

## **İŞGÖREN SEÇİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA : YALOVA ÖRNEĞİ**

**Yard.Doç.Dr. Orhan KOÇAK**

Yalova Üniversitesi, İİBF  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

**Semiha YÜKSEL**

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

### **Özet**

İşgörenin vasıf seviyesi, etkili ve verimli kullanılmasıyla işletmelerin verimliliği arasında ilişki olmasından dolayı, işletmelerdeki insan kaynağının seçimi önemlidir. İşletmeler arasındaki rekabet nedeniyle, iş gören bulma ve seçme süreci ve bu süreçte kullanılan yöntemlerin önemi günümüzde daha da önem kazanmaktadır. İşe uygun iş görenlerin başvurularının sağlanması ve doğru iş görenlerin seçilmesi, iş gören istihdamında iş ve sektöre uygun yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu çalışma ile Yalova'daki firmaların iş gören temininde kullandıkları yöntemlerin farklılıkları değerlendirilecektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde iş gören seçiminin önemi, amacı ve iş gören seçiminde kullanılan yöntemler iç ve dış kaynaklar olarak sınıflandırılarak açıklanmıştır. Bununla birlikte iç kaynakların ve dış kaynakların firmalara sağlayacağı yararlar ve firmalar açısından sakıncaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise 95 firmaya uygulanan anket yöntemiyle firmaların faaliyet süresine, çalışan sayısına, faaliyet ve pazar alanlarına, web sitesi olma durumuna göre iş gören istihdamında kullanılan yöntemlerin farklılıkları belirlenmiştir. Verilerin analizi için SPSS 17 istatistik programı kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören Temini, İşgören Temin Kaynakları, İŞKUR, Özel İstihdam Büroları.

## **Abstract**

Because of the correlation between the skill levels, effective and productive usage of workers and businesses' productivity, the process of the recruitment of human resource is important. The importance of the process of the employee recruitment and selection and the methods used on the process is getting much more importance than before since there is an increasing competition between companies. The processes of the employee recruitment and selection that are proper for the work require suitable methods for the work and sector on employee recruitment. With this study, it is going to be evaluated differences on the methods of the employee recruitment that are used by companies in Yalova.

In the first part of the study, the importance, aim and methods of the employee recruitment are explained in classification as internal and external sources. In addition, the benefits of the internal and external sources in terms of advantages and disadvantages are studied separately. In the second part, the different methods of the employee recruitment are investigated, according to the years in sector of businesses, the number of employees, areas of market and business and if there is a web site, by a survey with 95 companies. The results are to be examined by using the SPSS 17 statistic program.

**Key Words:** Employee Recruitment, Employee Recruitment Sources, İSKUR, Private Employment Agencies

## **1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. İş Gören Temini ve Seçimi**

Personel sağlama ve seçme faaliyeti, örgütlerin performansını doğrudan etkileyen en önemli insan kaynakları yönetimi faaliyetidir. Nitelikli personelin varlığı, örgütlerde verimlilik ve performansın temel anahtarıdır. Bir işin arzulanan standartlarda yapılabilmesi için işi yapan personelin, iş gerekleri olarak adlandırılan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Eğer personel, bu özelliklere yeterli derecede sahip değilse, işin ve o iş aracılığı ile ortaya konulan mal ve hizmetlerin, verimli ve kaliteli biçimde üretilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütlerin yeterli nitelikte ve nicelikte personeli bulması ve seçmesi gerekmektedir(Can ve diğerleri, 2009:156).

### **1.1.1. İş Gören Aday Temini**

İnsan kaynağını bulma faaliyeti adayları aramakla başlar, iş gören arama ihtiyacı, insan kaynakları planlaması ve bunun sonucu olarak ihtiyaç duyulan iş gören, sayı ve nitelik olarak belirlenir. İş gören bulma ve seçme işletmelerin politika ve planlarına uygun bir şekilde gerçekleştirilir. İş gören bulma ve seçme sürecinin ilk adımı iş tanımları ve iş gereklerini belirlemektir. Buradan iş gören nitelikleri ile nicelikleri önceden tespit edilmiş olur. İşletmenin amacı iş gören bulma faaliyetleri sonucu gerekli nitelik ve nicelikteki seçim yapabileceği, bir aday havuzu oluşturmaktır(Çabuk, 2005: 35). Aday bulma yöntemi ve kriterleri işletme büyüklüğüne ve sektöre göre değiştiği gibi ülkeler arası kültürlerle göre de değişmektedir. Örneğin Amerika'da aday bulma ve seçme işlevi işin kendisiyle ve gelecekteki performansla ilişkilidir. Kuzey Amerika'da ise eğitim, tecrübe, kişilik ve yetenek ön planda tutulur. Japonya'da takım üyelerinin fikri seçim kriterlerinde etkilidir. Arap ülkelerinde uyumlu ve güvenilir olmak, iyi iletişim kurmak önemlidir. Hindistan'da aynı grup üyesi olmak, örneğin aynı aile mensubu ya da hemşehri olmak tercih sebebidir. Kore'de ise işe alımlarda yaş önemli bir kriterdir. Astın üstten daha yaşlı olması saygı ve otorite açısından olarak nitelenebilir(Keklik, 2007:40).

### **1.1.2. İş Gören Aday Temininin Amacı ve Önemi**

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğe kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu öğenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000:72). İş gören tedariki, boşalan veya yeni ihdas edilen pozisyonlara iş gören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamıdır(Bingöl, 2006:153). Bu konudaki amaç; her göreve uygun niteliklere sahip personelin getirilmesi olmalıdır(Bingöl, 1997:97). Bu sürecin hızlı işlemesi gerekmektedir; çünkü eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir(Sabuncuoğlu, 2000:72).

### **1.2. İş Gören Aday Temin Kaynakları**

İş gören bulma sürecinin başarılı yürütülmesi gereklidir; çünkü işletmeye eleman bulmak gelişi güzel uygulamalarla da ger-

çekleştirilebilir; fakat zor olan işletmeye eleman almak değil, işletmeden verimsiz elemanı uzaklaştırmaktır. Bu nedenle, en başında doğru seçimi yapmak, daha sonra bu tür zorluklarla karşılaşmayı engelleyecektir(Örücü, 2002:120). Yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan personel tedariki yoluna gidilir; fakat hali hazırda faaliyette bulunan bir işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için personel tedarikinde iki seçenek karşımıza çıkmaktadır. Bu seçeneklerden birisi, bir terfi politikasını izlemek suretiyle işletmenin mevcut personelinden, bir başka deyişle iç kaynaklardan yararlanma, diğeri ise işletme dışı kaynaklardır(Bingöl, 1997:100).

### **1.2.1. İç Kaynaklardan Yararlanma**

İç kaynaklar, örgütte halen çalışan iş görenleri ifade etmektedir. Bu kapsamda insan gücü gereksinmesinin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut iş görenler ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi söz konusudur. Örgüt içi kaynaklardan iş gören sağlanmasında yükselme, transfer, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir(Örücü, 2002:121).

Boş pozisyonların örgüt içi kaynakların değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği yararlar:

1. İç kaynaklardan personel sağlama, mevcut personelin moral ve motivasyonunu yükseltir.
2. İç kaynaklardan personel sağlama, az zaman alan, ekonomik bir uygulamadır.
3. İç kaynaklardan personel sağlama, yönetim personel iş birliğini geliştirir(Can ve diğeri, 2009:159)
4. İç Kaynaklar kurum içinde bir hareketlilik sağlar,
5. İç Kaynaklar terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanmasını sağlar,
6. Dış Kaynaklardan sağlanacak iş gören için ayrıca bir yatırım yapılmamasını sağlar,
7. Dış kaynaklardan sağlanacak iş görenin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların giderilmesini sağlar,

8. Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesini sağlar(Örücü, 2002:122).

İç kaynaklardan personel sağlamanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Sürekli iç kaynaktan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler. Bu durum “örgütsel tutuculuk” olarak adlandırılmaktadır. Oysa işletmeye dışarıdan da eleman tedarik ederek canlılık kazandırılması gerekmektedir(Bingöl, 1997:102).

#### **1.2.1.1. Terfi (Yükselme)**

Yükselme; bir iş görenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda, ücret ve sosyal saygınlık artacaktır. İşletmede bir görev boşaldığında, söz gelişi bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması halinde boşalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa o zaman işçilerden biri ustabaşılık görevine geçirilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, onlara moral ve güven duygusu kazandırır(Sabuncuoğlu, 2000:76).

#### **1.2.1.2. İç Transfer**

Transfer (nakil, kaydırma), kural olarak iş görenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımdan aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesidir(Keklik, 2007:52).

#### **1.2.1.3. İş Genişletme**

İş genişletme; iş görenin görevini yatayına genişleterek birden çok işle uğraşmasının sağlanmasıdır. İşin genişletilmesi yoluyla iş, iş görene daha uygun bir hale getirilerek doyum düzeyinin yükseltilmesine çalışılır(Pehlivan, 1990:167, 169).

#### **1.2.1.4. Rotasyon (Geçici Görevlendirme)**

Rotasyon, çalışanların geçici sürelerle farklı işlerde görevlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Rotasyon ile kendi işinden başka bir işte görevlendirilen çalışan, bütün sistemi ve sistem içerisindeki kendi fonksiyonunu daha iyi kavrayabilecektir. Rotasyon ile çalışan kendi işine dışarıdan; daha önce dışarıdan baktığı işlere de içeriden baka-

bilme fırsatı yakalayacaktır. Böylelikle uzmanlık alanının yanında yeni işler öğrenen çalışan daha donanımlı olacak, her pozisyon için yedek kaynak oluşacak ve “pozisyon-uzmanlık körlüğünün” önüne geçilmiş olacaktır(Çırpan, 2006:2).

### **1.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma**

İşletmelerin birçoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan iş gören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. Dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir(Sabuncuoğlu, 2000:78-79):

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar.
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinme duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.
- Dış kaynaklara başvurma bir başka nedeni tamamen psikolojik olabilir. İşletmeye yeni giren iş görenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi, diğer iş görenleri de aynı düzeyde çalışmaya veya yarışmaya özendirerek grup verimliliğini kamçırlar.
- Dış kaynaklardan eleman sağlanması, iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır. İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday kitlesi arasından en iyisini seçmekle olasıdır.

#### **1.2.2.1. İş Duyuruları**

İşletmeler, boş pozisyonları doldurmak için genellikle gazete ve dergilere duyurular verme yoluna gitmektedir. Gazete ve dergilere verilen duyuruların içeriklerinin açık, anlaşılır ve yanlış anlamalara yol açmayacak biçimde olması şarttır. Böylelikle sadece o niteliklere uygun olanların başvuruları sağlanarak personel tedarikinde zaman kaybı önlenerek istenilen niteliklere sahip olmayanların başvuruları engellenmiş olur. İş gören arayan bazı işletmelerin duyurularında işletmenin ismini, telefon numaralarını, adresini açıklamaları işletmeye karşı güven yaratır(Bingöl, 1997:105-106).

### **1.2.2.2. Doğrudan Başvurular**

Genelde ister özel kesim, isterse kamu kesimine ait olsunlar, örgütlere o bölgede oturan ve iş arayan kişiler tarafından iş istemiyle başvuruda bulunmaktadır. Özellikle kısa dönemli ve beden işçiliğini gerektiren personel gereksinmesini karşılamada yararlıdır(Can ve diğerleri, 2009:162).

### **1.2.2.3. İş Görenin Önerileri**

Tavsiyeler, işletme içinde çalışanların önerileri ile iş gören seçimi işlevinin yürütülmesi uygulamada görülen bir yöntemdir. İş gören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de, işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. Doldurulacak pozisyonlar için iş gören ve tanıdıkların tavsiyeleri, iyi bir kaynaktır. Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar, satıcılar, eş, dost, akraba vb. aday tavsiyesinde bulunabilirler (Özkan, 2010:14).

### **1.2.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumu**

İş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, Türkiye İş Kurumu ve bu hususta izin verilen özel istihdam bürolarınca yerine getirilir (4857 sayılı İş Kanunu, 6.Bölüm, madde: 90). Çoğu ülkede devlet tarafından kurulan ve yönetilen İş ve İşçi Bulma Kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte iş gören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar daha çok mavi yakalıların işe yerleştirilmesini amaçlar(Sabuncuoğlu, 2000: 82).

### **1.2.2.5. Eğitim-Öğretim Kurumları**

Bazı teknik mesleklere sahip işçilerin tedarikiyle ilgilenen örgütler, çoğu kez meslek okullarına yönelir. Şirketler, çeşitli fakültelerden mezun durumunda olan veya yeni mezun olmuş öğrencilerle görüşme yapar; onların okuldaki başarı durumlarıyla ahlâki yönlerini ve mezuniyet derecelerini inceledikten sonra uygun olanlarıyla bağlantı kurabilir. Artıca birçok örgüt, başarılı öğrencilere öğrenim bursu vererek onların mezuniyetlerinden sonra kendi kuruluşlarına katılmalarını sağlamış olur(Bingöl, 2006:162).

### **1.2.2.6. Sendikalar ve Mesleki Kuruluşlar**

Bu yöntemde boş kadrolarını doldurmak durumunda olan işletme, hangi nitelik ve nicelikte personel aradığını ilgili sendikaya

bildirerek onun istenen personeli sağlaması önerisinde bulunur. Kuşkusuz yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu ortamlarda başvurulabilecek bir yoldur. Ancak ilişkiler olumsuz ise yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez(Bingöl, 1997:107).

Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb. alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulmaları için de etkinlikte bulunmaktadır(Can ve diğerleri, 2009: 162).

### **1.2.2.7. İnsan Kaynakları İnternet Siteleri**

İş gören bulma ve seçme yöntemleri arasında, işletmeler tarafından kullanımı hızlı bir şekilde artan internet, işletmeler için en iyi yöntem olma yolunda ilerlemektedir. Bunun nedeni en iyi yöntemin maliyet ve zaman tasarrufu sağlamasından ileri gelmektedir. Ayrıca sanal ortamda iş ilanlarını işletme içi ağda konulması (İntranet) aranan nitelikteki elamanın hem işletme içinde hem de işletme dışı kaynaklardan kısa sürede bulunmasını sağlar(Çabuk, 2005:52).

### **1.2.2.8. Özel İstihdam Büroları**

Özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti vermektedirler(Sabuncuoğlu, 2000:82). Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden ya da elemandan belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek olabilir. Bu kurumların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır(Sabuncuoğlu, 2000:83).

#### **1.2.2.8.1. Uluslar Arası Düzenlemede Yeni Bir Yaklaşım**

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 85.Uluslar Arası Çalışma Konferansı'nda özel istihdam bürolarının çalışması ve iş piyasalarındaki etkinliğinin artırılması ve bu hizmetleri kullanan iş arayanların korunması amacıyla hazırladığı bir sözleşme kabul edilmiştir.(1997, NO:181). Bu sözleşme istihdamda olan iş arayan işçilerin tümünü korumayı öngören genel prensipleri belirlemiştir. Bu prensiplerle kötü istihdam koşullarına karşı işçi korunmuş ve hızla küreselleşen bir ekonomide barışçı, sağlam bir endüstri ilişkilerinin çerçevesi çizilmiştir. Bu sözleşme, bütün Uluslar Arası Çalışma Örgütü üyesi ülkeleri, özel istihdam kurumları tarafından kendi topraklarından veya başka



ülkelerden devşirilen göçmen işçilerin korunmasına dikkat etmeleri gerektiğini belirtmektedir ve bu ülkeleri çocuk işçiliğine karşı gerekli tedbirleri almakla yükümlü kılmaktadır(Ekin, 2001:66-68).

### 1.2.2.9. İş Gören Kiralama (Taşeronlar)

Personel kiralama, daha uzun süreler için “geçici statü” de iş gören istihdamını ifade eder. Bugünün çalışanları daha esnek çalışma koşullarına sahip olmak istemektedirler. Kiralama firması ile çalışmak çeşitli zamanlarda, çeşitli projelerde rol alarak çalışmaya istekli dönemlerinde şahısların aktif iş hayatında olmalarını ve çalışma zamanlarını belirleyerek istedikleri esneklik düzeyine sahip olmalarına yardımcı olmaktadır. İşçi kiralama ilişkilerinde, işçi kiralama şirketi, sözleşme gereği, işçilerinin sorumluluklarını üstlenir. Bu da işverenin işçiler yüzünden başının ağrmasına engel olur ve kazandığı bu ekstra zamanla kendisini daha çok işine verir ve zaten bu da ona para kazandıran şeydir. Böylelikle, işçi kiralama ilişkisinde, işveren artık işçiye maaş vermeyecektir sadece işçi kiralama şirketine bir ödeme yapacaktır(<http://www.hrturkiye.com>). Bununla birlikte, bizim mevzuatımızda yer aldığı ve uygulandığı şekliyle alt işveren düzenlemesi yukarıda bahsedilen işgücü kiralamadan ciddi farklar taşımaktadır. Nitekim bu hususu düzenleyen İş Kanunu’umuzda bazı hallerde asıl işveren alt işverenle birlikte sorumluluk taşımaktadır. Söz konusu madde şöyledir; “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur”(4857 sayılı İş Kanunu, madde: 2).

### 1.2.2.10. Diğer Kaynaklar

Küreselleşmeye bağlı olarak gittikçe daha çok işletmenin başka ülkelerde faaliyet göstermekte, uluslararası iş gücü hareketlerinin de yaygınlaşmakta olduğu gözlenmektedir. Yurt dışında bir başka ülkede faaliyet gösteren bir işletme, dış ülkedeki personel ihtiyacını kendi ülkesinden, ev sahibi ülkeden veya başka (üçüncü) ülke vatandaşlarından karşılayabilir. Genellikle çok fazla nitelik gerektirmeyen alt düzey üretim ve büro işleri için ev sahibi ülke vatandaşlarından

yararlanılmaktadır. Üst düzey yönetsel görevlere ise işletmelerin çoğunlukla kendi vatandaşlarını atama eğiliminde oldukları gözlenmektedir(Kaynak ve diğerleri, 1998: 142).

Geçici eleman kullanımı söz konusu ise, sözgeşi mevsimlik tarım işçiliği ya da bir anket çalışması gibi işlerde öğrencilerden ve ev kadınlarından da yararlanılabilir. Ayrıca, özellikle yönetici düzeyinde eleman bulmada işlev yapan özel müşavirlik firmaları bulunmaktadır. Bunlar iş piyasasını yakından tanır ve işletmenin eleman bulma sorunlarını yüklenirler. Daha da öteye yazışma, ön görüşme ve ön seçim gibi işletmenin yapması gereken çalışmaları bizzat yaparak eleman bulma ve seçme işinin bir bölümünü üstlenirler. Ancak işletmeyi çok yakından tanımamaları ve son kararın işletme yöneticilerine ait olması bu tür yönetici bulma bürolarının dezavantajını oluşturur (<http://www.scribd.com>). İstihdam fuarları, adayları ve çeşitli şirketlerin temsilcilerini bir araya getirmek amacıyla tasarlanmaktadır. Bir işverenin bakışı açısından istihdam fuarlarının başlıca üstünlüğü kısa zamanda çok sayıda adayla karşılaşma fırsatıdır. Fuarda işveren temsilcileri, potansiyel iş gören adaylarıyla yüz yüze görüşme yaparak karşılıklı bilgi alırlar(Bingöl, 2006: 168).

### **1.3. İş Gören Seçimi**

İşletmelerin, insan kaynakları konusunda doğru karar verebilmeleri ve kararlarında objektif olabilmeleri için hareket yönleri oldukça önemlidir. Doğru verilmemiş bir karar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle de, insan kaynağının seçimi ile ilgili olarak yöneticiler ve araştırmacılar yeni teknik ve metotlar geliştirmektedirler(Ofluoğlu ve diğerleri,2006: 106).

#### **1.3.1. İş Gören Seçiminin Amacı ve Önemi**

İş gören temini ve seçim sürecinin insan odaklı, objektif ve stratejik bir bakış açısı içinde yürütülmesi ve planlanması, hem çalışanların hem de organizasyonların beklenti ve hedeflerine yanıt verebilmesi bakımından önemlidir(Gök, 2006: 38). Personel seçimi, iş için başvuranlar arasından insan gücü gereklerine en uygun olanlarını belirleme işlevidir. Personel seçim faaliyetinin amacı; eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan iş görenlerin saptanmasıdır. İş ile iş gören arasında uyumun sağlanması hem iş gören hem de işletme açısından çok önemlidir. İşletme açısından; iş gören bulma ve seçme süreci maliyeti yüksek olan bir süreçtir, sonradan başarısız olan iş gören için seçim sürecinde harcanan zaman,

çalışma süresi boyunca ödenen ücretler maddi kayıp anlamına gelir. İş gören açısından ise kişi, işinde başarısız olursa iş doyumu sağlanamayacağından performans düşüklüğü yaşayıp yeni iş olanakları araştırıcaktır(Bingöl, 1997: 112-113).

## **2. YALOVA'DAKİ FİRMALARIN İŞ GÖREN SEÇİMİNDE KULLANDIKLARI YÖNTEMLERİN ÖLÇÜLMESİYLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SÜRECİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı; “Yalova'daki firmaların iş gören seçiminde kullandıkları yöntemleri” belirleyerek firmaların faaliyet alanına, pazar alanına, çalışan sayısına, yaşa, sektöre ve web sitesi olma durumuna göre iş gören istihdamında kullanılan iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan hangi yöntemlerin daha sık kullanıldığını, hangi yöntemlerin kullanılmadığını belirleyip karşılaştırmasını yapmaktır.

### **2.2. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada ilk olarak kaynak taraması yapılmıştır, bilgilere ulaşmak amacıyla alan araştırması yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunu elde edebilmek için SPSS 17,0 analiz paket programı kullanılarak, anket içinde yer alan veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Hazırlanan anket formlarının büyük bir bölümü yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak doldurulması sağlanmıştır. Anketlerin bir kısmı ise firmalara bırakılarak birkaç gün sonra alınmıştır. Eksik bırakılan bölümler yüz yüze görüşülerek tamamlanmıştır.

### **2.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Tanıtımı**

Alan araştırması için kullanılan ankette ilk 6 soru firmaların özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. 7.soru 4 ayrı ifadeden, 8.soru da 9 ayrı ifadeden oluşan 5'li likert tipi ölçekleme sorusudur. Likert'le hazırlanan sorular 5 her zaman seçeneğinden 1 hiçbir zaman seçeneğine doğru beşli aralıkla sıralanmıştır.

Anketin ilk 6 sorusu araştırma kapsamındaki Yalova'daki firmaların özelliklerini belirlemeye yöneliktir, 7. soru iş gören istihdamında iç kaynaklardan “terfi, iç transfer, iş genişletme, rotasyon (geçici

görevlendirme)” hangilerinin daha sık kullanıldığını; 8.soru iş gören istihdamında dış kaynaklardan “iş duyuruları, doğrudan başvurular, iş görenin önerileri, İş ve İşçi Bulma Kurumu, eğitim-öğretim kurumları, sendikalar ve mesleki kuruluşlar, özel istihdam büroları, insan kaynakları internet siteleri, iş gören kiralama (taşeronlar)” hangi yöntemlerin daha sık kullanıldığını öğrenmek amacıyla yönelik 5’li likert tipi ölçek sorularından oluşturulmuştur.

#### **2.4. Araştırma Örneklemi**

Araştırmanın örneklemini Yalova’da tekstil, gıda, mobilya, turizm, inşaat, ulaşım, kimya, doğal gaz, karton kutu, sağlık, elektronik, sigorta, eğitim, muhasebe ve çiçekçilik sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar oluşturmuş olup bunların faaliyet alanına, pazar alanına, çalışan sayısına, faaliyet süresine göre farklılıkları bulunmaktadır. Buna bağlı olarak toplam 95 anket yapılmış olup tümü geçerli sayılmıştır.

#### **2.5. Araştırmada Karşılaşılan Zorluklar**

Anket sorularına verilen cevapların önemsenmeyeceği düşüncesiyle kısa sürede doldurmak isteyenler olmuştur; ayrıca bazı firma yetkilileri anket formuna firma adının yazılıp yazılmayacağını belirterek endişelerini dilde getirmiştir. Ayrıca anket yönteminin uygulandığı firmaların yetkililerinin çoğu iş gören istihdamında kullanılan yöntemlerin adlarını bilmediklerinden her yöntemin kısaca açıklanıp bilgi verilmesi anketin daha uzun sürede doldurulmasına yol açmıştır. Özellikle iş genişletme, iç transfer ve özel istihdam büroları hakkında bilgi eksiklikleri bulunmaktadır.

#### **2.6. Araştırmaya İlişkin Değerlendirmeler**

##### **2.6.1. Firmalar Hakkındaki Verilerin Sayısı ve Yüzde Dağılımları**

Araştırmanın verileri SPSS 17,0 analiz paket programı kullanılarak, anket içinde yer alan bilgiler analiz edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

### 2.6.1.1. Ankete Katılan Firmaların Frekans Dağılımları

**Tablo 1: Firmaların Faaliyet Alanına, Pazar Alanına, Faaliyet Gösterdiği Sektöre, Çalışan Sayısına, Faaliyet Süresine ve Web Sitesi Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımları**

<b>Firmaların Faaliyet Alanına Göre Frekans Dağılımı</b>	<b>Firma Sayısı</b>	<b>Yüzde Dağılımı %</b>
Üretim(imalat)	25	26,3
Hizmet	29	30,5
Ticaret	41	43,2
<b>Firmaların Pazar Alanına Göre Frekans Dağılımı</b>		
Bölgesel	57	60
Ulusal	24	25,3
Uluslar Arası	14	14,7
<b>Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Frekans Dağılımı</b>		
Tekstil	22	23,2
Gıda	22	23,2
Mobilya	11	11,6
Turizm	2	2,1
İnşaat	13	13,7
Ulaşım	3	3,2
Kimya	3	3,2
Doğal gaz	2	2,1
Karton kutu	1	1,1
Sağlık	5	5,3
Elektronik	3	3,2
Sigorta	2	2,1
Eğitim	2	2,1
Muhasebe	1	1,1
Çiçekçilik	3	3,2
<b>Firmaların Çalışan Sayısına Göre Frekans Dağılımı</b>		
10 ve daha az	52	54,7
11-50 arası	30	31,6
51-100 arası	7	7,4
101-250 arası	3	3,2
251 ve üzeri	3	3,2
<b>Firmaların Faaliyet Süresine Göre Frekans Dağılımı</b>		
5 yıldan az	17	17,9
5-10 yıl	23	24,2
10-15 yıl	15	15,8
15 yıl ve üzeri	40	42,1
<b>Firmaların Web Sitesi Olma Durumuna Göre Frekans Dağılımı</b>		
Evet	53	55,8
Hayır	42	44,2

Ankete katılan firmaların 25'i (%26,3) üretim alanında, 29'u (%30,5) hizmet alanında, 41'i (%43,2) ticaret alanında faaliyet göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi ankete katılan firmaların 57'si (%60) bölgesel, 24'ü (%25,3) ulusal, 14'ü (%14,7) uluslar arası pazar alanlarında faaliyet göstermektedir. Ankete katılan firmaların 52'sinde (%54,7) 10 ve daha az sayıda iş gören, 30'unda (%31,6) 11-50 arasında iş gören, 7'sinde 51-100 arasında iş gören, 3'ünde (%3,2) 101-250, 3'ünde (%3,2) 251 ve üzeri iş gören çalışmaktadır. Ankete katılan firmaların 17'si(%17,9) 5 yıldan az, 23'ü (%24,2) 5-10, 15'i (%15,8) 10-15, 40'ı (%42,1) 15 ve üzeri yaşındadır. Tabloda görüldüğü gibi, ankete katılan firmaların 22'si (%23,2) tekstil, 22'si (%23,2) gıda, 11'i (%11,6) mobilya, 2'si (%2,1) turizm, 13'ü (%13,7) inşaat, 3'ü (%3,2) ulaşım, 3'ü (%3,2) kimya, 2'si (%2,1) doğal gaz, 1'i (%1,1) karton kutu, 5'i (%5,3) sağlık, 3'ü (%3,2) elektronik, 2'si (%2,1) sigortacılık, 2'si eğitim(%2,1), 1'i (%1,1) muhasebe, 3'ü (%3,2) çiçekçilik sektöründe faaliyet göstermektedir. Ankete katılan firmaların 53'ü (%55,8) web sitesi bulunurken 42'si (%44,2) web sitesi bulunmamaktadır.

**Tablo 2: Firmaların Pazar Alanına Göre İş Gören İstihdamında Terfi Yöntemini Kullanımı**

		İş gören istihdamında terfi yöntemini kullanıyoruz.						Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	
Firmaların Pazar Alanı	<b>Bölgesel</b>	Firma Sayısı	18	11	14	8	6	57
		% Bölgesel içerisindeki	31,6%	19,3%	24,6%	14,0%	10,5%	100,0%
	<b>Ulusal</b>	Firma Sayısı	4	5	2	10	3	24
		% Ulusal içerisindeki	16,7%	20,8%	8,3%	41,7%	12,5%	100,0%
	<b>Uluslar arası</b>	Firma Sayısı	3	1	3	4	3	14
		% Uluslar arası alanda çalışan firmaların içerisindeki oran	21,4%	7,1%	21,4%	28,6%	21,4%	100,0%
<b>Toplam</b>	Firma Sayısı	25	17	19	22	12	95	
	% Tüm firmaların içerisindeki oran	26,3%	17,9%	20,0%	23,2%	12,6%	100,0%	

Tablo 2'de ankete katılan firmaların pazar alanına göre iş gören istihdamında terfi yönteminin kullanılmasına yönelik bilgileri verilmiştir. Bölgesel alanda çalışan 57 firmadan 14'ü (%24,5) terfi yöntemini

kullanırken, 18'i (%31,6) bu yöntemini kullanmamaktadır. Ulusal alanda çalışan 24 firmadan 13'ü (%54,2) bu yöntemi kullanırken 9'u (%37,5) bu yöntemi kullanmamaktadır. Uluslar arası alanda çalışan 14 firmadan 7'si (%50) terfi yöntemini kullanırken 3'ü (%21,4) terfi yöntemini hiçbir zaman kullanmamaktadırlar. Ulusal ve uluslar arası firmalarda terfi yöntemi, bölgesel alanda çalışan firmalara oranla daha sık kullanılmaktadır.

**Tablo 3: Firmaların Çalışan Sayısına Göre İş Gören İstihdamında İş Genişletme Yöntemini Kullanımı**

			İş gören istihdamında iş genişletme yöntemini kullanıyoruz.					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	
Firmada kaç çalışan bulunmaktadır?	10 ve daha az	Firma Sayısı	11	9	17	9	6	52
		% 10 ve daha az çalışanın içerisindeki	21,2%	17,3%	32,7%	17,3%	11,5%	100,0%
	11-50	Firma Sayısı	5	4	8	6	7	30
		% 11-50 çalışanın içerisindeki	16,7%	13,3%	26,7%	20,0%	23,3%	100,0%
	51-100	Firma Sayısı	1	0	2	2	2	7
		% 51-100 çalışanın içerisindeki	14,3%	,0%	28,6%	28,6%	28,6%	100,0%
	101-250	Firma Sayısı	0	0	0	1	2	3
		% 101-250 çalışanın içerisindeki	,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	251 ve üzeri	Firma Sayısı	0	0	1	1	1	3
		% 251 ve üzeri çalışanın içerisindeki	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
<b>Toplam</b>	Firma Sayısı	17	13	28	19	18	95	
	% Tüm firmalar içindeki oran	17,9%	13,7%	29,5%	20,0%	18,9%	100,0%	

Tablo 3'te, ankete katılan firmalarda çalışan sayısı ve iş gören istihdamında iş genişletme yönteminin kullanılması arasındaki ilişki verilmiştir. 10 ve daha az sayıda çalışanın bulunduğu 52 firmadan 6'sı (%11,5) iş genişletme yöntemini her zaman kullanırken 9'u (%17,3) sıklıkla bu yöntemi kullanmakta olup, 11'i (%21,2) bu yöntemi hiçbir zaman kullanmamaktadır. 11-50 arasında çalışanın bulunduğu 30 firmadan 7'si (%23,3) her zaman, 6'sı (%20) sıklıkla bu yöntemi kullanmaktadır; 5'i (%16,7) bu yöntemi hiçbir zaman kullanmamaktadır. 51-100 çalışanın bulunduğu 7 firmadan 4'ü (%57,2) iş genişletme yöntemini kullanırken 1'i (%14,3) hiçbir zaman bu yöntemden

yararlanmamaktadır. 101-250 çalışanın bulunduğu 3 firmadan 2'si (%66,7)bu yöntemi her zaman kullanırken 1'i (%33,3)sık sık bu yöntemi kullanmaktadır. 251 ve üzeri çalışanın bulunduğu 3 firmadan 3'ü (%100) bu yöntemden yararlanmaktadır. Firmalarda çalışan sayısı arttıkça iş genişletme yöntemini kullanma oranı da artmaktadır.

**Tablo 4: Firmaların Çalışan Sayısına Göre İş Gören İstihdamında Doğrudan Başvuru Yöntemi**

		İş gören istihdamında doğrudan başvuru yöntemini kullanıyoruz.						Toplam	
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman			
Firma Çalışan Sayısı	10 ve daha az	Firma Sayısı	4	4	9	14	21	52	
		% 10 ve daha az içerisindeki	7,7%	7,7%	17,3%	26,9%	40,4%	100,0%	
	11-50	Firma Sayısı	0	1	7	9	13	30	
		% 11-50 çalışanın içerisindeki	,0%	3,3%	23,3%	30,0%	43,3%	100,0%	
	51-100	Firma Sayısı	0	0	2	2	3	7	
		% 51-100 çalışanın içerisindeki	,0%	,0%	28,6%	28,6%	42,9%	100,0%	
	101-250	Firma Sayısı	0	0	1	0	2	3	
		% 101-250 çalışanın içerisindeki	,0%	,0%	33,3%	,0%	66,7%	100,0%	
	251 ve üzeri	Firma Sayısı	0	1	0	0	2	3	
		% 251 ve üzeri çalışanın içerisindeki	,0%	33,3%	,0%	,0%	66,7%	100,0%	
	<b>Toplam</b>		Firma Sayısı	4	6	19	25	41	95
			% Tüm firmalar içi.	4,2%	6,3%	20,0%	26,3%	43,2%	100,0%

Ankete katılan firmalarda çalışan sayısı ile iş gören istihdamında doğrudan başvuru yönteminin kullanılması arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.10 ve daha az çalışanın bulunduğu 52 firmadan 21'i (%40,4) doğrudan başvuru yöntemini her zaman kullanırken 4'ü (%7,7) bu yöntemi hiçbir zaman kullanmamaktadır. 11-50 çalışanı bulunan 30 firmadan 13'ü (%43,3) her zaman bu yöntemi kullanmaktadır. Hiçbir zaman yanıtını veren firma bulunmamaktadır. 51-100 çalışanı bulunan 7 firmadan 7'si (%100) bu yöntemi kullanmaktadır. 101-250 çalışanı bulunan 3 firmadan 2'si (%66,7) doğrudan başvuru yöntemini her zaman kullanmaktadır. 251 ve üzeri sayıda çalışanı bulunan 3 firmadan 2'si bu yöntemi her zaman kullanmaktadır. Ankete katılan 95 firmadan 41'i (%43,2) bu yöntemi her zaman kullanırken 4'ü (%4,2) bu yöntemden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. Doğrudan başvuru yöntemi ankete katılan tüm firmalar tarafından sık olarak kullanılmaktadır.



**Tablo 5: Firmaların Faaliyet Alanına Göre İş Gören İstihdamında İK İnternet Siteleri Kullanımı**

		İş gören istihdamında insan kaynakları internet sitelerinden yararlanıyoruz.						
			Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Toplam
Firmanın faaliyet alanı nedir?	İmalat	Firma Sayısı	13	7	3	1	1	25
		% İmalat içerisindeki	52,0%	28,0%	12,0%	4,0%	4,0%	100,0%
	Hizmet	Firma Sayısı	17	2	3	1	6	29
		% Hizmet içerisindeki	58,6%	6,9%	10,3%	3,4%	20,7%	100,0%
	Ticaret	Firma Sayısı	28	4	6	0	3	41
		% Ticaret içerisindeki	68,3%	9,8%	14,6%	,0%	7,3%	100,0%
<b>Toplam</b>		Firma Sayısı	58	13	12	2	10	95
		% Tüm firmalar iç.	61,1%	13,7%	12,6%	2,1%	10,5%	100,0%

Tablo 5'te ankete katılan firmaların faaliyet alanıyla iş gören istihdamında insan kaynakları internet sitelerini kullanımı arasındaki ilişki Tablo 10'da verilmiştir. Üretim alanında çalışan 25 firmanın 2'si (%8) insan kaynakları internet sitelerini kullanırken, hizmet alanında çalışan 29 firmanın 7'si (%24,1) internet sitelerinden yararlanmaktadır, ticaret alanında çalışan 41 firmadan 3'ü (%7,3) internet sitelerinden yararlanmaktadır. Hizmet alanında çalışan firmalar tarafından tercih edilen bir dış kaynak yöntemidir. Ankete katılan 95 firmadan 58'i (%61,1) bu yöntemden yararlanmamaktadır. İşletmeler tarafından internet kullanımı hızla artsa da maliyet ve zaman tasarrufu sağlayan insan kaynakları internet sitelerinden yararlanma oranı yüksek değildir.

**Tablo 6: Firmaların Faaliyet Süresine Göre İş Gören İstihdamında İç Transfer Yöntemini Kullanımı**

		İş gören istihdamında iç transfer yöntemini kullanıyoruz.						
			Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	Toplam
Firmanın Yaşı	5 yıldan az	Firma Sayısı	9	0	4	4	0	17
		% 5 yıldan az içerisindeki	52,9%	,0%	23,5%	23,5%	,0%	100,0%
	5-10	Firma Sayısı	11	4	4	4	0	23
		% 5-10 yıl içerisindeki	47,8%	17,4%	17,4%	17,4%	,0%	100,0%
	10-15	Firma Sayısı	4	3	1	3	4	15
		% 10-15 yıl içerisindeki	26,7%	20,0%	6,7%	20,0%	26,7%	100,0%
15 ve üzeri	Firma Sayısı	8	7	11	9	5	40	
	% 15 yıl ve üzeri içerisindeki	20,0%	17,5%	27,5%	22,5%	12,5%	100,0%	
<b>Toplam</b>		Firma Sayısı	32	14	20	20	9	95
		% Tüm firmalar içerisindeki	33,7%	14,7%	21,1%	21,1%	9,5%	100,0%

Ankete katılan firmaların faaliyet süresiyle iş gören istihdamında iç transfer yönteminin kullanımı arasındaki ilişki Tablo 11’de verilmiştir. 5 yıldan az çalışan 17 firmadan 4’ü (%23,5) iç transfer yöntemini sıklıkla kullanırken 9’u (%52,9) bu yöntemi hiçbir zaman kullanmamaktadır. 5-10 yıl çalışan 23 firmadan 4’ü (%17,4) sıklıkla iç transfer yönteminden yararlanmaktadır. 10-15 yıl çalışan 15 firmadan 4’ü (%26,4) bu yöntemi her zaman kullanırken 3’ü (%20) bu yöntemden sıklıkla yararlanmaktadır, 4’ü (%26,4) bu yöntemi hiçbir zaman kullanmamaktadır. 15 yıl ve üzeri çalışan 40 firmadan 5’i (%12,5) bu yöntemi her zaman kullanırken 9’u (%22,5) bu yöntemden sıklıkla yararlanmaktadır; ancak 8’i (%20) bu yöntemden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. İç transfer yöntemi firmanın faaliyet süresiyle orantılı olarak daha sık kullanılmaktadır. Özellikle 15 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalarda daha sık kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 7: Firmaların Faaliyet Süresine Göre İş Gören İstihdamında İş Görenin Önerilerini Kullanımı**

		İş gören istihdamında iş görenin önerilerinden yararlanıyoruz.					Toplam	
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman		
Firma Yaşı	<b>5 yıldan az</b>	Firma Sayısı	4	3	8	1	1	17
		5 yıldan az içerisindeki %	23,5%	17,6%	47,1%	5,9%	5,9%	100,0%
	<b>5-10</b>	Firma Sayısı	1	2	12	5	3	23
		5-10 yıl içerisindeki %	4,3%	8,7%	52,2%	21,7%	13,0%	100,0%
	<b>10-15</b>	Firma Sayısı	1	0	4	8	2	15
		10-15 yıl içerisindeki %	6,7%	,0%	26,7%	53,3%	13,3%	100,0%
	<b>15 ve üzeri</b>	Firma Sayısı	0	6	18	7	9	40
		15 yıl ve üzeri içerisindeki %	,0%	15,0%	45,0%	17,5%	22,5%	100,0%
	<b>Toplam</b>	Firma Sayısı	6	11	42	21	15	95
		% Tüm firmalar içi.	6,3%	11,6%	44,2%	22,1%	15,8%	100,0%

Ankete katılan firmaların faaliyet süresine göre iş gören istihdamında iş görenin önerilerinden yararlanma yönteminin kullanımı arasındaki ilişki Tablo 12’de verilmiştir. 5 yıldan az çalışan 17 firmadan 1’i (%5,9) her zaman bu yöntemi kullanırken 4’ü (%23,5) iş gören önerilerinden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. 5-10 yıl çalışan 23

firmadan 3'ü (%13) her zaman bu yöntemden yararlanırken 5'i (%21,7) sıklıkla bu yöntemden yararlanmaktadır. 1'i (%4,3) bu yöntemden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. 10-15 yıl çalışan 15 firmadan 2'si (%13,3) her zaman bu yöntemi kullanmakta olup 8'i (%53,3) sıklıkla bu yöntemi kullanmakta olup, 1'i (%6,7) ise bu yöntemden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. 15 yıl ve üzeri çalışan 40 firmadan 9'u (%22,5) bu yöntemi her zaman kullanmakta, 7'si (%17,5) sıklıkla, 18'i (%45) bu yöntemden bazen yararlanmaktadır. Firmanın faaliyet süresiyle iş gören önerilerinden yararlanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Firmanın faaliyet süresi arttıkça iş görenin önerilerinden yararlanma oranı da artmaktadır.

**Tablo 8: Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Alanına Göre Terfi Yöntemini Kullanımı**

			İş gören istihdamında terfi yöntemini kullanıyoruz.					Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	
Çalıştığınız firmanın faaliyet alanı nedir?	İmalat	Firma Sayısı	4	1	7	9	4	25
		% İmalat içerisindeki	16,0%	4,0%	28,0%	36,0%	16,0%	100,0%
	Hizmet	Firma Sayısı	7	3	6	11	2	29
		% Hizmet içerisindeki	24,1%	10,3%	20,7%	37,9%	6,9%	100,0%
	Ticaret	Firma Sayısı	14	13	6	2	6	41
		% Ticaret içerisindeki	34,1%	31,7%	14,6%	4,9%	14,6%	100,0%
Toplam	Firma Sayısı	25	17	19	22	12	95	
	% Tüm firmalar içerisindeki oran	26,3%	17,9%	20,0%	23,2%	12,6%	100,0%	

Tablo 8'de ankete katılan firmaların faaliyet alanına göre iş gören istihdamında terfi yönteminin kullanımı arasındaki ilişki verilmiştir. Üretim alanında çalışan 25 firmanın 4'ü (%16) terfi yönteminden her zaman yararlanıp 9'u (%36)sıklıkla bu yöntemi kullanmaktadır, 4'ü (%16) hiçbir zaman terfi yönteminden yararlanmamaktadır. Hizmet alanında çalışan 29 firmadan 2'si (%6,9) bu yöntemi her zaman kullanırken 11'i (%37,9) bu yöntemden sıklıkla yararlanmaktadır, 7'si (%24,1) hiçbir zaman bu yöntemi kullanmamaktadır. Ticaret alanında çalışan 41 firmadan 6'sı (%14,6) her zaman bu yöntemi kullanırken 2'si (%4,9)bu yöntemden sıklıkla yararlanırken 14'ü (%34,1) hiçbir zaman terfi yöntemini kullanmamaktadır. Üretim ve hizmet alanında çalışan

firmalar iş gören istihdamında terfi yöntemini, ticaret alanında çalışan firmalara göre daha sık kullanmaktadır.

**Tablo 9: Firmaların Web Sitesi Olma Durumuna Göre İnsan Kaynakları İnternet Sitelerini Kullanımı**

		İş gören istihdamında insan kaynakları internet sitelerinden yararlanıyoruz.						Toplam
			Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	
Firmamızın web sitesi var mı?	Evet	Firma Sayısı	26	8	9	2	8	53
		% Web sitesi olan içerisindeki	49,1%	15,1%	17,0%	3,8%	15,1%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki oran	27,4%	8,4%	9,5%	2,1%	8,4%	55,8%
	Hayır	Firma Sayısı	32	5	3	0	2	42
		% Web sitesi olmayan içi.	76,2%	11,9%	7,1%	,0%	4,8%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki oran	33,7%	5,3%	3,2%	,0%	2,1%	44,2%
<b>Toplam</b>		Firma Sayısı	58	13	12	2	10	95
		% Tüm firmalar içerisindeki oran	61,1%	13,7%	12,6%	2,1%	10,5%	100,0%

Tablo 9’da kendisine ait web sitesi olan firmaların iş gören istihdamında insan kaynakları internet sitelerini kullanmaları arasındaki ilişki verilmiştir. “Firmanıza ait web siteniz var mı?” sorusuna 53 firma “evet”, 42 firma ise “hayır” yanıtını vermiştir. Web sitesi olan 53 firmadan 8’i (%15,1) insan kaynakları internet sitelerinden her zaman yararlanıp 2’si (%3,8) sıklıkla yararlanmaktadır. 26’sı (%49,1) hiçbir zaman bu yöntemi kullanmamaktadır. Web sitesi olmayan 42 firmanın 2’si (%4,8) bu yöntemi her zaman kullanırken 32’si (%76,2) bu yöntemden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. Web sitesi olan firmalarla, olmayan firmaların insan kaynakları internet sitelerini kullanma oranları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Teknolojiyi kendi firmalarına yönelik çalışmalarda da kullanan firmaların insan kaynakları internet sitelerine bilgilerini vermiş olan kişilerin niteliklerine bakarak aranan iş görenin özellikleriyle uyumlu olup olmadığına bakıp iş gören seçiminde bu kaynaktan yararlanabildiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 10: Firmaların Faaliyet Alanına Göre İç Transfer Yöntemini Kullanımını

		İş gören istihdamında iç transfer yöntemini kullanıyoruz.					Toplam	
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman		
Çalıştığınız firmanın faaliyet alanı nedir?	İmalat	Firma Sayısı	4	2	8	10	1	25
		% İmalat içerisindeki	16,0%	8,0%	32,0%	40,0%	4,0%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	4,2%	2,1%	8,4%	10,5%	1,1%	26,3%
	Hizmet	Firma Sayısı	8	6	5	4	6	29
		% Hizmet içerisindeki	27,6%	20,7%	17,2%	13,8%	20,7%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	8,4%	6,3%	5,3%	4,2%	6,3%	30,5%
	Ticaret	Firma Sayısı	20	6	7	6	2	41
		% Ticaret içerisindeki	48,8%	14,6%	17,1%	14,6%	4,9%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	21,1%	6,3%	7,4%	6,3%	2,1%	43,2%
	Toplam	Firma Sayısı	32	14	20	20	9	95
		% Tüm firmalar içerisindeki	33,7%	14,7%	21,1%	21,1%	9,5%	100,0%

Tablo 10'da ankete katılan firmaların faaliyet alanı ve iç transfer yön-teminin kullanımı arasındaki ilişki verilmiştir. Üretim alanında çalışan 25 firmadan 1'i (%4) iş gören istihdamında iç transfer yöntemini "her zaman" kullanmakta olup 10'u (%40) sıklıkla bu yöntemi kullanmaktadır. Hizmet alanında çalışan 29 firmadan 6'sı (% 20,7) her zaman iç transfer yöntemini kullanırken, 4'ü (%13,8) sıklıkla bu yöntemde başvurmakta ve 8'i (%27,6) ise bun yöntemden "hiçbir zaman" yararlanmamaktadır. Ticaret alanında çalışan 41 firmadan 2'si (%4,9) "her zaman", 6'sı (%14,6) iç transfer yöntemini "sıklıkla" kullanmakta olup, 20'si (%48,8) ise iç transfer yönteminden "hiçbir zaman" yararlanmamaktadır. Sonuç olarak; iç transfer yöntemi üretim ve hizmet alanında çalışan firmalar tarafından ticaret alanında çalışan firmalara göre daha sık kullanılan bir yöntemdir.

Tablo 11: Firmaların Pazar Alanına Göre İş Gören Kiralama Yöntemini Kullanımını

		İş gören istihdamında iş gören kiralama yöntemini kullanıyoruz.					Toplam	
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman		
Çalıştığınız firmanın pazar alanı nedir?	Bölgesel	Firma Sayısı	45	3	4	4	1	57
		% Bölgesel içerisindeki	78,9%	5,3%	7,0%	7,0%	1,8%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	47,4%	3,2%	4,2%	4,2%	1,1%	60,0%
	Ulusal	Firma Sayısı	17	2	1	3	1	24
		% Ulusal içerisindeki	70,8%	8,3%	4,2%	12,5%	4,2%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	17,9%	2,1%	1,1%	3,2%	1,1%	25,3%
	Uluslararası	Firma Sayısı	6	2	2	2	2	14
		% Uluslar arası içerisindeki	42,9%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	6,3%	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	14,7%
	Toplam	Firma Sayısı	68	7	7	9	4	95
		% Tüm firmalar içerisindeki	71,6%	7,4%	7,4%	9,5%	4,2%	100,0%

Tablo 11’de ankete katılan firmaların pazar alanıyla iş gören kiralama yöntemini kullanımı arasındaki ilişki verilmiştir. Bölgesel alanda çalışan 57 firmadan 1’i (%1,8) her zaman, 4’ü (%7) “sıklıkla”, 4’ü (%7) “bazen” iş gören kiralama yöntemini kullanırken 45’i (%78,9) “hiçbir zaman” bu yöntemden yararlanmamaktadır. Ulusal alanda çalışan 24 firmadan 1’i (%4,2) her zaman, 3’ü (%12,5) sıklıkla, 1’i (%8,3) bazen iş gören kiralama yöntemini kullanırken 17’si (%70,8) hiçbir zaman bu yöntemden yararlanmamaktadır. Uluslar arası alanda çalışan 14 firmadan 2’si (%14,3) her zaman, 2’si (%14,3) sıklıkla, 2’si (%14,3) bazen iş gören kiralama yönteminden yararlanmakta olup 6’sı (%42,9) bu yöntemden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. İş gören kiralama yöntemi en çok uluslar arası alanda çalışan firmalar tarafından kullanılmaktadır.

**Tablo 12: Firmaların Faaliyet Alanına Göre Eğitim-Öğretim Kurumlarından Yararlanma**

		İş gören istihdamında eğitim-öğretim kurumlarından yararlanıyoruz.						Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman		
Çalıştığımız firmamızın faaliyet alanı nedir?	İmalat	Firma Sayısı	10	7	2	2	4	25
		% İmalat içerisindeki	40,0%	28,0%	8,0%	8,0%	16,0%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	10,5%	7,4%	2,1%	2,1%	4,2%	26,3%
	Hizmet	Firma Sayısı	14	8	6	1	0	29
		% Hizmet içerisindeki	48,3%	27,6%	20,7%	3,4%	,0%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	14,7%	8,4%	6,3%	1,1%	,0%	30,5%
	Ticaret	Firma Sayısı	34	0	7	0	0	41
		% Ticaret içerisindeki	82,9%	,0%	17,1%	,0%	,0%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	35,8%	,0%	7,4%	,0%	,0%	43,2%
	Toplam	Firma Sayısı	58	15	15	3	4	95
		% Tüm firmalar içerisindeki	61,1%	15,8%	15,8%	3,2%	4,2%	100,0%

Tablo 12’de ankete katılan firmaların faaliyet alanıyla iş gören istihdamında eğitim-öğretim kurumlarından yararlanma oranı arasındaki ilişki verilmiştir. Üretim alanında çalışan 25 firmadan 4’ü (%16) her zaman, 2’si (%8) sıklıkla, 2’si (%8) bazen eğitim-öğretim kurumlarından yararlanmaktadır, 10’u (%40) ise hiçbir zaman bu yöntemden yararlanmamaktadır. Hizmet alanında çalışan 29 firmadan 1’i (%3,4) sıklıkla, 6’sı (%20,7) bazen eğitim-öğretim kurumlarından yararlanırırken 14’ü (%48,3) hiçbir zaman bu yöntemden yararlanmamaktadır. Ticaret alanında çalışan 41 firmadan 7’si (%17,1) bazen eğitim-öğretim kurumlarından yararlanmakta olup 34’ü (%82,9) bu yöntemi hiçbir zaman kullanmamaktadır. Üretim ve hizmet alanlarında çalışan firmalar iş gören istihdamında eğitim-öğretim kurumlarından yararlanırken ticaret alanında çalışan firmalar eğitim-öğretim kurumlarından daha az yararlanmaktadır.

Tablo 13: Firmaların Web Sitesi Olma Durumuna Göre İş Duyurularını Kullanımını

		İş gören istihdamında iş duyurularını kullanıyoruz.						Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman		
Firmamızın web sitesi var mı?	Evet	Firma Sayısı	7	6	12	7	21	53
		% Web sitesi olan içerisindeki	13,2%	11,3%	22,6%	13,2%	39,6%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	7,4%	6,3%	12,6%	7,4%	22,1%	55,8%
	Hayır	Firma Sayısı	14	7	7	6	8	42
		% Web sitesi olmayan içerisi.	33,3%	16,7%	16,7%	14,3%	19,0%	100,0%
		% Tüm firmalar içerisindeki	14,7%	7,4%	7,4%	6,3%	8,4%	44,2%
<b>Toplam</b>		Firma Sayısı	21	13	19	13	29	95
		% Tüm firmalar içerisindeki	22,1%	13,7%	20,0%	13,7%	30,5%	100,0%

Tablo 13’de kendisine ait web sitesi olan firmaların iş gören istihdamında iş duyurularını kullanmaları arasındaki ilişki verilmiştir. “Firmanıza ait web siteniz var mı?” sorusuna 53 firma “evet”, 42 firma ise “hayır” yanıtını vermiştir. Web sitesi olan 53 firmadan 21’i (%39,6) iş duyurularını her zaman kullanırken 7’si (%13,2) hiçbir zaman iş duyurularından yararlanmamaktadır. Web sitesi olmayan 42 firmadan 8’i (%19) her zaman iş duyurularından yararlanırken 14’ü (%33) hiçbir zaman iş duyurularından yararlanmamaktadır. Web sitesi olan firmaların ihtiyaç duydukları iş görenin niteliklerini kendi web siteleri aracılığıyla ilan ederek iş duyurularına yer verdiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 14: Firmaların Pazar Alanına Göre İş Gören İstihdamında Rotasyon Yönteminin Kullanımı

		İş gören istihdamında rotasyon yöntemini kullanıyoruz.						Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman		
Çalıştığımız firmamızın pazar alanı nedir?	Bölgesel	Firma Sayısı	20	13	9	7	8	57
		% Bölgesel içerisindeki	35,1%	22,8%	15,8%	12,3%	14,0%	100,0%
	Ulusal	Firma Sayısı	5	6	6	7	0	24
		% Ulusal içerisindeki	20,8%	25,0%	25,0%	29,2%	,0%	100,0%
	Uluslararası	Firma Sayısı	1	4	5	3	1	14
		% Uluslararası içerisindeki	7,1%	28,6%	35,7%	21,4%	7,1%	100,0%
<b>Toplam</b>		Firma Sayısı	26	23	20	17	9	95
		% Tüm firmalar iç.	27,4%	24,2%	21,1%	17,9%	9,5%	100,0%

Tablo 14'te ankete katılan firmaların pazar alanıyla iş gören istihdamında rotasyon yöntemini kullanmaları arasındaki ilişki verilmiştir. Bölgesel alanda çalışan 57 firmadan 8'i (%14) her zaman, 7'si (%12,3) sıklıkla, 9'u (%15,8) bazen rotasyon yöntemini kullanmakta olup, 20'si (%35,1) ise hiçbir zaman bu yöntemden yararlanmamaktadır. Ulusal alanda çalışan 24 firmadan 7'si (%29,2) sıklıkla, 6'sı (%25) bazen bu yöntemden yararlanmaktadır. Uluslararası çalışan 14 firmadan 1'i (%7,1) her zaman, 3'ü (%2,4) sıklıkla, 5'i (%35,7) bazen bu yöntemi kullanmakta olup, 1'i (%7,1) bu yöntemden hiçbir zaman yararlanmamaktadır. Rotasyon yöntemi en çok uluslar arası alanda çalışan firmalarda kullanılmaktadır.

**Tablo 15: Firmaların Faaliyet Alanına Göre İş Gören İstihdamında Sendikalardan ve Mesleki Kuruluşlardan Yararlanmaları**

		İş gören istihdamında sendikalardan ve mesleki kuruluşlardan yararlanıyor musunuz?					Toplam	
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman		
Çalıştığınız firmanın	İmalat	Firma Sayısı	12	6	6	1	0	25
		% İmalat içerisindeki	48,0%	24,0%	24,0%	4,0%	,0%	100,0%
	Hizmet	Firma Sayısı	24	2	0	2	1	29
		% Hizmet içerisindeki	82,8%	6,9%	,0%	6,9%	3,4%	100,0%
	Ticaret	Firma Sayısı	38	2	1	0	0	41
		% Ticaret içerisindeki	92,7%	4,9%	2,4%	,0%	,0%	100,0%
<b>Toplam</b>		Firma Sayısı	74	10	7	3	1	95
		% Tüm firmalar içerisinde	77,9%	10,5%	7,4%	3,2%	1,1%	100,0%

Ankete katılan firmaların faaliyet alanıyla iş gören istihdamında sendikalardan ve mesleki kuruluşlardan yararlanma oranı arasındaki ilişki Tablo 15'te verilmiştir. Üretim alanında çalışan 25 firmadan 1'i (%4) sıklıkla, 6'sı (%24) bazen, 6'sı (%24) nadiren sendikalardan ve mesleki kuruluşlardan yararlanırken hizmet alanında çalışan 29 firmadan 1'i (%3,4) 2'si (%6,9) sıklıkla yararlanmaktadır. 24'ü (%82,8) hiçbir zaman sendikalardan ve mesleki kuruluşlardan yararlanmamaktadır. Ticaret alanında çalışan 41 firmanın 38'i (%92,7) bu yöntemi hiçbir zaman kullanmamaktadır. Üretim alanında çalışan firmalarda iş gören istihdamında sendikalardan ve mesleki kuruluşlardan yararlanırken hizmet ve ticaret alanında ise sık kullanılan bir yöntem değildir.



Tablo 16: Firmaların İş Gören İstihdamında Kullandıkları Yöntemlerin Dağılımı

	N	Minimum	Maximum	Orta	Std. Sapma
İş gören istihdamında iş gören kiralama yöntemini kullanıyoruz.	95	1,00	5,00	1,6737	1,20674
İş gören istihdamında özel istihdam bürolarından yararlanıyoruz.	95	1,00	5,00	1,2947	,77010
İş gören istihdamında eğitim-öğretim kurumlarından yararlanıyoruz.	95	1,00	5,00	1,7368	1,10329
İş gören istihdamında iş görenin önerilerinden yararlanıyoruz.	95	1,00	5,00	<b>3,2947</b>	1,07063
İş gören istihdamında iş duyurularını kullanıyoruz.	95	1,00	5,00	<b>3,1684</b>	1,54129
İş gören istihdamında iş genişletme yöntemini kullanıyoruz.	95	1,00	5,00	<b>3,0842</b>	1,35004
İş gören istihdamında terfi yöntemini kullanıyoruz.	95	1,00	5,00	2,7789	1,39283
İş gören istihdamında İş ve İşçi Bulma Kurumundan yararlanıyoruz.	95	1,00	5,00	1,6526	1,02903
İş gören istihdamında iç transfer yöntemini kullanıyoruz.	95	1,00	5,00	2,5789	1,38824
İş gören istihdamında rotasyon yöntemini kullanıyoruz.	95	1,00	5,00	2,5789	1,31747
İş gören istihdamında doğrudan başvuru yöntemini kullanıyoruz.	95	1,00	5,00	<b>3,9789</b>	1,12967
İş gören istihdamında sendikalardan ve mesleki kuruluşlardan yararlanıyoruz.	95	1,00	5,00	1,3895	,84166
İş gören istihdamında insan kaynakları internet sitelerinden yararlanıyoruz.	95	1,00	5,00	1,8737	1,33083

Ankete katılan firmaların kullandıkları yöntemler Tablo 16’da verilmiştir. Yalova’daki firmalar iş gören istihdamında iç kaynaklardan en çok “iş genişletme” yöntemini kullanırken dış kaynaklardan en çok “iş görenin önerilerinden, iş duyurularından ve doğrudan başvurulardan” yararlanmaktadır.

## SONUÇ

Günümüzde rekabet ortamında firmaların iş görenlerinin seçimi çok önemli olmaktadır. İşe uygun iş görenin seçilmesi, firmaların verimliliğini ve rekabetçi yapısını artıran en önemli faktör haline gelmiştir. Firmaların nitelikli iş görene sahip olmaları iş gören seçme yöntemlerinden doğru biçimde yararlanmaları ile mümkündür.

Bu çalışmada Yalova’daki firmaların faaliyet süresi, çalışan sayısı, faaliyet alanı, pazar alanı özellikleriyle iş gören istihdamında

kullandıkları iç ve dış kaynaklar arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ankete katılan firmaların %55,8'inde kendisine ait web sitelerinin olması olumlu bir özelliktir. Kendisine ait web sitesi olan firmalarda iş gören seçiminde insan kaynakları internet sitelerinden yararlanma oranı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

İş gören istihdamında kullanılan iç kaynaklardan “terfi” yöntemi bölgesel firmalara göre, ulusal ve uluslararası alanda çalışan firmalarda daha sık kullanılmaktadır. Firmaların çalışan sayısı ile iş gören istihdamında kullanılan iç kaynaklardan “iş genişletme” yöntemi arasında da ilişki bulunmuştur. Firmaların çalışan sayısı arttıkça iş genişletme yöntemi kullanma oranı da yükselmektedir. Rotasyon yöntemi ise en sık uluslararası çalışan firmalar tarafından kullanılmaktadır. İç transfer yönteminin kullanım oranı firmanın faaliyet süresiyle orantılı olarak artmaktadır. 15 yıl ve üzeri çalışan firmalarda iç transfer sık kullanılmaktadır.

Firmaların faaliyet alanına göre insan kaynakları internet siteleri kullanımı arasında da bu yöntemi sık kullanmadıkları için anlamlı fark bulunamamıştır. Yalova'daki firmalar tarafından en çok kullanılan yöntem dış kaynaklardan “doğrudan başvuru” yöntemidir. Firmaların faaliyet süresiyle iş görenin önerilerinden yararlanma oranı arasında da anlamlı ilişki vardır; çünkü firmanın faaliyet süresi arttıkça iş görenin önerilerinden yararlanma oranının da arttığı görülmüştür. Üçüncü sırada yer alan yöntem ise “iş duyuruları” olup, bu yöntemi web sitesi olan firmalar daha sık kullanmaktadır.

Yalova'daki firmalar tarafından en az kullanılan yöntem ise özel istihdam bürolarıdır, bu durum da Yalova'daki firmalarda beyaz yakalı işçi sayısının az kullanıldığını göstermektedir. Ayrıca, sendikalara ve mesleki kuruluşlara da iş gören istihdamında sık olarak başvurulmamaktadır.

Ankete katılan 95 firmadan 82 firmada 50 ve daha az sayıda çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin çoğu küçük ölçeklidir. Bu nedenle de “terfi ve iç transfer” yöntemlerinin kullanılma oranı yüksek değildir; ancak iş gören istihdamında kullanılan iç kaynaklar arasında yer alan iç transfer ve terfi yöntemleri iş görenleri çalıştıkları firmaya bağlılıklarını artırarak motivasyonu güçlendirip verimliliklerini artırmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde de bu yöntemlerle iş görenlerin işe ve firmaya bağlılıkları artırılarak firmaların başarı grafiği yükseltilebilir ve hizmet kalitesinde artış sağlanabilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BİNGÖL, D. (2006).**İnsan Kaynakları Yönetimi**.(6.Basım).İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- BİNGÖL, D. (1997). **Personel Yönetimi**. (3.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000).**İnsan Kaynakları Yönetimi**. (1.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- CAN, H. , Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S. (2009). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- ÇABUK, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş Gören Seçimi ve Bir Alan Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EKİN, N. (2001). Türkiye’de İş Piyasasının Yeniden Yapılanması: Özel İstihdam Büroları.İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Acar Matbaacılık
- KEKLİK, B. (2007). İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖRÜCÜ, E. (2002). “**Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Gören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)**” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, s: 119-132.
- ÖZKAN, M. (2010). Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında İş Gören Temini-Seçimi ve Bu Sürece İlişkin Entegrasyon Yaklaşımı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYNAK, T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A.C., Özçelik O., Dünder G., ve Uluhan R. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- GÖK, S. (2006). **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.  
4857 Sayılı İş Kanunu, Resmi Gazete Tarihi: 10.06.2003, Resmi Gazete Sayısı: 25134. <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> (Erişim Tarihi: 01.01.2011)
- ÇIRPAN, H.(2006). “**Yenilenmede İnsan Kaynaklarının Rolü**”. Çerçeve Dergisi, Sayı: 39, s: 96-99 [www.ekocerceve.com](http://www.ekocerceve.com) (Erişim Tarihi: 23.10.2010)
- OFLUOĞLU G., Büyükyılmaz O. Ve Koltan Ş. (2006). “**İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı**” Kamu-İş Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, s:105-125  
<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/916.pdf> (Erişim Tarihi: 05.11.2010)

**Kamu-İş; C:12, S:1/2011**

PEHLİVAN, İ. (1990). “**Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları**” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:1 s:163-173  
<http://dergiler.ankara.edu.tr> (Erişim Tarihi: 23.10.2010)  
<http://www.hrturkiye.com/index.php/alternatif-bir-personel-temini-yontemipersonel-kiralama> (Erişim Tarihi: 04.11.2010)  
<http://www.scribd.com/doc/7128787/personel-bulma-yontemleri> (Erişim Tarihi: 04.11.2010)