

PERSONEL TEMİN SÜRECİNDE GAZETE İLANLARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

H. Nejat BASIM*
Harun ŞEŞEN**
Elif ŞEŞEN***

ÖZET

Gazetelerde yayımlanan iş ilanları dış kaynaktan personel temininde kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemle nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi için ilanların bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmada personel temin süreci incelenerek gazete ilanlarının bu süreç içerisinde kullanımına değinilmiş, Türkiye ve İngiltere’de yayımlanan gazete ilanları ücret, iş tanımı, işveren adı ve işveren hakkında bilgi kriterleri açısından içerik çözümlenmesi yöntemiyle karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda iki gazetede bulunan ilanlar arasında adayların cezbedilmesi için kullanılan özellikler bakımından farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş ilanı, personel temini, adayları cezbetme.

A COMPARATIVE STUDY ON NEWSPAPER ADS USED IN RECRUITMENT PROCESS

ABSTRACT

Job advertising is one of the external recruitment methods. These advertisements should have some specifications to attract the qualified workforce to the organization. In this study, first, recruitment process and using of the job advertisements at this stage are explained, then job ads that were published in Turkey and also in the United Kingdom were compared in the criterion of wages, job descriptions, name of the employer and information about the employers. As a conclusion, it is found that there are some differences between the advertisements from the point of the specifications used for attracting candidates.

Key Words: Job advertisement, recruitment, attracting candidates.

* Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi (Doç. Dr.)
** Kara Harp Okulu Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
*** Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü

GİRİŞ

Bilindiği gibi, insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun işleyişi için gerekli olan işgücünü oluşturma, geliştirme ve bu gücün etkili ve verimli kullanımına yönelik faaliyetler bütünüdür (Daft,2000:394). Anılan faaliyetler içerisinde insan kaynakları planlaması çok önemli bir yer tutmaktadır. İhtiyaç duyulan insanların sayı ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümünü içine alan (Barutçugil,2004:239) insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için kapsamlı bir strateji geliştirilme faaliyeti olarak da ifade edilmektedir.

Örgütlerin gün geçtikçe insan odaklı bir yaklaşıma daha fazla ihtiyaç duymaları; bunun yanı sıra, değişen rekabet ve pazar koşullarının yaratıcılık, esneklik, müşteri hizmetleri ve kaliteye daha fazla önem verilmesi gereğini ortaya çıkarması, anılan planlama faaliyetlerinin önemini daha da artırmaktadır. Zira, ifade edilen özelliklerin elde edilmesi ancak nitelikli işgücü ile mümkün olabilmektedir. Kısacası, örgütün başarı ve devamlılığının temel bileşeni insan, yani çalışanlar olduğu için, insan kaynakları planlaması ve bu doğrultuda geliştirilecek personel temin sistemi tüm örgütler açısından büyük önem arz etmektedir.

Konuya işgücü potansiyeli açısından yaklaştığımızda da, günümüzde gelişen iletişim teknolojilerinin, işgücü piyasasına yönelik gelişmelerin izlenmesi açısından coğrafi uzaklığı bir engel olmaktan çıkardığı görülmektedir. Örneğin günümüzde herhangi bir ülkedeki gazeteleri izlemek, gazetede yayınlanan bir eğitim programı ya da iş ilanına başvurmak hiç de zor değildir. Dünyanın böyle kolaylıkla takip edilebilmesi, mesafeleri ortadan kaldırırken, kişilerin iş imkanlarını karşılaştırma ve seçme fırsatlarını da artırmaktadır. Bu durum çalışma hayatına girişte, hem firmalar hem de adaylar açısından alternatif artışını da sağlamaktadır. Artık firmalar işe alımlarda çok sayıda kişiye ulaşarak aday havuzları oluşturabilmekte, adaylar da iş olanaklarından çok daha kısa sürede haberdar olabilmektedirler. Ancak bu durum aynı zamanda firmaların insan kaynakları birimleri açısından nitelikli personelin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması için geçmişte olduğundan farklı şekilde hareket etmeleri gereğini de ortaya çıkarabilmektedir.

1. PERSONEL TEMİNİ VE PERSONEL TEMİN YÖNTEMİ OLARAK GAZETE İLANLARI

Personel temini, nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturulması ve bu adaylar içinden en uygun olanının işi yapmak üzere seçilmesi (Geylan, 2000: 89) anlamına gelmektedir. Personel temin kararları, kişilerin örgüte giriş noktasını oluşturduğundan ve kişiler işe alınmadıkları takdirde diğer istihdam uygulamalarının gerçekleştirilmesi mümkün olamayacağından son derece kritik süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır (Ones ve Anderson, 2002: 256).

Konuya ilişkin olarak farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Örneğin Schuler (1995:218) personel temini ve seçimini, "İşe başvuranları yasal olarak savunulabilir şekilde bir araya getirme süreci" olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra Cascio (1992:25) ise her temin ve seçim programının doğru adayın seçilme ihtimalini en üst düzeye çıkarmak, seçim kararının örgüte yönelik ayrımcılık iddiasında bulunulma ihtimalini de en alt düzeye indirmek üzere iki temel amacı olduğunu söylemektedir. Bu bağlamda, iyi bir temin programı açık pozisyonun gerekleri ile adayın niteliklerini doğru şekilde eşleştirebilmelidir (Megginson,1981:171).

Personel temini örgüt içerisinde olabildiği gibi, iş ilanları, işçi bulma merkezleri, eleman arama ajansları ve kişisel tavsiyeler aracılığıyla örgüt dışından da olabilmektedir (Gatewood ve Feild,1994:153; Stoneman,2003: 27).

Dış kaynaktan personel temininin ilk aşamasında, en uygun elemanların başvurusunun sağlanmasının önemini vurgulayan Cappelli (2001: 139-142) adayları cezbedme, başvuranları süzme, hızla temas kurma ve anlaşma olmak üzere dört basamaklı bir personel temin süreci öngörmektedir. Adayların cezbedilmesi ilk aşama olup örgütün, başvuracak kişiler için en uygun çalışma yeri olduğunun gösterilmesi için iyi bir fırsattır (Cascio, 1992:9). Gazete, internet ya da diğer iletişim araçlarında yayınlanan iş ilanlarının olumlu ifadeler içermesi, firmanın faaliyetleri hakkında bilgi vermesi bu açıdan yararlı olacaktır. İkinci aşamada iş gereklerini karşılamayanların elenmesi gerekir ki bazı basit süzme işlemleri, sistem ya da bilgisayar programları tarafından otomatik olarak yapılabilmektedir. Daha sonraki aşamalarda ise uygun adayla en kısa zamanda iletişime geçilerek, işe alma işlemi tamamlanmaktadır.

Personel temininin ilk aşamaları olan iş olanaklarının adaylara duyurulması ve adayların başvurularının kabul edilmesinde çok sık kullanılan bir dışa-

rıdan temin yöntemi olan gazete ilanlarının, eleman alımında giderek öncelikli yol haline gelmeye başladığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda artan bir şekilde birçok firma gazetelerde ya da İnternette yayınlanan ilanlara başvuran adaylar arasından eleman seçimi yapmaktadır. Üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere personelin ilanlarla aranması, firmaları daha ucuza, çok sayıda adaya ulaşma imkanına kavuşturmuştur. Ülkemizde de geçmiş yıllarda “sarı sayfalar” olarak başlayan bu süreç sonunda, iş ilanları zamanla ev ya da araba ilanlarından ayrılmış, gazeteler sadece iş hayatı ile ilgili konular ve personel ilanları içeren özel ekler çıkarmaya ve burada yayınlanan ilanları eş zamanlı olarak gazetenin İnternet sayfasında da yayınlamaya başlamışlardır.

Firmaların iş ilanlarını takip edenlere bir müşteri gibi yaklaşması gerektiğini ifade eden Cappelli (2001:144) adayların cezbedilmesi için ilanlarda yer verilmesi gereken özelliklerin başında ücret, çalışma koşulları, işveren hakkında verilen bilgi ve firmanın sağlayacağı faydaların geldiğini söylemektedir. Bu amaçla çeşitli promosyon eşyaları (logolu şapka, t-shirt, çanta vb.) dağıtılarak firmanın bilinirliğinin artırılması, İnternet üzerinden erişilebilen e-kütüphaneler kurulması gibi uygulamalar öneren Cappelli, kişilerin çalıştıkları yerlerden artık daha farklı beklentileri olduğunu vurgulamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde, artık çalışanlarına yüzme havuzu, tenis kortu, masaj salonu gibi farklı olanaklar sunan Google ve Microsoft benzeri büyük şirketlerin sektörün en iyi elemanlarının çalışmak istediği yerlerin başında gelmesi hiç de şaşırtıcı değildir.

Kullanılan medya, seslendiği hedef kitle, ilanın verildiği bölge ya da ülke gibi özelliklere göre bir ilanın taşınması gereken özellikler değişebilmekte, ancak temel olarak iş hakkında gerekli bilgileri, aranan adayın özelliklerini ve nasıl başvurulacağına dair ayrıntıları içermesi; ilanda istenen özelliklerin iş analizine dayanması; tüm adaylar için eşit fırsatlar sunması adayların ilgisinin çekilmesi için faydalı olmaktadır (Ryan, Gubern ve Rodriguez, 2000: 359).

Bu çalışma kapsamında iş ilanlarından sadece “gazete ilanları”na odaklanılmıştır. Zira gazete ilanları tüm teknolojik ilerlemelere rağmen hala en kolay ulaşılabilen ve etkililiğini devam ettiren bir niteliğe sahiptir. Bunun yanında, ülkemizde İnternet ulaşım oranının düşük olması da araştırmanın gazete ilanları üzerinden yürütülmesinde etkili bir faktör olmuştur.

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki gazete ilanlarının, bir kıyas ortağı olarak, İngiltere’deki ilanlarla içerik yönünden karşılaştırmasını yaparak, benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasıdır. Gazete ilanları aday-

ların iş ve örgüt hakkında bilgi edindikleri ilk basamak olduğundan, kişilerin işe giriş aşamasından başlamak üzere örgüte dair algılamaları sonraki dönemlerde gösterecekleri davranışları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Erdem, 2003:198). Adayların örgütle ilk bağlantı noktası olan gazete ilanları, nitelikli elemanların firmaya çekilmesi için de önemli bir fırsat olduğundan araştırmamızın temelini oluşturmuştur.

2. YÖNTEM

Araştırma verileri 2 Şubat – 6 Mayıs 2007 tarihleri arasındaki 3 aylık süreye boyunca, bir Türkçe gazetenin pazar günleri yayınlanan ekindeki 1042 iş ilanı ile bir İngilizce gazetenin cumartesi günleri yayınlanan ekindeki 1282 iş ilanının analiz edilmesiyle oluşturulmuştur. Her iki gazetede bazı ilanlarda aynı kurum içinde birden fazla pozisyon için eleman aranmaktadır ancak bu işler için farklı özellikler istendiğinden her pozisyon ayrı bir iş ilanı olarak kabul edilmiştir. Türkçe gazetede yayınlanan üç Almanca ilan dil kısıtı nedeniyle araştırma dışında bırakılmış olup, birden fazla haftada tekrar edilmiş olan ilanların yalnızca ilki incelenmiştir.

Araştırmada nitel içerik çözümlemesi yöntemi kullanılmış olup, ilanlar pozisyon için önerilen ücret, iş tanımı, iş yeri ve işveren hakkında bilgi ile firmanın sağlayacağı olanaklar bakımından karşılaştırılmıştır. Bilindiği gibi içerik çözümlemesi; içeriğin, genellikle önceden belirlenmiş sınıflamalar çerçevesinde sistematik olarak incelenmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir (Geray, 2004:133). Bu teknik çerçevesinde çalışmamızda, çözümleme birimi olarak kelimeler seçilmiş olup, ilanların boyutları, resim içerip içermemesi, renkli ya da siyah-beyaz olması gibi diğer özellikler dikkate alınmamıştır.

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Yayımlanan ilanların içerik çözümlemesi yapılarak elde edilen bulgular Tablo-1’de sunulmuştur. İlanlar, adayların ilgisinin çekilmesi için ücrete yer verilmesi yönünden incelendiğinde, önerilen pozisyon için düşünülen ücretin belirtildiği sadece 3 Türkçe ilanın bulunduğu; buna karşın İngilizce ilanların 1156’sında (%90,2) adaylara iş için ödenmesi düşünülen ücret aralığının belirtildiği görülmektedir. Ücret belirtilmeyen İngilizce ilanlarda ise genellikle ücretin pazarlıkla belirleneceği ifade edilmektedir. Türkiye’de ise adaylar, iş için düşünülen ücreti başvuru sırasında bilmemekte, ya personel seçiminin sonraki aşamalarında öğrenmekte ya da görüşme öncesinde doldurulan iş başvuru formunun talep edilen ücret bölümüne kendi düşündükleri miktarı

yazmaktadırlar. Benzer özellikteki adaylar arasında farka yol açabilen ücret belirsizliği, adayların daha ilk aşamada firmaya yönelik güvenlerini de sarsabilmektedir.

Personel bulma sürecinin ana konusu, boş pozisyonları doldurmaya yönelik en iyi niteliğe sahip kişileri işletmeye çekmek olduğundan, işle ilgili özelliklerin açık bir şekilde anlaşılması ve anlatılması gerekli olmaktadır. Bu durumda, Drummond'un (1990:31) "İnsan kaynakları planlaması ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanması için işle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi" olarak tanımladığı iş analizi ile bir işletmede yer alan pozisyonlara ait görevler ve bu görevlere uygun olarak işe alınacak kişilerin yetkinlikleri belirlenebilir. Bu açıdan, iş hakkında bilgi sahibi olmadan ve başvurulara bilgi vermeden eleman seçmek, seçilen elemanın başarısını rastlantıya bırakmak anlamına geleceğinden; iş analizi, personel temini, seçimi ve işe yerleştirme işlevlerinin can damarını oluşturmaktadır (Sözen, 1973:16).

Tablo 1. İlanların İçerik Çözümlemesi Bulguları

		Gazete		Toplam
		Türkiye	İngiltere	
Ücret	Belirtilmiş	3 (%0,3)	1156 (%90,2)	1159
	Belirtilmemiş	1039 (%99,7)	126 (%9,8)	1165
İş Tanımı	Yapılmış	764 (%73,3)	1282 (%100)	2046
	Yapılmamış	278 (%26,7)	-	278
İşveren Adı	Açıkça belirtilmiş	753 (%72,3)	1282 (%100)	2035
	Açıkça belirtilmemiş	261 (%24,9)	-	261
	İlandaki başvuru adresinde geçiyor	28 (%2,8)	-	28
İşveren Hakkında Bilgi	Verilmiş	433 (%41,6)	1161 (%90,6)	1594
	Verilmemiş	609 (%58,4)	121 (9,4)	730
Toplam		1042	1282	2324

İş analizleri sonucu hazırlanan iş tanımları, adaylara muhtemel görev ve sorumlulukları hakkında bilgi vererek, hem adayların özelliklerine uygun pozisyonlara yönelmesini ve her iki tarafın da zaman kaybetmesini önleyebilecek, hem de adaylara sahip olabilecekleri kariyer fırsatları hakkında ipuçları sağlayabilecektir. Çalışma kapsamındaki ilanlar, ilanı okuyan bir kişi-

nin işin temel niteliği hakkında fikir sahibi olmasına dayanan iş tanımlarına yer verilmesi yönünden incelendiğinde, İngiltere’de yayımlanan gazetede tüm ilanlarda iş tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Türkçe gazetede 278 (%26,7) ilanda ise işin temel niteliklerinin ne olduğuna yer verilmemiştir. Bu durum adayların yeterince bilgi sahibi olamamasından dolayı, iş hakkında yetersiz dayanaklarla, yanlış ya da hatalı tahminlerde bulunmaları sonucunu doğurabilecektir. Bunun yanında, ilanlarda istenen özelliklerin görevin gerektirdiklerinden yüksek tutulması durumunda, işi başarıyla yapabilecek ancak aranan özelliklerin bir bölümüne sahip olmayan adayların başvurusu engellenebilir. İlanda aranan özelliklerin işin gereklerini tam karşılamaması durumunda ise, başvuran ve işe alınan adaylar açısından iş tatmini problemleri yaşanabilir. Bu nedenle, bir işin yapılabilmesi için iş analizine göre belirlenmiş nitelikler ile ilanda sıralanan özelliklerin örtüşmesi gereklidir.

Tablo-1 incelendiğinde, Türkçe ilanların yalnızca yapılacak işle ilgili bilgi verilmesi yönünden değil, işveren hakkında bilgi verilmesi yönünden de bazı yetersizlikler gösterdiği söylenebilir. Türkçe gazetede yayımlanmış ilanların 261’inde (%24,9) işverenin adı bile açıkça belirtilmemiştir. İlanların 28’inde ise işverenin adı başvuru için verilen adres içinde veya CV’nin gönderileceği kişinin elektronik posta adresinin uzantısında geçmektedir. Şüphesiz, bu durumda adaya tahminde bulunmaktan başka bir seçenek kalmamakta ve aday adını bile bilmediği bir yere özgeçmişini göndermek, kendisi ile ilgili detaylı bilgi vermek durumunda kalmaktadır. Bu durum, adaylarda firma ile ilgili olarak eksik ve yanlış bir imaj oluşturabileceği gibi, güvenlik açısından da riskler taşıyabilmektedir.

İngiltere’de yayımlanan gazete ilanların tamamında, işverenin adının açıkça belirtildiği görülmekte olup, aday en azından, başvuruda bulunduğu yerin faaliyet alanına ilişkin konularda fikir sahibi olabilmektedir. Adayların işverenin adı dışında faaliyet alanı, çalışma saatleri gibi bilgilere de ihtiyaç duyabileceği açıktır. Ancak Türkçe gazetede yayımlanan ilanların 609’unda (%58,4) işveren hakkında bilgi verilmemektedir. Bu sayı İngilizce gazetede ilanlarda ise 121’dir (%9,4). Bu oranlara bakıldığında, Türkiye’de firmaların adaylar tarafından bilindikleri ve tanındıkları varsayımıyla hareket ettikleri ve kendileri hakkında bilgi verme ihtiyacı hissetmedikleri şeklinde bir tahminde bulunulabilir. Ancak bu noktada İngilizce gazetede ilanlarda Reuters ya da British Museum gibi tüm dünyada tanınan kuruluşların bile kendileri hakkında bilgi vermekten kaçınmadıklarını ifade etmekte yarar vardır.

Son olarak, ilanlar firmanın çalışana sağlayacağı faydalar üzerine bilgi vermeleri açısından incelendiğinde, Türkiye’de yayınlanan gazetede ki ilanlarda firmalar sadece önerilen pozisyonun önemli bir kariyer imkanı sağlayacağı yönünde ifadeler yer verirken; İngiltere’de yayımlanan gazete ilanlarında ise işverenlerin adaylara kreş, spor salonu, yıllık izin süresi gibi çalışma koşulları ve firmanın sağlayacağı olanaklar hakkında da bilgi verdikleri görülmektedir. Bunun dışında, İngilizce gazetede ki ilanlarda dikkati çeken bir diğer özellik ise, firmaların adayların gözünde saygınlıklarını artırmak için “İnsana Yatırım” (Investors in People-IIP) standardına sahip olduklarını özel olarak belirtmeleridir. İngiltere’de doğan ve hızla dünyaya yayılan bir insan kaynakları standardı (Büyükköşdere, 2004:43) olan IIP; insana yatırımı, işe yatırım olarak değerlendirmekte olup, şirketlerin çalışanlarına sunacakları çalışma ortamının kalitesini belgelemeyi ve bu uygulamayı tüm ülkelerde benzer hale getirmeyi hedeflemektedir.

Araştırma bulguları bütün olarak ele alındığında, Türkiye’de ilanlarda işverenin adı gibi en temel bilgilerin bile verilmediği, nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi için gazete ilanlarının kullanımının sınırlı kaldığı görülmektedir. İngiltere’de ise gazetelere verilen iş ilanlarında firmaların adayları cezbetmeye yönelik özelliklere daha fazla yer verdikleri ve başvurularında firma hakkında olumlu bir izlenim oluşturmak için çaba sarf ettikleri söylenebilir.

SONUÇ

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere insanların bir araya gelerek kurdukları yapılar olan işletmelerin günümüzün yoğun rekabet koşullarına dayanabilmesi için uzman ve nitelikli işgücünü bünyelerinde toplayabilmeleri büyük bir avantaj yaratmakta olup, işletmelerin başarı ve verimliliklerini doğrudan etkileyebilen personel temini kararları bu açıdan oldukça önem taşımaktadır.

İstihdama girişte çok sık kullanılan bir yöntem olan gazetelerdeki iş ilanları, nitelikli kişilerin işletmeye kazandırılması için insan kaynakları birimlerine değerli bir fırsat sunmaktadır. Bu nedenle iş ilanlarında hem adaylarda aranan niteliklerin doğru olarak belirlenmesi, hem de adayların beklentilerine cevap verecek özelliklerin belirtilmesi, kişilerin uygun pozisyonlarla eşleştirilmesinde uyum ve kolaylık sağlayacaktır. Ancak bu çalışmanın sonuçları Türkiye’de bu konuya henüz yeterince dikkatle yaklaşılmadığı kanaatini desteklemektedir.

Bu noktada çalışmamızda yaptığımız değerlendirmelerin sınırlılıklarını da ifade etmeyi gerekli görüyoruz. Öncelikle, bu çalışma personel temininde bir dış kaynak olan gazetelerdeki iş ilanlarını kapsamaktadır. Ancak örgütler, gazete ilanları dışında başka yollarla da personel temini gerçekleştirebilir. Ayrıca, örgütlerin kendilerine özgü temin ve seçim sistemlerinin adaylar üzerinde farklı etkileri de olabilir. Bu araştırma bu tür durumları kapsamamaktadır. Ayrıca incelenen ilanlar daha çok beyaz yakalı olarak tanımlanan, genellikle yüksek eğitilmiş ve kalifiye insan kaynağına yöneliktir. Bu nedenle, ulaşılan sonuçların inşaat işçiliği ya da maden işçiliği gibi daha düşük düzeyli olarak kabul edilen işlere genelleştirilmesinde bazı sınırlılıklar mevcuttur. Ayrıca, değerlendirmelerin kısa bir zaman dilimi içerisinde ve sadece iki ülkede yayımlanan birer gazetenin incelenmesiyle gerçekleştirilmiş olması da bir başka sınırlılık olarak görülebilir. Bu açıdan, daha uzun dönemleri kapsayan, nicelik ve nitelik açısından farklılaşan ve daha fazla ülkeyi içeren karşılaştırmalı araştırmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.

Sonuç olarak şunu ifade etmeliyiz ki, Türkiye'deki kurum ve kuruluşların da çalışan memnuniyetine önem veren bir anlayışla hareket etmeleri, bu anlamda insanları sadece emeğini pazarlayan varlıklar değil, duygu, düşünce ve beklentileriyle birer değer olarak kabul eden bir yaklaşımı benimsemeleri ve bu bağlamda, personel temin aşamasından başlamak üzere örgütün tüm faaliyetlerinde insan ögesinin önemini kavramış, deneyimli insan kaynakları uzmanlarının işletmelerde daha yetkin hale gelmesi gazetelere verilen ilanların kalitesini ve etkililiğini artırmaya katkıda bulunabilecektir.

KAYNAKÇA

- BARUTÇUGİL, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BÜYÜKKÖŞDERE, Ş. (2004), *İnsana Yatırıma Global Standart*, Capital, Sayı 4, s. 43-47.
- CAPPELLI, P. (2001), *Making the Most of On-Line Recruiting*, Harvard Business Review, McGraw-Hill Publishing, New York: USA.
- CASCIO, W. F. (1992), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Publications, New York: USA.
- CURNOW, B. (1989), *Recruit, Retrain, Retain: Personnel Management and the Three R's*, Personnel Management, Vol. 15, November, s. 40-47.
- DAFT, R. L. (2000), *Management*, The Dryden Press, Fifth Edition, Orlando: USA.
- DRUMMOND, K. E. (1990), *Human Resources Management*, Van Nostrand Reinhold Pub, New York: USA.
- ERDEM, F. ve ark., (2003), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.

- GATEWOOD R. ve FEILD, H. (1994), Human Resource Selection, The Dryden Press, Orlando: USA.
- GERAY, H. (2004), Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GEYLAN, R. (2000). Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir.
- MEGGINSON, L. C. (1981), Personnel Management, Richard Irwin Inc, Illinois:USA.
- ONES, D. ve ANDERSON, N. (2002), Gender and Ethnic Group Differences on Personality Scales in Selection: Some British Data, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 75, No 3, s. 255-276.
- RYAN, G., GUBERN, M. ve RODRIGUEZ, I. (2000), Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface, International Advance in Economic Research, Vol. 6, No 2, s. 354-365.
- SCHREIER, J. W. (1993). Deciphering Messages in Recruitment Ads, Personnel Administrator, Vol. 28, No 35, s. 45-59.
- SCHULER, R. S. (1995), Managing Human Resources, West Publishing Co., New York: USA.
- SÖZEN, U. (1973), Yönetici Değerlemede Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Nobel Yayınları, Ankara.
- STONEMAN, C. (2003), Are You Attracting the Talent?, Business Asia, Vol. 5, March.