılara sebep olmaktadır. Bu kaygılar sonucunda ise örgütler çeşitli politika ve prosedürlerle çalışma şartlarını değiştirmekte ve sosyal medyaya erişim engelleri yaratmaktadır. Bu gibi politikaların amacı, örgüt çalışanlarının sosyal medyadaki davranışlarını kontrol altına almak yerine, bu davranışları örgütün ve çalışanın yararına olabilecek pozitif ve yaratıcı düşünceye sevketmeye yönelik olmalıdır. Ancak kabul edilmelidir ki bu değişiklik ortadaki risklerden daha fazla fırsatı ve olası avantajı engellemektedir. Bu fırsatların başında, sosyal medya üzerinden yürütülecek kampanyaların sonucunda oluşacak üretkenlik avantajı, sosyal medyada kurulacak ilişkiler sonucunda oluşabilecek işbirliği fırsatları, sosyal ağlardan toplanacak verilerin işlenerek oluşturulacak know-how, sosyal organizasyonlarla sağlanacak bağlılık ve bunun sonucu olarak bu

organizasyonların duyurularının yapılması sayesinde örgütün yetenekler için cazibe merkezi haline gelmesi gibi birçok başlıktan bahsedilebilir.

Tüm bu fırsatlara ve sosyal medyanın hayatlarımıza bu derecede nüfuz etmesine karşın, birçok işletme bunu kendi süreçlerinde kullanma konusunda karasızdır. İşletmelerin insan yönetimi alanındaki tecrübeleri ve sosyal medyanın mevcut iş süreçlerinde daha fazla yer almasıyla birlikte bu alanın denetiminin artırılması ve sıkılaştırılması yönündedir. Bunun genel sebebi ise hala X teorisine yatkın yönetim anlayışıdır. Çalışana olan bu bakış özellikle verimliliğin düşeceği ve çalışanın buradaki egemenliğini kendi lehine kullanabileceği dolayısıyla işletmelerde sosyal medyayı kısıtlama arzusu doğurmaktadır. Ancak bu inanca rağmen stratejik olarak insanlara müşterilere ulaşmanın en kolay ve ucuz yolu artık sosyal medyadır. Müşterilerle birlikte bu çalışmanın tamamında konu edildiği üzere, müşteriler kadar önemli olan çalışan ve çalışan adaylarına ulaşmak ve doğru bir köprü kurmak için de en doğru alan burasıdır. Bu nedenle İşletmeler artık sosyal medyada olup olmamaktan ziyade, bu kaynağı en doğru nasıl kazanca çevireceklerini ve bu alanı kendi lehlerine kullanabileceklerini tartışmaktadırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA SOSYAL MEDYA KULLANIM ARAŞTIRMALARI

İşletmeler için oldukça önem kazanan insan kaynaklarında sosyal medyanın kullanımına ait yapılan literatür taramasında, insan kaynakları ve sosyal medya ilişkisini direkt olarak ortaya koyan çalışma sayısına pek rastlanamamaktadır. Ancak işletmelerde sosyal medya kullanımı ve insan kaynaklarında teknoloji kullanımı üzerine yapılan çalışmalarda bu konuya değinildiği veya sosyal medya kullanımının sonucunda ortaya çıkan faydalar üzerine yapılan çalışmalarda insan kaynaklarının etkilerinden bahsedildiği görülmektedir.

4.1. Literatür Taraması

İnsan kaynakları üzerine yapılan literatür çalışmasında, işletme performansı ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir (Wright ve Boswell 2002)(Guest ve Hogue 1994, 40). Bu çalışmalarda değinildiği üzere insan kaynakları uygulamalarının teknoloji ile desteklenmesi işletme performansını arttıracaktır.

Bunun yanında inovasyon ve insan kaynakları ilişkisini ele alan birçok çalışmada da sosyal medya kullanımı ile yeteneklerin bulunması ve elde tutulması yönünde tespitlerde bulunmuşlardır (Akgün vd., 2007; Bi vd. 2006; Brunsson vd. 2000; Agarwala vd., 2003; Gupta ve Shingal, 1993; Jimenez ve Valle, 2005; Chew, 2000; Chen, 2009).

Sosyal medya kavramını literatürde incelediğimizde bu kavramdan ilk olarak AOL yöneticilerinden Ted Leonsis'in bahsettiği görülmektedir. Leonsis, sosyal medyayı bireyler tarafından sosyal çevreleriyle paylaşımlarda bulundukları ve iletişim kurdukları eğlenceli bir ortam olarak tanımlamıştır. Örneklem yöntemiyle, pratik hayattan örneklerle açıklama getirmiştir (Bercovici 2010).

Sosyal medyanın yapısı üzerine yapılan çalışmalarda, çeşitli tanımlar ve yapı haritaları bulunmaktadır. Pannuzio (2008), sosyal medyayı çok sayıdaki interaktif

yayın faaliyetlerini barındıran sanal ağlar olarak tanımlamıştır. Evangelopoulos ve arkadaşları (2012) ise sosyal medyayı bireylerin içerik paylaşımında bulunabildikleri sosyal ağ sitelerini kapsayan genel bir terim olarak kullanmaktadır. Evans (2010) sosyal medyanın gelişimini, kullanıcıların sadece internet sitelerini görebildiği Web 1.0'den, interaktif olarak içeriğe katkıda bulunabildikleri ikinci nesil Web 2.0'ye geçiş üzerinden yapmış ve bu geçişin işletmelerin performansına etkilerini incelemiştir. Sahadan uygulayıcılar ve profesyonellerin görüşleriyle içerik hakkında ortak bir payda oluşturmuştur. Wilson (2010) ve Comm (2010) yaptıkları çalışmalarda sosyal medyayı, yer ve zaman sınırı olmaksızın kendi oluşturdukları içerikleri paylaşabildikleri ve paylaşılan içeriklere interaktif olarak yorum yapabildikleri sanal mecra olarak tanımlamışlardır.

Kaplan ve Haenlein ise (2010) yayınladıkları çalışmada sosyal medyanın kullanıcıların çeşitli arayüzler aracılığıyla içerik oluşturdukları veya istediklerinde değiştirebildikleri bir platform olduğundan bahsetmişlerdir. Kendisi de aynı zamanda bir sosyal medya aracı olan Wikipedia'da yer alan tanıma göre sosyal medya internet üzerinden karşılıklı bilgi paylaşımına izin veren interaktif medya sistemi olarak tanımlanmaktadır. Vaka İncelemesi ve kıyaslama yöntemleriyle uygulamadaki tanımlar ortaya konmuştur.

Sosyal medyanın çeşitli literatür çalışmalarında derlenen ortak yönlerini inceleyen Newson ve arkadaşları (2009) bunları; paylaşım, katılımlı içerik, ve online bilgi iletişimi olarak sıralamıştır. Vural ve Bat 2010 yılında yaptıkları araştırmada, Ege Üniversitesi iletişim fakültesi öğrencilerinin sosyal medya kullanım alışkanlıklarını incelemiş ve öğrencilerin % 82,4'ünün sosyal medyada profillerinin bulunduğunu, % 55,2'sinin ise en az günde 1 defa sosyal medya ağlarını ziyaret ettiğini belirlemiştir. Ege Üniversitesi iletişim fakültesi öğrencilerinin internet ve sosyal medya kullanımlarına ilişkin yapılan bu çalışmada, tarama modeli esas alınmıştır. Öğrencilere uygulanan anket aracılığıyla veriler toplanmış ve bu verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi ile tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır.

Ülkemizde işletmelerin sosyal medya kullanımı konusunda yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar ağırlıklı olarak sosyal medyanın pazarlama ve satış fonksiyonlarına yönelik etkilerini incelemeye çalışmış olup, diğer fonksiyonlar üzerine yapılan çalışmalar nispeten daha kısıtlı sayıda kalmıştır.

Kara tarafından yapılan çalışmada (2012), bilişim ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren 6 işletmenin sosyal medya kullanımları incelenmiş ve bu mecralarda yapılan çalışmalarda işletmelerin kullanım sıklıklarının bireysel tüketiciye ürün sunan işletmelerin kurumsal müşteriye ürün sunan müşteriye göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Sosyal medya ağlarının sosyal ticaret ağına dönüşümü ve ticarileşmesi, Facebook örneği üzerinden incelenmiştir. Çalışmada, web 2.0 tabanlı sosyal medya ağlarının gelişiminin sosyal ticaret ağlarına olan etkileri de irdelenmiştir.

İşler ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada sosyal medyanın halkla ilişkiler aracı olarak kullanım stratejilerini değerlendirmiş ve teorik hipotezlere dayanarak işletmelerin risk yönetimi, itibar yönetimi ve kriz yönetimi stratejilerini geliştirebileceklerini savunmuştur. Bu çalışmada öncelikle sosyal medya yeni bir iletişim mecrası olarak değerlendirilmiş, sosyal medya araçları belirlenmiş ve bu mecranın halkla ilişkiler uygulamaları açısından avantaj ve dezavantajları ortaya konulmuştur. Dünya ve Türkiye'deki örnekler karşılaştırılarak Türkiye'deki sosyal medya algısının ve bunun halkla ilişkiler uygulamalarına yansımaları ortaya çıkarılmıştır.

Shockley ve Zalabak (2009) yaptığı çalışmada örgütlerin uzun süreli ilişkiler kurabilmek için çalışan ilişkilerini artırma gerekliliğinin farkına vardığını öne sürmektedirler. Towers (2003) ise artan ilişki düzeyinin işletmenin örgüt performansına ve karlılığına direkt olarak etki ettiğini iddia etmektedir.

Kalla (2005) ilişki düzeylerini belirleyen en önemli etkenin iletişim kanalları olduğunu ve örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesinin bu araçların

etkin kullanımına bağılı olduğunu ortaya koymuştur. Miller (2009)yeni teknolojilerin hayatımıza entegre olması sonucunda örgütsel iletişimin başarısının sosyal iletişimden ve sosyal kanalların etkin kullanımından geçtiğini; çalışan iletişimde yeni teknolojilerin kullanımının örgütsel iletişimin başarısını arttırdığını öne sürmüştür.

Sosyal ağ tanımı üzerine yapılan ilk çalışmalar sanal ağların öncesine dayanmakta olup, toplumsal ilişkileri işaret etmektedir. Bu ilişki ağlarının insan kaynakları ile ilişkilendirilmesi ise insan kaynaklarının teorileştirildiği yıllardan beri araştırmalara konu olmaktadır. 1966 yılında Rees tarafından yapılan çalışmada sosyal ağlar aracılığıyla yapılan işe alımların artmasının personel sirkülasyonunu düşürerek kaliteyi arttırdığını ortaya koymuştur (Rees 1966). Lin ve arkadaşları (1981) kapalı ve offline sosyal ağları tanımlayarak işe alımda bu ağların sağladığı olumlu rolü keşfetmiştir. 1986 yılında Bourdieu ise bu ağların işletmelerdeki entelektüel sermayenin mobilizasyonu ve kazanımını hızlandırdığını belirtmiştir. Granovetter (1995) yaptığı çalışmada işin kazanımlarını değerlendirmiş ve sosyal ağlar aracılığıyla gelen adayların daha yüksek ücretlerle anlaşma yapabildiklerini ortaya koymuştur. Black ve Johnson'ın (2012) gerçekleştirdiği sosyal medyanın insan kaynaklarında kullanımı çalışmasında, sosyal medyanın insan kaynakları alanında kullanımı üzerine yapılan çalışmaların kısıtlılığından bahsedilmektedir. Bu çalışmada mevcut literatürün taranması yöntemiyle, 7 önerme test edilmiştir.

Tapscott (2009) ise yayımladığı Grown Up Digital kitabında, insan kaynaklarının sosyal medya araçlarını kullanmaksızın sürdürülebilir mükemmel büyümeyi yeterli ölçüde başaramayacaklarını belirtmiştir. Literatür desteği ve uygulamalı anlatım metoduyla, sosyal medya ve işletmedeki rolü tanımlanmıştır. İnsan kaynaklarının sosyal medyanın çevresinde büyüdüğünü ve sınırlarını belirlemede önemli bir enstrüman olduğundan bahsetmiştir. Lon Safko ise Social Media Bible kitabında insan kaynaklarının etkisini sosyal medyayı kullanarak arttırmalarının en efektif yöntem olduğunu belirtmiştir (Safko 2012).

SHRM’de yapılan çalışmaya göre (2008) insan kaynakları yöneticileri, sosyal medyayı önemli bir araç olarak kullanmaya başlamıştır. Bu mecradan elde edilen verileri işe alım sürecine giderek daha fazla adapte etmeye çalışmaktadır. Stone ve arkadaşları (2006) ise teknolojinin insan kaynakları departmanına etkilerinden en önemlisinin adaylarla iletişim kanallarında kendini gösterdiğini açıklamışlardır. Gueutal ve Stone (2005) ise çalışan eğitimlerinin ve ücret politikalarının bu kanalların sağladığı çeşitlilik dolayısıyla gelişen diğer alanlar olduğundan bahsetmişlerdir.

Kluemper ve Rosen (2009) ortaya koydukları çalışmada, sosyal medyanın adayların değerlendirme sürecini etkilediğini bunun da temel nedeninin bu kanallardan gelen verilerin değerlendirme amaçlı elde edilen verileri arttırması olduğunu anlatmışlardır.

Sackett (2007) çalışanın sosyal medya profillerinden, özgeçmiş, mülakat ve başvurusuna nazaran daha fazla veri elde edilebildiğini ve bu verilerin tipik ve karakteristik standart bilgiden ziyade gerçek iş performansını ve potansiyelini yansıttığını ortaya koymuştur.

Bir başka çalışmada Meister ve Willyerd, sosyal medyanın işletme için geleceğin yeteneklerini tespit etmede ve inovatif bir çalışma kültürü oluşturmada yegâne yöntem olduğunu anlatmışlardır (Meister ve Willyerd 2010). Ferris, Hochwarter, Douglas, Blass, Kolodinsky ve Treadway ise 2002’de yaptıkları çalışmada insan kaynakları ve örgüt kültürü ile sosyal ağ arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Ferris vd., 2002).

Jackson, Schuler ve Werner’in 2011’de yayınladığı Managing Human Resources kitabı ise sosyal medya kullanımının işe alımdaki etkisinin arttığını ortaya koymuştur (Jackson vd., 2011).

Sosyal medya ile sosyal medyanın insan kaynaklarında kullanımındaki sorunlardan biri bu alanın (satış ve pazarlamada kullanımının aksine) sosyal sonuçlarının verimliliğinin ve etkinliğinin sayısal olarak ölçümünün basit olmamasıdır. Gerek akademik çalışmaların henüz yeterli sayıda olmaması gerekse bu alanın pratik hayattaki sonuçlarının yeni oluşmaya başlaması nedeniyle kıyaslanabilecek veri ve literatür bilgisi de kısıtlıdır (Sözer 2013).

Bu konudaki araştırmalara ışık tutması açısından çalışma kapsamında işletmelerde sosyal medya kullanımının insan kaynakları ve dolaylı olarak da işletme performansına etkileri mercek altına alınmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARINDA SOSYAL MEDYA KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, hipotezler, araştırma modeli, araştırmanın örnekleme, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilerek çalışmanın yöntemi ve analizlerden elde edilen bulgular açıklanmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu tez çalışmasında amaç, işletmelerde insan kaynakları fonksiyonlarında sosyal medya kullanımının etkisi olup olmadığını araştırmaktır.

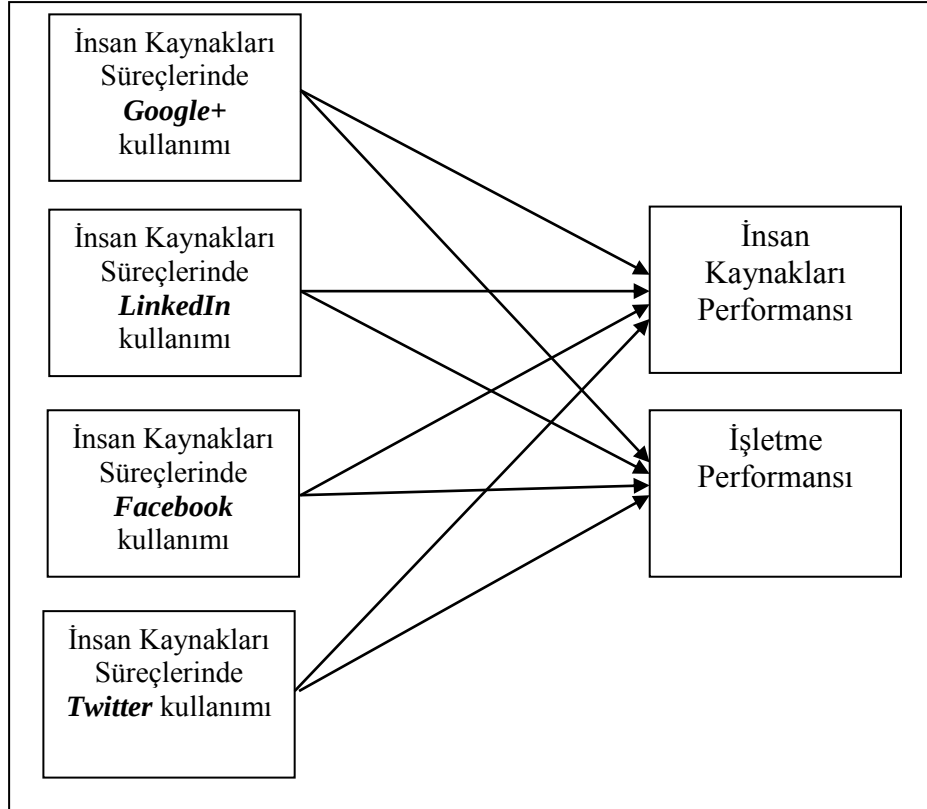
Ülkemizde ve dünyada, insan kaynağı konusunda rekabetin artması sonucunda, insan kaynakları yönetimi gittikçe daha fazla önem kazanan bir fonksiyon haline gelmektedir. Gerek işletme performansına olan etkisi gerekse sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada oluşturduğu etki insan kaynakları biriminin yöntemlerini geliştirmesi ve tüm diğer fonksiyonlar gibi zamana ayak uydurması zorunluluğunu birlikte getirmektedir. İnsan kaynakları birimleri de bu sebeple, tıpkı satış ve pazarlama birimleri gibi toplumsal gelişmelerin içerisinde olmak ve işletme içi katma değerlerini maksimize etmek için gerekli tüm modern kanalları kullanmak durumundadırlar. Bu kanalların en önemlilerinden biri ise hiç şüphesiz sosyal medyadır. Nitekim teknolojik gelişmeler ve toplumların internetle olan ilişkisi sosyal medyayı günümüzün bağımlılığı haline getirmiş ve bu bağımlılığın günlük hayata yansması her alanda olduğu gibi iş hayatına da etkilemiştir.

Bu araştırmamızda örnekleme dahil edilmiş işletmelerin baz alınması suretiyle, sosyal medya kullanımının işletme ve insan kaynakları fonksiyonlarına etkileri ölçülmeye çalışılmış ve bunun sonucu olarak da bu etkinin oluşmasındaki etmenler sorgulanmıştır. Çalışmada insan kaynakları yönetimi kademelerinde görev yapan yöneticilerin ve bizzat işi yapan çalışanların görüşlerine dayanılarak ve işletmeler

hakkında yapısal bilgiler kullanılarak, sosyal medya ile işletme performansı ve insan kaynakları performansı ilişkileri değerlendirilmiştir.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu tez çalışmasında, insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının etkilerini ve yöntemlerini tespit etmek amacıyla aşağıdaki model önerilmiştir.



Şekil 6. Genel Araştırma Modeli

Bu model ile birlikte gerek literatür değerlendirmesi gerekse araştırma soruları değerlendirildiğinde elde edilen varsayımlar sonucunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının, bu birimin etkinliğini ve verimliliğini arttırması, maliyetleri ise düşürmesi beklenmektedir. Bu varsayım sonucunda H1 hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H1. İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı, insan kaynakları performansını pozitif etkiler.

Sosyal medya kullanımının işletme performansını pozitif etkilediği yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Evans 2010). Wright ve Boswell ise insan kaynakları performansının işletme performansını arttırdığını ortaya koymuştur. Bu iki varsayımdan yola çıkarak H2 hipotezi geliştirilmiştir:

H2. İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı işletme performansını pozitif etkiler.

İşletmelerde sosyal medya kullanılmasının işletme performansına etkisi ve insan kaynaklarında sosyal medya kullanımının insan kaynakları performansına etkisi arasında anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir. Bu ilişki sosyal medyanın gerek işletmenin bütününde gerekse alt sistemlerinde performansı arttırmaya yönelik bir araç olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Bu varsayım üzerine aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3. İşletmelerde sosyal medya kullanımının işletme performansına etkisi ile sosyal medya kullanımının insan kaynakları performansına etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerin sosyal medyayı insan kaynakları biriminde kullanım frekanslarının işletmenin büyüklüğüne veya faaliyet gösterdiği alana göre değişmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4. İşletmelerin faaliyet alanları ve/veya büyüklükleri ile sosyal medyanın insan kaynaklarında kullanımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerde çalışan sayısı arttıkça insan kaynakları birimlerinin personel yönetim ve denetim faaliyetleri zorlaşmaktadır. Sosyal medya kullanımı ise çalışanların denetlenmesi ve belirli kuralları tabi tutulması gereken alanlardan biridir. İşletmelerin

büyüklikleri ile sosyal medya kural ve politikalarının uygulanma sıklıkları arasında bir ilişki çıkması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5. Şirket çalışan sayıları arttıkça şirketlerde sosyal medya kurallarının/politikalarının uygulanma sıklığı artmaktadır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Türkiye Capital dergisi tarafından yayınlanan Capital 500 listesinde (www.capital500.net 2012 yılı) bulunan firmaların insan kaynakları yöneticilerine veya temsile yetkili çalışanlarına ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Üretim, Hizmet ve Ticari işletmeler değerlendirilmiş bunun dışında herhangi bir bölgesel ayırım yapılmamıştır. Bu doğrultuda Temmuz 2013 – Aralık 2013 tarihleri arasında 500 firmadan 318'ine ulaşılmış ve anket formu internet veya telefon kanalıyla doldurulmuştur.

Araştırma 31 sorudan oluşan anket formunun uygulanması sonucu gerçekleştirilmiştir. İlgili sorular dört bölüme ayrılmış olup her bölüm içinde farklı değerlendirme kriterleri bulunmaktadır. Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için yapılan literatür araştırması sonucunda soru formunun geliştirilmesinde bazı ölçeklerden yararlanılmıştır. Bunlar, Mowday, Steers ve Porter (1982)'ın çalışan bağlılığı ölçeği, Pradip Khandwalla (1977)'nın firma performansı, Yong-Sung Cho (2004) ve Mark Huselid (1995), Catherine Truss (2001)'ın geliştirdiği insan kaynaklarına performansına yönelik soruların uyarlandığı ölçeklerdir. Performans değerlendirme sorularında ise 5'li likert ölçeğinden faydalanılmıştır.

İlgili ölçeklerin, araştırmanın amacına ve kapsamına yönelik bölümleri değerlendirilmiş ve bu bölümler araştırmanın amacına uygun şekilde literatürden uyarlanmıştır.

İlk bölümde işletmeye dair sorular sorulmuş olup, işletme hakkında kategorizasyon amaçlı cevaplar beklenmiştir. İşletme türü, büyüklüğü, sermaye yapısı gibi sorular bu bölümde sorulmuştur. İkinci bölümde ise işletmenin kullandığı sosyal medya platformları ve hangi fonksiyonlarda ne kadar kullanıldıkları

değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, sosyal medyanın insan kaynakları performansına yönelik toplam 10 soru sorulmuştur. Aynı şekilde son 5 soru ise işletme performansına yönelik sorular olarak dördüncü bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 10’da araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerinin frekans dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 10. İşletmelerin Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları

Özellikler	Dağılım	Frekans	Yüzde Oranı
Sektör	Üretim	204	64,2%
	Hizmet	71	22,3%
	Ticaret	21	6,6%
	Danışmanlık	13	4,1%
	Diğer	9	2,8%
İşletme Büyüklüğü	0-50 Milyon TL/yıl	87	27,4%
	50-150 Milyon TL/Yıl	132	41,5%
	150-500 Milyon TL/Yıl	51	16,0%
	500 Milyon TL/Yıl ve Üzeri	48	15,1%
Çalışan Sayısı	1-49 Kişi	84	26,4%
	50-99 Kişi	57	17,9%
	100-249 Kişi	96	30,2%
	250-499 Kişi	51	16,0%
	500-999 Kişi	15	4,7%
	1000 + Kişi	15	4,7%
Sosyal Medya Kullanım	1 Yıl ve Daha Az	72	22,6%
	1-2 Yıl	102	32,1%
	2-3 Yıl	102	32,1%
	3 Yıl ve Üzeri	42	13,2%

İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı ile ilgili düzenlenen anketin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizler için SPSS 20 paket programı, tablolama ve biçimsel özellikler için de Excel 2010 kullanılmıştır. Analizler uygulanırken faktör analizi ve güvenilirlik analizi birbiri ardına tekrar edilerek nihai sonuca ulaşılmıştır.

Güvenilirlik analizleri: Çalışmada bu anketi doldurmuş olan toplam 318 kişiden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Buna göre, yapılan analizlerde

anketin iç tutarlılık oranı Cronbach alpha ile ölçülmüş ve 0,889 olarak tespit edilmiştir. Split-half metodu ile yapılan analizlerde ise anket yarılarına ait güvenilirlik katsayıları 0,894 ve 0,755 olarak tespit edilmiştir. Anketin ilk yarısı; S1, S2, S3, S4, S7, S9A, S9B, S9C, S9D, S10A, S10B, S10C, S10D, S11A, S11B, S11C, S11D, S12A, S12B, S12C, S12D, S13A, S13B, S13C, S13D sorularından oluşmakta iken ikinci yarısı; S13D, S14A, S14B, S14C, S14D, S15A, S15B, S15C, S15D, S16, S17, S18, S19, S20, S21, S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S29, S30, S31 sorularından oluşmaktadır.

Yine bu analiz ile elde edilen Spearman-Brown katsayısı ise 0,571 olarak belirlenmiştir. Tüm bu değerler bu anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca aşağıda Tablo 11’de ilgili değişken anketten çıkarılırsa Cronbach alpha değerinin ne olacağı gösterilmektedir.

Tüm bu değerlendirmelerin ışığında söz konusu anketin yapıldığı bölge veya yapıldığı toplum için geçerli ve oldukça güvenilir bir ölçek olarak kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 11. Değişkenlerin Çıkarılması ile Cronbach Alpha Değerleri

Değişken	Eğer değişken silinirse Cronbach's Alpha	Değişken	Eğer değişken silinirse Cronbach's Alpha
S9	0,884	S21	0,890
S10	0,884	S22	0,889
S11	0,884	S23	0,891
S12	0,885	S24	0,892
S13	0,886	S25	0,892
S14	0,886	S26	0,892
S15	0,885	S27	0,892
S16	0,89	S28	0,891
S17	0,891	S29	0,891
S18	0,890	S30	0,890
S19	0,891	S31	0,891
S20	0,891		

Faktör Analizi: Çalışma grubunun yanıtladığı anketin faktör analizine yeterliliğinin tespiti için bakılan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,746, yani iyi düzey olarak tespit edilmiştir. Barlett sferisite testi sonucu ise $p < 0,001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde bu test sonuçları örneklemin faktör analizi için gerekli ön koşulları sağladığını göstermiştir.

Söz konusu anketin temel bileşen analizi yöntemi ile yapılan faktör belirleme işleminde eigenvalue (özdeğer) değeri 1'in üzerinde olan 10 temel faktör belirlenmiştir. 10 temel faktörün ilk 6'sı ölçek toplam varyansının %78,7'si ile açıklanmıştır (Faktör 1: %14.41, Faktör 2: %12.79, Faktör 3: %11.06, Faktör 4: %10.01, Faktör 5: %8.23, Faktör 6: %7.19).

Tablo 12. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1	S14D, S10D, S13D, S11D, S12D, S15D, S9D, S14C
Faktör 2	S28, S29, S30, S27, S24, S31, S26, S25
Faktör 3	S15C, S10C, 9C, S10A, S10B, S11C
Faktör 4	S12A, S12C, S12B, S11A
Faktör 5	S13A, S13B, S13C, S9A, S14A
Faktör 6	S18, S22, S17, S23, S19

Bu faktörlerden Faktör 1, Faktör 2 ve Faktör 6 hipotez değerlendirmelerimizde kullanılmak üzere test edilmiştir.

Tablo 13- Faktör 1: Sosyal Medya Kullanımı

	SORULAR	Sosyal Medya Kullanımı (SMK)
S14	İKY ilişkin olarak "Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde" sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.	0,829
S10	İKY ilişkin olarak "Referans Araştırma Sürecinde" sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.	0,815
S11	İKY ilişkin olarak "Aday Havuzu Oluşturma Sürecinde" sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.	0,802
S9	İKY ilişkin olarak "İşe Alım Sürecinde" sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.	0,795
S13	İKY ilişkin olarak "Şirket İçi İletişim Sürecinde" sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.	0,786
S12	İKY ilişkin olarak "Yetenek Yönetimi Sürecinde" sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.	0,765
S15	İKY ilişkin olarak "Sosyal Çevre Oluşturma (Networking) Sürecinde" sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.	0,729

Tablo 13'te görüldüğü üzere Faktör 1'de toplanan sorular (S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15) için Cronbach's Alpha katsayısı 0.957'dir. Oldukça yüksek bir değer olup anket katılımcılarının bu sorulara verdiği cevapların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Faktör 2: İnsan Kaynakları Performansı

	SORULAR	İşletme Performansı - İP
S29	SM araçlarını kullandığımızdan bu yana müşteri memnuniyetinde artış gerçekleşmiştir.	0,847
S28	SM araçlarını kullandığımızdan bu yana satışlarımızda ve pazar payımızda artış gerçekleşmiştir.	0,839
S30	SM araçlarını kullandığımızdan bu yana ciro karlılığımızda artış gerçekleşmiştir.	0,826
S27	SM araçlarını kullandığımızdan bu yana toplam aktif karlılığımızda artış gerçekleşmiştir.	0,777
S24	SM araçlarını kullandığımızdan bu yana, Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti olumlu yönde etkilemiştir.	0,737
S31	SM araçlarını kullandığımızdan bu yana müşteriye yakından tanıma ve onları anlama becerimizde artış gerçekleşmiştir.	0,687
S26	SM kullanımı, Ücret yönetimi ve piyasa araştırması sürecinin etkinliğini arttırmıştır.	0,596

Tablo 14’te görüldüğü üzere Faktör 2 için Cronbach's Alpha değeri 0.916’dır. (S24, S26, S27, S28, S29, S30, S31). Bu değerde yüksek olduğundan sorulara verilen cevapların tutarlı olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Faktör 6: İşletme Performansı

	SORULAR	İnsan Kaynakları Performansı - İKP
S18	SMK, işletme aday havuzundaki personelin kalite ve çeşitliliği artırılmasına olumlu katkıda bulunmuştur.	0,770
S22	SMK, Yetenekli çalışanların kuruma kazandırılmasını sağlamıştır.	0,758
S17	SMK, Aday Havuzu Oluşturma ve İşe Alım performansımızı olumlu yönde etkilemiştir.	0,653
S23	SMK, İşveren markası oluşturulması ve şirketimizin sosyal ortamlarda tanınmasına olumlu katkı sağlamıştır.	0,605
S19	SMK, Personel İşe Alım maliyetlerimizde önemli ölçüde tasarruf sağlamıştır.	0,519
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS %79,50		

Tablo 15’te Faktör 6 için Cronbach's Alpha değeri 0.886’dır. (S17, S18, S19, S22, S23). Bu değer de oldukça yüksektir (0.7 değerinden büyük olduğundan) ve bu sorulara verilen cevapların da tutarlı olduğunu ispatlamaktadır.

5.4. Araştırmanın Bulguları

İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı ile ilgili düzenlenen anket üzerinden faktör analizi sonuçları göz önüne alınarak bazı hipotezler test edilmek istenmektedir. Öncelikle insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının insan kaynakları performansını olumlu yönde etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Bunun için Faktör 6’daki S17, S18, S19, S22 ve S23 isimli soruların sonuçları her katılımcı için toplanıp beklenen ortalama değerden yüksek olup olmadığı *Tek Örneklem t-Testi* ile incelenmiştir. Aynı yöntem insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının işletme performansını olumlu yönde etkileyip etkilemediği hipotezini test ederken de kullanılmıştır. Bu hipotez için S24, S27, S28, S29, S30, S31 isimli sorular toplanmıştır.

Ayrıca Facebook, Twitter, LinkedIn ve Google+ ağları için kullanım sıklıklarının ortalama beklenen değerden yüksek olup olmadığı hipotezleri de *Tek Örneklem t-Testi* ile değerlendirilmiştir. Bunun için S9A, S9B, S9C, S9D, S10A, S10B, S10C, S10D, S11A, S11B, S11C, S11D, S12A, S12B, S12C, S12D, S13A, S13B, S13C, S13D, S14A, S14B, S14C, S14D, S15A, S15B, S15C, S15D soruları kullanılıp aynı harfli olanlar (aynı ağ) birleştirilip bakılmıştır. (S9A + S10A + S11A + S12A + S13A + S14A + S15A vb.)

Sosyal medya kullanımının işletme performansına etkisi ile insan kaynakları performansına etkisi arasında bir ilişki olup olmadığına *Pearson Korelasyon testi* ile bakılmıştır.

Şirket çalışan sayıları arttıkça şirketlerde sosyal medya kullanım politikalarının uygulanıp uygulanmadığı *Ki-Karetest* istatistiği kullanılarak incelenmiştir.

Şirket faaliyet alanlarına ve işletme büyüklüklerine göre sosyal medyanın insan kaynakları süreçlerinde kullanımıyla ilgili anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için Genelleştirilmiş Lineer Model tekniği kullanılmıştır. Söz konusu analizler için SPSS 20 paket programı, tablolama ve biçimsel özellikler içinde Excel 2010 kullanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde insan kaynakları fonksiyonlarında sosyal medya kullanımının etkisi olup olmadığını incelemektir. Bu amaca yönelik olarak beş hipoteztest edilmiştir. İstatistiksel analizlerden elde edilen bulgular, araştırmaya temel oluşturan hipotezler ile birlikte değerlendirilmiş ve elde edilen bulgulara yönelik yorumlar sunulmuştur. Aşağıda araştırmaya ilişkin bulgulara ve yorumlara alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

5.4.1. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İnsan Kaynakları Performansına Etkisi

Burada insan kaynakları performansına etkisi olan sorular (S17, S18, S19, S22 ve S23) toplanarak ortalama beklenen değerden (5 soru, ortalama değer = 3; 5x3 = 15) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olup olmadığı *Tek Örneklem t-Testi* ile incelenmiştir.

H1:İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının insan kaynakları performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Tablo 16. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İK Performansına Etkisinin Tek Örneklem İstatistikleri

Tek-Örneklem İstatistikleri				
	Örneklem Büyüklüğü	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
ik_perf	318	19.6981	3.23868	.18162

Tablo 16 ve Tablo 17 birlikte değerlendirildiğinde 318 kişi için ortalamanın 19.7 olduğu ve bunun ve t-testi sonucunda elde edilen $p=0.000$ değeri ile istatistiksel olarak 15'ten büyük olduğu %95 güven ile söylenebilir.

Tablo 17. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İK Performansına Etkisinin Tek Örneklem Testi

Tek-Örneklem Testi						
	Test Değeri = 15					
	t	s.d	p	Ortalama Fark	Fark için %95 güven aralığı	
					Düşük	Yüksek
ik_perf	25.868	317	.000	4.69811	4.3408	5.0554

Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilir ve %95 güven düzeyinde insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının insan kaynakları performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

5.4.2. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisi

İşletme performansına etkisini ölçen sorular (S24, S27, S28, S29, S30, S31) toplanarak ortalama beklenen değerden (6 soru, ortalama değer = 3; $6 \times 3 = 18$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olup olmadığı *Tek Örneklem t-Testi* ile incelenmiştir.

H2: İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Tablo 18. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisinin Tek Örneklem İstatistikleri

Tek-Örneklem İstatistikleri				
	Örneklem Büüklüğü	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
işletme_perf	318	21.2075	3.79702	.21293

Tablo 18 ve Tablo 19 birlikte değerlendirildiğinde 318 kişi için ortalamanın 21.2 olduğu ve bunun ve t-testi sonucunda elde edilen $p=0.000$ değeri ile istatistiksel olarak 18'den büyük olduğu %95 güven ile söylenebilir.

Tablo 19. İK Süreçlerinde Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisinin Tek Örneklem Testi

Tek-Örneklem Testi						
	Test Değeri = 15					
	t	s.d	P	Ortalama Fark	Fark için %95 güven aralığı	
					Düşük	Yüksek
işletme_perf	15.064	317	.000	3.20755	2.7886	3.6265

Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilir ve %95 güven düzeyinde insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

5.4.3. Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisi ile İnsan Kaynakları Performansına Etkisi Arasındaki İlişki

Burada, daha önce sorulardan birleştirilerek elde edilen değişkenler (*ik_perf* ve *işletme_perf*) arasındaki ilişki *pearson korelasyon testi* ile incelenmiştir.

H3: *Sosyal medya kullanımının işletme performansına etkisi ile insan kaynakları performansına etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 20. Sosyal Medya Kullanımının İşletme Performansına Etkisi ile İK Performansına Etkisine İlişkin Korelasyonlar

Korelasyonlar			
		ik_perf	işletme_perf
ik_perf	Pearson Korelasyonu	1	,581**
	P		.000
işletme_perf	Örneklem Büyüklüğü	318	318
	Pearson Korelasyonu	,581**	1
işletme_perf	P	.000	
	Örneklem Büyüklüğü	318	318
**. Korelasyon %99 güven düzeyinde anlamlıdır).			

Tablo 20’de görüldüğü üzere *ik_perf* ile *işletme_perf* değişkenleri arasında 0.581 ile orta düzeyde bir ilişki vardır, $p = 0.000$ değeri de bu ilişkinin %99 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilir ve sosyal medya kullanımının işletme performansına etkisi ile insan kaynakları performansına etkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu %99 güven düzeyiyle söylenir.

4.4.4. İnsan Kaynakları Süreçlerinde Ağların Kullanım Sıklıkları

Burada dört ağın (Facebook, Twitter, LinkedIn ve Google+) insan kaynakları süreçlerindeki kullanım sıklığının ortalama beklenen değerden (7 soru, ortalama

değer = 3; $7 \times 3 = 21$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek veya düşük olup olmadığı *Tek Örneklem t-Testi* ile incelenmiştir.

Tablo 21. İK Süreçlerinde Ağların Kullanım Sıklıklarına İlişkin Tek Örneklem İstatistikleri

Tek-Örneklem İstatistikleri				
	Örneklem Büyüklüğü	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
Facebook	318	20.7736	6.23101	.34942
Twitter	318	24.6038	6.58171	.36908
LinkedIn	318	18.8302	7.15728	.40136
Google_plus	318	26.4434	7.20946	.40429

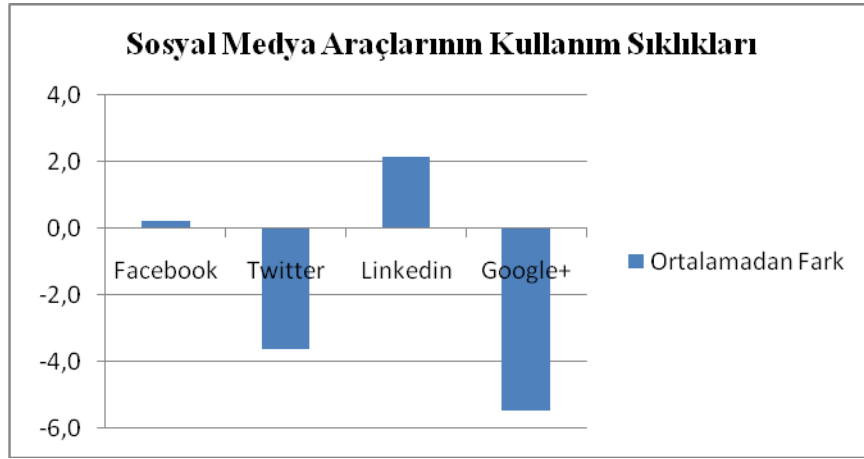
Tablo 21 ve Tablo 22 birlikte değerlendirildiğinde 318 kişi için ortalamaların Facebook içi 20.77, Twitter için 24.6, LinkedIn için 18.8 ve Google+ için 26,4 olduğu görülmektedir. Anketin kodlanması 1: Çok sık kullanırsınız, 5: Hiç kullanmayız şeklinde tasarlandığı için, ortalamanın büyük olması kullanım sıklığının az olduğunu, ortalamanın küçük olması ise kullanım sıklığının yüksek olduğunu belirtmektedir.

Tablo 22. İK Süreçlerinde Ağların Kullanım Sıklıklarına İlişkin Tek Örneklem Testi

Tek-Örneklem Testi						
	Test Değeri = 21					
	t	s.d	p	Ortalama Fark	Fark için %95 güven aralığı	
					Düşük	Yüksek
Facebook	-.648	317	.517	-.22642	-.9139	.4611
Twitter	9.764	317	.000	3.60377	2.8776	4.3299
LinkedIn	-5.406	317	.000	-2.16981	-2.9595	-1.3801
Google_plus	13.464	317	.000	5.44340	4.6480	6.2388

T-testleri sonucunda elde edilen $p=0.517 > 0.05$ olduğu için Facebook'un ortalama düzeyde kullanıldığı şeklindeki hipotez red edilemez. "Facebook ortalama düzeyde kullanılmaktadır" denilir. Diğer üç ağı değerlendirdiğimizde LinkedIn ortalama 18.8 ile en sık kullanılan ağ olarak görülmektedir. LinkedIn için $p = 0.000$ olduğu için bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Twitter ve Google+ için ortalamalar sırasıyla 24.6 ve 26.4'tür. Bu değerler de istatistiksel olarak ortalama değerden anlamlı derecede farklıdır. Bu iki ağ insan kaynakları süreçlerinde çok sık kullanılmamaktadırlar. Sosyal ağların kullanım sıklıkları Şekil 7'de görülmektedir.



Şekil 7. Sosyal Medya Araçlarının Kullanım Sıklık Haritası

Facebook'un ortalamaya ($7 \times 3 = 21$ 'e) çok yakın olduğu, diğerlerinin de farklı yönlerde ortalamadan uzak olduğu görülmektedir. LinkedIn'in bu araştırmada Facebook'tan daha yüksek bir sonuç vermesinin temel nedeni, muhtemelen bu platformun ana kullanım amacının insan kaynakları ve profesyoneller arası iletişim açısından hedef kitleye en yakın platform olmasıdır.

Twitter'ın ortalama kullanım düzeyinin düşük olması ise, bu platformun yapısı gereği sahip olduğu kısıtlardır. Nitekim 140 karakter sınırı, etkileşim tipinin farklılığı ve platform araçlarının insan kaynakları uygulamalarınca kullanım alanının az olması, bu platformun insan kaynakları amacıyla kullanımı açısından sayılabilecek handikaplardan bazılarıdır. Google+ ise her ne kadar twitter'daki bu handikaplara sahip değilse de kullanıcı kitlesi olarak diğer popüler platformlar seviyelerini henüz yakalayamamıştır. Muhtemelen yakın bir zamanda kullanıcı sayısını arttırdığı takdirde insan kaynaklarında kullanım seviyesi biraz daha iyileşebilecektir.

4.4.5. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile Sosyal Medya Kullanımı Arasındaki İlişki

Burada şirketin faaliyet alanının sorulduğu S1 ile kaç yıldır sosyal medyanın insan kaynakları süreçlerinde kullanıldığının sorulduğu S7 isimi sorular kullanılmış ve *Genelleştirilmiş lineer model* tekniği kullanılmıştır.

H4: *İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı işletmelerin faaliyet alanlarına göre değişmektedir.*

Tablo 23. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile Sosyal Medya Kullanımının Öğe Etkileri Arası Testleri

Öğe Etkileri Arası Testleri Bağımlı Değişken: S7					
Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Düzeltilmiş Model	63,758	19	3.356	4.213	.000
Sabit	370.629	1	370.629	465.288	.000
S1	9.440	4	2.360	2.963	.020
S3	18.616	5	3.723	4.674	.000
S1 * S3 interaksiyonu	26.635	10	2.664	3.344	.000
Hata	237.374	298	.797		
Toplam	2070.000	318			
Düzeltilmiş Model	301.132	317			

Tablo 23 ve Tablo 24 birlikte değerlendirildiğinde en az bir faaliyet alanının diğerinden farklı olduğu görülmektedir. S1 ve S3 ayrı ayrı ve birlikte olarak S7 üzerinde anlamlı bir değişiklik göstermektedir. Tablo 23'deki p değerleri 0.05'ten küçüktür. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilir ve faaliyet alanına ve çalışan sayısına göre insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının farklılaştığı %95 güven düzeyiyle söylenir.

Tablo 24. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar

Çoklu Karşılaştırmalar Bağımlı Değişken: S7 Tukey HSD						
(I) S1		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p	%95 Güven Aralığı	
					LowerBound	UpperBound
Üretim	Hizmet	-.31	.140	.179	-.69	.07
	Ticaret	.32	.231	.641	-.32	.95
	Danışmanlık	-.28	.199	.632	-.83	.27
	Diğer	.84	.323	.071	-.04	1.73
Hizmet	Üretim	.31	.140	.179	-.07	.69
	Ticaret	.63*	.205	.020	.07	1.19
	Danışmanlık	.03	.167	1.000	-.43	.49
	Diğer	1,15*	.304	.002	.32	1.99
Ticaret	Üretim	-.32	.231	.641	-.95	.32
	Hizmet	-.63*	.205	.020	-1.19	-.07
	Danışmanlık	-.60	.249	.119	-1.28	.09
	Diğer	.52	.356	.581	-.45	1.50
Danışmanlık	Üretim	.28	.199	.632	-.27	.83
	Hizmet	-.03	.167	1.000	-.49	.43
	Ticaret	.60	.249	.119	-.09	1.28
	Diğer	1,12*	.336	.008	.20	2.04
Diğer	Üretim	-.84	.323	.071	-1.73	.04
	Hizmet	-1,15*	.304	.002	-1.99	-.32
	Ticaret	-.52	.356	.581	-1.50	.45
	Danışmanlık	-1,12*	.336	.008	-2.04	-.20
*. Ortalama fark %95 güven düzeyinde anlamlıdır.						

Ayrıca Tablo 24'te işaretlenmiş olan ikili karşılaştırmaların faaliyet alanına göre anlamlı olarak farklı olduğu görülmektedir. Hizmet ile Ticaret, Hizmet ile Diğer Sektörler, Danışmanlık ile Diğer Sektörler insan kaynaklarında sosyal medya kullanım süreleri bakımından birbirinden farklıdır.

Tablo 25. İşletmelerin Faaliyet Alanları ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Tukey Alt Küme Testi

S7			
Tukey HSD			
S1	Örneklem büyüklüğü	Altküme	
		1	2
Diğer	9	1.33	
Ticaret	21	1.86	1.86
Üretim	204		2.18
Danışmanlık	13		2.45
Hizmet	71		2.49
p		.265	.116

Tablo 25’te faaliyet alanında diğer sektörlerden katıldığını belirtenlerin insan kaynakları süreçlerinde sosyal medyayı en kısa, Hizmet diyenlerin ise en uzun süredir kullandığı sonucu görülmektedir. Hizmet sektörünün özellikle en uzun süredir kullanımının bir nedeninin de bu tip işletmelerin özellikle insan kaynaklı katma değer sunmaları sebebiyle, bu alana daha önce yatırım yapma ihtiyacı duymaları olduğu varsayılabilir.

4.4.6. İşletmelerin Büyüklükleri ile Sosyal Medya Kullanımı Arasındaki İlişki

Burada şirketin çalışan sayısının sorulduğu S3 ile kaç yıldır sosyal medyanın insan kaynakları süreçlerinde kullanıldığının sorulduğu S7 isimi sorular kullanılmış ve *Genelleştirilmiş lineer model* tekniği kullanılmıştır.

H4: *İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı işletme büyüklüklerine göre değişmektedir.*

Tablo 26. İşletmelerin Büyüklükleri ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar

Çoklu Karşılaştırmalar Bağımlı Değişken: S7 Tukey HSD						
(I) S3		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	P	%95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst Sınır
1-49	50-99	-,45*	.153	.039	-.89	-.01
	100-249	-.29	.133	.252	-.67	.09
	250-499	-.29	.158	.440	-.75	.16
	500-999	-.02	.250	1.000	-.74	.70
	1000 ve Üzeri	,78*	.250	.025	.06	1.50
50-99	1-49	,45*	.153	.039	.01	.89
	100-249	.16	.149	.885	-.27	.59
	250-499	.16	.172	.937	-.33	.65
	500-999	.43	.259	.555	-.31	1.17
	1000 ve Üzeri	1,23*	.259	.000	.49	1.97
100-249	1-49	.29	.133	.252	-.09	.67
	50-99	-.16	.149	.885	-.59	.27
	250-499	.00	.155	1.000	-.45	.44
	500-999	.27	.248	.887	-.44	.98
	1000 ve Üzeri	1,07*	.248	.000	.36	1.78
250-499	1-49	.29	.158	.440	-.16	.75
	50-99	-.16	.172	.937	-.65	.33
	100-249	.00	.155	1.000	-.44	.45
	500-999	.27	.262	.907	-.48	1.02
	1000 ve Üzeri	1,07*	.262	.001	.32	1.82
500-999	1-49	.02	.250	1.000	-.70	.74
	50-99	-.43	.259	.555	-1.17	.31
	100-249	-.27	.248	.887	-.98	.44
	250-499	-.27	.262	.907	-1.02	.48
	1000 ve Üzeri	.80	.326	.141	-.13	1.73
1000 ve Üzeri	1-49	-,78*	.250	.025	-1.50	-.06
	50-99	-1,23*	.259	.000	-1.97	-.49
	100-249	-1,07*	.248	.000	-1.78	-.36
	250-499	-1,07*	.262	.001	-1.82	-.32
	500-999	-0.8	.326	.141	-1.73	.13
*. Ortalama fark %95 güven düzeyinde anlamlıdır.						

Tablo 23 ve Tablo 26 birlikte değerlendirildiğinde en az bir faaliyet alanının diğerinden farklı olduğu görülmektedir. S1 ve S3 ayrı ayrı ve birlikte olarak S7 üzerinde anlamlı bir değişiklik göstermektedir. Tablo 23'teki p değerleri 0.05'ten küçüktür. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilir ve faaliyet alanına ve çalışan sayısına göre insan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının farklılaştığı %95 güven düzeyiyle söylenebilir. Ayrıca Tablo 26'da işaretlenmiş olan ikili karşılaştırmaların işletme büyüklüklerine göre anlamlı olarak farklı olduğu görülmektedir. 1-49 ile 50-99 ve 1000 ve üzeri, 50-99 ile 1000 ve üzeri, 100-249 ile 1000 ve üzeri, 250-499 ile 1000 ve üzeri insan kaynaklarında sosyal medya kullanım süreleri bakımından birbirinden farklıdır.

Tablo 27. İşletmelerin Büyüklükleri ile Sosyal Medya Kullanımına İlişkin Tukey Alt Küme Testi

S7 Tukey HSD			
S3	Örneklem büyüklüğü	Alt Küme	
		1	2
1000 ve Üzeri	15	1.40	
1-49	84		2.18
500-999	15		2.20
100-249	96		2.47
250-499	51		2.47
50-99	57		2.63
Sig.		1.000	.344

Tablo 27'de çalışan sayılarına 1000 ve üzeri olarak cevap verenleri insan kaynakları süreçlerinde sosyal medyayı en kısa, 50-99 olarak cevap verenleri ise en uzun süredir kullandığı sonucu görülmektedir.

4.4.7. Şirket Çalışan Sayıları Arttıkça Sosyal Medya Kullanımı Politikaları

Şirket çalışan sayısı arttıkça sosyal medya kullanımı ile ilgili politikaların uygulanıp uygulanmadığı *Ki-Kare* test istatistiği ile incelenmiştir. Bunun için şirket çalışan sayılarının sorulduğu S3 ile sosyal medya kullanım politikalarının sorulduğu S16 isimli sorular çaprazlanmıştır.

H5:Şirket çalışan sayıları arttıkça sosyal medya kullanımına ilişkin politikalar kullanılmaktadır.

Tablo 28. S3 ile S16 Çaprazlaması

S3 * S16 Çaprazlaması					
			S16		Toplam
			Evet	Hayır	
S3	1-49	Adet	54	30	84
		%	64.3%	35.7%	100.0%
	50-99	Adet	48	9	57
		%	84.2%	15.8%	100.0%
	100-249	Adet	72	24	96
		%	75.0%	25.0%	100.0%
	250-499	Adet	39	12	51
		%	76.5%	23.5%	100.0%
	500-999	Adet	12	3	15
		%	80.0%	20.0%	100.0%
	1000 ve Üzeri	Adet	6	9	15
		%	40.0%	60.0%	100.0%
Toplam		Adet	231	87	318
		%	72.6%	27.4%	100.0%

Tablo 28 ve Tablo 29 birlikte değerlendirildiğinde şirket çalışan sayıları arttıkça sosyal medya kullanımına ilişkin politikaların kullanıldığı açıkça görülmektedir. (Evet diyenlerin yüzdesi artmaktadır) Yalnızca şirketinin 1000 ve üzeri çalışana sahip olduğunu belirten katılımcılar için tam tersi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Zaten ilgili bantta toplam 15 katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 29. Ki-Kare Testleri

Ki-Kare Testleri			
	Değer	df	p
Pearson Ki-Kare	15,885	5	.007
Ençok olabilirlik oranı	15.161	5	.010
Lineer-Lineer İlişki	.078	1	.779
Örneklem Büyüklüğü	318		

Ki-Kare testinden de görüleceği üzere çalışan sayılarıyla sosyal medya kullanımı politikalarının uygulanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu %95 güven düzeyiyle söylenir ($p=0.007 < 0.05$).

5.5. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

İşletmeler arasında rekabetin artması ve yeni medya anlayışı olarak, Facebook, Twitter, LinkedIn ve Google plus gibi sosyal medya araçlarının iş ve özel hayatımıza girmesi, insan kaynakları süreçlerinde kullanılan kaynakların gelişimine katkı sağlamıştır.

Yetenekli ve genç çalışan adaylarının sosyal medyayı çok aktif kullanması ile insan kaynakları departmanlarının, aday iletişiminde sosyal medyada var olmaları kaçınılmaz olmuştur. Sosyal medyanın sağladığı, iş arama süreçlerini daha hızlı çözüm bulma, firmaların sosyal medyadaki sayfalarından veya iş arama portallarından başvuru yaparak veya firmaların iş ilanlarını takip ederek aradıkları işe başvurma fırsatı, firma ve çalışma koşulları hakkında daha rahat bilgi sağlayabilme avantajları, adayların bu konuda da sosyal medyaya yönelmeleri için önemli bir etken olmuştur.

Türkiye’de işletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından sosyal medyayı yeni kullanmaya başlamış olması, en eski ve en çok bilinen Facebook’un en sık kullanılan sosyal medya aracı olduğunu göstermektedir. Diğer araçlara göre kullanıcı sayısı daha az olan ancak araştırma sonuçlarına göre Facebook’tan sonra en sık kullanılan LinkedIn’in bu başarısının sebebi nispeten profesyonel ve iş hayatına odaklanmış bakış açısına sahip olmasıdır. Bu araç sosyal medyada işe alım yapan insan kaynakları danışmanlık firmalarının ve orta-üst düzey yönetici arayan insan kaynakları departmanlarının en sık kullandıkları platform olarak kullanılmaktadır. LinkedIn’deki aday profilinin tamamı bir özgeçmiş olarak değerlendirilmesi, kullanıcının profili incelendiğinde eğitimi, deneyimi gibi bilgileri yanında, referanslarını da görülebilmesi bu platformu cazip kılmaktadır. İnsan kaynakları açısından ciddi bir veri tabanı sağlayan LinkedIn, insan kaynakları uzmanları için adaylar hakkında muazzam nitelikte veri sunmaktadır.

Facebook ve LinkedIn özellikle Y kuşağı ile çalışan işletmeler tarafında kullanılmakta ve bu kullanım içerisinde en temel fonksiyon olarak işe alım süreci göze çarpmaktadır. İşletmeler ayrıca Facebook ve Twitter üzerinden iş ilanlarını paylaşmakta, kariyer sayfaları açarak, yeteneklere daha kolay ulaşma yolunu tercih

etmektedirler. Araştırma sonuçlarında Twitter ve Google+ 'ın sık kullanılmaması sonucuna varılması gerek bu ağların fonksiyonel kısıtları gerekse iş yaşamı ile paralel uygulamalara sahip olmamaları olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Twitter'ın 140 karakter sınırı, Google+'ın ise beklenen popülariteyi yakalayamış olması da ayrı birer sebep olarak değerlendirilebilir.

Sosyal medya kullanımının işletmelerin faaliyet alanına göre değerlendirilmesi sonucunda Hizmet ile Ticaret, Hizmet ile Diğer Sektörler, Danışmanlık ile Diğer Sektörler insan kaynaklarında sosyal medya kullanımlarının farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Özellikle hizmet sektörünün sosyal medyanın öneminin daha erken farkına vardığı, bunun da temel sebebinin hizmet sektöründe bireyin katma değerinin ve dolayısıyla insanların yönetiminden kaynaklanan ihtiyaçların bu sektörlerde fazla olması olarak özetleyebiliriz. Bu sektörde yer alan işletmelerin özellikle insan kaynaklı katma değer sunmaları sebebiyle, bu alana daha önce yatırım yapma ihtiyacı duymaları olduğu varsayılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal medya kavramı ve uygulamaları her ne kadar yeni bir mecra olarak kısa bir geçmişe sahip olsa da kullanıcıları ile kullanım alanlarının hızla artması nedeniyle yaygın hale gelmiş bulunmaktadır. Teknolojinin hızla yenilenerek farklı iletişim mecralarını oluşturması, iki yönlü iletişim kurma ve ulaşılabilirliği kolaylaştırması açısından insan kaynakları alanı için kaçınılmaz bir fırsat olmaktadır. Web 2.0 teknolojisinin getirdiği değişim fırsatları da insan kaynakları uygulamaları için yeni bir dönem olarak adlandırılmakta, özellikle işletmenin verimliliğini arttırmak için yeni stratejiler oluşturulmasını amaçlamaktadır. Sosyal medya uygulamaları için bu mecranın yönetiminin öncelikle işletme stratejileri olarak belirlenmesi ve bu kapsamda insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması gerekir.

İşletmelerin ihtiyacı olan insan kaynağına ulaşabilmesi için, sosyal medya aracılığıyla hedef kitle bağlantılarına ulaşarak, sosyal ağlarda iletişim kanalları olarak değerlendirmesi ve sosyal medya platformlarının önemli bir amaca hizmet ettiğinin farkında olmaları gerekir. Sosyal medya kullanıcılarının geniş uygulama alanları ile kendilerine ait bilgi veya dokümanları bağlantıları ile paylaşma olanağı bu yeni teknolojinin hızla yayılmasına neden olmaktadır. Potansiyel ve mevcut çalışanlara, diğer bir deyişle hedef kitleye ulaşma yolu sosyal medya üzerinden kurulan bağlantılarla gerçekleşmektedir. İşletmeler oluşturdukları bu hedef kitleyi doğru bir şekilde iletişim yönetimi stratejisi planlayarak uygulamalı ve insan kaynakları politikalarını yürütmenin yanı sıra, firmanın kurumsal imajlarını ve itibarlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Günümüzdeki X, Y, Z kuşaklarının ve çalışanların tercihlerinin ve beklentilerinin her geçen gün artması, işverenlerin ise bu beklentileri karşılayacak kişileri sundukları imkânların kısıtlanması, insan kaynaklarının sorumluluklarını arttırmaktadır. Paralel olarak iyi işveren olmak veya güçlü işveren markasına sahip olmak sadece mevcut çalışanlarla kurulacak iletişimden ziyade, çalışanlar, adaylar, potansiyel adaylar (üniversite öğrencileri, lise öğrencileri) ve eski çalışanların tümüyle kurulan bütünleşik iletişimi kapsamakta; işveren markasının gelişimi ise bu iletişimin seviyesiyle belirlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde sosyal medya kullanımının insan kaynakları ve işletme performansına etkisini ortaya koymaya yönelik bu araştırma, aynı zamanda işletmelerin insan kaynakları yönetimini zorlayan konulardan biri olan teknolojiyi kullanarak, gelişme fırsatlarını görebilmek ve gelişme tercihlerinin belirlendiği noktalarda neler yapılabileceğini açıklamaktadır. Aynı şekilde, araştırmaya ve sonuçlarına bakıldığında da işletmelerin sosyal medyayı, pazarlama amaçları dışında da insan kaynakları gibi süreçlerde aktif olarak kullanmaya başladıkları görülmektedir. Araştırma, bu kullanımın özellikle emek yoğun olan hizmet sektöründe daha uzun süre devam ettiğini göstermektedir. Çalışmanın genel sonuçlarına bakıldığında, insan kaynaklarında sosyal medyanın kullanımı her geçen gün artmakta ve giderek daha fazla işletme insan kaynakları alanında stratejik olarak sosyal medya kullanımını gereklilik olarak görmeye başlamaktadır.

Bir işletme sosyal medya uygulamalarını kullanmaya karar verdiğinde çalışanların bu gereçlere ulaşip ulaşamadığını kontrol etmekte yarar vardır. Özellikle işletmeler, var olan internet kullanım politikaları dolayısıyla çalışanlarının verimliliğini arttırmak isterken, fark etmeden yaratıcılık ve etkinliği kısıtlamakta, politikaların yanlış uygulanması dolayısıyla çoğu zaman kendi çalışanlarının dahi bilgiye erişimini zorlaştırmaktadır. Verimlilik düşüşü dikkate alınması gereken bir çekince olsa da işletme çalışanlarının yine işletmenin bloğuna veya rakiplerle ilgili bulabilecekleri bilgiye erişmek için özel izin almaları kabul edilebilir bir durum değildir. İnsan kaynakları çalışanları, sosyal medyanın neredeyse sınırsız olan potansiyelini kullanarak ve verimliliği arttırarak sosyal medyayla geleneksel yöntemleri bir araya getirebilirler.

Günümüzde iş arayan insanların çoğu, sosyal medyayı iş fırsatları bulmak için bir araç olarak kullanmaktadır. Sosyal medya yoluyla, bir pozisyon için en iyi adayı bulma olasılıklarınızı arttırarak daha geniş bir aday havuzuna ulaşmanız mümkündür. Sosyal medyada söylentiler çok çabuk yayılır; arkadaşı için ideal bir pozisyonu gören biri bunu kesinlikle arkadaşına iletacaktır. Sosyal medya yalnızca potansiyel çalışanlara ulaşmak için değil, aynı zamanda mevcut çalışanlara ulaşmak

için de çok iyi bir yoldur. Sosyal medyanın günümüz dünyasındaki yeri, insan kaynakları bakışını da içine almış ve kaçınılmaz bir sonuç olarak işletmelerin stratejik politikalarına yön vermeye başlamıştır. Her ne kadar bireyler açısından mahremiyet alanı olarak görülse de sosyal medya, bir işletme aracıdır. Satış kanalları oluşturmadan, reklam ve pazarlamaya, insan kaynaklarından satınalmaya kadar her alanda önemini giderek arttırmakta ve vazgeçilmez bir hale gelmeye başlamaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden biri ise bu platformların bireyler açısından alışkanlık halini almaya başlamasıdır.

Bu araştırma insan kaynakları yönetiminde sosyal medyanın etkisine odaklanmaktadır, ancak insan kaynakları departmanlarında çalışanların sosyal medyayı yeni keşfediyor olması ve uygulamaya yönelik araştırmalar yapılmasının da madalyonun diğerk yüzüne ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda elde edilecek sonuçlar, insan kaynakları fonksiyonlarında sosyal medya uygulamalarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik katkı sağlaması bakımından da yararlı olacaktır.

Yukarıda elde edilen bulgulardan yola çıkarak bu alanda çalışan insan kaynakları uzmanlarına ve akademisyenlere yardımcı olabilecek ve ileride yapılacak çalışmalara ışık tutabilecek bazı önerilere yer verilmiştir.

Bu önerilerden ilk grup uygulamaya yönelik olup işletmelere yol göstermek üzere derlenmiştir.

- Bu çalışmadan elde edilen bulgular, sosyal medyanın işe alım sürecinde pozitif etki sahibi olduğunu ve aynı zamanda bu sürecin işlemesinde ekonomik bir seçenek olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak sosyal medyanın kullanım etkinliğinin arttırılması işe alım maliyetlerinde doğrudan tasarruf sağlanmasına yol açacaktır.
- Araştırma kapsamında incelenen işletmelerde ulaşılan sonuçlar aynı şekilde niversiteler ve sivil toplum kuruluşlarında da kullanılabilir.

Bu sürecin işletmeye sağladığı insan kaynağı yönetimi sonuçları, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerde de insan odaklı hizmet sunum kalitesini arttıracak sonuçlar verecektir.

- Sosyal medya sürecinde önerilen başlıca sosyal medya araçları dışında, işletmeler kendi bünyelerinde sosyal medya araçları yaratabilir ya da sosyal topluluklar oluşturabilirler. Bu araçlar gerek çalışan bağlılığını arttıracak gerek çalışanlar arası iletişimin artmasına yardımcı olacak gerekse çalışan performansına pozitif etki edecektir.
- Yapılan çalışma Türkiye’de Capital dergisi tarafından hazırlanan Capital 500’de yer alan büyük ölçekli işletmelere yönelik gerçekleştirmiştir. Ancak bu çalışmanın sonuçlarının ve önerilerin daha küçük işletmeler için de doğru olduğunu ve hatta daha kısıtlı bütçelerle çalışmak zorunda olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu araçların pozitif etkisinden yararlanabilecek daha geniş alanlar bulma kabiliyetleri olduğunu kabul etmek gerekir.
- Bu çalışma ve sonuçları, insan kaynaklarının etkisinin artırılması amacıyla önlisans, lisans ve lisansüstü programlarda “sosyal medya kullanımı” ya da “insan kaynaklarında sosyal medya planlaması” gibi seçmeli bir dersin içeriğini oluşturacak şekilde düzenlenebilir ve kariyer gelişimleriyle ilgili yardım almak isteyen üniversite öğrencilerinin bu dersi seçerek ileride görev alacakları işletmelerde bu süreci etkin bir şekilde hayata geçirerek yürütmeleri sağlanabilir.

Önerileri ikinci olarak ise gelecekteki araştırmalara yön verecek grupta incelemek gerekir:

- Bu araştırmada bulgular, insan kaynakları uzmanlarının değerlendirmeleri ve analizlerine göre gerçekleşmiştir. Bu araştırma masanın diğer tarafında yer alan işgören ve adayların iş arayışları veya kariyer süreçlerinde sosyal medyayı gördükleri çerçeve üzerinden değerlendirilmelidir.

- Araştırma kapsamında geliştirilen program aynı şekilde işletmelerin diğer birimlerinde sosyal medyanın kullanımı ile kıyaslanarak, departmanlar arası etkililik kıyaslaması yapılabilir. Böyle bir çalışma birimlerin sosyal medyayı kullanım ve bu kullanımdan doğan faydayı analiz etme ve karşılaştırma imkânı verecektir.
- Yapılan çalışmanın dezavantajlarından birinin sayısal verilerden ziyade insan kaynakları uzmanlarının görüş ve değerlendirmelerine dayanması dolayısıyla bu çalışmanın sahada analitik bir yöntemle tamamlanması değerlendirilebilir. Bu bağlamda bir işletmenin sosyal medya öncesi ve sonrası işe alım maliyetleri, personel sirkülasyon oranları, işten ayrılma süreleri ve diğer sayısal verileri kıyaslanarak bir veri elde edilebilir.
- Gerçekleştirilen bu çalışma ile, işletmelerde sosyal medya kullanımının insan kaynakları ve işletme performansı üzerine çeşitli sonuçlarına ulaşılmış olmakla birlikte, bu sonuçların temel olarak sadece bu alanda başarılı olmuş kullanıcıların verilerini kapsadığı söylenebilir. Aynı şekilde bu süreci kullanarak başarısız olmuş veya bu süreci bir şekilde terk etmiş işletmeler, sosyal medyayı kullanmayan işletmeler olarak genel bir çerçeve içinde değerlendirilmişlerdir. Bu işletmelerin ayrı bir çalışma ile sosyal medyayı terk etme veya kullanmama nedenleri incelenerek sektörün bir başka dinamiği veya bu çalışmaların olası tehdit ve riskleri de değerlendirilebilir.
- Bu çalışma, aynı işletmelere sosyal medya araçlarında çeşitlilik arttırılmak suretiyle yeniden gerçekleştirilebilir veya aynı çalışma 1 sene sonra tekrarlanarak sosyal medya araçlarının trendleri hakkında daha çarpıcı bir veri elde edilebilir. Örneğin bu çalışmada Facebook tarafından domine edilen alanlarda gelecek çalışmada farklı bir araç ön plana çıkabilecektir.

Sonuç olarak işletmelerin insan kaynakları birimlerinin sosyal medyada varlıkları, salt olarak işe alım fonksiyonu ve bunun yansımalarından (Referans kontrol, networking vb.) oluşmamalıdır. İşveren marka bilincini, online itibar yönetimi, e-öğrenme, yeni teknolojiler, rakipler hakkında bilgi edinmek, yetenekli adayları yakalamak ve yetenek yönetimi gibi kullanım alanlarında da insan kaynakları sosyal medyayı etkin olarak kullanmalıdır.

Sosyal medya, işletmeler ve çalışanlarını yakınlaştırmak için bir fırsattır. Müşteriler için yapılan aktiviteler gibi iç müşterilere yönelik sosyal medya organizasyonları yapılarak çalışan memnuniyeti arttırılabilir, artan memnuniyet katma değere dönüştürülebilir. İşletmeler insan kaynaklarının uygulama alanlarında ve işlevlerinde sosyal medyanın uygunluğunu, işletmelerin gereksinimlerine ve özelliklerine göre değerlendirmektedir. Sanal sosyal dünyaların büyük bir ihtimalle en yaygın kullanım amacı iletişim kurmaktır. Öncelikle şirket içinde açık iletişim kanalları ve düzenleri kurulmalıdır. Bu, farklı coğrafyalardan paydaşlarıyla çalışırken daha bir önemlidir. Çalışan bir sistem bulup, bunu işletme bazında uygulamak gereklidir. Takımların stratejik ve taktiksel planlara uyum sağlayabilmesi için bu sistemlerin olabildiğince basit olması gerekmektedir. Bariyerleri kaldırmak ivmelenmeyi beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

Agarwala, Tanuja. «Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation.» *International Journal of Human Resource Management* 14, no. 2 (2003): 175-197.

Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin, John C. Byrne, ve S. Aren. «Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance.» *Technovation*, 2007: 1-13.

Akova, Orhan, Mehmet Sarıışık, ve Atilla Akbaba. «Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma.» *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9, no. 13 (2007): 275-296.

Alikılıç, Özlem, ve Ferah Onat. «Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar.» *Journal of Yaşar University*, 2007: 899-927.

Altun, Aylin, ve Ahmet Kovancı. «Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri.» *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* 1, no. 3 (Ocak 2004): 55-61.

Armstrong, Cory L., ve Fangfang Gao. «Now tweet this: How news organizations use twitter. Electronic News.» *Electronic News* 4, no. 4 (2010): 218-235.

Arslan, Duygu. *Facebook'un Aylık Aktif Kullanıcı Sayısı 1,19 Milyara Ulaştı*. İstanbul, 31 Ekim 2013.

Arthur, Diane. *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Cilt 5. baskı. USA: Amacom, 2012.

Barash, Vladimir, Nicolas Ducheneaut, Ellen Isaacs, ve Victoria Bellotti2. «Faceplant: Impression (Mis)management in Facebook Status Updates.» *Proceedings of the Fourth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*. Ithaca, 2010. 207-210.

Barutçugil, İsmet. *Eğitiminin Eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.

Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

Basım, Nejat, Harun Şeşen, ve Elif Şeşen. «Personel Temin Sürecinde Gazete İlanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma.» *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008: 35-44.

Bayraktaroğlu, Serkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Gazi Kitabevi, 2004.

Becker, Brian, ve Mark Huselid. «Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?» *Journal of Management*, 2006: 898-925.

Bek, Hafizullah. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama).» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007: 107-120 .

Bercovici, Jeff. «"Who coined "social media"? Web pioneers compete for credit.» *Forbes*, 2010.

Besmer, Andrew, ve Heather Richter Lipford. «Privacy Perceptions of Photo Sharing in Facebook.» *Proc Soups*, 2008.

Bingham, Tony. *Learning Gets Social*. ASTD, 2009.

Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2010.

Black, Stephanie L., ve F. Johnson Andrew. «Employers' Use of Social Networking Sites in the Selection Process.» *The Journal of Social Media in Society*, 2012.

Bondarouk, Tanya, ve Miguel R. Olivas-Lujan. *Social Media In Human Resources Management*. United Kingdom: Emerald Group, 2013.

Bourdieu, Pierre. «The forms of capital. .» *Handbook of theory and research for the sociology of education* içinde, yazar J. Richardson, 241-258. New York, Greenwood: Blackwell Publishers Ltd, 1986.

Boyd, Danah, Scott Golder, ve Gilad Lotan. «Tweet, tweet, retweet: Conversational aspects of retweeting on twitter.» *43rd Hawaii International Conference on. IEEE*. System Sciences, 2010. 1-10.

Boyd, Danah, ve Nicole Ellison. «Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship.» *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2007: 210-230.

Bozarth, Jane. *Social Media for Trainers: Techniques for Enhancing and Extending Learning*. San Francisco: Pfeiffer, 2010.

Brass, Daniel J. *A Social Network Perspective On Industrial/Organizational Psychology*. Kentucky: Links Center, 2011.

Broughton, Andrea, Tom Higgins, Ben Hicks, ve Annette Cox. «Workplaces and Social Networking The Implications for Employment Relations.» *Acas Research Paper*, 2009: 1-56.

Brown & Brown Benefit Advisors. *Benefits Bulletin*. Quarter Report, New Jersey: Zywave Inc., 2012.

Brown, Victoria R., ve E. Daly Vaughn. «The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions.» *Journal of Business Psychology*, 2011: 219-225.

Brunsson, Nils, Bengt Jacobsson. *A World Of Standards*. New York: Oxford University Press, 2000.

BTHaber. «Facebook'a Yaşlı Merakı.» no. 801. BT Haber, Aralık 2010.

Bulut, Mehmet. *Gençlik ve Sosyal Medya Araştırma Raporu* . Araştırma Raporu, Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2013.

Burt, Ronald. «The network structure of social capital.» *Research in organizational behavior*, no. 22 (2000): 345-423.

Burt, Ronald. «The network structure of social capital.» *Organizational Behavior*, 2000: 345-423.

Can, Halil, Can Akgün, ve Şahin Kavuncubaşı. *Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Capital 500, www.capital500.net (Temmuz 14, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Castells, Manuel. «Local and Global: Cities in the Network Society.» *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 5 December 2002: 548-558.

Chen, Chung-Jen, ve Jing-Wen Huang. «Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance-The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity.» *Journal Of Business Research* 1, no. 62 (2009): 104-114.

Chew, Chee. *Organizational Cultural Characteristics and Innovation: A Perspective from Electrical and Electronics Industry in Penang* , . Penang, Malaysia: Sains Malaysia University Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , 2000.

Christakis, Nicholas A., ve James H. Fowler. *Sosyal Ağların Şaşırtıcı Gücü*. Çeviren Derya Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları, 2012.

Cho, Yong-Sung, (2004), Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA.

Comm, Joel. *Twitter power 2.0: How to dominate your market one tweet at a time*. John Wiley & Sons, 2010.

Currie, Timothy. «Experiments in Location-Based Content: A Case Study of Postmedia's Use of Foursquare.» *International Symposium in Online Journalism*. Texas, 2011.

Cülcüloğlu, Eylem. «İnsan Kaynaklarında Yeni Dönem; , Yıl:41 Sayı:153; sayfa:19.» *Türkiye Bilişim Derneği Bilişim Dergisi*, no. 153 (2013): 11-183.

Çapa, Ebru. «Yetenek savaşlarında ezber bozmaya, HR 2.0 dönüşümüne hazır mısınız?» *HR Dergi*, 2011: 22.

Çavdar, Hava, ve Mehmet Çavdar. «İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları.» *Journal of Naval Science and Engineering* 6, no. 1 (2010): 79-93.

Çekmecioğlu, Hülya. «İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma." İş, Güç".» *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8, no. 2 (2006): 153-168.

Çetin, Canan. *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.

Çetin, Canan, ve Esra Dinç Özcan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, 2014.

Deneçli, Ceyda, ve Sevdâ Deneçli. «Nabza göre şerbet, kuşağa göre etkinlik: eğlencenin pazarlanması ve kuşaklar.» *Pi dergisi*, no. 2 (2012).

DeNisi, Angelo S., ve Ricky W. Griffin. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin, 2004.

Deperlioğlu, Ömer, ve Utku Köse. «Web 2.0 Teknolojilerinin Eğitim Üzerindeki Etkileri ve Örnek Bir Öğrenme Yaşantısı.» *Akademik Bilişim '10 - XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*. Muğla, 2010. 337-342.

Dessler, Gary. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. Edinburgh: Pearson Education, 2013.

Diaz-Ortiz, Claire. *Twitter For Good: Change The World One Tweet At A Time*. New Jersey: Jossey-Bass, 2011.

Digitaldaya. *World Leaders on Twitter*. Web Report, California: The Digital Policy Council LLC, 2013.

Dilmen, Emel, ve Sertaç Öğüt. «Sosyalleşmenin Yeni Yüzü: Sosyal Paylaşım Ağları.» *Yeni Medya ve Etkileşim Konferansı*. Marmara Üniversitesi, 2010. 237-242.

Doğan, Altan. «Electronic human resource management and its functions.» *Journal of Internet Applications and Management* 2, no. 2 (2012): 51-80.

Doğan, Selen, ve Özge Demiral. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17, no. 3 (2008): 145–166.

Durmuş, Beril, Serra Yurtkoru, Yeşim Ulusu, ve Bülent Kılıç. *Facebook'tayız*. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Efimova, Lilia, ve Sebastian Fiedler. «Learning webs: Learning in weblog networks.» *Proceedings of the IADIS international conference web based communities*. 2004. 490-494.

Erdoğan, İrfan. *İletişimi Anlamak*. 4. Baskı cilt. Erk Yayınları, 2011.

Erdoğan, Emel. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. Atılım Üniversitesi Ankara : Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2000.

Eren, Erol. *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. 8. Baskı cilt. İstanbul: Beta Basım, 2010.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. 4. baskı cilt. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2009.

Evangelopoulos, Nicholas, Micheal J. Margo, ve Anna Sidorova. «“The Dual Micro/Macro Informing Role of Social Network Sites: Can Twitter Macro Messages Help Predict Stock Prices?”» *The International Journal of an Emerging Trans discipline*, no. 15 (2012): 247-268.

Evans, Dave. *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*. Indianapolis: Wiley and Sons Publishing, 2010.

Fernandez, Roberto M., Emilio J. Castilla, ve Paul Moore. «Social capital at work: Networks and employment at a phone center.» *American journal of sociology*, 2000: 1288.

Fernandez, Roberto M., ve Nancy Weinberg. «Sifting and sorting: Personal contacts and hiring in a retail bank.» *American Sociological Review*, 1997: 883-902.

Ferris, Gerald R., Wayne A. Hochwarter, Ceasar Douglas, Fred R. Blass, Robert W. Kolodinsky, ve Daren C. Treadway. «Social influence processes in organizations and human resources systems.» *Volume Research in Personnel and Human Resources Management issue 21*, 2002: 65-127.

Freeman, Becky, ve Simon Chapman. «Is “YouTube” telling or selling you something? Tobacco content on the YouTube video-sharing website.» *Tob Control*, 2007: 207-210.

Galbraith, Diane, ve Sandra Fouch. «Principles of Adult Learning.» *Professional Safety*, 2007: 35-40.

Garzarelli, Elizabeth. *How to Get Recruited On LinkedIn!* Nottingham: eBookIt.com, 2013.

Geçikli, Fatma, Neslihan Serçeoğlu, ve Çağla Üst. «Örgüt İçi İletişim Ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.» *Gazi Üniversitesi İletişim ve Kuram Araştırma Dergisi*, no. 33 (2011): 1-203.

Geray, Haluk. *İletişim ve teknoloji: uluslararası birikim düzeninde yeni medya politikaları*. Ütopya Yayınevi, 2003.

Global Web Index. *Streak Social: Quarterly Social Platforms Update Q1 2013*. eMarketer.com, 2013.

Gök, Sibel. *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, 2006.

Göksel, Aykut, ve Belgin Aydın. «Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17, no. 2 (2012): 247-271.

Granovetter, Mark. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness.» *American journal of sociology* , 1985: 481-510.

Granovetter, Mark. *Getting a job: A study of contacts and careers*. University of Chicago Press, 1995.

Guest, David, ve Kim Hogue. *Yes, Personnel Does Make A Difference*. *Personnel Management* . 1994.

Gueutal, Hal G., ve Dianna L. Stone. *The brave new world of e HR. Human resources management in the digital age*. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 2005.

Gupta, Ashok K., ve Arvind Singhal. «Managing Human Resources For Innovation And Creativity.» *Research Technology Management* 36, no. 3 (1993): 41-48.

Güney, Salih. *Açıklamalı Yönetim- Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004.

Güney, Salih. *Davranış Bilimleri*. 2. baskı cilt. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Gürses, Gülçin. *Sosyal Medya ve Şirket İletişimi - Turkcell Blog*. 11 Nisan 2011. <http://blog.turkcell.com.tr/sosyal-medya-ve-sirket-etkilesimi> (Kasım 23, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Güz, Hanife, ve Nafiseh Zafarmand. «Sosyal Medya Bağlamında Alternatif Bir Alan: Web 2.0 ve PR 2.0.» *Birinci Halkla İlişkiler 2.0 Uluslararası Konferansı*. Tahran: Kargozare Ravabet Umumi Yayınevi, 2009. 107-119.

Hachman, Nadav, ve Raz Schwartz. «Visualizing Instagram: Tracing Cultural Visual Rhythms.» *AAAI Technical Report Social Media Visualization* 6, no. 9 (2011): 6-9.

Hannegan, Christopher, ve Sara Fisher. «Employee Bloggers.» *Medill IMC Journal of Integrated Marketing Communications*, 2006: 42-49.

Hansen, Kirsten, Gillian Nowlan, ve Christina Winter. «Pinterest as a Tool: Applications in Academic Libraries and Higher Education.» *Partnership: The Canadian Journal of Library & Information Practice & Research* 7, no. 2 (2012): 1-11.

Haythornthwaite, Caroline. «Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange.» *Library & Information Science Research*, 1996: 323-342.

Hei-Man, Tse. «“An Ethnography of Social Network in Cyberspace : The Facebook Phenomenon.» *The Hong Kong Anthropologist*, 2008: 53-74.

Huselid, Mark A. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of management journal* 38.3 (1995): 635-672.

İbicioğlu, Hasan. *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ'ler üzerine bir araştırma)*. Isparta: Fakülte Kitabevi, 2006.

Instagram Inc. *Instafram Yearly Review 2013* . 17 Ocak 2014.

Irak, Dağhan, ve Onur Yazıcıoğlu. *Türkiye ve Sosyal Medya*. İstanbul: Okuyanüs Yayınları, 2012.

Irvine, Diane. «Cognitive and Behavioral Outcomes of Quality Improvement Teams: The Influence of Leadership and the Work Unit Environment.» *Journal of Quality Management*, 2000: 167-184.

İşlek, Mahmut Sami. «Sosyal Medyanın Tüketici Davranışlarına Etkileri: Türkiye'deki Sosyal Medya Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma.» Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.

İşler, Didar Büyüker, Münire Çiftçi Yarangümelioğlu, ve Derya. «Halkla İlişkiler Aracı Olarak: Sosyal Medyanın Kullanımı Ve Yeni Stratejiler.» *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2013: 174-185.

Jackson, Susan E., Randall S. Schuler, ve Steve Werner. *Managing human resources*. Cengage Learning, 2011.

James, Nigel, ve Tim Kitchen. *How To Get Your Ideal Job, Using Linkedin, Social Media And The Internet*. USA: WorkNet Careers, 2012.

Jiménez-Jiménez, Daniel, ve Raquel Sanz-Valle. «Innovation And Human Resource Management Fit: An Empirical Study.» *International Journal Of Manpower* 26, no. 4 (2005): 364-381.

Jinsong, Zhang, Yu Yonghai, Xu Bing, ve Zhu Kaiyu. « A Social Network Service-oriented architecture for mass customization.» *IEEE 10th International Conference on*. Wenzhou: Computer-Aided Industrial Design & Conceptual Design, 2009. 2012 - 2015.

Kalafatoğlu, Yiğit. *Sosyal Medya ve E-Pazarlama*. İstanbul: Meşgul Sinyali, 2008.

Kalla, Hanna. «Integrated internal communications: A multi disciplinary perspectives.» *Corporate Communications: An International Journal* , 2005: 302 – 314.

Kaplan, Andreas M., ve Michael Heinlein. «Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunitites of Social Media.» *Elsevier*, 2010: 59-68.

Kara, Tolga. «Sosyal Medya Ağlarının Sosyal Ticaret Ağına Dönüşümü: Facebook Örneği .» *Gaziantep University-Journal of Social Sciences* , 2012: 1419-1439.

Karaçor, Süleyman. «Halkla İlişkilerde İletişim Aracı Olarak Bloglar.» *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi* 2, no. 2 (2009): 87-99.

Karaduman, İlkay. «The Effect of Social Media on Personal Branding Efforts of Top Level Executives.» *The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference*. Riga: Elsevier, 2013. 465-473.

Kathleen, Ahearn. «Leader Political Skill and Team Performance.» *Journal of Management*, 2004: 309-327.

Keçeci, Tugay. «Sosyal Medya'da Var Olmanın Kobilere Olan Etkisi ve Kobiler İçin Sosyal Medyada Etkin Tutunma Stratejileri.» *7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. 2011.

Keleş, Aytürk. «İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi.» *VIII. Türkiye'de İnternet Konferansı*. İstanbul, 2002.

Kent, Michael. «Critical Analysis of Blogging In Public Relations.» *Public Relations Review*, no. 34 (2008): 32-40.

Ke-xin, Bi, Sun De-hua, Zheng Ren-feng, ve Li Bai-zhou. «The construction of synergetic development system of product innovation and process innovation in manufacturing enterprises." *Management Science and Engineering .» Management Science and Engineering, 2006. ICMSE '06. 2006 International Conference on , 2006: 628-636.*

Khandwalla, Pradip N. *The design of organizations*. Vol. 260. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

Kierkegaard, Sylvia. «Twitter Thou Doeth.» *Computer Law & Security Review*, no. 26 (2010): 577-594.

Kietzmann, Jan H., Kristopher Hermkens, Ian P. McCarthy, ve Bruno S. Silvestre. «Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media.» *Business Horizons* (Elsevier), no. 54 (2011): 241-251.

Kılıç, Mustafa, ve Barış Bilginoğlu. «İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği.» *Sosyo Ekonomi Dergisi*, no. 3 (2010): 215-241.

Kilmann, Ralph H., Mary J. Saxton, ve Roy Serpa. *Gaining control of the corporate culture*. , CA, . San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Kluemper, Donald, ve Peter Rosen. «Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites.» *Journal of Managerial Psychology* 24, no. 6 (2009): 567-580.

Koçak, Gizem. *Bireylerin Sosyal Medya Kullanım Davranışlarının ve Motivasyonlarının Kullanımlar ve Doyumlar Yaklaşımı Bağlamında İncelenmesi: Eskişehir'de Bir Uygulama*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi: Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2012.

Konrad, Thomas, Grant Fletcher, Timothy Carey. « Interprofessional Collaboration and Job Satisfaction of Chiropractic Physicians.» *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*., 2004: 245-252.

Köseoğlu, Özgür. «Bir Pazarlama İletişimi Ortamı Olarak Facebook: Reklam ve Elektronik Ağızdan Ağıza Mesajların Karıştırılmasına Yönelik Bir Araştırma.» *Global Media Journal: Turkish Edition*, 2013: 74-101.

Lanier, Clinton R. *Recruiting With Social Media*. USA: W1C, 2012.

Lee, Kathy. «Twitter trending topic classification: Data Mining Workshops (ICDMW).» *2011 IEEE 11th International Conference*. Vancouver: IEEE, 2010. 251-258.

Leung, Aegean. «Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases.» *Human Resource Management*, 2003: 303-320.

Levis, Robert E., ve Robert J. Heckman. «Talent Management: A Critical Review.» *Elsevier Human Resource Management Review* 16, no. 2 (2006): 139-154.

Liao, Yao-Sheng. «Business strategy and performance: the role of human resource management control.» *Personnel Review* 34, no. 3 (2005): 294-309.

Lin, Nan. «Social networks and status attainment.» *Annual Review of Sociology*, 1999: 467-487.

Lin, Nan, Walter M. Ensel, ve John C. Vaughn. «Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment.» *American Sociological Review*, 1981: 393 - 405.

M.Kaplan, Andreas, ve Michael Haenlein. «The fairyland of Second Life: Virtual social world sand how to use them.» *Business Horizons* (Elsevier) 52, no. 6 (2009): 563–572.

Maanen, John Van. *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: UCP, 1988.

Mahajan, Preeti. «Use Of Social Networking In A Linguistically And Culturally Rich India.» *The International Information & Library Review*. India: Elsevier, 2009. 129-136.

Malita, Laura. «Social media time management tools and tips.» *Procedia Computer Science*. Romania: Elsevier, 2011. 747-753.

Manpower. *Employer Perspectives on Social Networking: Global Key Findings*. Survey, Manpower Inc., 2009.

Martin, Graeme, Martin Reddington, ve Mary Beth Kneafsey. *Web 2.0 and HR*. London: CIPD, 2008.

Meister, Jeanne C., ve Karie Willyerd. *The 2020 WorkplHow Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. California: Harper Business, 2010.

Miller, Katherine. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Cilt 5. United States of America: Wadsworth, 2009.

Monga, Mamnju, Nora Doyle, Dianne Camphell, Pamela Promecene. «Job Satisfaction among Program Directors in Obstetrics and Gynecology: A National Portrait.» *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 2003: 628-630.

Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Vol. 153. New York: Academic Press, 1982.

Naik, Umesha, ve D Shivalingaiah. «Comparative Study of Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0.» *6th International Caliber*. Allahabad, 2008. 499-507.

Newson, Alex, Deryck Houghton, ve Justin Patten. *Blogging and Other Social Media: Exploiting the Technology and Protecting the Enterprise*. Burlington: Gower Publishing, 2009.

Odabaşı, Korhan, ve Koray Odabaşı. *İnternette Pazarlama ve Sosyal Medya Stratejileri*. İstanbul: Cinius Yayınları, 2010.

Onat, Ferah, ve Özlem Aşman Alikılıç. «Sosyal Ağ Sitelerinin Reklam ve Halkla İlişkiler Ortamı Olarak Değerlendirilmesi.» *Journal of Yaşar University*, 3 2008: 1111-1143.

Oruç, K. Efe, Özgür Armaneri, ve Özgür Yalçınkaya. «360 Derece Performans Değerleme Ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması.» *Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi* 19, no. 1 (2008): 4-18.

Ozan, Mukadder Boydak, Gönül Şener, ve Ahmet Türkoğlu. «Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.» *XVIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi , 2007.

Öğüt, Adem, Akgemci Tahir, ve Demirsel M. Tahir. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no. 12 (2004): 277-290.

Öksüz, Burcu. «E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma.» *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 7, no. 14 (2011): 267-283.

Öner, Mehmet. *İşe Alma Ve Yerleştirmede Yönetici Ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.

Özçelik, Ayşe Oya. «İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.» *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 2000: 801-815.

Özdemir, Fatih. *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Adana: Yayınlanmış Doktora Tezi, 2006.

Özden, Mehmet Cemil. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği*. İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmış Doktora Tezi, 2003.

Özden, Mehmet Cemil. *Personel - İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar*. İstanbul, 2007.

Özgen, Hüseyin, ve Azmi Yalçın. *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi, 2010.

Pannuzio, Claduo O. «Leverage the Power of Social Media.» *Practice Management Solitions*, September-October 2008: 6-10.

Pareek, Anupam, Pratik Rajiv Jindal, Santhi Nair, ve Shiv Kumar Muthyala. *Social Media and Human Resources - Feb 2012*. Survey, India: Wipro Technologies, 2012, 40.

Peacock, Lousia. *Employers Watch Facebook Usage*. Employers Law, 2008.

Pepe, Michael. «“The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation.” *Organizational Development Journal* 25, no. 2 (2007): 207-212.

Pfeffer, Jeffrey. «18 A political perspective on careers: interests, networks, and environments.» *Handbook of career theory* içinde, 380. 1989.

Pogorzelski, Steve, Jesse Harriott, ve Doug Hardy. *Yetenekleri Bulmak*. Çeviren Ümit Şensoy. İstanbul: bzd yayın, 2010.

Rees, Albert. «Information Networks in Labor Markets.» *American Economic Review*, 1966: 559-566.

Richards, James. «Unmediated workplace images from the internet: an investigation of workblogging.» *25th International Labour Process Conference*. Amsterdam, 2007. 22-24.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Cilt 7. baskı. İstanbul: Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 2004.

Sackett, Paul R. «Revisiting the origins of the typical-maximum performance distinction.» *Human Performance*, 05 December 2007: 179-185.

Safko, Lon. *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 3.Edition. New Jersey: Wiley, 2012.

Safko, Lon, ve David Brake. *The Social Media Bible*. New Jersey: Wiley, 2009.

Sarı, Özlem. *Türkiye'de Facebook Kullanıcılarının Mahremiyet Algısı ve Kimlik İnşası Üzerine Bir Çalışma*. Ankara: Ankara Üniversitesi, 2012.

Schau, Hope Jensen, ve Mary Gilly. «We Are What We Post? Self-Presentation in Personal Web Space.» *Journal of Consumer Research*, 2003: 385-404.

Schein, Edgar Henry. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Schrage, Michael. «Network Theory's New Math.» *Strategy Business*, 16 October 2002.

Schweizer, Heidi. «E-learning in business.» *Journal of Management Education* 28, no. 6 (2004): 674-692.

Seidel, Marc-David L., Jeffrey T. Polzer, ve Katherine J. Stewart. «Friends in high places: The effects of social networks on discrimination in salary negotiations.» *Administrative Science Quarterly*, 2000: 1-24.

Seoa, Youngjoon, Jongwook Ko, James Price. «The Determinants of Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea.» *International Journal of Nursing Studies*, 2004: 437-446.

Shalley, Christina E., ve Lucy L. Gibson. «What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity.» *The Leadership Quarterly*, 2004: 33-53.

Sheldon, Pavica. «"I'll poke you. You'll poke me!" Self-disclosure, social attraction, predictability and trust as important predictors of Facebook relationships .» *Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 2009: 5-15.

Shockley-Zalabak, Pamela. *Fundamentals of organisational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. Cilt 7. United States of America: Pearson Education Inc, 2009.

Shuen, Amy. *Web 2.0: A Strategy Guide*. California: O'Reilly Media, 2008.

Sözer, Burcu Özçelik. «İK Sosyal Medyayı Yeni Keşfediyor.» *Hürriyet İK*, 3 Kasım 2013.

Staffing, SHRM. *Online Technologies and their impact on recruitment strategies*. Research, SHRM, 2008.

Stone, Dianna L., Eugene F. Stone-Romero, ve Kimberly Lukaszewski. «Factors Affecting The Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems.» *Human Resource Management Review* 16, no. 2 (2006): 229-244.

Suominen, Tarja. «Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units.» *Intensive and Critical Care Nursing*, 2001: 341-347.

Şener, Tuğçe. *Sosyal Medya Kullanım Kılavuzu*. İstanbul, 23 Temmuz 2013.

Tağraf, Hasan. «Personel İstihdam Sürecinin İşletme Performansına Etkisi Ve Gaziantep İli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.» *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18, no. 2 (2009): 398-414.

Tapscott, Don. *Grown up digital*. New York: McGraw-Hil, 2009.

Taşlıyan, Mustafa, Nazmiye Ülkü Arı, ve Burak Duzman. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi:İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması.» *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*3, no. 2 (2011): 231-241.

Tekinalp, Şermin, ve Ruhdan Uzun. *İletişim Araştırmaları ve Kuramları*. İstanbul: Derin Yayınları, 2008.

Tekvar, Sırma Oya. «Yeni Medya ve Kurumsal Kültür: Avrupa ve Türkiye'deki Farklı Kurumsal Yapıların Karşılaştırması.» *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2, no. 1 (2012): 81-103.

Terazi, Nurdan Akalın. *Mülakat Uсталık İster*. İstanbul: İstanbul Kominikasyon Yayıncılık, 2011.

Thomas Pfeiffer, Bastian Koch. *Social Media*. Berlin: Addison-Wesley, 2011.

Toprak, Ali, Ayşenur Yıldırım, Eser Aygöl, Mutlu Binark, Senem Börekçi, ve Tuğrul Çomu. *Toplumsal Paylaşım Ağı Facebook: 'Görülüyorum Öyleyse Varım'*. İstanbul: Kalkedon Yayıncılık, 2009.

Towers, Perrin. *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Towers Perrin Talent Report, Stamford CT: CT, 2003.

Törenli, Nurcan. *Bilişim Teknolojileri Temelinde Haber Medyasının Yeniden Biçimlenişi: Yeni Medya, Yeni İletişim Ortamı*. Ankara: Bilim Sanat Yayınları, 2005.

Truss, Catherine. "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes." *Journal of Management Studies* 38.8 (2001): 1121-1149.

Tunçer, Polat. «Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında Kariyer yönetimi.» *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 1, no. 31 (2012): 203-233.

Tunçer, Polat. «Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon.» *Sayıştay Dergisi*, no. 88 (2013): 87-108.

Türk Dil Kurumu. 2014. www.tdk.gov.tr (Şubat 14, 2014 tarihinde erişilmiştir).

Tütüncü, Özkan, Deniz Tarlan, ve Nurlan Mamyrkulov. «Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5, no. 1 (2003): 113-140.

Uçkun, C. Gazi, Hasan Latif, ve Ömer Faruk Öztürk. «İşletmelerde yönetici adayı havuzu yöntemiyle, yönetici adaylarının belirlenmesi (Thy Uygulaması).» *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2013: 36-46.

Uyargil, Cavide, vd. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010.

Uzun, Yaşar. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştayı .» *Sayıştay Dergisi*, 2008: 51-84.

Ünnü, Nazlı Ayşe Ayyıldız, ve Tamer Keçecioglu. «İnsan Kaynakları Yönetiminden"Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm.» *Ege Akademik Bakis* (Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences) 9, no. 4 (2009): 1171-1192.

Vardarlier, Pelin, ve Erol Eren. «Social Media's Role in Developing an Employees Sense of Belonging in the Work Place as an HRM Strategy.» *The Proceedings of 9th International Strategic Management Conference*. Riga: Elsevier, 2013. 852-860.

Vardarlier, Pelin, Yalçın Vural, Özgür Yıldırım, ve Burcu Yılmaztürk. «Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies .» *9th International Strategic Management Conference*. Riga: Elsevier, 2013. 861-868.

Vega, Lois Edgardo. «Communities of Tweeples: How Communities Engage with Microblogging When Co-located.» *Diss. Virginia Polytechnic Institute and State University*, 2011.

Vise, David A., ve Mark Malseed. *The Google Story: Inside the Hottest Business, Media and Technology Success of Our Time*. Delacorte Press, 2005.

Vural, Beril Akıncı, ve Mikail Bat. «Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Uygulama.» *Journal of Yasar University*, 2010: 3348-3382.

Vural, Yalçın, Pelin Vardarlıer, ve Abdullah Aykır. «The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment.» *Elsevier* 58 (2012): 340–349.

Waldman, Joshua. *Job Searching With Social Media*. Canada: John Wiley&Sons, Inc., 2011.

Ward, James, ve Amy Ostrom. «Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites.» *Journal of Costumer Care*, 2 (07) 2006: 220-230.

Weinberg, Bruce, ve Ekin Pehlivan. «Social spending: Managing the social media mix.» *Business Horizons*, 2011: 275-282.

Wellman, Barry, ve Milena Gulia. «Net Surfers Don't Ride Alone: Virtual Communities as Communities.» *Networks in the Global Village* içinde, yazar Barry Wellman, 311-343. Toronto: Westview, 1999.

Westerman, David, Patric R. Spence, ve Brandon Van Der Heide. «A Social Network As Information: The Effect Of System Generated Reports.» *Elsevier*, 2012: 199-206.

Williamson, Ian O., ve Daniel M. Cable. «Predicting early career research productivity: The case of management faculty.» *Journal of organizational Behavior*, 2003: 25-44.

Williamson, Kathy Mulder, ve Eileen Taylor. *Simplify Social Media for Recruiting: A Step-by-Step Handbook for Implementing Social Media*. Bloomington: iUniverse Inc., 2013.

Wilson, Stephen. *Social Media and Small Business Marketing*. New York: Create Space Independent Publishing, 2010.

Wright, M.Patrick, ve R.Wendy Boswell. «Desegregating Hrm: A Review And Synthesis Of Micro And Macro Human Resource Management Research.» *Journal Of Management*, no. 3 (2002): 250-9.

Yavan, Öznur. «Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı.» *Akademik Bakış Dergisi* (Yayınlanmamış), no. 32 (2012): 1-20.

Yazdanifard, Rashad, Waqas Khalid Obeidy, Wan Fadzilah Wan Yusoff, ve Hossein Reza Babaei. «Social Networks and Microblogging;The Emerging Marketing Trends&Tools of the Twenty-first Century.» *International Conference on Computer Communication and Management*. Singapore, 2011. 577-581.

Yıldırım, Nilay, ve Asaf Varol. «Sosyal Ağlarda Güvenlik: Bitlis Eren ve Fırat Üniversitelerinde Gerçekleştirilen Bir Alan Çalışması.» *1st t International Symposium on Digital Forensics and Security*. Elazığ, 2013. 285-292.

Ying, Murat. *Sosyal Medya Platformları Üzerinden Pazarlama Ve Bu Mecrayı Etkin Kullanan Sektörler*. Kadir Has Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Yücesan, Gamze, ve Ali Murat Özdemir. *Sermayenin Adaleti: Türkiye'de Emek ve Sosyal Politika*. Ankara: Dipnot Yayınları, 2008.

Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Zobu, Methi. *Türkiye'de Özel Sektörde Psikotekniğin Yeri*. Balıkesir Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2000.

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

**İNSAN KAYNAKLARI VE SOSYAL MEDYA KULLANIMI
ANKET SORULARI**

Değerli İnsan Kaynakları Yöneticileri, Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora tez öğrencisi tarafından yürütülen “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYANIN ROLÜ” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz on beş dakikanızı alacaktır. Bu anket İNSAN KAYNAKLARI bölümünde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Anketi kendiniz doldurabilir veya uygun gördüğünüz konu ile ilgili üst düzey bir yönetici tarafından doldurulmasını sağlayabilirsiniz. Araştırmada soru formunu dolduranın veya işletmenin kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Anketin hiçbir yerinde sizi ve şirketinizi tanımlayacak özel bir bilgi istenmemektedir. Elde edilecek veriler KESİNLİKLE GİZLİ tutulacak ve sadece akademik araştırma ve analizimizde kullanılacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere adı belirtilmeksizin, genel bir rapor şeklinde bildirilecektir. Katılımınızla bilgi üretimine verdiğiniz destek için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Pelin Vardarlier
Beykent Üniversitesi

Prof. Dr. Erol Eren
Beykent Üniversitesi

1) İşletmenizin faaliyet alanı hangi ana sektörde bulunuyor?

- ☐ Üretim
- ☐ Hizmet
- ☐ Ticaret
- ☐ Danışmanlık
- ☐ Diğer (_____)

2) İşletmenizin ekonomik büyüklüğü nedir? (ciro olarak)

- ☐ 50 milyon TL ve daha az
- ☐ 50-150 milyon TL
- ☐ 150-500 milyon TL
- ☐ 500 milyon TL ve üzeri

3) İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı hangi aralıktadır?

- ☐ 1-49
- ☐ 50-99
- ☐ 100-249
- ☐ 250-499
- ☐ 500-999
- ☐ 1000 ve üzeri

4) Sosyal medyayı öncelikli olarak hangi insan kaynakları süreçlerinde kullandığınızı belirtir misiniz?

- ☐ İşe Alım
- ☐ Referans Araştırması
- ☐ Aday Havuzu Oluşturma
- ☐ Yetenek Yönetimi
- ☐ Şirket İçi İletişim
- ☐ Eğitim

- ☐ İşveren Markası Oluşturma
- ☐ Sosyal Çevre Oluşturma (Networking)
- ☐ Diğer (_____)

5) Şirketinizin sosyal medya platformlarında kurumsal hesap/profil veya sayfası varsa, aşağıdakilerden hangilerinde bulunduğunu işaretleyiniz.

- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ LinkedIn
- ☐ Google+
- ☐ Diğer (_____)

6) Şirketinizin İnsan Kaynakları departmanının sosyal medya platformlarında kurumsal hesap/profil veya sayfası varsa, aşağıdakilerden hangilerinde bulunduğunu işaretleyiniz.

- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ LinkedIn
- ☐ Google+
- ☐ Hiçbiri
- ☐ Diğer (_____)

7) İnsan Kaynakları iş süreçlerinizde sosyal medyayı ne kadar süredir kullanmaktasınız?

- ☐ 1 yıl ve daha az süredir.
- ☐ 1-2 yıl arası
- ☐ 2-3 yıl arası
- ☐ 3 yıldan daha uzun süredir.

8) Sosyal medyayı daha etkin kullanmak için nelere ihtiyaç duymaktasınız?

- Konuyla ilgili uzman desteğine
- Daha fazla kaynak desteğine
- Etkin geri bildirim ve dönüşe
- Diğer (_____)

9) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak "İşe Alım Sürecinde" aşağıdaki sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.

	ÇokSık Kullanırsınız	Sık Kullanırsınız	Bazen Kullanırsınız	Nadiren Kullanırsınız	Hiç Kullanmayız
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐	☐

10) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak "Referans Araştırma Sürecinde" aşağıdaki sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.

	ÇokSık Kullanırsınız	Sık Kullanırsınız	Bazen Kullanırsınız	Nadiren Kullanırsınız	Hiç Kullanmayız
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐	☐

11) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak "Aday Havuzu Oluşturma Sürecinde" aşağıdaki sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.

	ÇokSık Kullanırsınız	Sık Kullanırsınız	Bazen Kullanırsınız	Nadiren Kullanırsınız	Hiç Kullanmayız
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐	☐

12) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak "Yetenek Yönetimi Sürecinde" aşağıdaki sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.

	ÇokSık Kullanırsınız	Sık Kullanırsınız	Bazen Kullanırsınız	Nadiren Kullanırsınız	Hiç Kullanmayız
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐	☐

13) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak "Şirket İçi İletişim Sürecinde" aşağıdaki sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.

	ÇokSık Kullanırsınız	Sık Kullanırsınız	Bazen Kullanırsınız	Nadiren Kullanırsınız	Hiç Kullanmayız
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐	☐

14) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak "Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde" aşağıdaki sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.

	ÇokSık Kullanırsınız	Sık Kullanırsınız	Bazen Kullanırsınız	Nadiren Kullanırsınız	Hiç Kullanmayız
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐	☐

15) İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin olarak "Sosyal Çevre Oluşturma (Networking) Sürecinde" aşağıdaki sosyal medya platformlarını kullanım sıklığınızı belirtiniz.

	ÇokSık Kullanırsınız	Sık Kullanırsınız	Bazen Kullanırsınız	Nadiren Kullanırsınız	Hiç Kullanmayız
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐	☐

16) Şirketinizde çalışanların sosyal medya kullanımına ilişkin kural, kısıtlama veya sosyal medya kullanım rehberi gibi politikalar uygulanıyor mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Sosyal Medya'nın İnsan Kaynakları Performansına Etkisi Hakkında Aşağıdaki Sorularda Belirtilen İfadelere Ne Ölçüde Katıldığınızı Belirtiniz.

17) "Sosyal Medya Kullanımı Aday Havuzu Oluşturma ve İşe Alım performansımızı olumlu yönde etkilemiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

18) "Sosyal Medya Kullanımı, işletme aday havuzundaki personelin kalite ve çeşitliliği artırılmasına olumlu katkıda bulunmuştur."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

19) " Sosyal Medya Kullanımı, Personel İşe Alım maliyetlerimizde önemli ölçüde tasarruf sağlamıştır."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

20) "Sosyal Medya, İnsan Kaynakları Eğitim yönetimi faaliyetlerinde dışarıdan eğitici ve eğitim firması bulma ve seçme süreçlerini etkinleştirmiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

21) " Sosyal Medya Kullanımı, çalışan personelin işten ayrılma (turnover) oranımızı düşürmüştür."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

22) " Sosyal Medya Kullanımı, Yetenekli çalışanların kuruma kazandırılmasını sağlamıştır. "

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

23) " Sosyal Medya Kullanımı, İşveren markası oluşturulması ve şirketimizin sosyal ortamlarda tanınmasına olumlu yönde katkı sağlamıştır. "

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

24) "Şirketimizde sosyal medya araçlarını kullandığımızdan bu yana, Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti olumlu yönde etkilemiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

25) "Sosyal Medya kullanımı, Referans araştırması ve kontrolü sürecinin etkinliğini ve doğruluğunu arttırmıştır."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

26) "Sosyal Medya kullanımı, Ücret yönetimi ve piyasa araştırması sürecinin etkinliğini arttırmıştır."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Sosyal Medya Kullanımının İşletmeye Etkisi Hakkında Aşağıdaki Sorularda Belirtilen İfadelere Ne Ölçüde Katıldığınızı Belirtiniz.

27) "Şirketimizde sosyal medya araçlarını kullandığımızdan bu yana toplam aktif karlılığımızda artış gerçekleşmiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

28) "Şirketimizde sosyal medya araçlarını kullandığımızdan bu yana satışlarımızda ve pazar payımızda artış gerçekleşmiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

29) "Şirketimizde sosyal medya araçlarını kullandığımızdan bu yana müşteri memnuniyetinde artış gerçekleşmiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

30) "Şirketimizde sosyal medya araçlarını kullandığımızdan bu yana ciro karlılığımızda artış gerçekleşmiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

31) "Şirketimizde sosyal medya araçlarını kullandığımızdan bu yana müşteriye yakından tanıma ve onları anlama becerimizde artış gerçekleşmiştir."

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Ek-2: Capital 500 Araştırması 2012

CAPİT AL 500 ARAŞTIRMASI - 2012										
Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi (2011 yıl sonu rakamlarıyla)										
2011	2010	Firma adı	Ciro	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr	İhracat tutarı (\$)	Değişim (%)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
1	1	Tüpraş	41.385.250.000	57,8	1.542.183.000	4.243.448.582	50,5	5.468	Enerji-petrol	Kocaeli
2	2	Petrol Ofisi	19.548.691.967	21,1	-219.989.113	1.055.648.979	-1,9	1.379	Enerji-petrol	İstanbul
3	4	Opet Petrolcülük	14.948.022.375	41,4	204.779.804	7.558.513	3	923	Enerji-petrol	İstanbul
4	3	Türk Telekom	11.940.555.000	10	2.609.099.000	275.925.392	81,1	34.886	Telekom	Ankara
5	8	Türk Hava Yolları	11.815.424.727	40,3	145.888.992	5.641.922.060	30,9	18.392	Ulaştırma	İstanbul
6	5	Shell&Turcas Petrol	10.760.269.000	14,5	74.834.000	42.790.921	229,6	736	Enerji-petrol	İstanbul
7	9	Ford Otosan	10.445.022.950	36,5	800.072.719	3.503.723.325	34,3	9.581	Otomotiv	İstanbul
8	7	Philip Morris Sabancı Pazarlama	9.826.366.175	10,8	179.873.003	*	*	919	Tütün	İstanbul
9	6	Turkcell	9.370.073.000	4,1	1.626.071.000	759.838.806	-1	14.250	Telekom	İstanbul
10	12	Ereğli Demir Çelik	8.920.544.781	34,5	1.297.013.448	892.331.590	52,8	13.433	Demir çelik	Zonguldak
11	11	Arçelik	8.437.239.000	21,6	615.409.000	2.940.988.246	14,8	19.136	Elektrik-elektronik	İstanbul
12	10	Enka İnşaat	8.415.310.000	19,1	1.154.487.000	1.104.134.901	-17,7	13.558	İnşaat	İstanbul
13	13	BİM Birleşik Mağazalar	8.189.135.000	24,6	377.739.000	*	*	18.715	Perakende	İstanbul
14	14	Oyak Renault	7.602.337.606	17,9	333.551.473	3.213.577.376	-0,7	6.116	Otomotiv	İstanbul
15	15	Tofaş Oto Fabrika	7.336.658.000	14,5	508.088.000	2.372.579.268	31,7	7.720	Otomotiv	İstanbul
16	18	Vestel Elektronik	6.976.564.000	31,9	-12.536.000	3.275.971.891	18,6	13.720	Elektrik-elektronik	Manisa
17	17	Hedef Alliance Grup	6.125.162.609	6,2	292.246.639	11.160.143	83,7	10.523	İlaç-dağıtım	İstanbul
18	16	Migros	5.753.112.000	-9,6	-315.858.000	211.486.988	17,3	16.778	Perakende	İstanbul
19	20	Aygaz	5.455.670.000	17,1	418.675.000	307.595.143	29	1.339	Enerji-petrol	İstanbul
20	26	Mercedes-Benz Türk	5.335.547.211	53,1	635.238.845	572.327.670	14,7	4.814	Otomotiv	İstanbul
21	19	Selçuk Eczacı Deposu	5.074.497.922	3,5	172.953.752	13.474.811	39,9	5.322	İlaç-dağıtım	İstanbul
22	25	İÇDAŞ Çelik Enerji	5.016.693.489	42,4	-11.164.195	1.339.993.599	4,3	5.129	Demir çelik	İstanbul
23	21	Şişecam	4.978.682.815	18,4	866.904.845	*	*	18.065	Cam-seramik	İstanbul
24	27	Doğuş Otomotiv	4.808.253.000	40,3	180.011.000	*	*	1.980	Otomotiv	İstanbul
25	22	Anadolu Efes Biraçılık	4.761.266.000	14,2	464.981.000	1.278.409.807	6,1	15.507	Gıda-içecek	İstanbul
26	24	Vodafone	4.700.000.000	27	4.000.000	*	*	3.300	Telekom	İstanbul
27	23	İTİ Tütün Ürünleri Pazarlama	4.331.903.051	4,6	194.309.657	*	*	131	Tütün	İzmir
28	28	Petkim	3.891.322.098	33,8	117.795.725	828.432.615	56,2	2.586	Kimya	İzmir
29	131	Enerjisa Enerji Üretim	3.740.124.000	416,1	-167.253.000	6.255.048	*	3.626	Enerji-petrol	İstanbul
30	35	Polimeks İnşaat	3.683.097.553	54,7	90.122.787	334.965.257	-76,6	7.608	İnşaat	İstanbul
31	32	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	3.500.334.849	42,1	284.402.086	*	*	2.107	Enerji-petrol	İstanbul
32	29	Unilever	3.500.000.000	20,7	113.000.000	138.000.000	8,7	5.086	Hızlı tüketim	İstanbul
33	30	Coca-Cola İçecek	3.408.583.000	23,8	183.358.000	576.235.888	*	9.244	Gıda-içecek	İstanbul
34	34	BSH Ev Aletleri	3.133.116.710	31,4	291.814.375	779.567.514	18,8	*	Elektrik-elektronik	İstanbul
35	38	Otokoç	2.862.158.458	39,7	25.083.823	8.030.000	358,7	1.691	Otomotiv	İstanbul
36	37	Tema Mağazacılık	2.852.262.602	35,3	534.403.650	2.813.146	-86,5	14.583	Perakende	İstanbul
37	36	Toyota Otomotiv	2.748.943.325	16,9	*	1.446.598.025	*	2.563	Otomotiv	Sakarya
38	33	CarrefourSA	2.445.961.613	0	-37.106.470	*	*	7.478	Perakende	İstanbul
39	65	Kibar Dış Ticaret	2.402.232.277	79,4	152.186	1.375.544	-99,8	47	Dış ticaret	İstanbul
40	47	Kroman Çelik	2.379.932.286	49,7	7.375.965	424.102.630	39,2	970	Demir çelik	Kocaeli
41	40	Metro Cash&Carry	2.344.055.544	17,1	*	*	*	3.972	Perakende	İstanbul
42	45	Mey İçki	2.321.540.306	41,1	*	25.195.622	17,1	520	Gıda-içecek	İstanbul
43	61	Gübre Fabrikaları	2.276.393.199	64,3	392.094.085	561.018.339	69,8	414	Gübre	İstanbul
44	49	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	2.268.239.000	48,1	*	579.432.000	46,8	706	Metal	Denizli
45	48	Hyundai Assan Otomotiv	2.245.269.631	41,5	*	30.841.232	-93,4	1.678	Otomotiv	İstanbul
46	39	KVK Teknoloji Ürünleri	2.230.307.071	10,3	*	*	*	281	Tekno perakende	İstanbul
47	52	Sarkuysan	2.202.640.012	45,2	31.077.113	537.668.751	27,2	753	Metal	İstanbul
48	46	Borçelik Çelik Sanayi	2.143.881.310	32,3	28.820.998	211.028.913	785,3	715	Demir çelik	Bursa
49	41	İpragaz	2.143.316.800	9,3	34.225.171	893.506	3,2	573	Enerji-petrol	İstanbul
50	58	Siemens Sanayi	2.136.513.296	47	*	*	*	2.524	Elektrik-elektronik	İstanbul
51	56	Tosçelik Profil ve Saç	2.128.517.996	45,2	-54.487.301	352.149.736	21,9	2.102	Demir çelik	Hatay
52	42	Genpa Telekomünikasyon	2.120.320.670	24,1	60.830.889	9.017.378	39,5	742	Tekno perakende	İstanbul
53	53	TAV Havalimanları	2.037.571.435	35,7	212.925.963	*	*	20.269	Ulaştırma	İstanbul
54	50	Ağaoğlu İnşaat	1.986.160.594	29,8	543.387.962	*	*	1.511	İnşaat	İstanbul
55	60	Vestel Beyaz Eşya	1.973.169.000	38,5	21.689.000	757.295.075	17	5.597	Elektrik-elektronik	İstanbul
56	44	Tesco Kipa	1.930.182.000	16,8	811.000	*	*	9.009	Perakende	İzmir
57	*	Kolin İnşaat	1.907.797.649	*	*	74.236.407	*	3.768	İnşaat	Ankara
58	78	Tekfen İnşaat	1.886.087.592	66,8	70.444.270	*	*	13.366	İnşaat	İstanbul
59	54	Tiryaki Agro Gıda	1.828.910.666	24,2	13.326.961	487.143.500	43,1	800	Gıda-içecek	Gaziantep
60	64	Bosch Sanayi ve Ticaret	1.808.068.123	33,6	*	828.989.416	19,4	5.545	Otomotiv	Bursa
61	55	GSD Dış Ticaret	1.801.654.053	22,5	3.315.046	1.073.000.000	12,7	14	Dış ticaret	İstanbul
62	73	Türk Traktör	1.800.665.445	50,9	341.830.063	243.956.467	10,2	2.491	Otomotiv	Ankara
63	51	Ülker Bisküvi	1.798.789.943	18,1	720.026.927	216.688.820	18,1	6.470	Gıda-içecek	İstanbul
64	*	Yolbulan Baştuğ Metalurji	1.773.248.592	*	*	72.887.846	*	536	Metal	Osmaniye
65	59	Bizim Toplu Tüketim Pazarlama	1.732.972.128	19,4	37.388.465	*	*	1.401	Perakende	İstanbul
66	85	İtaş İnşaat	1.729.439.000	64,6	443.836.000	320.910.477	91	1.100	İnşaat	Ankara
67	68	Yıldız Entegre	1.713.385.210	35,6	187.139.824	50.330.394	16,2	2.000	Ağaç-orman	Kocaeli
68	165	Nadir Metal Rafineri	1.683.601.842	182,9	1.625.555	209.690.795	45,1	97	Kuyum	İstanbul
69	66	Akasa Akrilik	1.675.470.000	28,5	121.728.000	374.397.112	14,1	*	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
70	62	Teknosa	1.669.631.381	21,6	59.635.562	1.129.921	-37,6	3.278	Tekno perakende	İstanbul
71	70	Diler Demir Çelik	1.633.232.262	34,2	320.362	646.722.770	5,4	774	Demir çelik	İstanbul
72	67	Kordas	1.627.181.679	28,7	130.697.349	*	*	4.033	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
73	31	Goldaş Kuyumculuk	1.606.306.487	-35,8	6.381.236	3.306.980	-62,2	259	Kuyum	İstanbul
74	74	Kaptan Demir Çelik	1.594.449.350	33,9	15.449.873	490.000.000	-4,4	750	Demir çelik	İstanbul
75	93	Kardemir	1.585.690.576	57,2	200.375.817	131.257.842	67,6	4.084	Demir çelik	Karabük
76	57	Bunge Gıda	1.585.181.743	8,2	*	258.067.662	*	235	Gıda-içecek	İstanbul
77	63	Philas Philip Morris Sabancı Sigara	1.562.653.580	15,4	627.076.539	65.089.486	-29,5	741	Tütün	İzmir
78	69	İndeks Bilgisayar	1.513.546.064	23,2	28.380.910	10.085.408	9,9	369	Bilişim	İstanbul
79	75	Aselsan	1.501.878.990	26,2	123.966.237	84.561.188	64,9	4.888	Elektrik-elektronik	Ankara
80	84	Mengerler Ticaret	1.477.879.384	39	5.053.739	2.904.145	*	1.043	Otomotiv	İstanbul
81	82	Pegasus Hava Taşımacılığı	1.475.071.556	33,7	*	500.366	-99,9	2.058	Ulaştırma	İstanbul
82	106	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayi	1.459.683.758	67,8	273.435.328	528.086.777	146,1	3.950	Savunma	Ankara
83	100	İzmir Demir Çelik	1.424.211.534	54,8	62.927.846	535.983.644	*	1.085	Demir çelik	İzmir
84	72	Besler Gıda ve Kimya	1.420.255.627	18,1	6.922.109	99.358.394	194	672	Gıda-içecek	İstanbul
85	91	Yazıcı Demir Çelik	1.419.830.285	40,6	40.979.815	648.926.038	38,7	1.941	Demir çelik	İstanbul
86	80	Enerco Enerji	1.376.262.404	24,1	*	*	*	17	Enerji-petrol	İstanbul
87	97	Brisa	1.347.777.289	37,5	89.575.740	*	*	*	Lastik	Kocaeli
88	96	Borusan Mannesmann Boru	1.331.316.883	35,7	75.879.004	489.514.284	71,4	1.343	Demir çelik	İstanbul
89	146	Akasa Enerji Üretim	1.307.427.464	99	-112.786.834	14.674.556	-82,9	660	Enerji-petrol	İstanbul
90	105	Türk Pirelli Lastikleri	1.300.604.952	48,7	17.712.962	436.403.557	34,1	1.854	Lastik	İstanbul

CAPITAL 500 ARAŞTIRMASI - 2012										
Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi (2011 yıl sonu rakamlarıyla)										
2011	2010	Firma adı	Ciro	Değişim (%)	Vergi öncesi kar	İhracat tutan (\$)	Değişim (%)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
91	83	Eti Pazarlama	1.295.603.093	21 *		32.976.987	-5 *		Gıda-ıcecek	Eskişehir
92	88	TAV Tepe Akfen	1.289.924.738	26,1	7.788.070	726.239.564	14,7	2.746	İnşaat	İstanbul
93	79	Anadolu Cam	1.287.709.423	15,3	142.088.687 *		*	5.508	Cam-seramik	İstanbul
94	86	Trakya Cam	1.255.468.033	19,9	283.770.149	231.225.619	7,5	2.768	Cam-seramik	İstanbul
95	103	Temsa Global	1.251.907.618	38,4 *		161.121.779	32,8	1.593	Otomotiv	Adana
96	87	TGS Dış Ticaret	1.243.857.953	19,9	2.538.990	743.144.723	7,8	12	Dış ticaret	İstanbul
97	116	Good Year	1.235.675.615	52,9	76.938.488	422.684.436	41,3	1.311	Lastik	İstanbul
98	117	Koluman Motorlu Araçlar	1.229.659.373	52,9	26.192.655	334.333	-95,8	627	Otomotiv	Ankara
99	140	Ölten Gıda Maddeleri	1.225.060.231	79,7	17.064.865	480.606.069	32,7	299	Gıda-ıcecek	Trabzon
100	71	Konya Şeker Fabrikası	1.220.194.908	1,2	232.382.835	13.363.766	-50,1	1.450	Gıda-ıcecek	Konya
101	98	Kastamonu Entegre	1.219.864.921	26,4 *		86.688.000	6,8	1.687	Ağaç-orman	İstanbul
102	90	Toros Tarım	1.210.560.952	18,9	164.955.099	10.887.159	-34,1	993	Gübre	İstanbul
103	95	Hewlett-Packard	1.199.900.000	22,3 *	*	*	*	*	Bilişim	İstanbul
104	99	Assan Alüminyum	1.189.065.540	28	5.402.979	528.175.776	30,9	950	Demir çelik	İstanbul
105	110	Pergamon-Status Dış Ticaret	1.143.764.529	35,9	1.100.226	676.072.732	21,3	27	Dış ticaret	İzmir
106	77	Yaşar Birleşik Pazarlama	1.141.997.029	0,8	24.157.235 *	*	*	744	Gıda-ıcecek	İzmir
107	76	Ak Gıda	1.134.001.638	-2,1	12.483.481	4.949.542	-83,7	1.490	Gıda-ıcecek	İstanbul
108	107	Yücel Boru ve Profil	1.125.662.061	30,7	72.375.187	105.840.719	10	707	Demir çelik	İstanbul
109	89	Krea İçerik	1.116.776.127	9,5	70.040.243	37.141.795	22,5	643	Bilişim	İstanbul
110	111	Nürsan Metalurji Endüstri	1.116.484.026	33,5	9.386.748	54.811.627	-71	555	Metal	Hatay
111	94	Banvit	1.116.294.969	11,4	-71.543.675	51.582.282	41,7	3.238	Gıda-ıcecek	Balıkesir
112	101 *		1.113.240.359	21	28.008.680	26.997.852	45	173	Enerji-petrol	İstanbul
113	115	Hayat Kimya	1.109.092.398	36,5 *	*	*	*	*	Kimya	İstanbul
114	114	Borusan Otomotiv	1.108.689.522	36,2	1.268.675 *	*	*	146	Otomotiv	İstanbul
115 *		DO-CO Restaurants	1.106.450.925 *		84.417.729 *	*	*	*	Ticaret-hizmet	İstanbul
116	92	Farmalojistik Ecza Depoculuğu	1.088.971.211	7,9	134.685 *	*	*	85	İlaç-dağıtım	İstanbul
117	134	Hes Hacılar Elektrik	1.069.353.496	50,4	3.341.814	153.446.987	22,4	931	Elektrik-elektronik	Kayseri
118	109	Süttaş	1.063.420.383	25,2	60.234.893	8.789.364	53,7	3.042	Gıda-ıcecek	İstanbul
119 *		Odeon Turizm	1.057.441.877 *		3.856.515	575.312.305 *		831	Turizm	İstanbul
120	119	Sanko Tekstil İşletmeleri	1.037.777.937	31,9	279.428.205	245.038.513	30,4	6.199	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
121	149	BMC Sanayi	1.026.000.000	59,1	36.000.000	50.000.000	-3,8	2.525	Otomotiv	İzmir
122	113	Akçansa Çimento	1.010.032.475	23,6	123.791.218	116.187.252	-7,1	1.113	Çimento	İstanbul
123	130	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	1.009.476.468	38	-1.043.206 *	*	*	9.383	Hastane	İstanbul
124	129	Delphi Automotive Systems	985.907.609	34,7 *		199.538.782	-47	6.037	Otomotiv	İstanbul
125	81	Yüksel İnşaat	985.121.451	-11	12.843.692	132.965.025	297	11.384	İnşaat	Ankara
126 *		Abdi İbrahim İlaç Pazarlama	981.220.281 *		616.978 *	*	*	1.090	İlaç-dağıtım	İstanbul
127	123	Makromarket	978.468.828	27,5 *	*	*	*	4.864	Perakende	Ankara
128	102	Eczacıbaşı İlaç	973.552.000	6,6	121.204.000	11.477.913	153,1	1.947	İlaç-dağıtım	İstanbul
129	126	Abaloğlu Yem-Soya	962.966.984	30	26.601.966	16.549.897	36,3	1.859	Gıda-ıcecek	İzmir
130 *		S.S. İzmir Eczacılar Ürt. Tem. ve Dağ. Koop.	961.286.913 *	*	*	*	*	446	İlaç-dağıtım	İzmir
131	190	Nürsan Demir Pazarlama	954.872.417	78,5	225.792 *	*	*	7	Demir çelik	Hatay
132	43	Ülker Çikolata Sanayi	935.186.082	-45	36.169.843	30.982.417	-94,8	1.210	Gıda-ıcecek	İstanbul
133	164	Ekinçiler Demir Çelik	931.599.499	56,1 *		397.357.672	88,5	727	Demir çelik	İstanbul
134	127	Tez Tour	925.372.697	25	6.279.261	415.029.603	-4,8	664	Turizm	Antalya
135	208	Metro Ticari ve Mali Yatırımlar	921.470.073	89,6	-2.075.922 *	*	*	649	Ticaret-hizmet	İstanbul
136	183	İpek Doğal Enerji	909.098.723	67,3	523.132.437	37.273.990	-44,1	2.188	Kağıt-ambalaj	Ankara
137	151	Ericsson Telekomünikasyon	904.844.191	42,7	14.918.346	167.521.855 *		790	Telekom	İstanbul
138	150	Advansa	904.582.000	41,1	40.998.000	201.095.408	11,6	1.217	Tekstil-konfeksiyon	Adana
139	196	Otokar	890.525.189	72,1	61.776.341	98.266.228	112,2	1.519	Otomotiv	İstanbul
140	186	Koza Madencilik	890.479.608	64,4	518.926.517	37.273.990	-44,1 *		Ağaç-orman	Ankara
141	148	ATÜ Turizm İşletmeciliği	887.730.134	37,4	86.398.868	531.218.660	23,3	1.172	Perakende	İstanbul
142	133	SS. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Koop.	873.568.503	22,2	16.144.399 *	*	*	891	Gıda-ıcecek	Edirne
143	145	Soda Sanayi	871.842.188	32,1	216.424.944	347.697.319 *		1.769	Kimya	İstanbul
144	191	MAN Kamyon ve Otobüs	871.501.383	63,3	39.456.092	8.606.430	23	143	Otomotiv	Ankara
145	124	Pasifik Tüketim Ürünleri	869.906.237	14,6	8.779.983 *	*	*	214	Gıda-ıcecek	İstanbul
146	118	Hürriyet Gazetecilik	868.738.457	9,4	-266.546.847 *	*	*	7.198	Basın	İstanbul
147	141	Türk Henkel Kimya	860.695.462	27,5	44.898.262	25.491.779	34,2	1.500	Kimya	İstanbul
148	156	Balpet Petrol Ürünleri	853.972.620	37,7 *	*	*	*	66	Enerji-petrol	Mersin
149	125	CP Standart Gıda	850.962.218	13,7	-65.129.506	19.876.322	52,8	3.289	Gıda-ıcecek	İstanbul
150	152	Boyaş Mobilya	848.125.830	34,5	116.055.689	38.891.455	9,8	3.776	Ağaç-orman	Kayseri
151	139	Eti Gıda	846.745.990	22,3 *		64.472.192	2 *		Gıda-ıcecek	Eskişehir
152	135	Arena Bilgisayar	844.952.466	19,1	16.067.867	6.176.215	6,5	227	Bilişim	İstanbul
153	219	Kürüm Demir	844.760.261	81,1 *		66.278.934	93,3	204	Demir çelik	İstanbul
154	272	İstanbul Altın Rafinerisi	844.258.149	132,9	1.111.552	104.324.662	381	44	Kuyum	İstanbul
155	209	Ram Dış Ticaret	843.473.420	74,2	12.995.490	287.027.970	13,6	32	Dış ticaret	İstanbul
156	122	Nuh Çimento	841.454.063	8,7	86.119.795	46.559.668	6,2	920	Çimento	İstanbul
157 *		Medical Park	835.735.845 *		-6.624.953 *	*	*	6.240	Hastane	İstanbul
158 *		Kadooğlu Petrolcülük	832.372.331 *	*	*	*	*	109	Enerji-petrol	İstanbul
159	162	Torunlar Gıda	825.521.283	37,7	30.608.079	11.019.117	47	146	Gıda-ıcecek	İstanbul
160	174	Metro Elektronik	823.177.306	44,3 *	*	*	*	271	Tekno perakende	İstanbul
161	160	Argelik-LG Klima	819.282.721	35,6	20.811.214	191.134.142	31	1.192	Makine	Kocaeli
162	132	THY Teknik	818.968.812	13,6	73.561.104	42.247.100	2,1	2.139	Ulaştırma	İstanbul
163	155	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	814.726.628	31,3	267.523.288 *	*	*	2.418	Ticaret-hizmet	İstanbul
164 *		S.S. Bursa Eczacılar Ürt.Tem.ve Dağ. Koop.	810.613.955 *		65.531.178 *	*	*	822	İlaç-dağıtım	Bursa
165	173	Borusan Oto Servis	807.446.023	40,4	27.485.258 *	*	*	498	Otomotiv	İstanbul
166	215	Koza Altın İşletmeleri	805.799.000	70,7	559.645.000	18.727.247	-64,6 *		Maden	İzmir
167 *		S.S. İstanbul Eczacılar Ür.Tem.ve Dağ. Koop.	805.309.363 *	*	*	*	*	800	İlaç-dağıtım	İstanbul
168	136	Çimsa Çimento	800.938.697	13,1	155.279.746	137.919.264	0,5	1.034	Çimento	Mersin
169	178	Karsan Otomotiv	798.305.569	44,1	-28.779.222	175.662.331	105,8	961	Otomotiv	Bursa
170	201	Borusan Makine ve Güç Sistemleri	796.389.392	60,9	98.918.637	22.918.637	61,4	519	Makine	İstanbul
171	128	Doğuş İnşaat	791.580.000	7,6 *	*	*	*		İnşaat	İstanbul
172 *		Bayer Türk	788.982.374 *	*		32.764.262 *		1.269	İlaç-dağıtım	İstanbul
173	216	Doğa Organik Gıda	785.260.915	67,5	4.398.710	487.600 *		186	Gıda-ıcecek	İzmir
174	167	Korteks Mensucat	783.546.735	32,8	138.006.456	44.065.797	28,5	2.158	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
175	198	Kiler	780.528.000	1,2	-14.563.000 *	*	*	3.376	Perakende	İstanbul
176	154	Noksel Çelik Boru	772.372.135	23,9	62.759.299	274.595.831	8,9	644	Demir çelik	Ankara
177 *		Bab Dış Ticaret Maden	763.597.414 *	*		448.548.368 *	*	19	Dış ticaret	İstanbul
178	120	Tat Konserve	758.415.676	-3,6	4.961.458	43.696.100	34	1.096	Gıda-ıcecek	İstanbul
179	199	Telpa	754.398.847	49	-62.426	67.359	-51,1	594	Tekno perakende	İstanbul
180	144	Paşabahçe Cam	750.523.714	13,6	95.710.787	191.169.482	15,4	2.036	Cam-seramik	İstanbul

CAPITAL 500 ARAŞTIRMASI - 2012										
Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi (2011 yıl sonu rakamlarıyla)										
2011	2010	Firma adı	Ciro	Değişim (%)	Vergi öncesi kar	İhracat tutan (\$)	Değişim (%)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
181	168	Keskinoglu Tavukçuluk	747.571.513	27 *		78.767.575	58,4	2.732	Gıda-içecek	Manisa
182	*	Turkuaz Petrol	747.144.775	*		*	*	200	Enerji-petrol	İstanbul
183	138	İndesit Company Beyaz Eşya	741.176.247	6,5 *		224.941.686	-20,2	1.100	Elektrik-elektronik	İstanbul
184	228	Özkan Demir Çelik	734.639.162	65,9	6.360.391	284.578.239	59,5	781	Demir-çelik	İzmir
185	175	Altunkaya İnşaat Nakliyat	734.584.542	29,2	6.419.644	313.281.472	50,1	213	Ticaret-hizmet	Gaziantep
186	207	Setur Servis Turistik	724.254.493	48,7	-6.245.576	280.208.000	7,9	935	Turizm	İstanbul
187	*	Ak-pa Tekstil	712.382.085	*		303.043.561	*	30	Kimya	İstanbul
188	104	Honda Türkiye	708.247.501	-19,3 *		107.369.634	-45,1	930	Otomotiv	Kocaeli
189	189	Eczacıbaşı Yapı	707.283.463	31,4	-40.449.320	122.048.336	-27,5	2.888	İnşaat	İstanbul
190	143	İndesit Company Pazarlama	706.763.796	6,3 *		236.155.603	-15,9	66	Ticaret-hizmet	İstanbul
191	193	Tab Gıda	705.896.723	33,2	6.962.846	*	*	9.061	Gıda-içecek	İstanbul
192	182	Naksan Plastik	701.986.364	28,9	14.749.964	95.159.307	26	2.010	Plastik	Gaziantep
193	*	Aksa Elektrik	700.353.359	*		141.142.874	*	5	Enerji-petrol	İstanbul
194	153	Erpilic Entegre Tavukçuluk	699.038.256	11,6	8.076.733	5.297.744	23,9	2.026	Gıda-içecek	Bolu
195	210	Multinet Groupe Cheque Dejeuner	686.960.172	42,8	6.603.588	40.593	*	247	Ticaret-hizmet	İstanbul
196	202	Prysmian Kablo	686.690.260	38,9	3.073.577	143.357.829	16,3	402	Elektrik-elektronik	Bursa
197	137	Doğan Dağıtım	682.982.488	-1,8 *		2.758.283	-17,9	395	Ticaret-hizmet	İstanbul
198	300	Tırsan Treyler	680.076.276	112,4	9.877.806	52.999.885	195,2	357	Otomotiv	Sakarya
199	221	Tezcan Galvanizli	679.530.459	46,4 *		23.749.786	43,2	291	Metal	Kocaeli
200	177	Atlasjet Havaçılık	679.375.096	21,5 *		511.137.296	*	721	Ulaştırma	İstanbul
201	204	Limak İnşaat	676.738.971	37,7	384.549.587	621.311	*	2.416	İnşaat	Ankara
202	180	Ceva Lojistik	675.000.000	23 *		15.000.000	-22,7	3.961	Lojistik	İstanbul
203	147	GlaxoSmithKline İlaçları	670.742.668	3,4	16.618.055	*	*	799	İlaç-dağıtım	İstanbul
204	223	Netlog Lojistik Hizmetleri	670.303.456	46,9 *		*	*	2.554	Lojistik	İstanbul
205	188	Betek Boya	668.012.528	24,1 *		28.818.024	22,1	1.011	Kimya	İstanbul
206	*	MAN Türkiye	664.414.447	*	46.936.466	302.509.310	*	1.601	Otomotiv	Ankara
207	236	Küçükbay Yağ ve Deterjan	661.062.084	54	6.151.731	97.015.222	84,8	366	Gıda-içecek	İzmir
208	181	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	660.955.579	20,1	98.649.908	48.986.089	14,3	2.222	Ağaç-orman	Kayseri
209	179	Boynar	660.147.222	19,4	30.312.316	130.457	-6,9	2.595	Perakende	İstanbul
210	172	Kayseri Şeker Fabrikası	660.050.828	14,4	71.608.683	222.727	*	1.556	Gıda-içecek	Kayseri
211	244	Componenta Dökümcülük	654.634.202	59	53.233.027	269.867.721	54	2.326	Otomotiv	Bursa
212	176	Beypli Beypazarı	651.222.208	15,2	28.100.812	30.290.590	84,7	2.382	Gıda-içecek	Bolu
213	171	Pınar Süt	651.106.918	12,8	83.315.661	33.095.764	13,7 *		Gıda-içecek	İzmir
214	303	Sanko Dış Ticaret	642.924.504	102	2.875.943	353.269.322	71,4	13	Dış ticaret	Gaziantep
215	*	Evkur	637.326.032	*		*	*	2.991	Ticaret-hizmet	İstanbul
216	239	Gülşan Sentetik Dokuma	635.436.474	48,7	48.198.729	154.997.000	38,6	2.152	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
217	170	Nursan Çelik	633.103.492	9,4	4.735.065	205.931.292	-22,4	229	Demir-çelik	Hatay
218	262	Etsun Entegre Tarım Ürünleri	631.550.416	65,3	4.060.698	180.458.081	44,6	51	Gıda-içecek	İstanbul
219	159	Nevzat Eczacı Deposu	629.399.583	3,4	12.442.199	*	*	942	İlaç-dağıtım	Ankara
220	*	Asil Çelik Sanayi	627.368.129	*		146.680.033	*	742	Demir-çelik	Bursa
221	185	Altınmarka Gıda	619.489.402	14,2 *		77.058.985	13,2	330	Gıda-içecek	İstanbul
222	206	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	619.138.296	26,9	2.537.928	3.476.230	-20,1	152	Enerji-petrol	İstanbul
223	246	Kocaeli Hedefçilik	618.557.203	51	13.281.979	124.716.254	-15,3	622	Demir-çelik	Denizli
224	402	Aksa Jeneratör	616.627.802	160,7	-4.888.596	189.872.406	142,2	865	Makine	İstanbul
225	217	CS Elektronik	616.520.405	31,7	6.035.056	*	*	103	Tekno perakende	İstanbul
226	266	Altınyıldız Mensucat	610.732.092	63	30.927.813	44.639.076	55,7	3.171	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
227	163	Adese Alışveriş Merkezleri	607.922.786	1,8	4.676.692	*	*	3.765	Perakende	Konya
228	*	Alstom Grid Enerji	604.730.382	*		269.884.447	*	1.010	Enerji-petrol	Kocaeli
229	245	Has Otomotiv Yatırım	601.860.885	46,3	1.367.966	*	*	277	Otomotiv	İstanbul
230	212	Penta Bilgisayar	601.472.874	25,3	2.364.185	1.263.614	201,5	178	Bilişim	İstanbul
231	192	Zorluteks Tekstil	597.844.198	12,8	53.771.485	208.824.465	4	1.823	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
232	279	Başak Metal	597.653.782	69,5 *		357.876.516	52,3	6	Metal	Denizli
233	194	DTV Haber ve Görsel Yayıncılık	597.431.871	13,3	191.204.075	13.412.291	215,9	343	Basın	İstanbul
234	213	Netmet Gıda	595.014.547	24,3	393.403	9.720.910	698,8	674	Gıda-içecek	Kocaeli
235	*	Schneider Elektrik	592.609.157	*	53.472.289	140.649.906	*	1.143	Elektrik-elektronik	Manisa
236	222	Yeşim Satış Mağazaları	590.614.664	29,1 *		235.520.840	18,3	47	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
237	166	İTİ Tütün Ürünleri	588.625.582	-0,5	6.883.625	110.901.189	6,4	430	Tütün	İzmir
238	*	Starwood Orman Ürünleri	583.577.098	*		35.793.352	*	722	Ağaç-orman	Bursa
239	233	Beyteks Tekstil	582.855.174	34,4	3.046.648	8.445.991	214,7	1.990	Tekstil-konfeksiyon	Adana
240	229	Sarten Ambalaj	582.778.105	32,1 *		108.321.900	19,6	2.003	Kağıt-ambalaj	İstanbul
241	*	Marmara Metal	576.175.493	*		38.177.419	*	89	Metal	İstanbul
242	226	T. Demir Döküm	568.288.504	27,2	-12.682.600	96.298.598	20,6	1.406	Makine	Bursa
243	205	Bilim İlaç	567.001.541	15,9	46.744.197	29.575.387	14	1.909	İlaç-dağıtım	İstanbul
244	211	Kent Gıda	565.867.126	17,6	4.828.343	108.038.662	-1,9	1.590	Gıda-içecek	Kocaeli
245	237	Ak Enerji	559.970.769	30,7	-247.470.848	*	*		Enerji-petrol	İstanbul
246	305	Ozon Giyim	559.930.940	76,4	25.820.481	3.432.893	29,9	3.506	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
247	214	Çimentaş	558.665.000	16,8	56.201.000	39.144.729	-37,7 *		Çimento	İzmir
248	332	Limak Yatırım	558.353.659	94,3	-298.811.287	*	*	6.106	Enerji-petrol	Ankara
249	*	Metag İnşaat	556.462.503	*		333.211.079	*	2.392	İnşaat	İstanbul
250	269	CMS Jant ve Makine	555.708.526	51,1	49.910.140	280.357.975	35,7	1.505	Otomotiv	İzmir
251	339	Eser Taahhüt	553.366.433	98,6	67.003.530	53.346.430	409,8	4.500	İnşaat	Ankara
252	290	Petlas Lastik	548.233.171	62,8	23.155.423	175.483.168	41,9	2.048	Lastik	Kırşehir
253	161	Netcell İletişim Hizmetleri	540.696.684	-10,2	449.039	*	*	45	Tekno perakende	İstanbul
254	325	İstanbul Gübre	539.999.073	80,7	164.978.438	*	*	236	Gübre	Kocaeli
255	267	Kerim Çelik Mamulleri	539.319.826	45,5	2.785.691	169.000	106,5	188	Demir-çelik	İstanbul
256	238	Sofra Yemek	539.062.464	26,1	12.912.334	*	*	14.144	Ticaret-hizmet	İstanbul
257	344	Mobilte İletişim Hizmetleri	538.854.730	96,4	15.140.037	*	*	145	Tekno perakende	İstanbul
258	243	Bursa Çimento	536.131.109	29,5	67.704.783	93.868.880	4,9	1.166	Çimento	Bursa
259	*	Önem Gıda	534.295.722	*	-49.013.268	114.941	*	244	Gıda-içecek	İstanbul
260	220	*	533.885.379	14,9	49.862.401	23.388.663	-25,1	325	Kimya	İstanbul
261	248	Eti Gümüş	532.688.154	31,2	133.764.873	92.716.807	19	608	Maden	Ankara
262	*	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	530.767.261	*	22.882.021	55.408.875	*	161	Ağaç-orman	İstanbul
263	231	Autoliv Cankor Otomotiv	530.592.508	21,7	52.895.608	189.361.515	6	1.015	Otomotiv	Kocaeli
264	261	Omsan Lojistik	529.708.627	38,6	45.053.379	70.971.531	-37,9	1.250	Lojistik	İstanbul
265	355	Horoz Lojistik	523.236.074	*		32.204.442	138,5	1.172	Lojistik	İstanbul
266	235	Enka Pazarlama	513.297.195	18,9	16.209.045	15.308.761	67,2	280	Ticaret-hizmet	İstanbul
267	169	Özdilek AVM ve Tekstil	512.211.295	-11,6	16.131.325	*	*	3.478	Perakende	Bursa
268	187	*	504.687.839	-6,5 *		*	*	193	Tütün	İstanbul
269	318	Eti Bakır	503.248.183	65,1 *		9.707.371	385,4	2.000	Maden	Kastamonu
270	253	Starpet Garzan Akaryakıt	502.406.432	26,4	2.103.924	1.147.267	-25,7	320	Enerji-petrol	İstanbul

CAPITAL 500 ARAŞTIRMASI - 2012										
Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi (2011 yıl sonu rakamlarıyla)										
2011	2010	Firma adı	Ciro	Değişim (%)	Vergi öncesi kar	İhracat tutan (\$)	Değişim (%)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
271	255	Merinos Halı	494.480.690	25,5	55.692.750	112.856.959	26,1	2.006	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
272	275	Federal Mogul	492.756.932	38,2	143.130.106	187.688.005	26,9	1.423	Otomotiv	İstanbul
273	310	Ekol Lojistik	492.721.021	57,4	2.113.575	85.028.329	48	2.130	Lojistik	İstanbul
274	270	Asaş Alüminyum	487.376.276	32,6	42.123.801	80.852.920	-10,2	1.182	Metal	İstanbul
275	629	Ak-Yün Mensucat	483.415.452	236,1	60.730	1.797.779	-74,6	4	Diş ticaret	İstanbul
276	260	İntema	483.040.945	25,6	510.852	449.044	28,4	312	İnşaat	İstanbul
277	240	Tosyalı Demir Çelik	482.604.725	13,9	517.903	127.001.600	3,2	391	Demir çelik	Hatay
278	200	Mersa	481.289.932	-2,8	-15.638.058	3.086.128	-15,1	131	Bilişim	İstanbul
279	*	Garanti Koza İnşaat	478.564.487	*	*	*	*	381	İnşaat	İstanbul
280	218	Dünya Uluslararası Mücevherat	478.512.015	2,3	*	2.347.138	-66,9	44	Kuyum	İstanbul
281	*	Plasmar Plastik ve Kimya	477.127.059	*	3.030.335	41.299.086	*	23	Plastik	İstanbul
282	251	Çimko Çimento	475.234.613	18,5	77.380.745	106.107.911	-19	882	Çimento	Gaziantep
283	287	Anadolu Isuzu	474.007.706	39,4	14.947.635	30.157.184	4,7	520	Otomotiv	İstanbul
284	281	Çelebi Hava Servisi	472.753.336	36,2	9.440.661	1.224.159	-31	*	Ulaştırma	İstanbul
285	263	Borusan Lojistik Dağıtım	471.062.379	24,8	1.136.343	*	*	726	Lojistik	İstanbul
286	158	*	469.586.835	-23,6	25.475.866	19.109.964	-27	804	İnşaat	Ankara
287	354	Ulusoy Un	468.337.888	75,2	*	60.533.019	*	158	Gıda-ıcecek	Samsun
288	230	Sanko Pazarlama	467.006.934	6,1	19.793.533	48.668	-86,1	90	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
289	640	Çebitas Demir Çelik	465.450.484	229,3	27.978.702	176.861.467	238,8	327	Demir çelik	İstanbul
290	381	Ölten Fındık	464.822.590	84,8	*	*	*	75	Gıda-ıcecek	Düzce
291	787	Perfetti Van Melle Gıda	464.562.000	331,6	*	203.164.071	65,2	1.135	Gıda-ıcecek	İstanbul
292	286	Superonline	461.105.551	35,1	-111.636.222	28.375.381	-13,7	461	Telekom	İstanbul
293	273	Koroza Ambalaj	458.068.076	27,1	35.336.251	152.702.338	20,4	665	Kağıt-ambalaj	İstanbul
294	293	Orta Anadolu Ticaret	457.368.492	38	61.854.100	94.000.000	11,8	1.281	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
295	247	Ekim Turizm	456.668.188	11,5	29.454.458	*	*	315	Ticaret-hizmet	İstanbul
296	340	Gemlik Gübre	450.725.156	62,4	*	99.068.705	308,8	427	Gübre	Bursa
297	284	Standart Profil Otomotiv Sanayi	448.337.337	30,5	18.541.824	169.540.874	15,9	3.850	Otomotiv	İstanbul
298	250	Limak Çimento	447.259.580	11,3	4.934.543	58.615.101	-21,3	896	Çimento	Siirt
299	*	Hasçelik	447.186.073	*	*	*	*	550	Demir çelik	Kocaeli
300	276	Koç Sistem	445.857.080	25,8	6.423.293	*	*	1.122	Bilişim	İstanbul
301	232	Zorlu Enerji	444.942.000	2,5	-454.899.000	4.219.002	*	374	Enerji-petrol	Bursa
302	234	Gaat Dış Ticaret	444.722.816	3	8.316.924	257.753.121	-7,7	207	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
303	252	Ewe Doğalgaz	443.970.326	11,3	5.829.237	*	*	10	Enerji-petrol	İstanbul
304	288	Fasdat Gıda Dağıtım	443.681.670	31,3	8.292.168	1.801.954	-34	226	Lojistik	Kocaeli
305	304	Bursa Gaz	441.227.140	39	48.476.160	*	*	280	Enerji-petrol	Bursa
306	324	Armada Bilgisayar	437.967.190	46,4	10.409.164	*	*	132	Bilişim	İstanbul
307	283	Yıldız Sunta	436.569.462	26,6	*	17.321.361	-45,2	656	Ağaç-orman	Kocaeli
308	423	Reysaş Lojistik	436.340.892	95,4	-7.930.275	11.876.935	-5,9	1.624	Lojistik	İstanbul
309	331	Aydınlı Hazır Giyim	435.874.345	50	104.498.926	39.731.414	70,6	2.512	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
310	285	Türksat	433.967.646	27,1	162.202.174	12.293.887	-57,7	586	Telekom	Ankara
311	297	Çelik Motor	428.221.879	30,3	5.099.402	*	*	187	Otomotiv	Kocaeli
312	268	Aşlake Çimento	424.020.416	15,3	*	5.698.975	-48,5	948	Çimento	Erzurum
313	347	Hema Endüstri	423.303.184	54,9	4.073.003	131.579.791	30,3	1.892	Otomotiv	İstanbul
314	314	Mutlu Akü	421.716.947	35,6	76.008.369	59.184.671	35,9	839	Makine	İstanbul
315	323	DYO Boya Fabrikaları	418.947.055	38,9	-58.682.093	16.730.402	10,1	*	Kimya	İzmir
316	*	BİS Enerji Elektrik Üretimi	418.432.958	*	*	*	*	97	Enerji-petrol	Bursa
317	368	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine	418.232.340	62,2	88.939.654	86.323.162	19,3	963	Makine	Ankara
318	280	Nexans İletişim Endüstri	417.979.266	20,2	*	124.158.370	-3,1	419	Bilişim	İstanbul
319	291	Sölen Çikolata Gıda	417.976.427	25,4	23.749.308	129.590.877	-2,5	1.475	Gıda-ıcecek	Gaziantep
320	309	Abdülkadir Özcan Otomotiv	415.632.972	31,6	25.204.198	5.147.059	425,2	550	Lastik	Ankara
321	496	Tümosan Motor ve Traktör	413.401.666	126,6	51.878.631	5.534.850	160,2	409	Otomotiv	İstanbul
322	254	Kayseri ve Cıvırı Elektrik	413.261.802	4,3	68.393.197	*	*	633	Enerji-petrol	Kayseri
323	464	Gelecek Otomotiv	409.479.909	108,2	10.945.542	*	*	260	Otomotiv	Diyarbakır
324	257	İstanbul Deniz Otobüsleri	405.797.771	3,6	44.602.670	*	*	632	Ulaştırma	İstanbul
325	259	Deva Holding	404.973.563	5	-14.464.732	*	*	1.918	İlaç-dağıtım	İstanbul
326	345	Olmuksa	402.883.054	47	20.168.390	15.404.677	44,6	*	Kağıt-ambalaj	İstanbul
327	341	Şaypa Alışveriş Merkezleri	402.074.045	44,9	*	*	*	2.035	Gıda-ıcecek	Bursa
328	299	Mondi Tire Kutsan	401.784.507	24,4	4.112.894	12.283.571	48,2	945	Kağıt-ambalaj	İzmir
329	241	Tusaş Motor	400.468.981	-4,2	56.907.265	174.000.000	12,3	1.148	Makine	Eskişehir
330	320	Bimeks	396.134.213	30,7	4.020.459	*	*	501	Tekno perakende	İstanbul
331	348	İlhanlar Haddacılık	395.984.538	45,1	6.457.686	78.380.195	21,5	266	Demir çelik	Hatay
332	342	Mavi Giyim	389.561.000	41	22.368.000	38.146.937	25,7	1.424	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
333	659	Elita Gıda	388.746.245	188,4	2.964.220	72.950.000	418	222	Gıda-ıcecek	Adana
334	430	Gold Bilgisayar	388.644.763	77,7	*	*	*	570	Tekno perakende	İstanbul
335	278	Pınar Et ve Un	388.665.538	8,7	35.230.149	3.430.686	-4,3	*	Gıda-ıcecek	İzmir
336	*	Süper Film Ambalaj	383.480.671	*	54.320.084	90.362.402	*	571	Kağıt-ambalaj	Gaziantep
337	307	Vitra Karo	382.001.769	20,8	*	150.328.401	13,5	1.245	Cam-seramik	İstanbul
338	321	Menderes Tekstil	380.177.701	25,5	61.124.929	185.436.447	8	3.345	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
339	386	Polinas Plastik	378.278.522	51,5	45.631.561	54.112.050	22,1	494	Kağıt-ambalaj	Manisa
340	380	Yolbulan Metal	377.134.081	49,8	*	109.191.127	50,1	400	Demir çelik	İstanbul
341	*	Marsa Yağ	377.069.821	*	33.699.701	96.459.990	*	337	Gıda-ıcecek	İstanbul
342	302	Yeşim Tekstil	377.062.468	18,2	*	*	*	2.674	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
343	365	Adopen Plastik	376.978.690	45,6	1.470.674	93.280.175	26,1	896	Plastik	Antalya
344	289	Birgi Birleşik Giyim	371.951.004	10,3	-407.352	225.439.722	1,6	12	Dış ticaret	İstanbul
345	315	Erikli Dağıtım ve Pazarlama	371.882.510	21,2	4.853.087	92.618	68,1	732	Ticaret-hizmet	Bursa
346	431	Corendon Hava yolları	370.572.000	69,5	1.029.000	196.732.000	38,6	460	Ulaştırma	Antalya
347	*	Beymen Mağazacılık	368.513.952	31,2	14.330.636	*	*	686	Perakende	İstanbul
348	451	Durak Fındık	366.998.659	81,7	1.038.980	95.041.052	26,7	403	Gıda-ıcecek	Ordu
349	306	*	365.431.085	15,4	*	7.657.200	32,4	1.351	Otomotiv	İstanbul
350	*	Koyuncu Elektronik	365.345.695	*	*	*	*	174	Bilişim	İstanbul
351	414	Kardemir Haddacılık	361.371.689	57,3	*	185.615.897	37,3	500	Demir çelik	Denizli
352	256	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	360.568.563	-8,1	-2.070.222	690.616	64,8	*	Gıda-ıcecek	Ordu
353	322	Global Bilgi	360.138.915	19,2	*	*	*	6.500	Bilişim	İstanbul
354	*	*	359.412.802	*	29.374.047	2.539.835	*	109	Kimya	İstanbul
355	546	Çelikler Taahhüt İnşaat	357.176.692	114,4	*	*	*	1.850	Maden	Ankara
356	301	Anel Elektrik	357.044.134	11,8	23.353.730	130.988.199	-27,9	1.845	Elektrik-elektronik	İstanbul
357	327	Unipro Gıda	356.841.570	20,9	*	8.042.341	-6,9	330	Gıda-ıcecek	İstanbul
358	363	Numil Gıda	355.271.092	36,5	*	11.980.351	*	347	Gıda-ıcecek	İstanbul
359	359	Yazaki Otomotiv	354.754.018	35,6	*	142.961.067	20,4	2.746	Otomotiv	Sakarya
360	369	*	354.623.469	37,9	23.624.639	27.753.852	10,8	1.900	Otomotiv	Bursa

CAPITAL 500 ARAŞTIRMASI - 2012										
Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi (2011 yıl sonu rakamlarıyla)										
2011	2010	Firma adı	Ciro	Değişim (%)	Vergi öncesi kar	İhracat tutan (\$)	Değişim (%)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
361	311	Trek Turizm	354.571.539	13,4	255.096	17.704.910	-27,8	268	Turizm	İstanbul
362	296	As Çimento	352.597.115	7	3.214.107	81.062.872	-11	282	Çimento	Burdur
363	319	Başan Ticaret	351.312.000	15,9	3.766.000 *		*	111	Tekno perakende	Ankara
364	377	Pakpen	350.600.572	38,5 *		37.707.014	22,8	612	Plastik	Konya
365	346	Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği	347.118.211	26,9	67.474.866 *		*	1.055	Lojistik	Mersin
366	362	Vilmeks İç ve Dış Ticaret	346.563.172	32,9 *		75.314.721	-3,6	32	Demir çelik	İstanbul
367	308	İstikbal Mobilya	346.438.213	9,6	51.557.309	14.185.917	7,3	917	Ağaç-orman	Kayseri
368	326	Artenius Türk Pet	343.769.235	16	6.560.082	10.838.975	5,2	161	Kimya	Adana
369	371	Matlı Yem	343.605.719	34	5.917.574	1.107.657	-44,3	426	Tarım	Bursa
370	364	Limak Batı Çimento	343.260.074	32,1	6.990.454	703.547	-64,9	575	Çimento	İstanbul
371	121	STFA Deniz İnşaatı	342.038.789	-56	103.183.859	94.062.015	*	464	İnşaat	İstanbul
372	312	Bossa	338.887.305	8,8	58.152.433	110.000.393	5,5	2.470	Tekstil-konfeksiyon	Adana
373	271	ÇGS Çetinkaya Giyim	338.317.409	-7,6 *			*	1.806	Perakende	İstanbul
374	*	Kadooğlu Yağ Sanayi	338.279.004 *	*		110.924.379 *	*	110	Tarım	Gaziantep
375	352	Netaş	336.826.885	24,3	21.254.116	41.094.627	-14,4	1.349	Telekom	İstanbul
376	584	Della Gıda	336.548.223	115,5	-55.692.921	6.232.620	15,8	376	Gıda-içecek	İstanbul
377	333	Şeker Piliç	335.816.234	17,1	-16.054.176	19.147.160	65,9	1.504	Gıda-içecek	Balıkesir
378	*	Anadolu Restoran İşletmeleri	334.000.000 *	*			*	4.500	Gıda-içecek	İstanbul
379	329	Cimpor Yibitaş Çimento	330.890.243	13,4	15.855.496 *		*	850	Çimento	Ankara
380	384	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat	329.950.817	32	14.303.093	152.110.511	22,8	550	Maden	Ankara
381	351	Kamil Koç	329.875.673	21,6 *			*	1.311	Ulaştırma	Bursa
382	387	Alarko Carrier	328.501.669	31,7	61.097.240	22.866.742	-14	570	Makine	İstanbul
383	366	Kılıç Deniz Ürünleri	328.115.500	27,1	18.628.516	73.539.158	54,6	516	Gıda-içecek	Muğla
384	343	Balnak Lojistik	327.911.699	19 *			*	1.726	Lojistik	İstanbul
385	576	Denizati Petrokimya Ürünleri	326.590.674	104,2	4.856.744 *		*	45	Enerji-petrol	Kocaeli
386	361	GAP Güneydoğu Tekstil	326.233.195	25,1 *		120.926.509	13	1.460	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
387	337	Bağfaş Bandırma	325.139.670	16,2	92.280.488	68.669.296	-40,5	309	Gübre	İstanbul
388	493	İpek Tekstil	322.297.344	75,3	5.458.580	160.851.326	31,9	20	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
389	417	Boytaks Tekstil	320.780.554	40,9	63.876.780	135.077.085	29,2	1.003	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
390	373	*	319.087.201	25	9.170.812	82.383.783	23	249	Kimya	İstanbul
391	591	Demirer Kablo Tesisleri	318.622.984	106,6	-54.836.078	182.503.671	134,5	261	Elektrik-elektronik	İstanbul
392	455	Mars Lojistik	317.044.784	58,3	42.732.012	89.647.905	40,4	680	Lojistik	İstanbul
393	494	Esan Eczacıbaşı	316.819.038	72,8 *			*	212	Maden	İstanbul
394	485	Baymak Makine Sanayi	316.418.910	68,9	24.515.901	22.936.400	0,4	545	Makine	İstanbul
395	317	Adana Çimento	315.035.420	3,3	90.205.918	38.935.501	-29,7	452	Çimento	Adana
396	388	B Plaz Bursa Plastik	314.652.060	26,8	22.593.649	5.479.844	18,4	1.315	Otomotiv	Bursa
397	367	Tamek Gıda ve Konsantre	313.294.979	21,3	15.006.302	15.026.155	6,9	792	Gıda-içecek	İstanbul
398	422	Saray Döküm	311.758.988	39,1	50.723.655 *		*	440	Metal	İstanbul
399	470	BASF Türk Kimya	311.675.056	61,8 *			*	350	Kimya	İstanbul
400	398	Beğendik Mağaza İşletmeleri	310.819.444	28,6 *			*	1.841	Perakende	Ankara
401	391	DSO Deri Sanayicileri Dış Ticaret	310.305.178	25,9	1.609.933	181.767.886	27,6	50	Dış ticaret	İstanbul
402	334	Paşabahçe Eskişehir Cam	309.842.734	9,8	61.102.034	120.457.000	-4,8	1.237	Cam-seramik	Eskişehir
403	426	Boyçelik Metal	309.609.668	39,9	9.017.224	34.110.709	36,1	450	Metal	Kayseri
404	316	Datagate Bilgisayar	308.712.274	1,1	6.880.015	2.686.775	-12,6	42	Bilişim	İstanbul
405	429	Beççelik Gestamp Kalıp	308.297.179	40,9 *		28.104.117	30,6	1.038	Otomotiv	Bursa
406	407	Eroğlu Giyim	308.245.749	32,4 *		63.766.025	20,9	1.892	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
407	403	Aynas Gıda	308.190.212	30,7 *		4.747.771	23,2	686	Gıda-içecek	Denizli
408	457	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	307.555.439	54,2	7.657.667	69.309.630	27,8	249	Kağıt-ambalaj	Gaziantep
409	370	Vista Turizm ve Seyahat	307.107.227	19,5	7.104.385	980.816	52,4	200	Turizm	İstanbul
410	424	Marshall Boya	306.971.988	37,7	-716.425	6.702.537	-0,2	328	Kimya	Kocaeli
411	445	Mescier Demir Çelik	306.801.746	47	2.355.291	133.692.000	32,7	356	Demir çelik	Karabük
412	385	Havaş	306.475.941	22,6	19.911.167	99.064.844	11,2	3.339	Ulaştırma	İstanbul
413	449	Vatan Plastik Sanayi ve Ticaret	306.010.704	50,1 *		79.392.514	39,1	356	Plastik	İstanbul
414	335	Oyak Beton	305.272.622	8,5 *			*	193	Çimento	Ankara
415	478	Hayes Lemmerz İnci Jant Sanayi	304.383.439	59,4 *		112.404.000	62,9	723	Otomotiv	Manisa
416	428	Kipaş Mensucat	303.248.525	37,9 *		2.200.703	202,9	1.649	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
417	390	Doğan Müzik Kitap	303.200.000	22,9	7.600.000 *		*	1.218	Perakende	İstanbul
418	389	Hugo Boss Tekstil	302.218.555	21,9	7.297.830	179.413.743	11,1	3.414	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
419	529	Bosch Rexroth Otomasyon Sanayi	301.887.830	76,1 *		135.235.075	65,7 *		Otomotiv	Kocaeli
420	379	Mudo Satış Mağazaları	301.400.293	19,7	1.258.633	420.185	19,4	1.940	Perakende	İstanbul
421	376	Oracle Bilgisayar	299.130.000	18,2 *			*		Bilişim	İstanbul
422	604	Karakaş Atlantis Kuyumculuk	297.996.466	96,7	2.525.424	3.305.458	-6,7	144	Kuyum	İzmir
423	634	Memorial Sağlık Grubu	297.891.990	108,2	-7.376.361 *		*	2.896	Hastane	İstanbul
424	*	Özbereket Gıda	297.794.348 *	*			*	238	Gıda-içecek	İstanbul
425	411	Küçükçalık Tekstil	297.324.150	28,8	18.012.996	106.701.155	8,3	1.221	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
426	378	Akpa Dayanıklı Tüketim	295.935.570	17,5	8.599.953 *		*	80	Enerji-petrol	Bursa
427	437	Nakpa Plastik	293.361.000	36,3	5.985.686	3.206.609	276,2	35	Plastik	İstanbul
428	444	Mepet Metro Petrol ve Tesisleri	293.167.582	40,4	-3.904.038 *		*	181	Ticaret-hizmet	İstanbul
429	413	Gülpa Pazarlama	293.121.489	27,2	338.336	130.049.000	18,8	8	Dış ticaret	Gaziantep
430	*	Çak Tekstil	293.087.274 *	*		40.613.965	*	2.200	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
431	298	Borusan İstikbal Ticaret	292.937.995	-10,6 *		175.039.400	-19,5	2	Dış ticaret	İstanbul
432	356	Alcatel Teletaş	292.074.241	10,9	-12.401.347	50.230.093	3,2	630	Telekom	İstanbul
433	418	Dimes Gıda	291.978.352	28,3 *		20.255.213	54,3	288	Gıda-içecek	Tokat
434	295	Arbel Bakliyat	291.480.724	-12	-12.315.520	86.722.864	48,5	230	Gıda-içecek	Mersin
435	353	Ataş İnşaat ve Sanayi	291.383.352	8,2	-82.680.273 *		*	3.471	İnşaat	Antalya
436	*	Kayseri Metal Center Sanayi	290.968.042 *	*			*	78	Metal	Kayseri
437	460	Kayalar Kimya	290.251.657	45,8 *		21.830.074	60,1	307	Kimya	İstanbul
438	550	Özyılmaz Fındık	287.617.845	73,2 *			*	81	Gıda-içecek	Samsun
439	382	Izocam	286.431.333	14,1	43.317.685	31.510.859	-5 *		İnşaat	İstanbul
440	349	Arcelormittal Ambalaj	285.511.058	4,9 *		33.710.594	-24,5	163	Kağıt-ambalaj	İstanbul
441	372	Kale Kilit ve Kalıp San.	285.484.792	12 *		57.407.423	-8	1.449	Makine	İstanbul
442	490	Havelsan Hava Elektronik	284.924.070	53	55.127.567	45.012.408	52,7	1.128	Elektrik-elektronik	Ankara
443	406	İlci İnşaat Sanayi ve Ticaret	284.702.911	22,1 *			*	2.150	İnşaat	Ankara
444	541	Sarbak Metal	281.093.437	67,4 *		80.682.049	27,2	188	Metal	İstanbul
445	374	Roketsan Roket Sanayi	279.163.909	9,8	46.861.029	54.695.868	-35,8	1.351	Savunma	Ankara
446	415	Ontex Tüketim Ürünleri	278.754.176	21,7	1.782.397	51.559.215	22,1	478	Kağıt-ambalaj	İstanbul
447	393	Matesa Tekstil	278.377.470	13,7	48.812.550	62.881.000	9,5	1.967	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
448	447	Polibak Plastik Film Sanayi	278.090.741	34,7	9.806.694	52.606.632	7	314	Plastik	İzmir
449	446	Saray Halı	278.090.741	33,3 *		54.650.647	432,3	316	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
450	754	Üderson Sağlık ve Gıda Ürünleri	277.999.402	141,4	1.979.110 *		*	360	Gıda-içecek	Gaziantep

CAPITAL 500 ARAŞTIRMASI - 2012										
Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi (2011 yıl sonu rakamlarıyla)										
2011	2010	Firma adı	Ciro	Değişim (%)	Vergi öncesi kar	İhracat tutan (\$)	Değişim (%)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
451	466	Dentaş Ambalaj	277.886.059	42,3	13.256.362	3.602.946	-12,3	809	Kağıt-ambalaj	Denizli
452	408	Batçım Batı Anadolu Çimento	277.671.187	19,3	40.510.800	30.248.886	-15,6	348	Çimento	İzmir
453	475	Teknik Alüminyum Sanayi	275.345.648	43,7	2.083.396	90.170.419	31,4	281	Maden	İstanbul
454	528	Sarar Giyim	274.182.610	59,3	57.705.670	44.534.969	16,6	2.138	Tekstil-konfeksiyon	Eskişehir
455	461	Koruma Klor Alkali	272.597.921	37,8	15.520.142	3.599.814	36,3	248	Kimya	Kocaeli
456	394	Demir Export	271.803.524	11,3	97.768.607	31.600.631	8,6	484	Maden	Ankara
457	454	Akkim Kimya	271.772.779	35,5	42.660.861	49.588.178	77,1	429	Kimya	İstanbul
458	434	Altur Turizm	271.087.553	25,1	*	*	*	206	Ulaştırma	İstanbul
459	*	Safi Katı Yakıt	270.746.294	*	2.439.872	*	*	119	Maden	İstanbul
460	400	Uniteks Tekstil Gıda	270.501.585	13,9	12.582.044	122.290.064	3,2	388	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
461	607	Oğan Tekstil	270.418.983	80,3	19.569.176	2.593.048	481,4	501	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
462	392	Bizimgaz	269.290.784	9,3	39.395	*	*	72	Enerji-petrol	İstanbul
463	427	Bıfı Bisküvi	268.902.016	21,8	10.602.040	40.513.937	22,2	1.693	Gıda-içecek	Karaman
464	*	Hema Dış Ticaret	267.742.376	*	295.423	145.388.825	*	1.211	Dış ticaret	Bartın
465	473	İnci Akü	267.674.655	39,5	9.108.065	99.043.584	68,3	512	Elektrik-elektronik	Manisa
466	*	Teközel Gıda	267.435.118	*	4.042.538	9.833.988	*	26	Gıda-içecek	İstanbul
467	442	Tekzen Ticaret	267.004.112	27	*	205.940	-16,8	1.600	Perakende	İstanbul
468	416	Kiğili Giyim	265.300.150	16,4	14.451.012	994.284	-12	1.772	Tekstil-konfeksiyon	Kocaeli
469	*	Mass Kablo Yatırım ve Ticaret	265.043.523	*	*	158.672.944	*	25	Dış ticaret	İstanbul
470	639	Aunde Teknik Tekstil	264.709.269	87	*	139.961.475	82,1	1.587	Otomotiv	Bursa
471	448	Mar Tüketim Maddeleri	261.226.673	26,6	*	1.867.183	294,9	450	Gıda-içecek	Balıkesir
472	399	Major SKT Oto Donanım	258.660.433	8,6	14.130.225	805.037	130,4	624	Otomotiv	Bursa
473	409	Eğretli Gıda ve Tekstil	258.103.060	11,5	2.602.032	147.452	1.128,80	231	Gıda-içecek	Bursa
474	*	Gül Ecza	257.413.890	*	30.258.017	*	*	40	İlaç-dağıtım	İstanbul
475	*	Derindere Turizm Otomotiv	256.950.653	*	9.802.867	*	*	381	Otomotiv	İstanbul
476	500	Ortadoğu Rulman Sanayi	256.846.906	42,4	*	101.468.064	43,5	1.879	Makine	Ankara
477	536	*	256.700.644	51,2	4.751.667	47.210.000	19,2	950	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
478	432	Mem Tekstil	255.522.714	17	*	25.104.973	131,2	1.200	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
479	439	Lenova	255.190.000	19	*	*	*	*	Bilişim	İstanbul
480	421	Ege Profil	254.791.872	13,4	13.441.492	16.909.683	-22,7	584	Plastik	İzmir
481	484	Poyraz Poyraz Fındık	254.367.158	35,5	*	118.286.861	18,4	264	Gıda-içecek	Ordu
482	274	Ümrân Çelik Boru	253.349.536	-29,5	*	82.261.589	-21,6	480	Demir-çelik	İstanbul
483	452	*	252.960.043	25,8	*	114.087.172	19,4	384	Otomotiv	Kocaeli
484	*	Denizyıldızı Petrokimya Ürünleri	252.144.150	*	*	*	*	41	Enerji-petrol	Kocaeli
485	336	Öz-Sel Ecza Depoları	251.355.910	-10,4	7.398.670	*	*	75	İlaç-dağıtım	İstanbul
486	467	Gedik Tavukçuluk	251.184.010	29,1	*	4.298.760	327,9	947	Gıda-içecek	Uşak
487	483	Uyum Gıda	250.964.434	33	-11.577.451	*	*	1.650	Gıda-içecek	İstanbul
488	401	Mardin Çimento	250.459.777	5,8	102.588.291	81.183.877	-12	306	Çimento	Mardin
489	443	Vakko	249.109.109	18,7	10.678.144	2.748.313	-23,8	1.340	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
490	489	Viko Elektrik ve Elektronik	249.084.673	33,6	15.918.797	60.486.969	22	742	Elektrik-elektronik	İstanbul
491	468	Çekok Gıda	248.380.088	27,7	4.123.467	1.865.129	*	96	Gıda-içecek	Kocaeli
492	397	Dilek Ecza Deposu	248.249.037	2,5	5.244.539	*	*	453	İlaç-dağıtım	Antalya
493	548	Durmazlar Makine Sanayi	246.911.772	48,4	51.914.828	103.694.620	30,5	790	Makine	Bursa
494	440	Med Marine	245.877.362	16,5	*	109.630.094	2,5	315	Ticaret-hizmet	İstanbul
495	549	Kansai Altan Boya	245.621.815	47,8	*	3.832.320	10,3	547	Kimya	İzmir
496	*	Aveks İç ve Dış Ticaret	245.410.429	*	*	20.096.073	*	58	Dış ticaret	İstanbul
497	539	Servus Bilgisayar	244.922.000	45,3	*	*	*	*	Bilişim	İstanbul
498	*	Kale Gıda	244.841.896	*	831.365	*	*	308	Gıda-içecek	Çanakkale
499	471	Boydak Dış Ticaret	244.597.179	27	25.655.529	137.758.579	8,5	127	Dış ticaret	Kayseri
500	495	Gökür Gıda	244.060.895	34	*	83.848.414	-21	213	Gıda-içecek	Ankara

* Açıklanmadı.

ÖZGEÇMİŞ

15 Kasım 1983 tarihli, İstanbul İli Kadıköy ilçesi doğumluyum. Lisans eğitimimi Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri bölümünde 2006 yılında tamamladım. 2011 yılında Bahçeşehir Üniversitesi Genel İşletmecilik bölümünde yüksek lisansımı tamamlayarak mezun oldum. 2011 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi doktora programına başladım.

2006 yılından itibaren dahil olduğum çalışma hayatında üretim, hizmet ve gıda olmak üzere farklı sektörlerde insan kaynakları departmanlarındagörev aldım. İnşaat sektöründe özel bir şirkette insan kaynakları yöneticiliği görevini sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım, insan kaynakları yönetimi, seçme yerleştirme süreçleri, yetenek yönetimi, stratejik yönetim ve sosyal medya üzerinden insan kaynakları süreçlerinin yönetimidir.

Yabancı dilim İngilizcedir.

Aday: Pelin VARDARLIER