

**T.C.**  
**ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİNDE İŞ**  
**BAŞVURUSU YAPANLARIN AYRIMCI YAKLAŞIM**  
**ALGILARI**

**Pakize AYDIN BAŞARAN**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman**  
**Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ**

**İstanbul, 2019**

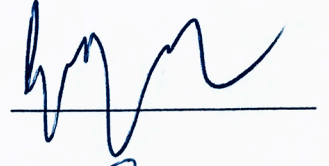
Bu çalışma 20.08.2019 tarihinde yapılmış olan Tez Savunma Sınavında tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans Tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

  
Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ  
(Danışman)

**Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri**

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ  
(Danışman)

Altınbaş Üniversitesi



Dr. Öğretim Üyesi Ozan BAKIR  
(Üniversite Dışı)

Marmara Üniversitesi




Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT  
(Asil Yedek)

Altınbaş Üniversitesi

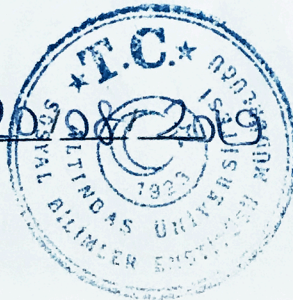


Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

  
Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülüm ZOR  
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

  
Doç. Dr. Nur Banu KAVAKLI  
Enstitü Müdürü

Sosyal Bilimler Enstitüsü onayı: 20/08/2019



Bu dokümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve özgün olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Pakize AYDIN BAŞARAN





## ÖZET

Bu araştırmanın amacı çeşitli sektörlerde bir firmaya ya da kuruma iş başvurusunda bulunmuş ve olumsuz dönüş almış bireylerin cinsiyet, siyasi düşünce, yaş, eğitim ve referans gibi konularda ayrımcılığa uğrama durumlarının tespit edilmesi, iş başvurularında sıklıkla yapılan ayrımcılık çeşitlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini daha öncesinde herhangi bir kurum, kuruluş, işletme veya firmayla yüz yüze görüşerek iş başvurusu yapıp işe alımı gerçekleşmeyen bireyler oluşturmaktadır. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemi ile seçimi yapılan evrene dahil olma kriterlere sahip toplamda 188 birey seçilmiştir.

Bu çalışmada öncesinde tespit edilmiş olan hipotezlerin test edilmesi adına verilerin toplanması ve analiz edilmesi için nicel araştırma yönteminin süreçleri izlenmiştir. Buna göre çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İlk önce çalışmaya dahil edilecek olan bireylerin kriterleri belirlenmiş ve anket soruları online ortama girilmiştir. Katılımcıların ilk sorusu seçici soru olarak düzenlenmiş olup, daha öncesinde bir kuruma / kuruluşa iş başvurusu yapıp olumsuz cevap alma durumları tespit edilmiştir. Anket 3 (üç) bölüme oluşmaktadır.

Çalışmada çeşitli sektördeki firmalara / kurum / kuruluşlara / işletmelere daha öncesinde iş başvurusu yapıp da olumsuz cevap almış kimselerin demografik ve iş süreci ile ilgili durumlarının dağılımları yüzde ve frekans ile verilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılmış olan Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından alınmış olan puanların normal dağılım gösterme durumlarının incelenmesinde basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır. Çalışmamızda Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından alınmış olan puanların normal dağılım gösterdiği saptandığından çeşitli değişkenlere göre farklılaşma testlerinde parametrik testler (bağımsız örneklemler için t-testi ve tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. Çalışmanın neticesinde bulguların değerlendirilmesinde %95 güven düzeyi



dikkate alınmıştır.

Sonuç olarak, daha öncesinde herhangi bir kurum / kuruluşa iş başvurusu yapmış ve olumsuz yanıt almış olan bireylerin katılımı ile gerçekleşen bu araştırmada katılımcıların iş başvurularında siyasi düşüncesinden ve referans eksikliğinden dolayı ayrımcılık yapıldığı konusunda belirsizlik içinde oldukları, buna karşın cinsiyete, yaşa / özne, eğitim durumuna göre ayrımcılığa uğradıklarına dair algılara sahip oldukları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçim ve Temini, Ayrımcılık, Doğrudan Ayrımcılık, Dolaylı Ayrımcılık



## **ABSTRACT**

The aim of this study was to determine the discrimination status of individuals who applied to a company or institution in various sectors and received negative return on issues such as gender, political thought, age, education and reference, and to identify the types of discrimination frequently made in job applications.

The universe of the research consists of individuals who did not apply for a job by hiring face-to-face interviews with any institution, organization, company or company. For this purpose, a total of 188 individuals with criteria for inclusion in the selected universe were selected.

In this study, the processes of the quantitative research method were followed to collect and analyze the data in order to test the hypotheses previously determined. Accordingly, the survey method was used as a data collection tool. First, the criteria of the individuals to be included in the study were determined and the questionnaire questions were entered into the online environment. The first question of the participants was arranged as a selective question and it was determined that they applied to an institution / organization before and received negative answers. The questionnaire consists of 3 (three) sections.

In the research, the demographic and business process distributions of the people who have applied to the firms / institutions / organizations / enterprises in various sectors before and who received a response were given in percentage and frequency. In the study, the normality distribution of the scores obtained from the Discrimination Perception Scale and its sub-dimensions, which were used as data collection instruments, were taken into consideration. Parametric tests (t-test for independent samples and one-way analysis of variance) were used in differentiation

tests according to various variables, since the scores obtained from the Discrimination Perception Scale and its sub-dimensions showed normal distribution. As a result of the research, 95% confidence level was taken into consideration in the evaluation of the findings.

As a result, in this study, which was conducted with the participation of individuals who had previously applied for a job and received a negative response, the participants were in uncertainty about discrimination due to political thought and lack of reference in the job applications; according to their perceptions of discrimination.

Keywords: Human Resources Management, Personnel Selection and Recruitment, Discrimination, Direct Discrimination, Indirect Discrimination



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ.....	3
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi .....	3
1.1.1 Klasik, Neo-Klasik, Modern ve Post-Modern Yaklaşımlar.....	4
1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaları .....	6
1.1.3 İnsan Kaynakları Planlaması .....	7
1.2 İnsan Kaynaklarında Nitelikli Çalışmanın Önemi.....	9
1.3 Personel Seçim Süreci ve Görüşme .....	10
1.3.1 Personel Seçme Kavramı .....	10
1.3.2 Seçmenin Önemi ve Amacı .....	10
1.3.3 Seçme Süreci ve Seçim Teknikleri .....	11
1.3.3.1 Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşmeler .....	11
1.3.3.2 Başvuru Formu .....	12
1.3.3.3 İşe Alım Test ve Sınavları .....	13
1.3.3.4 Alım Görüşmesi/Mülakat .....	14
1.3.3.5 Personel Seçme Yöntemlerinin Uygulanması .....	15
1.3.3.6 Referans Kontrolü.....	17
1.3.3.7 Seçim Kararının Verilmesi ve İş Teklifi.....	18
1.3.3.8 Pozisyon için Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi.....	19
1.3.3.9 İşe Alıştırma (Oryantasyon).....	20
1.3.3.10 Çalışan Eğitimi .....	20
1.4 Personel Temin Kaynakları .....	21
1.4.1 İç Kaynaklardan Yararlanma .....	21
1.4.1.1 İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri .....	22
1.4.1.2 İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları .....	23
1.4.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	24
1.4.2.1 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri .....	26
1.4.2.2 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları .....	27
2 İKİNCİ BÖLÜM.....	28
ÇALIŞMA HAYATINDA AYRIMCI YAKLAŞIM ALGILARI .....	28
2.1 Ayrımcılık Tanımı .....	28
2.2 Ayrımcılığın Ortaya Çıkma Koşulları .....	29

2.3	Ayrımcılığın Çalışma Yaşamına Yansımaları.....	29
2.4	Ayrımcılık Çeşitleri .....	31
2.4.1	Doğrudan Ayrımcılık .....	31
2.4.2	Dolaylı Ayrımcılık .....	31
2.4.3	Taciz.....	32
2.4.4	Makul Uyumlaştırma Yapmama.....	33
2.5	İşe Alım Süreçlerinde Karşılaşılan Ayrımcılık Türleri.....	33
2.5.1	Dini İnanca Dayalı Ayrımcılık .....	33
2.5.2	Yaşa Dayalı Ayrımcılık .....	34
2.5.3	Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık .....	35
2.5.4	Engellilere Yönelik Ayrımcılık .....	35
2.5.5	Dış Görünüşe Bağlı Ayrımcılık .....	36
2.5.6	Siyasi Görüşe Dayalı Ayrımcılık.....	36
2.6	Çalışma Hayatında Ayrımcılığın Hukuksal Boyutu .....	37
2.6.1	Türkiye’de Çalışma Hayatında Ayrımcılığın Hukuksal Boyutu .....	37
2.6.2	Ayrımcılık Yasağı İle İlgili Uluslararası Düzenlemeler .....	39
3	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	41
	İŞE BAŞVURUDA YAPILAN AYRIMCILIK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	41
3.1	Araştırmanın Modeli.....	41
3.2	Araştırmanın Hipotezleri .....	41
3.3	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	44
3.4	Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	45
3.5	Araştırmanın Verilerinin İstatistiksel Analizi.....	46
4	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	48
4.1	Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına Ait Olan Bulgular .....	48
4.2	Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımlarına Ait Bulgular .....	50
4.3	Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İncelenmesi .....	52
4.4	Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Çalışma Durumuna, İş Arama Durumuna ve Ayrımcılığa Maruz Kalma Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumlarının İncelenmesi....	57
5	ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI.....	61
6	SONUÇ.....	64
	KAYNAKÇA.....	65

## **KISALTMALAR**

<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İLO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>UNGC</b>	: Küresel İlkeler Sözleşmesi





## GİRİŞ

Gelişen dünyada modern işletme organizasyonlarında en temel unsurlardan biri olan insan kaynakları yönetimi kavramı ve bu yapının personel temin ve seçim süreci giderek ön plana çıkmaya başlamıştır. Günümüz koşullarında işyerleri yoğun ve zorlu hem yerli hem de küresel piyasada uzun ömürlü olma çabası içindedirler. Bu küresel pazarda üstünlük kurabilmek adına önem vermeleri gereken en temel unsurun insan kaynağı olduğunu anlamışlardır. İnsan kaynağı; çalışan bilgisi, becerisi, verimi ve yeteneklerinden üst seviyede faydalanmak açısından ciddi bir önem teşkil etmektedir. Firmalar dönemsel veya daha geniş çaplı hedeflerine insan kaynakları faaliyetleri sayesinde daha basit bir şekilde ulaşabileceklerdir. Bu gelişmelerden ötürü de personel temin ve seçim sürecinin önemi giderek artmaktadır.

Toplumsal hayatın şekillenmeye başladığı dönemlerden günümüze kadar geçen sürede, kurulmuş ve sürekli değişim halinde olan kültürel, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik çevre ve demografik özelliklerin etkisiyle, insanlar, doğumlarında veya sonradan edinerek sahip oldukları birtakım nitelikler bakımından birbirlerinden farklılaşmışlardır. Dolayısıyla toplumsal yaşamda, insanlar arasında ortaya çıkan bu farklılıklar, kimileri için olumlu konumlandırma sağlamakta kimileri için ise olumsuz konumlandırmaya yol açmakta ve böylece ayrımcılığın söz konusu olmasına sebebiyet vermektedir. Çalışma hayatının kuralları, normları, işleyişi hukuk kurallarının yanında bu toplum üyelerinin özellikleri doğrultusunda da şekillenmektedir. Çalışma hayatındaki ilişkiler o toplumdaki insanı da yansıtmaktadır. Bu nedenle de çalışma dahilinde ayrımcılık konusu işlenirken çalışma hayatının en önemli noktası personel temin ve seçim süreci baz alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı personel temin ve seçim sürecinde yapılan iş başvurularına yönelik ayrımcı yaklaşım algılarının belirlenmesidir. Konu ile ilgili literatürde ayrımcılık ya da personel temin sürecini ele alan çok sayıda araştırma olsa da bu süreci ayrımcılık algısı özelinde ele alan yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırma gelecek çalışmalara ışık tutması sebebiyle önem arz etmektedir.

Üç bölümde oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde; personel temin ve seçim sürecinin işleyişini sağlayan insan kaynakları kavramı ele alınmıştır. Bölümün devamında insan kaynakları yönetiminden personel seçim süreci, aşamaları ve temin kaynakları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ayrımcılık kavramı açıklanmaya çalışılırken bu açıklamalardan yola çıkılarak ayrımcılığın iş hayatına yansıyan çeşitlerine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise personel temin ve seçim sürecinde iş başvurusu yapanların ayrımcı yaklaşım algılarının ölçülmesi adına bir anket çalışması planlanmaktadır ve bu anket çalışması ile ilgili yöntem ve bulgulara yer verilecektir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ

#### 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin tanımından evvel insan kaynağı üzerinde genel geçer bir tanım yapmak gerekmektedir. Farklı bir tanıma göre ise insan kaynakları; Şirkete çalışanları hakkında bilgi sağlayan, nitelikleri ve yetkinlikleri ile kuruma fayda sağlayan çalışanlar, olarak tanımlanabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 3). Ve bu bağlamda insan kaynağı için kurumların daha kaliteli hizmet vermek, üretimi artırmak ve amaçlarına ulaşmak adına zorunlu olarak kullandıkları kaynaklardan biri şeklinde ifade edilmektedir. Birey üretim sürecinde hem hedef hem de en değerli parçadır ve insan kaynakları kurumda görev alan tüm personelleri kapsamaktadır (Sabuncuoğlu vd., 2000: 15).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı farklı araştırmalarda farklı biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Kendi branşlarında bilirkişi olarak nitelendirilen uzmanlar tarafından, geniş kapsamlı değerlendirmeler sonucunda bazı tanımlar literatüre kazandırılmıştır. 1817 senesinde, İnsan Kaynakları kavramı ilk defa zamanın önde gelen ekonomisti olarak bilinen Springer tarafından ortaya atıldığı söylenmektedir. Fakat İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tam olarak kavramsal anlamda derlenmesi Fayol ve Taylor'ın idare anlamında ortaya attığı fikirler sayesinde olmuştur. İnsan temelli örgüt yönetimi, farklı 5 başlıktan meydana geldiği için başarıya ulaşmak adına insanın akıllıca kullanımı şarttır. Bu yargıyı temellendiren ve en güzel ifade eden kavram ise İnsan Kaynakları Yönetimidir (Akçakaya, 2010: 12-13).

İKY üzerine yapılan farklı tanımlarda görüldüğü üzere ortak özellik, insanı temel almış olmalarıdır. İKY; firmaların en hassas olması gereken konulardan biri olarak öne çıkmaktadır. Kurumun önemli hedeflerine ulaşması, çalışanlarının beklentilerine cevap verecek nitelikte olması ve personellerinin mesleki



yeterliliklerini artırması gibi önemli rolleri bulunmaktadır. Firmalar kendilerine uygun personelleri bu departmanlar sayesinde seçebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 2).

Günümüze doğru gelindiğinde ise insan kaynakları yönetimi sayesinde kurum ve kuruluşların verimliliği giderek artmakta ve bunun devamında da kar marjları yükselmektedir. İnsan kaynakları yönetimini farklı açıdan değerlendirirsek, “*bazı kurumsal ve çevresel alanlar da insan kaynaklarının kuruma, bireye ve çevreye faydası olacak şekilde, hukuksal çerçeveye uygun, aktif bir şekilde yönetilmesine imkan tanıyan işlev ve işlerin tümüdür.*” şeklinde ifade etmek mümkündür (Sadullah vd., 2010: 3).

Bu departmanın amacı ise Bingöl (2003) tarafından; “*bir kurumun çatısı altında bulunun tüm personelleri, işletmenin aynı zamanda da toplumun yararına olacak şekilde yönetmektir. İnsan kaynağını, kolay yoldan yönetmek ve kullanmak için insan kaynakları yönetimine ihtiyaç vardır*” şeklinde ifade edilmiştir (Bingöl, 2003: 9).

Sonuç olarak işini iyi yapan personel yöneticileri bile kendilerini geliştirip daha nitelikli hale gelmek durumunda kalmıştır ve kurumsallık yapısının personellerin daha verimli çalışması adına sağladığı katkılar fark edilmeye başlanmıştır. 20. Yüzyılın sonlarına doğru gelindiğinde ise insan kaynakları yönetimi; kurum ve kuruluşlara her alanda fayda sağlayan, geliştiren ve çalışanların verimliliğine direkt katkı sağlayan bir yapı olarak son halini almış bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 39-41).

### **1.1.1 Klasik, Neo-Klasik, Modern ve Post-Modern Yaklaşımlar**

İnsan kaynakları yönetimine yönelik teorik yaklaşımlara dayanarak ve örgütsel kuramların incelenmesi adına kolaylık sağlaması amacıyla dört genel teori belirtilebilir. Bu teoriler; klasik, neoklasik, modern ve post-modern organizasyon teorileridir. Bu kuramlar kendi içlerinde de farklı yaklaşımlar içermektedir. İnsan yönetiminde evrim, sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve

stratejik insan kaynakları yönetimi aşamalarından geçerek günümüze ulaştığı görülüyor. Örgütsel teorilerin ve farklı yaklaşımların bu süreçte doğrudan payının olduğu anlaşılmıştır (Yüksel, 2004: 10-11).

1929 yılında küresel ekonomik krizin devamında yaşanan gelişmeler ekonomik, kültürel ve teknoloji alanında gerçekleşen gelişmeler neticesinde, firmaların organizasyonel problemleri giderek artıp modern olmayan yönetim düşüncelerinin verimsiz kalması ile meydana gelmiştir. Douglas Mc Gregor'a ait olan X ve Y teorisine göre, bazı bilim insanlarının birlikte çalışarak hazırlamış olduğu Hawthome İncelemeleri ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi neoklasikler içinde bilinen en bilindik kuramlardır. Dönemin, insanlığa bakışı ise şu şekilde özetlenebilir; insan dönemin şartlarına uyum sağladığında psikolojik ve sosyal gereksinimlerini giderdiğinde iş üretmekten hoşlanabilir, kreatif olabilir, mesuliyetlerini bilebilir; baskıcı ve cezai yöntemler yolu ile yöneticilik, personellerin motivasyonunu yükseltmek ve daha verimli çalışmalarını istemekten çok onları demotive eder ve iş memnuniyetsizliğine sebep olur. Hedeflere ulaşmak için ödül yöntemi kullanılmalıdır" (Gürüz ve Özdemir, 2004: 28-29).

Neoklasik yönetsel anlayış biçimine göre, X kuramında insan durağandır. İnsan çalışmaktan hoşlanmaz, mesuliyet kabul etmek istemez. İnsanın çalışması için zorlamak gerekir. Yöneticiler de bu yüzden otoriterdir. Detaylı iş açıklamaları, yoğun kontrol süreci, minimum yetkisel devir şeklinde olup detaylı ceza uygulamaları söz konusudur. İlk akla gelen motivasyon sebebi korkudur. Y kuramına geçerse de çalışmak, yemek yemek ve oyun oynayarak vakit geçirmek gibi tabii bir durum şeklinde belirtilir. İnsan üşengeç değildir, gereken şartlar olgunlaştığında kurumun çıkarları nezdinde çalışmayı ve mesuliyet almayı kabul edecektir. İnsana saygı her zaman için ilk sıradadır (Özkalp ve Kırel, 2002: 21).

1960 döneminde hızlı gerçekleşen değişiklikler ışığında klasik ve neoklasik düşüncelerin biresimi şeklinde meydana gelen, Modern ve Postmodern Yönetim Anlayışı çağına geçiş sağlanmıştır. Sistemsel Yaklaşım, olgusal yaklaşım, Quichi'nin Z Kuramı, Tom Peters RichartPascale ve Peter Drucker'ın Organizasyon Kültürü, çağdaş yönetim düşünceleri içinde en popülerlerinden yalnızca bazılarıdır. Bu süreçte, idare alanında incelenen yeni yöntemler ise şu şekildedir; Toplam Kalite

Yönetimi, Endüstriyel Psikoloji, İnsan Kaynakları Yönetimi (Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi), Stratejik Yönetim, Değişim Mühendisliği, Benchmarking (Kıyaslama yoluyla Yönetim) olup, bu yaklaşımların temelinde insan faktörünün önemine dair fikirler, kendine yer bulmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2004: 29).

Zamanla, karmaşık örgütsel yapılar basit, bireysel örgütsel yapılara yol vermeye başlamıştır. Hedef, daha rahat, daha çabuk kararlar alan ve çevreye hızlıca uyum sağlayabilen ve rakiplerine göre avantajlı örgütsel yapılar oluşturmaktır. Faydalandığımız, çağdaş yönetim düşüncesinden sonra örgütlerin dahil olduğu, bu dünyayı tanımak ve açıklamak amacıyla geliştirilen yaklaşımlara ise post-modern yaklaşımlar denir (Tengilimoğlu vd, 2008: 88-89). Post-modern yönetim anlayışı 1970'li yıllardan günümüze üç genel perspektifle düşünülebilir. Bunlar; merkezinde insanın bulunduğu ve felsefeni temellerini post-modern fikirlerin oluşturduğu yönetim yaklaşımları. Görüşlerin ortaya çıkışı yönetim ve organizasyon yönlerine bağlı olarak sosyolojik ve ekonomik açıdan, koşulsuz müşteri memnuniyeti arayan, toplam kalite yönetimi ilkesidir. Üçüncü olarak da zamanımız kurum ve kuruluşların temellerini oluşturan İnsan Kaynakları Yönetimi kavramıdır (Genç, 2008: 53).

### **1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi kalitenin ve iş hayatında refahın artmasıdır. Bir elemanın, işe girmeden önce ve işten çıkana dek geçen zaman içinde gördüğü tüm davranışlara aslında insan kaynakları uygulamaları denilebilir (Bayraktaroğlu, 2006: 10). Firmaların başarısı, elemanlarının aktifliğine ve tam randımanlı çalışmasına bağlı olduğu için insan kaynakları yönetimi, insan kaynağına olan ihtiyacın belirlenmesi, arz-talep doğrultusunda elemanların seçilmesi ve işe alınması, performanslarının incelenmesi, kariyer planlarının oluşturulması, çalışanların niteliklerinin artırılması, çalışanların güvenliğini sağlama aynı zamanda sağlıklarına kadar saydığımız tüm alanları kapsamaktadır.



### 1.1.3 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan gücü planlaması yapılırken, rekabeti etkileyen faktörlerin bilim ve teknoloji düzeyi, organizasyonu ve yönetimi, maliyeti, fiyatı ve kalitesi, rekabet yoğunluğu, yenilikçiliği ve verimliliği, kaynak kullanımı ve kârlılığı açısından her birinin en etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan insan gücü niteliğinin ve niceliğinin zaman bazında belirlenmesidir. Buna göre mevcut insan kaynaklarının istenilen düzeye gelmesi için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler tanımlanmalıdır. Aynı zamanda ne zaman, hangi niteliklerde ve ne kadar insan kaynağının temin edilmesi gerektiği belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 115-118).

İnsan kaynakları planlanmasında geleceğe yönelik işgücü tahmini yapılmaktadır. İKY planlamasını aşamalar bütünü olarak, sekiz temel unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir (Kök, 2006: 91-92): Bu unsurlar: örgütün misyonunu tanımlama, örgütün hedeflerini netleştirme, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları analizi, iş analizi, tanımları ve gerekleri, insan kaynakları talebini belirleme, insan kaynaklarına olan ilgiyi tahmin ederek arz ve talebi karşılaştırmadır. İnsan kaynaklarını stratejik olarak planlarken aşağıda belirtilen stratejik çalışmaların yapılması gerekmektedir (Kök, 2006: 92):

- Örgütte iş tanımı ve iş analizi yapılmalı,
- Örgütteki insan kaynaklarının durumu genel olarak ortaya konmalı,
- Örgütteki insan kaynaklarına yönelik iç ve dış çevre analizi yapılmalı ve Örgütteki insan kaynaklarının incelenmesinden sonra, insan kaynaklarının arz ve talep karşılaştırılması yapılmalıdır.

Örgütlerde işgücü talebinin planlamasında ise, şu konular önem kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 294):

- Örgütün ürün, pazar ve süreçlerle alakadar olarak gelecekteki arz ve kapasite durumu, personel miktarını etkileyeceğinden dolayı; gelecek dönemin mal ve hizmetlerin arz ve kapasite tahminleri yapılmalı,

- İşgücünde istifa, emeklilik veya işe son verme nedenleriyle oluşabilecek gelecekteki işgücü açığının tahmini yapılmalı,
- Teknolojik değişmelere uygun işgücü özellik ve yetenekleri belirlenmeli ve Örgütün işgücü için gerekli mali analizinin yapılması gerekmektedir.

Şirketin ihtiyaç duyduğu bir organizasyon olan, iş planlaması, sağlıklı bir insan kaynakları yöntemiyle sağlanır. Yapılan bu hazırlıklar ve planlamalar, şirket bünyesinde görev alan insan kaynakları departmanı ile ahenk içinde olmak zorundadır. Bu ahengi sağlamak adına zaman içinde meydana gelen yeni meslek dallarını da bünyelerine kazandırmak durumundadırlar. Şirket hazırladığı eleman planlamalarının sağlamasını, değerlendirilmesini yapmak için stratejik insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır fakat hazırlanan bu planların gerçeği yansıtması gerekmektedir. Aksi taktide bu planlar doğrultusunda ihtiyaç duyulan alanlarda şirket bünyesine yeni elemanlar kazandırılır. Şirketin sağlığı açısından gereken elemanların sınıflandırılması ise şu şekilde yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 51):

- Gerçek Çalışan Planlaması: Şirket dönem başında belirlediği amaca yönelik hareket ederken arka planda çalışan elemanların planlanmasıdır. Bu plan doğrultusunda faaliyetlerine devam eden elemanlar aslında gerçek işi üreten kişilerdir.
- Yeni Çalışan Planlaması: Şirketin farklı bir alana yönelmesine karşın, yapılan planlamalardır. Şirketin sahip olduğu B planı şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu planların önceden hazırlanması, yöneticilerin öngöründe bulunması şirketi bu değişime hazırlamış olmaktadır.
- Yedek Çalışan Planlaması: Beklenmedik durumlarda (iş kazaları, hastalıklar vb.) meydana gelen iş gücü kapasitesindeki düşümlere yönelik alınan tedbirlerdir. Bu planlamalar doğrultusunda, olası bir aksilik halinde şirkette meydana gelecek iş gücü kayıplarının önüne geçilmiş olmaktadır.
- Ek Çalışan Planlaması: Şirketlerde meydana gelen, işten çıkarmalar, beklenmedik istifalar gibi sebeplerden ötürü meydana gelen problemleri

çözüme kavuşturmak için oluşturulan planlardır. Şirketin ürettiği işgücü, devir miktarıyla birlikte değerlendirilip hesaplanırsa daha faydalı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 52).

## 1.2 İnsan Kaynaklarında Nitelikli Çalışmanın Önemi

İnsan kaynakları yönetimi aldığı isimden de anlayabildiğimiz gibi kurumların ana girdisi konumunda olan insanı yönetmek, planlanmak ve değerlendirmek görevlerini üstlenmektedir (Yüksel, 2004: 9). İnsan kaynakları yönetiminin, işin insan kaynakları olgusu ile firmanın performansı arasındaki ilişkiyi belirleyen model olarak ifade edilmektedir (Becker ve Huselid, 2006: 899). İdeal insan kaynakları yönetimini tanımlayabilmek adına işletmelerin örgüt yapısının incelenmesi gerekmektedir. Kurumlar isterse üretim sektöründen, isterlerse hizmet sektöründen, isterlerse de komisyoncu rolünde olabilir fakat ana unsur her zaman insan olmaktadır ve olmalıdır. Bir firma içinde genel yöneticiden en alt hizmetler ile uğraşan kalifiye olmayan personele kadar bu kavramın içinde yer almaktadır (Kaynak vd., 1998: 15). Bu bilgiler dahilinde ifade etmek gerekirse insan kaynaklarının nitelikli çalışması ve personellerin insan kaynakları ile paralel hareket etmesi firmanın gelecek planlarında büyük yer tutmaktadır.

Bu personeller, kuruluşlarda ne tarz bir sınıfa ve rütbeye sahip olursa olsunlar yalnız bir kaynak olmaz, en önemli değerlerdirler. Tüm kurum ve kuruluşlar içinde insan faktörü en değerli ve olmazsa olmaz özelliğindedir (Sabuncuoğlu, 2013: 2). İşletmeler açısından insan kaynakları, hedeflere ulaşmak adına gereken en önemli girdidir (Aykaç, 1999: 16). Aktif rol aldıkları pazarlarda tutunabilmek ve başarı kazanmak isteyen iş yerleri en önemli adımın “insan” olduğu gerçeğini unutmaması gerekmektedir. Belli bir yerden sonra yalnızca insan kaynaklarına değer atfetmek de yeterlilik sağlamayacaktır. Bu yüzden işletmeye ait olan önemli girdilere de (maddi ve fiziki koşullar) yeterli önemi vermek gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 10).

Önceki yıllarda çalışanların izin ve disiplin sorunları adına faaliyet gösteren personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin değer kazanmasıyla ve çalışanların

gereksinimlerinin artmasıyla birlikte özlük işlerine evrilmiş, modern dönemin şartlarına uygun olarak son halini almış bulunmaktadır.

### **1.3 Personel Seçim Süreci ve Görüşme**

#### **1.3.1 Personel Seçme Kavramı**

Örgütün stratejik hedeflerine ulaşması adına İKY'nın ana hedeflerinden birisi de doğru kişilerin doğru işlere alınmasını sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşması için katkı sağlamaktır. İşgören alımı, İKY'nın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Var olan personel gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimlerin ideal şekilde ve araçlarla aktarılması, taleplerin değerlendirilmesi, mülakatların yapılması ve uygun personel adaylarının işe alımlarını kapsamaktadır (Fındıkçı, 2003:167).

İnsan kaynağını temin etme, örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklar yoluyla yapılabilir. Çalışanın örgüt içerisinde temin edilmesi var olan insan kaynağından faydalanmaktadır. Bunun yanında örgüt personellerine terfi imkanı tanıdığı için personellere de motivasyon sağlayacaktır. Personellerin örgüt haricinden tercih edilmesi durumunda; örgüte yeni düşüncelerin, yeni metotların ve tekniklerin getirilmesinde yararlı olacaktır (Yüksel, 2004: 101).

#### **1.3.2 Seçmenin Önemi ve Amacı**

Her kuruluş ölüm, meslek değişimi, terfi ya da çalışan devri gibi sebeplerin nedeniyle, elemanlarından bir bölümünü zaman içerisinde kaybeder ve bunların yerine yenisini bulabilmek için çaba harcamaktadır. Kuruluş, yaşamını devam ettirmek ve genişletmek için, etrafından yeni üye bulmalı ve seçebilmelidir. Bir kuruluş, eleman adaylarını ne ölçüde etkili değerlendirir ve kendine gereken personel ne kadar doğru seçebilirse, o ölçüde doğru bir örgütsel yapı meydana gelecektir. Bu şekilde hiç görmeye alışık olmadığımız tamamıyla yeni eğilimlerden oluşan ve prensiplerden çok, işletmedeki bütün elemanlar arasında bulunan ilişkilerin nasıl meydana geldiğini algılamaya ve aslında bu ilişkilerin ne şekilde olması gerektiğini

saptamaya çalışan, çalışan idaresini temel alan bir stratejik yöntem olduğunu anlatmaktadır (Yılmaz, 2003: 2).

Eleman seçim fonksiyonunun başarılı olması için, kuruluş için asıl gereksinimin ne olduğunun saptanması; potansiyel aday kümesini oluşturacak olan bireylerin çok iyi tanınması, bireyler arasında nitelik bakımından kıyaslamaların olması, en iyi ve faydalı olanın seçimi gerekir. Bu sebeple kuruluştaki farklı vazifeleri yerine getirecek olan bireylerin özellikleri ve miktarı üzerine doğru ve devamlı tespitlere gereksinim duyulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi en yalın biçimde kurumun insanları ilgilendiren hususlarının bir organizasyonudur (Yılmaz, 2003: 3).

### **1.3.3 Seçme Süreci ve Seçim Teknikleri**

Personel seçim süreci ve seçim teknikleri kurumsal hedeflere ulaşmayı amaç edinen bir düzen şeklinde planlanmalıdır (Okakin, 2008: 53). Şirketlere göre eleman seçme süreci ve teknikleri farklılık göstermektedir. Başvurulan süreçlerin miktarı, uygulanmakta olan yöntemler bakımından kuruluşlar farklılık içindedirler. Kuruluşlar için en uygun ve en doğru metodu seçme vazifesi doğru planlanan insan kaynakları yönetiminden geçmektedir.

#### **1.3.3.1 Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşmeler**

Kuruluşun insan kaynakları birimi, bir taraftan iş ilanına gelen özgeçmişleri toplamaktayken, aday havuzunu büyütme üzere önceki başvuruları kapsayan aday eleman veri tabanını taramaktadır. Veri tabanından uygun olan özgeçmişleri de, o konum için açılmış olan dosyaya eklemektedir ve o konum için bir duyuru yapılmamış ise, bu veriler adayların araştırması adına en mühim kaynak durumuna gelmektedir. Gerekli olursa kuruluş, iç duyuru yapıp, aday havuzunu büyütme çalışmaktadır fakat herhangi bir veri kaybı yaşanmaması adına bu sürecin sağlıklı bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir. Kısaca kuruluş, daha önce belirtilmiş bütün eleman kaynaklarından, bütün aday karşılama yollarını kullanıp aday havuzunu oluşturabilmektedir. Bu süreçte kuruluşun insan kaynakları birimi, önceden

belirlemiş olduğu seçim metodunda ki eleman kaynaklarına ve aday karşılama yöntemlerine başvurup, o konum için bir aday havuzu oluşturmaktadır (Kramar, 2001: 60).

### 1.3.3.2 Başvuru Formu

Başvuru formunun doldurulmasının nedeni, başvuru sahibinin üzerine en çabuk biçimde bilgi sahibi olabilmektir. Başvuru formları, kuruluşun ilgili kişi ve bölümlerine aday hakkında bilgi ulaşmasına yardımcı bulunurlar. İş başvuru formu, işin ihtiyaç duyduğu öncelikler ile adayın bulundurduğu nitelikler arasında bir uyumun olduğu ya da olmadığını soruşturan bir tanıma vasıtası olmaktadır. Bu formlar, daha detaylı bilgileri yazılı şekilde alabilmek adına kullanılmakta olan bir seçim etabıdır. Başvuru formu, özellikleri, tecrübeyi ve işle alakalı olan konuları kapsayan çalışma bilgisinin ana kaynağıdır. Başvuran kişi üzerine bir hızlı bilgi elde etmek amacıyla seri ve düzenli bir yaklaşım sağlar. Başvuran kişi tarafınca doldurulmakta olan bu formlarda adayın eğitim düzeyi, ücret talebi, üyelikleri, doğum yeri ve tarihi ve benzeri bilgiler soruşturulur (Özkan, 2007: 7-8).

Bu çeşit uygulama adayın kişisel hayatına oldukça fazla bir şekilde karıştığı için, adaylar da bir takım rahatsızlıklar yaratabilir. Bu nedenle sıkıcı ve fazla soru sormak yerine, tanıtan kısa bilgilerin alınması hedeflenmelidir, detaylı bilgiler görüşme esnasında yer almalıdır. Kuruluş idaresince iş başvuru formunun hazırlanmasına fazla önem verilmemesi, giderlerin artacağı düşüncesinden dolayı olmaktadır. Baskı ve içeriği bakımından kötü düzenlenen ve kişiler tarafınca yanlış anlaşılma yol açabilecek açıklamaların bulunduğu formlar sebebi ile kuruluşun çevrede hatalı, negatif bir biçimde tanınması söz konusudur. Kâğıtların kalitesi, baskısı ve sistemi adayların üzerinde kuruluşun broşürü ve reklamı benzeri etki oluşturan öğelerden sayılır. İş başvuru formları ayrıca (Özkan, 2007: 8);

- Çalışanların kayıtlarının tutulmasında,
- Vazife yerlerinde ileride oluşma ihtimali olan boşluklar için çağrılacak kişilerin kayıtlarının tutulmasında,

- İşgücü piyasasının çözümlenmesinde,
- Kuruluşun halka ile ilişkilerinin gelişmesinde kullanılan vasıtalaradır.

İş başvuru formu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Fındıkçı, 2003: 191);

- Form; yazının düzeni, dil ve içerik bakımından rahat anlaşılabilir olması,
- Form, kuruluşun adaylar için elde etmeyi istediği tüm bilgileri öğrenebilecek kapsamda olmalıdır,
- Form oluşturulurken, üst seviye idareci ve departman idarecilerinin düşünceleri alınmalıdır,
- Adayların iş başvuru formuna aktaracakları bilgileri direkt insan kaynakları merkezi'nin sistemine girmeleri sağlanmalı,
- Formda başvuran kişinin vesikalık fotoğrafı bulunmalıdır.

Başvuru evraklarının içerik ve biçimde, adaylardan istenilecek olan bilgilerin sayısına ve niteliğine bakılarak değişiklikler olabilir. Başvuru formlarının meşru olmayan ve günün şartlarına uymayan soruları çıkarması amacı ile belli aralıklarla incelenmesi zorunludur. Her kurum bakımından kalıplaşan bir başvuru formu örneği bulunmamaktadır. Fakat klasik başvuru formları vardır (Fındıkçı, 2003: 192). Bu formların yardımı ile kuruluşlar, adayların yazı yazabilme ve soruları açık bir şekilde cevaplayabilme becerisini de ölçme fırsatı bulurlar.

### **1.3.3.3 İşe Alım Test ve Sınavları**

Psikoteknik prensiplere dayanan test ve sınavlar yardımıyla işe ve kurumun bünyesine uygun adayların seçilmesi kolaylaşmaktadır. İş analiziyle adayda bulunması beklenen nitelikler saptandıktan sonra, hangi adaylarda aranmakta olan niteliklerin bulunduğunu tarafsız şekilde saptamaya yarayan psikoteknik testler kullanılır. Psikometrik test metodu adayların; bilgisini, zekasını, beceri, kişilik



özellikleri ve benzeri şeyler üzerine tarafsız bilgiler sağlamaktadır (Gürbüz, 2002: 49). Görüşmeler, aday üzerine görüşmecinin bakış açısı ile subjektif bilgi vermekteyken, psikometrik test metodları direkt bilgi vermektedirler. Fakat burada test aletlerinin, ölçülmek istenen nitelik hakkında güvenli bilgi sağlaması için, uzmanlar tarafınca hazırlanmış, ayrıyeten testin geçerlik ve güvenli oluşunun kanıtlanması gerekmektedir. Eleman seçim sürecinde psikoteknik testleri uygulamanın öncelikli faydaları aşağıda anlatılmıştır (Özden, 2007: 22).

- Testler alınan sonucu standart duruma getirir ve sayısallaştırır; test sonucunda değerlendiren kişinin bireysel yargılarını yer almadığından edinilen sonuç standart olmaktadır. Test sonucu alınmış rapor ve grafikler ile eşleştirmelerse sonuçları sayısal duruma getirip değerlendirmede kolaylık sağlamaktadır.
- Testler alınan sonucu standart duruma getirir ve sayısallaştırır; test sonucunda değerlendiren kişinin bireysel yargılarını yer almadığından edinilen sonuç standart olmaktadır. Test sonucu alınmış rapor ve grafikler ile eşleştirmelerse sonuçları sayısal duruma getirip değerlendirmede kolaylık sağlamaktadır.
- Testler yardımıyla seçim sonrasında yapılacak olan çalışmalar tasarlanır; testler sonucu değerlendirmekte olan kişinin eksik ya da geliştirmesi gerekli olan yönleri bulunmaktaysa bunlara uygun eğitim ya da bireyin yetenek ve kabiliyetlerine uyan kariyer planlaması imkanları da belirlenebilmektedir. (Kaynak, vd., 2005: 153).

#### **1.3.3.4 Alım Görüşmesi/Mülakat**

İnsan kaynakları seçim sürecinin en fazla bilinen ve en fazla kullanılmakta olan aşamalarından biri mülakatlardır. Mülakat, kişinin performans ve yetkinlik seviyesini, sözlü sorulara verdiği yanıtlar yardımı ile tahmin edebilmek için geliştirilmiş bir seçim tekniğidir. Mülakat yolu ile adayın iletişim kurma kabiliyetlerini ve kendini anlatma yeteneğini ölçebilmek mümkündür (Aydoğan, 2007: 32).

Mülakat belli bir pozisyon adına başvuruda bulunmuş adayların, o is için başarılı olup olmayacağını gösteren bilgi, kabiliyet ve tecrübeye sahip mi değil mi

saptamak amacı ile sınırlı bir vakitte meydana getirilin kişiler arası etkileşim aşaması şeklinde tanımlanabilir (Gürbüz, 2002: 55). Mülakatlar, adayın, işini başarabilme kabiliyetini buldurup buldurmadığı, başarılı olması için motive edilip edilmeyeceği ve organizasyonun gereksinimlerini sağlayıp sağlayamayacağı gibi hususlara netlik sağlamak amacı ile gerçekleştirilmektedir. Mülakatlar ile, adayın, kuruluşla uyuşacak, anlaşacak ve organizasyonel kültüre alışabilecek birisi olup olmadığı da saptanmaya çalışılmaktadır. Pek çok firma, adayın, bir çatışma nedeni olup olamayacağı, başka elemanlar üzerinde negatif etki yaratıp yaratmayacağı veya oldukça mutsuz bir personel olup olmayacağı üzerine bilgi edinebilmek amacı ile mülakat/görüşme aşamasında önemle durur (Aydoğan, 2007: 33-35).

Mülakatların hedefi; adayın önceden teslim ettiği özgeçmiş veya yazılı belgelerde belirttiği niteliklere ne kadar sahip olduğunu görebilmek ve bireysel başarı ve niteliklerini adayın ağzından duymaktır. Mülakat esnasında sorulan sorulara yanıt verebilmek adına uzun bir süre bulunmadığından işveren, mülakatlar vasıtasıyla adayın kısa vakitte çözüm üretme becerisini, yüz yüze görüşmede verdiği tepkiyi ve insanlarla ilişkisinde ne çeşitler tutumlar sergilediğini anlamaya çalışır. Mülakatı yapan kişi, adayın sorulara verdiği yanıtları ve tepkileri beden dilini inceleyerek yorumlama fırsatı bulabilmektedir (Tahiroğlu, 2002: 111-118).

### **1.3.3.5 Personel Seçme Yöntemlerinin Uygulanması**

Personel seçme yöntemlerinde olması gereken nitelikleri dört kola ayırmak mümkündür. Bu kollar; geçerlilik, güvenilirlik, maliyet etkinliği ve nesnellik şeklinde ifade edilmektedir (Telman ve Türetgen, 2004: 54). Ayrıca hedefine uygun ve manalı bir insan kaynağı seçme sürecinin oluşturulması her şeyden önce iki öğenin varlığına bağlıdır bunlar; geçerlilik ve güvenilirliktir. Geçerlilik seçme aşamasının adayı tasvir etmekte kesinliği anlamına gelirken, güvenilirlikse insan kaynağı seçme sürecinin tutarlı ve uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır (Telman ve Türetgen, 2004: 55).

İşe kabul sürecinde, geliştirilmiş olan ölçme işlemlerinin personelin sahadaki başarısını ön görme konusunda yeterli görülmemektedir. Bu sebeple testin ölçeceği

değişkenleri ne seviyede ölçtüğünün saptanması ve değişkenleri sağlıklı belirlenmesi gerekmektedir. Geçerlilik faaliyetleri adı verilen bu faaliyetler, bir anlamda ölçme vasıtalarının eleman seçmede kararları ne derecede etkileyeceğini de belirlemektedir (Gürbüz, 2002: 59).

**Güvenilirlik;** bir seçim yönteminin durağan koşullar altında, aynı ya da benzeyen katılımcılara bir kereden daha çok uygulandığında aynı neticeyi vermesi gerekmektedir. Güvenli olmayan bir seçim yöntemi kuruma herhangi bir katkı sağlamamaktır. Bu minvalde örnek vermek gerekirse; bir zeka testi güvenli değil ise, bir bireyin IQ puanı bugün 110 çıkıyorken yarın 105 veya 115 olarak çıkması kabul edilebilir bir durum olarak karşılanmaktadır fakat 145'e çıkması çok olası olmadığından dolayı testin güvenilirliği sorgulanmaktadır. Bu bilgiler ışığında ifade etmek gerekirse işe alınan kişilere ilişkin verilerin benzeyen koşulların altında benzer neticelere varması beklenmektedir. Bu durum karşılanmazsa; insan kaynağı seçmesi bakımından, sarf edilmesi güvenilir ve doğru olmayan, yanlış neticelere varabilmektedir (Kozak, 2001: 98-108).

**Maliyet etkinliği;** Kuruluşlar bakımından seçim tekniğinin güvenli ve geçerli olması gerektirmektedir. Gelişmiş seçim tekniklerine yapılan giderler, sonuçta kuruluşa pozitif katkılar da bulunacağından, meblağ fazla olsa bile kuruluş için pahalı olmayacaktır. Örneğin, psikolojik teknikler ile eleman seçimi yapılacak ise, hazırlanmakta olan psiko-teknik yöntemin ekonomik durumu da araştırılmalı ve ekonomik bulunmayan test bataryaları, mecburi olmadığı sürece kullanılmamalıdır. Psikoteknik test bataryalarının ekonomik durumunu analiz etmek adına özel bir çalışma yapmak uygun olmaktadır.

**Nesnellik özelliğinde;** Ölçme fonksiyonunu farklı kişilerin yapmasıyla sonuçların değişmemesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda örnek vermek gerekirse; doğru bir testin, belli bir görüşün kılavuzu olması gerekmektedir. Testin hem madde içerikleri hem de yanıtların verilmesinde belli bir görüşe yönlenmesine seyirci kalınmamalıdır. Ölçekler objektif olmalı; belirli bir vasfın kapasitesini, kişinin tutumunu veya kişiliğini ölçebilmesi gerekmektedir. Testlerin kişilerin bazılarının lehine veya aleyhine sonuçlanacak şekilde yorumlanmasına sebep olacak faktörlerden uzak durmak gerekmektedir (Telman ve Türetgen 2004: 57).

### 1.3.3.6 Referans Kontrolü

Mevcut görevi olan bir kimse ya da işletme tarafından, herhangi bir iş yerinin bünyesine katılmak isteği içerisinde olan bir kişi ile ilgili olarak söz konusu işletmeye vereceği bilgilerin referans olarak değerlendirilmesi mümkündür. İş yerine katılma niyeti ile başvuruda bulunan kimsenin başvuru formunda belirttiği referans listesinde yer aşan isimlerle gerçekleştirilen görüşmeler ise referans araştırması olarak ifade edilmektedir. Öyle ki, adayın daha önceki deneyimleri, başarıları ve becerileri hakkında bilgi almak isteyen işletmeler açısından referans araştırmaları oldukça önemlidir. Edinilmek istenen bilgilerin önemli bir kısmının aday tarafından belirtilmiş olmasına karşılık, bu bilgilerin referanslar üzerinden teyit edilmesi çok daha sağlıklıdır (Seyyar ve Öz, 2007: 323).

Referans araştırmalarının odak noktasında, adayla ilgili bilgilerin tam olarak elde edilmesi ve aktarılan bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesidir. Bu araştırmalar neticesinde adayların daha önceki iş deneyimlerinde disiplin sorunu yaşayıp yaşamadıkları ve elde ettikleri bilgilerin işletme tarafından kontrol edilmesi mümkün hale gelmektedir. Edinilen bu bilgiler ise işletmeye adayla ilgili olarak geleceğe dönük dağa doğru beklentiler içerisinde bulunulmasına katkı sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 155-156).

İş başvurusunda bulunan kişinin okulundan mezun olan ve daha önce bir iş deneyi olmayan bir kişi olması durumunda ise, okullarında ki öğretim görevlilerinin, eğitim kurumlarının yöneticilerinin ya da adayı tanıyan üçüncü kişilerin referans olarak değerlendirilmesi mümkündür. Daha önce çalışmış olanların referans listelerinde yer alan isimler üzerinden ise, işletme için önem arz eden, adayın bir önceki iş yerinden hangi nedenle ayrıldığına dair bilginin elde edilmesi mümkün olmaktadır. Bu süreç içerisinde işletmelerin, adayla ilgili yaptığı referans araştırmalarına da tam anlamı ile güvenmesi çok doğru değildir. Zira adayların kendisi ile ilgili olumsuz görüş bildirecek olan bir kimseyi referans listesinde göstermeme ihtimalinin üzerinde durulması gerekmektedir. Aksi bir durumda da, adayın eski iş yerinden ayrılmış olması nedeni ile öfkeli olan bir işveren ile yapılan referans görüşmeleri de aday ile ilgili gerçeği yansıtmayan bilgilerin elde edilmesine

yol açabilmektedir (Cascio, 2015). Bu nedenle gerçekleştirilen referans araştırmalarının titizlikle analiz edilmesi gerekmektedir.

Bu süreç içerisinde işletmelerin etik olarak, adayların görüşünü alması sonrasında referans araştırmalarında bulunması gerekmektedir. Süreç içerisinde araştırmalar ise çoğu zaman telefon görüşmeleri üzerinden yürütölmektedir. Ancak, yapılan incelemeler neticesinde bazı işletmelerin yüz yüze ya da mektup yolu ile de referans görüşmelerini gerçekleştirdikleri görölmektedir. İlgili birimler tarafından gerçekleştirilen telefon görüşmelerinin kapsamında referans olan kişiye genellikle; adayın çalışma süresi, elde ettiği başarılar, iş arkadaşları ile olan iletişimi, yeni iş yerinde dahil olacağı pozisyona uygunluğu ile ilgili sorular yöneltilmektedir. Referans mektupları yönteminde ise, adayın referans listesinde yer alan kişiye hazırlanan özel soruların yer aldığı bir çalışma yönlendirilmekte ve referans olan kişiden doldurması istenmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 157). Bunlara ek olarak aday ile ilgili olarak gerçekleştirilen; adli sicil kaydı incelemeleri, eğitim durumu evraklarının kontrol edilmesi, ailesine dair bilgilerin alınması ve mali kayıtların incelenmesi de referans araştırmaları kapsamında değerlendirilebilmektedir.

### **1.3.3.7 Seçim Kararının Verilmesi ve İş Teklifi**

Elemanların alımında karar alınırken, birçok etken göz önüne alınmaktadır. Bu halde karar vermede ‘‘Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı’’ ya da benzeri yöntemler kullanılabilir. Bu teknikte, birden çok adayın birçok niteliği beraber değerlendirilir. Adaylarda aranmakta olan özellikler saptandıktan sonra seçim aşaması itibarince adayların aldığı dereceler veya puanlar dikkate alınıp bir tablo meydana getirilir. Bu tabloda belirlenmiş standart derece haricinde gözüköen adaylar elenmektedir. Kalan adayların arasından ilk sıradan başlanarak, belirlenmiş miktarda aday işe alınmak için seçilmektedir (Gürbüz, 2002: 52).

Firmalar tarafından adaylara işe alım ile ilgili alınacak kararların ivedilikle bildirilmesi gerekmektedir. Öyle ki, yeni bir iş yeri arayışında olan bireyler eş zamanlı olarak birçok firma ile görüşme halinde olabilmekte ve olası gecikmelerin yaşanması durumunda bir başka firma ile anlaşabilmektedir. Bu süreç içerisinde

adayın olumsuz geri bildirimde bulunabileceğinin de göz önünde bulundurulması neticesinde mutlaka yedek adayların belirlenmesi gerekmektedir. Asıl adayların iş tekliflerini reddetmesi ya da farklı bir firmada işe başlaması durumunda iş teklifleri yedek adaylara yönlendirilmektedir (Acar, 2000: 119).

İşe alım sürecinin sonlandırılacağı ve teklifin gerçekleştirileceği son görüşmeden ele alınması gereken bazı konu başlıkları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; maaş düzeyi, firma tarafından benimsenen kılık kıyafet kuralları, tatiller, çalışma saatleri ve günleri, elde edilecek yan gelirler, sigorta, iş güvenliği ile ilgili prensipler, firmanın mevcut politikaları olarak sıralanabilmektedir. Bunlara ek olarak bu görüşmelerde adayların teklifi kabul etmesi durumunda karşılaşması muhtemel ek mesailer ve çalışma saatleri dışında düzenlenmesi muhtemel iş organizasyonları ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca firmanın işe alım sonrasında faaliyetlerini sürdürmekte olduğu bölgeyi değiştirme ihtimalinin varlığı halinde mutlaka bu süreç içerisinde karşılaşılabilecek maliyetlerin idareciler tarafından ne şekilde karşılanacağı ile ilgili bilgilerin aktarılması gerekmektedir. Adayların aktif olarak bir iş yapıyor olması durumunda ise karşılıklı olarak işe başlama tarihinin belirlenmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2002: 75).

### **1.3.3.8 Pozisyon için Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi**

Firma içerisinde işe alımın gerçekleştirileceği pozisyona alımın gerçekleşmesi ve işe yeni başlayacak olan bireyle resmi sözleşmesinin yapılması sonrasında, başvuruda bulunan adaylara mutlaka bilgi aktarımının sağlanması gerekmektedir. Bu olumsuz dönüş esnasında adaylara mutlak suretle gösterilen ilgiden dolayı duyulan memnuniyetin bildirilmesi, başvurulan pozisyon için bir başka aday ile anlaşıldığı ve başvuru formlarının firmanın veri bankasında güvenle saklandığının ifade edilmesi gerekmektedir. Bu bilgilendirme kişilere geri besleme sağlayabilmek açısından önem arz etmektedir. Kimi kuruluşlar, bu bilgilendirmeyi geciktirmekte veya yapmamaktadır. Bu durum sonucunda ise kurum, gerek marka imajı gerek de insanlara verdiği kıymet açısından olumsuz bir intiba bırakabilmektedir (Fındıkçı, 2003: 212).

### 1.3.3.9 İŖe AlıŖtırma (Oryantasyon)

Ŗirketler istedikleri elemanları bulduktan sonra, iŖe yeni aldıkları elemanlar üzerinde uygulaması zorunlu olarak varsayılabilecek bir aŖamadır. Elemanların Ŗirkete ve çevresel faktörlere daha çabuk adapte olması için gereken aŖamadır. Kısaca, elemanları iŖe en çabuk ve en sağlıklı biçimde hazır hale getirmek gibi bir iŖleve sahip olan Oryantasyon, Ŗirkette ilk defa çalıŖacak veya yine Ŗirket içerisinde pozisyon deđiŖtiren elemanlar üzerinde uygulanması Ŗart koŖulan planların tümünü kapsamaktadır. Elemanlara, yeni oldukları iŖleri hakkında varsa öğrenmeleri gereken araç ve gereç kullanımlarını, iŖ hakkında bilinmesi gereken önemli bilgileri ve mevcut Ŗirket kurallarını öğreten bir kapsamlı bir süreçtir. Bu kapsamlı süreç AŖkun (1978) yılında detaylı olarak incelenmiŖtir ve yapılan araŖtırmalar neticesinde iki ayrı oryantasyon programı oluturulmuŖtur. Bunlardan ilki genel kapsamlı oryantasyon eğitimi diğeri ise yerel bazlı oryantasyon eğitimidir (Akt. Kocabacak, 2006).

**Genel Kapsamlı İŖe AlıŖtırma Eğitimi:** Adından da anlaŖılacağı üzere daha genel bilgilerin verildiği eğitimlerdir. BaŖlıca bilgilendirmeleri; Ŗirketin fiziki yapısı, kullanım alanları, yemek bölümü, sosyal faaliyet alanları, spor etkinlik alanları, Ŗirketin genel kuralları, mesai saatleri, güvenlik ve ücretlendirme hakkındadır.

**Yerel Bazlı İŖe AlıŖtırma Eğitimi:** Genel kapsamlı adaptasyon eğitimlerine göre daha teknik bilgilendirmelere dayanır. Örneğin varsa Ŗirkette kullanılan araç ve gereçler, Ŗirket planları, hedefleri, yapılacak iŖler ve sorumluluklar hakkında bilgilendirmelere dayanır.

### 1.3.3.10 ÇalıŖan Eğitimi

Adayın iŖe alımından sonra gerçekteŖen aŖama çalıŖanların yapacaklar iŖ ve kurum kuralları çerçevesinde eğitilmesidir. ÇalıŖan eğitimi kurum adına en önemli eğitimlerden biridir, kurum tarafından hem iŖe alınmıŖ hem de adaptasyonu tamamlanmıŖ personellere yönelik iŖ sorumluluklarının anlatıldığı programlardır ve kısaca Ŗu Ŗekilde ifade edilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2013: 145-161):



- Çalışanlara direkt olarak iş başındayken verilen işbaşı eğitim programları
- Çalışanların iş bırakma süreçlerinden sonra uygulanan iş değiştirme rotasyon programları
- Çalışanlara verildikten sonra şirketin daha büyük verim elde ettiği usta-çırak ilişkisi kılavuz programları
- Sorumlulukların belli dönemlerde yer değiştirmesine dayanan yetki devri programları

Bu programların mesleki açıdan elemanların kendine olan güvenlerini arttırmak, görev ve sorumluluklarını bilmek, otoritenin kullanımını öğrenmek, işten memnuniyeti arttırmak, ekip çalışmasını perçinlemek suretiyle örgütsel bağlılığı arttırmak, aidiyet duygularını geliştirmek gibi işlevleri bulunmaktadır. Devamında da iş dünyasında verimlilik ve üretkenlik artışı, personel devir hızı düşüşü, ekip ruhunun güçlendirilmesi ve yöneticiler tarafından planlana hedeflere daha çabuk ulaşmak gibi avantajları bulunmaktadır (Bingöl, 1997: 203).

## **1.4 Personel Temin Kaynakları**

### **1.4.1 İç Kaynaklardan Yararlanma**

İşgören ihtiyacının belirlenmesinin ardından, gerek duyulan bu personelin nasıl ve nerelerden sağlanacağı sorusuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bunun için çeşitli kaynaklar bulunmaktadır. Bu bağlamda örnek vermek gerekirse; işletme personeli kariyer basamağı olarak boşalan o kadroyu bekliyor olabilir. Bu durumda eğer işletme, çalışanlarına kariyer vaadinde bulunmuşsa bu kadro için iç kaynak olan kendi personeli içinden seçim yapması gerekmektedir. Öyle ki, çalışanların kariyerlerinin planlanması bireylerin sorunlarından ziyade firmalar tarafından üzerinden durulması gereken sorumluluklar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Kitapçı ve Sezen, 2002: 221).

### 1.4.1.1 İç Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri

Kuruluş içerisindeki yükselme imkanları, personeller bakımından mühim bir moral unsurudur. Çalışanlar oldukları pozisyonda belli bir vakit çalıştıktan itibaren yükselme imkanları olabildiğini ve bunun kendi başarı ve performansına bağlı olduğunu bilince daha çok çaba harcamaktadırlar. İç kaynaklardan faydalanmanın işletme için mühim bir finansal kazanç olduğu göz ardı edilmemelidir. Bilhassa idareci pozisyonunda veya alanında uzman, profesyonel insanların istihdamında ilgili kişilerin işletmeye uyumları mühim bir problem olabilmektedir. Eleman gereksinimini iç kaynaklardan gidermenin faydaları şöyle sıralanabilir (Fındıkçı, 2003: 171; Bingöl, 2003: 101):

- Kuruluş içerisinde bir hareket sağlanması,
- Terfi ile yükselme umudu olan elemanların beklentilerinin sağlanması,
- Personelin motivasyonunun arttırılması,
- Kuruluşun kendi kaynaklarından faydalanması,
- Dış kaynaklardan karışılacak eleman için ayriyeten bir yatırım da bulunulmaması,
- Seçme ve yerleştirmenin yol açacağı kayıpların yaşanmaması,
- İdarenin kendi elemanlarının kabiliyetlerini, bilgi durumlarını ve karakteristik niteliklerini dışarıdan başvuruda bulunun adaylardan daha iyi değerleyebileceğinden, seçme ve yerleştirmede yanlış yapma olasılığının az olması,
- Dış kaynaklardan karşılanacak elemanın kuruluşa uyumu, eğitimi, kuruluş değerlerini benimseyebilme zorlukları gibi problemlerin ortadan kaldırılması,
- Yeni yeteneklerin bulunması ve alt kadrolara imkan verilmesi,

- İyi tasarlandığında, orta ve üst seviye idareciler için güzel bir eğitim şekli olması,
- Kuruludan dışarıya gidecek olan beyin göçünün engellenebilmesi,
- Dışarıdaki uzun süreli çalışma düşünen adaylar bakımından kuruluşu ilgi çekici kılması ve kuruluşun imajına pozitif etkide bulunması,
- Kuruluda çalışmakta olan personellerin yeni gelen kişi için duyacağı “yabancılık” duygusunun oluşturacağı rahatsızlığın yok olması yönünde fırsatlar oluşturmaktadır.

#### **1.4.1.2 İç Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları**

Eleman gereksinimi için her seferinde iç kaynaklardan yararlanmak bir takım problemler ve sınırlamalar oluşturmaktadır. Örn; bir kuruluştaki eleman açığını giderebilmek için, alt düzeyde ki personellerin üst düzey terfi edilmesi peşinde kuruluş içi eğitime yoğunlaşmak mecburiyetini getirmektedir. Fakat personeli eğitmeye yatırım yapmak istikametinde hareket edilse bile bu kafi olmayabilir. Alt düzeye alınan elemanın, geliştirilme kabiliyetine sahip olanlardan seçilmesi gerekir. Ayrıca alt düzeyde ki her kişinin yükseltilmesinin olası olmadığı haller de, kuruluş içerisinde idareye karşı güvensizlik ve huzursuzluğa sebep olur. Terfilerin rütbeden çok, performans/ beceri ölçütlerine bakılarak yapılması mühim bir öğedir. Bunun yanında, aşırı içe dönük seçme sistemi yeni görüşlerin ve yaratıcı düşüncelerin üst kademelere aktarılmasını önler. Buna uygulama da “örgütsel tutuculuk” denilmektedir (Şimşek, 2004: 319). Kısaca iç kaynaklardan faydalanmanın mahzurları şunlardır (Küçükkaya, 2006: 25);

- Kuruluşun yenilenme ihtimalini düşürür,
- İşgücü pazarındaki nitelikli işgücünden faydalanma ihtimalini ortadan kaldırır,

- Kuruluşun gereken bir elemanı farklı bir pozisyonda çalıştırabilmek adına eğitim ve yetiştirme etkinlikleri düzenlemesine sebep olur
- Terfi ettirilmeyen bireyin hayal kırıklığı ve bu hayal kırıklığı sonunda gönülsüzlüğe ve başarı düşüklüğü yaşamasına sebep olur,
- Terfiler rütbeyle bakılarak olursa, vakit geçtikçe kabiliyetsiz kişilerin mühim pozisyonlara gelmesi durumu olabilir
- Yükseltme kararlarında taraflı durumlar (siyasi baskılar, idareyle bağlantılarını kullanan adayların karar vereni etkilemesi vs.) en doğru adayın seçilmesini engeller,
- Fazla iç kaynaklardan faydalanma politikası, üst basamaklara yeni görüşlerin ve bilgilerin ilerlemesini önlemektedir,
- Kuruluşta dönemi geçmiş faaliyetler ve teknikler tekrarlanır,
- Kuruluşa dışarıdan yeni çalışanın gelmeyişi dinamizmi ve canlılığı önlemektedir; bu şekilde ‘‘örgütsel tutuculuk’’ adı verilen durum oluşur.

#### **1.4.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Firmalar ortaya çıkan personel ihtiyacının tamamının iç kaynaklar üzerinden yararlanılan personeller üzerinden sağlanamayacağından firmalar bazı durumlarda dış kaynaklara yönelmektedir. Bu yönelimlerin hedefinde yer alan unsurlardan bazıları ise; iş ve işçi bulma kurumu, meslek edinme kuruluşları, sendikalar ve yarışmacı firmalardır (Aldemir, Alpay ve Budak, 2004: 107). Dış kaynaklardan yararlanma kavramının kapsamında; işletmelerin gereksinimlerini kendi personelleri üzerinden sağlayamadıkları durumlarda başvurdukları tüm kurum ve kuruluşlar ile gerçek kişiler yer almaktadır. Personel gereksiniminin dış kaynaklar üzerinde karşılanması firmalara çok daha geniş bir iş gören havuzu sunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 75).

Dış Kaynaklar İşletmenin ihtiyacı olan, boş kadroya eleman alımı için her zaman iç kaynaklardan yararlanılamayabilinir. Ya işletmede bu kadroya uygun niteliklere sahip işgören yoktur ya da belirli standartlarda bir eğitimi almış işgörene ihtiyaç vardır. Bu gibi durumlarda dış kaynaklardan eleman sağlama yoluna gidilecektir. Burada amaç, işe ve işletmeye en iyi fayda sağlayabilecek elemanı bulup en az masrafla işletme bünyesine dâhil edebilmektir. Ancak bunun kolaylıkla gerçekleşebilmesi için işletmenin dış çevredeki imajı da çok önemlidir. İyi bir imaja sahip işletmenin en yüksek kalitede işgöreni seçip bünyesine katması gayet hızlı olacaktır (Bingöl, 2006: 155-157).

Önceden firmaların insan kaynakları uzmanları minimum 20 adayın bir gün içerisinde görüşmeye gelmesi gibi bir iş yükünün sorumluluğundaydılar. Bugünlerde bu yük işe alım profesyonelleriyle paylaşılmaktadır. Eleman gereksiniminin dış kaynaklardan karşılanması hususunda uzman bir firmadan yardım istenilebileceği gibi kuruluşun insan kaynakları departmanı da bu uygulamaları yürütebilmektedir (Fındıkçı, 2003: 176-177). Genel olarak dış kaynaklar şu şekilde sınıflandırılabilir (Kaynak, vd., 2005: 133):

- Her seviyede ve hususta okullar: Düz ve mesleki orta öğretim kuruluşları, yüksek okulların ön lisans, lisans ve lisansüstü seviyede eğitim vermekte olan bölümleri kuruluşlar için bilhassa alt kademe ve giriş seviyesi işler için mühim bir işgücü kaynağıdır.
- Rakipler ve farklı kuruluşlar: Aynı işkolu ya da piyasada çalışma gösteren kuruluşlar ve farklı kuruluşlar bilhassa tecrübe gerektiren işler için oldukça kıymetli bir kaynaktır.
- İşsizler: Sebebi ne olursa olsun, hala bir işte çalışmamakta olan, fakat çalışmaya istekli olan işsizler mühim olan başka bir kaynaktır.
- Kendi hesabına çalışanlar: Bilhassa kendi hesabına çalışmakta olan iş sahipleri, yöntem, mesleki, yönetsel kabiliyet ve girişimcilik gerektirmekte olan işler için kıymetli bir kaynaktır.

- Emekliler: Erken emekli olmanın yaygın olarak görüldüğü piyasalarda, bu kişiler deneyimleriyle olabildiğince uygun bir işgücü kaynağı oluşturmaktadır. Benzer olarak, kuruluşun eski personelleri veya işten ayrılmaya kararı alanlar da kıymetli kaynaklardır.
- Ev hanımları ve öğrenciler: Kuruluşların bilhassa belli bir dönem için, yarı zamanlı veya proje esaslı eleman gereksinimlerinin sağlanmasında faydalandıkları kaynaklardır.
- Taşeron şirketler: Kuruluşların bilhassa kalıcı olmayan işlerde, alt kademe yönetsel işlerde (temizlik, servis vb.) ve özel profesyonellik gerektiren işlerde (güvenlik gibi) gereksinim duyduğu elemanın sağlanmasında son zamanlarda mühim bir kaynak durumuna gelmiştir.
- Diğer kaynaklar: Resmi ve özel okullar haricinde, türlü kurslar, devlet dayanaklı eğitim uygulamaları, ordu, yurt, bakımevi vb. sosyal kurumlar da kuruluşun eleman karşılayabileceği dış kaynakların arasında sayılabilmektedir.

#### **1.4.2.1 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Yönleri**

Eleman gereksiniminin dış kaynaklardan sağlanmasının faydaları ise şöyle maddelenebilir (Fındıkçı 2003: 176; Sabuncuoğlu, 2000: 78-79);

- Organizasyona yeni bireyin katılmasını sağlamak, yeni görüşlerin kuruluşa girmesini sağlar,
- Bulunmakta olan alışkanlıklar ve becerilerin haricinde değişik bakış açıları ve eğilimlerini kuruluşa kazandırır,
- İşgücü sektöründe ki gelişmiş nitelikli işgücünü kuruluşa kazandırır,
- Kuruluş içi her vazifeye ilişkili eğitim çalışmalarını gerektirir,
- Var olan personeller arasında pozitif açıdan rekabet sağlar,

- Kuruluşa henüz giren çalışanlar kendilerini kabul ettirmek adına olağanüstü performans gösterip verimliliği ve üretimi bireysel şekilde arttırdığı gibi, başka çalışanları da aynı seviyede performans göstermeye veya rekabete özendirip grup verimliliğini artırır,
- İşgücü arzının çok ve hesaplı olduğu zamanlarda, pahalı çalışmanı işten çıkarıp ve hesaplı işgücü sağlayıp işçilik maliyetinin azaltılması sağlanabilir,
- Bilhassa idare kadroları için, yalnızca uzun seneler iş görgüsüne dayanarak elde edilen tecrübe ve bilgi, yükselebilmek için yeterli olmayacağı için, dış kaynaklardan faydalanmak çok daha doğrudur,
- Bilhassa üst konumlara eleman yükseltilirken, benzer konumda birden fazla aday bulunuyorsa ve bunların arasından birisinin seçilmesi ötekileri moral bakımından negatif açıdan etkileyecekse, bu halde en uygun ve gerçekçi yöntem olan dış kaynaklardan eleman bulmak tercih edilip duygusal kararlarla kayırcılık türü faktörler önlenmiş olmaktadır.

#### **1.4.2.2 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları**

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları Dış kaynaklara müracaat etmek, iç kaynaklardan faydalanmaya göre daha masraflı ve vakit alıcıdır. Dış kaynaklardan faydalanmanın başta gelen mahzur yanları şunlardır (Demirkan, 2000: 157);

- Dış kaynaklardan sağlanan personelin işletmeye ve işe uyum sorunları olabilir,
- Aday değerlendirme şansı iç kaynaklardan faydalanmaya göre zordur, her zaman aranan nitelikte eleman bulmak mümkün olmayabilir,
- Dış kaynaklardan personel sağlanması işe alma, işe alıştırma, eğitim maliyetlerini artırır,
- Çalışanların işletmeye ve görevlerine olan bağlılıkları azalabilir,
- Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi söz konusu olabilir.

## 2 İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA AYRIMCI YAKLAŞIM ALGILARI

#### 2.1 Ayrımcılık Tanımı

Hukuki açıdan ele alındığında ayrımcılık; bireylerin veya grupların, benzer durumlarda farklı biçimde ya da farklı durumlarda benzer biçimde muameleyle karşılaşmalarıdır (Gülmez, 2009: 24). Sözlüğe göre farklı insan kategorilerinde (ırk, yaş, cinsiyet vb. kriterlere göre) haksız ve önyargılı olarak gerçekleştirilen davranışlara ayrımcılık adı verilirken genel olarak değerlendirildiğinde ayrımcılık bir bireyin var olan bir özelliği nedeniyle mağdur edildiği durumu anlatmaktadır (Akyüz ve Özyer, 2016: 53-54).

Ayrımcılık, insanların toplumsal yaşam içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı diğer bireyler veya gruplar tarafından keyfi ya da haksız bir davranış veya mağdur edilme yoluyla karşılaşabileceği bir durumdur. Ayrımcılığın temelinde ben ve öteki ayrımı yatmaktadır (Karataş, 2002: 1). Ben ve öteki ikiliği insanlığın başlangıcından bugüne varlığını sürdürmüştür. Bu ikilik ilk olarak erkek ve dişi ayrımıyla karşımıza çıkmaktadır. İkilik kavramının daima bir tarafında ben ve diğer tarafında ben olmayan veya öteki bulunmaktadır. Bu durumla pek çok alanda karşılaşılmaktadır. Örneğin; köylüler ve kentliler, gençler ve yaşlılar, zenginler ve fakirler, bir dine inananlar ve inanmayanlar, bir görüşü savunanlar ve savunmayanlar, bir etnik kökenden olanlar ve olmayanlar vb. gibi yapılan ayrımlar, ben ve öteki ilişkisi içinde toplanmaktadır (Kiraz, 2011: 10).

Ayrımcılık çoğu kez bireylerin bilerek ve isteyerek kazanmadıkları kimi özelliklerinden ya da konumlarından ötürü, kimi hak ve özgürlükleri kullanmaları konusunda farklı ve olumsuz işlem ve uygulamalarla karşılaşmalarına sebep olabilmektedir. Sonuç olarak da o hakların ortadan kaldırılmasına kadar uzanan sorunlar ve farklı derecelerde hak ihlalleri gün yüzüne çıkmaktadır (Gülmez, 2009: 3).

Ayrımcılıkla ilgili literatürde birçok kaynakta ayrımcılığın doğrudan olumsuz



bir ifade olarak kullanıldığı görülmüştür. Ancak bu kavramın olumlu olarak gösterilen bir durumu yansıtması için pozitif ayrımcılık terimi kullanılmaktadır. Pozitif ayrımcılık; eğer bireyler kendi hatalarından kaynaklanmayan özelliklerinden dolayı olumsuz bir duruma düşüyorlarsa, bu bireylerin değerlendirilmesi sırasında sahip oldukları özelliklerin resmi kriter olarak ele alınarak, olumsuz durumun eşit olacak hale getirilmesi çalışması olarak tanımlanmaktadır (Noon, 2010: 729-730).

## **2.2 Ayrımcılığın Ortaya Çıkma Koşulları**

Ayrımcılığın ortaya çıkmasında en sık rastlanılan durum önyargıdır. Önyargı bireylerin davranışlarına bakıldığında çoğu zaman önyargılara dayandığı görülmektedir. Önyargılar da; ekonomik, siyasal ve sosyal engellenmelerin nedenini başkalarına yansıtmaktan, olayların çarpıtılarak algılanmasından ve bizzat yargıların yarattığı olumsuz toplumsal sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Akt: Akdemir, 2014: 6). Önyargılar ve ayrımcılık; bir kişi ya da gruba karşı yalnızca olumsuz düşünce içinde olmaktan daha da ötesini kapsamaktadır. Önyargılar sonucu meydana gelen kendi grubunu kayırarak belli bir gruba yönelik ayrımcı davranışlar uygulamak, bazı durumlarda şiddete ve hatta soykırıma kadar götürülebilmektedir.

Paker (2012)'e göre kalıp yargılar ve güçlü duyguların birleşmesi sonucu meydana gelen önyargılar ayrımcılığı da beraberinde getirmektedir. Bir grubu temelsiz aşırı genellenmiş kalıp yargılarla tanımlayan bireyler bu kalıp yargılara güçlü olumlu veya olumsuz duyguların eşlik etmesi sonucu, o gruba yönelik önyargılar meydana getirmekte ve önyargılar sonucu da ayrımcılık yapabilmektedir (Paker, 2012: 43).

## **2.3 Ayrımcılığın Çalışma Yaşamına Yansımaları**

Mevcut işle bağlantısı bulunmayan ölçütler üzerinden gerçekleştirilen değerlendirmeler neticesinde rekabetçi ortamın etkisini kaybetmesinin bir sonucu olarak başarı seviyesinde düşüşler ortaya çıkmaktadır. Böylesine rekabetçi bir anlayışın var olduğu iş gücü piyasası içerisinde ise ayrımcı tercihlerin dışlanması sonucu ile karşılaşmaktadır. En yetenekli işgücüne erişmek isteyen işverenler,

ayrımcılık bir yana, çok çeşitli bir işgücü havuzundan seçim yapmalıdırlar. Küresel ekonomi ve küreselleşen pazarlar da, çeşitlenmiş bir müşteri kümesi oluşturarak, bu çeşitliliğe etkin şekilde cevap verecek çeşitlilikte iş gücüne sahip olmayı gerekli kılar (Michelle ve Dipboye, 2004: 409).

Çeşitlilikler içeren bir iş gücü; yaratıcılığa, yeniliklere, daha etkili bir takım çalışmasına ve sorun çözme becerileri geliştirilmesine katkı sağlayarak örgütlerin rekabetçi yapısını güçlendirir. Böylelikle işgücü çeşitlilikleri, işletmeye pazar payı genişlemesi sağlar. Bu çeşitlilik aynı zamanda çatışmaları ve tatminsizlikleri beraberinde getirebileceği gibi, tek başına örgütsel ve bireysel başarının artmasının teminatı olamaz (Ünlü, 2009).

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse ayrımcılık, birçok faaliyette ortaya çıkabilir. Bunlar, istihdama erişim, belirli meslekler, terfi ve eğitim ile mesleki rehberlik alanlarını kapsamaktadır. Dahası istihdamın türleri ve koşulları çerçevesinde de ortaya çıkabilmektedir. Örneğin (TİSK, 2009; Seymen ve Bolat, 2005: 35-45):

- İşe alma,
- Ücretlendirme,
- Çalışma ve dinlenme süreleri,
- Ücretli izinler,
- Performans değerlendirme ve iste ilerleme,
- Eğitim fırsatları,
- İşe ilişkin beklentiler. Şeklindedir.

## 2.4 Ayrımcılık Çeşitleri

Ayrımcılık, farklı yaklaşımları içinde barındıran hassas bir kavramdır. Bu kavramın daha net anlaşılabilmesi adına ayrımcılığın çeşitlerine değinilmesi gerekmektedir. Temel anlamda literatürde dört çeşit ayrımcılık bulunmaktadır. Bunlar; doğrudan ayrımcılık, dolaylı ayrımcılık, taciz ve makul uyumlaştırma yapmama şeklindedir.

### 2.4.1 Doğrudan Ayrımcılık

Aynı ya da bezer konumdaki kişi veya gruplara hak ve özgürlüklerinin eşit şekilde kullanılmasını engellemeye ve zorlaştırmaya yönelik her türlü farklı davranış “doğrudan ayrımcılık” olarak ifade edilmektedir (Korkut, 2009). Salman (2007) doğrudan ayrımcılığı; bireylerin veya grupların dil, din, yaş, cinsiyet vb özellikleri nedeniyle aleyhinde veya zarar verici muamele yapılması olarak tanımlar ve hukuki eşitlik fikrine dayandırmaktadır (Salman, 2007: 10). Eşit konumdaki birey veya gruplara farklı muamele ile doğrudan ayrımcılık görünür duruma gelmektedir. Cinsiyet, yaş, dil, etnik köken, inanç, engellilik durumu, siyasi düşünce vb. nitelikler doğrudan ayrımcılığın nedeni olmaktadır (Erdoğan, 2013).

Literatürde bulunan tanımlar dikkate alındığında doğrudan ayrımcılığın üç unsurun bir araya gelmesiyle oluştuğu görülmektedir. Birinci unsur; kişi veya grupların benzer veya aynı konumda olması; ikincisi mevcut kişi ve gruplar arasında farklı muamelenin yaşanması; üçüncüsü ise yapılan muamelenin haklı bir nedeninin bulunmamasıdır. Bu üç unsurun gerçekleşmesiyle temel olarak farklı muamelenin tespiti gerekmektedir. Bu nedenle ayrımcılığa maruz kaldığını iddia eden kişiye yapılan muamele ile başka kişilere yapılacak muamele kıyaslanmalıdır (Işıl, 2006).

### 2.4.2 Dolaylı Ayrımcılık

Ayrımcılık amacı gütmeyen açık ve tarafsız gözükken uygulama veya politikaların sebep olduğu duruma “dolaylı ayrımcılık” denilmektedir (Gündüz,

2007: 16). Baybora (2010), ayrımcılığı tarafsız gözükmele birlikte uygulamada belirli bir grubun üyelerini açık olarak etkileyen davranışlar veya kurallar bütünü olarak açıklamaktadır (Baybora, 2010: 37). Arslan (2006) ise tarafsız ve eşit şartlarda yapılan bir uygulama veya işlemin koruma altındaki bir grubun dezavantajlı duruma düşmesi sonucu dolaylı ayrımcılığın oluştuğunu söylemektedir (Arslan, 2006: 43). Aynı konumdakilere farklı muamelede de dolaylı bir ayrımcılık ortaya çıkarmaktadır. Dolaylı ayrımcılık, çoğunlukla iş sözleşmelerinde ve toplu iş sözleşmelerinde görülmektedir. Bu kavramın teşhis edilmesi zor olduğu için tanımlanması da zordur.

Dolaylı ayrımcılığın yaşandığı durumlarda ayrımcı nitelikteki işlemler ve uygulamalar gizlidir. Ayrımcılığın dolaylı yollardan yaşanması nedeniyle ayrımcı davranışın kolayca ortaya çıkarılması zordur. Bu nedenle dolaylı ayrımcılık olarak ifade edilmektedir (Altan, 1997). Halka açık alanlarda yapılan çevre düzenlemelerinde özörlöülerin dikkate alınmaması, sosyal yaşam içerisinde özörlöülerin zorluk çekmesine neden olmaktadır. Ayrıca iş ilanlarında gece vardiyasında çalışmak üzere cinsiyet belirtmeden personel aranırken aslında cinsiyet ayrımı yapılmamaktadır. Fakat güvenlik nedeniyle bayanların işe başvurmasında etkili olmaktadır. Bu yaşanan durumlar dolaylı ayrımcılığa verilebilecek örneklerdir (Gündüz, 2007).

### **2.4.3 Taciz**

Taciz, insan haysiyet ve itibarının çöğnenmesi amacını taşıyan veya o sonucu doğuracak ya da yıldırıcı, düşmanca, başkalarının gözünde alçaltıcı, aşağılayıcı bir durum yaratacak, kasıtlı veya kasıtsız her türlü davranışlardır. Tacizin belirlenmesinde aynı veya benzer durumda bir karşılaştırma öznesine ihtiyaç yoktur (Korkut, 2009: 48). Bir davranış, hakaret içeren şaka ya da aşağılayıcı sözler taciz olabileceği gibi bazen bakış bile tacize girebilmektedir. Bunun yanında, taciz tek bir davranışla gerçekleşebileceği gibi zamana yayılmış davranışlar dizisi ile de gerçekleşebilir. Yapılan davranışın onur kırıcı veya aşağılayıcı etkisi olması tacizin varlığı için yeterli bir unsurdur. Yani; davranışın amacı taciz olmasa bile bu tür bir sonuç doğurduğu hallerde tacizin varlığı kabul edilmelidir. Farklı bir etnik gruba

mensup olduğu bilinen bir ailenin yaşadığı evin kapısının işaretlenmesi tacize girdiği gibi belli bir mezhebe ilişkin hakaret içeren sözlerin yazılı olduğu pankartların asılması da taciz kapsamında değerlendirilir (Gül, 2006: 265).

#### **2.4.4 Makul Uyumlaştırma Yapmama**

Bazı hallerde bireylerin ihtiyaçlarının gözetilmesi ve ona göre düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Örneğin tekerlekli sandalye kullanan bir banka çalışanı, kendisine uygun toplu taşıma aracının saatleri uygun olmadığı için, iş yerine zamanında gelemediğinde, yönetimin makul uyumlaştırma yapması gerekir. Eğer yönetim bunu yapmaz ise, makul uyumlaştırma yapmamak suretiyle ayrımcılık yapmış olur. Buna benzer şekilde, çoğunluğun dini inançlarını taşımayan birine, kendi dinine ilişkin özel günlerinde izin vermemek de bu kategoriye girmektedir. (Gül, 2012: 126).

### **2.5 İşe Alım Süreçlerinde Karşılaşılan Ayrımcılık Türleri**

Günümüzde ayrımcılıkla ilgili çalışmalara bakıldığında, iş yaşamında ayrımcılığın birçok türü olduğu görülmektedir. Irk, renk, cinsiyet, dini inanç, hamilelik-doğum ve benzeri konular, medeni durum, cinsel yönelim, etnik köken, engellilik, yaş, hemşehricilik, sosyal sınıf, askerlik durumu, sendikal üyelik, siyasal görüş, fiziksel görünüm, genetik özellikler gibi birçok duruma dayanan pek çok ayrımcılık türü bulunmaktadır (Fleischer, 2004: 33-34; Demir, 2011: 763). Bunların yanı sıra iş yaşamında bitirilen üniversite ve hatta bölüm bile ayrımcılığın türleri arasında bulunmaktadır. Yapılan açıklamalarda görüldüğü üzere ayrımcılığın çok fazla türü bulunmaktadır fakat çalışma özelinde ele alınan ayrımcılık türleri aşağıdaki gibidir.

#### **2.5.1 Dini İnanca Dayalı Ayrımcılık**

Dini inanç ve mezhepsel aidiyet, toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında karşılaşılabilen ayrımcı tavır, tutum ve davranışların birer dayanakları

olabilmektedir. Toplumsal yaşamın en kapsamlı ve en önemli alanlarından birisi olan çalışma yaşamında da çalışanlara, işgücü piyasasına dahil olmak isteyen adaylara yönelik sergilenen ayrımcı muamelelerde dini görüş ve mezhep, kriter olarak değerlendirilebilir. Çalışma yaşamında dini inanca veya mezhepsel aidiyete dayalı ayrımcılık, işe başvurma ve kabul edilme süreçlerinde ve çalışanların iş görme süreçlerinde, yalnızca bu ölçütlerden ötürü eşit olmayan uygulamalar ile karşı karşıya kalmaları ve mağduriyet yaşamalarını ifade etmektedir (Ghumman vd., 2013, 441).

Türkiye dinsel ayrımcılığın çoğu zaman maalesef bizzat devlet tarafından, bazen de devletin göz yumması ile bazı toplum kesimleri tarafından gerçekleştirildiğini ve bu anlamda yakın dönem tarihimizin dinsel ayrımcılığın bol bol örnekleriyle karşılaşılabilen bir tarih kesitini oluşturduğunu görüyoruz. Bu noktada hatırlanabilecek il örneklerden birisi Müslüman olmayan kesimlere yönelik ayrımcılıktır. Varlık vergisi ve sonrasında yaşananlar ise yakın dönem tarihimizde bir kara leke olarak durmaktadır

### **2.5.2 Yaşa Dayalı Ayrımcılık**

Ayrımcılık çok çeşitli alanlarda ve şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Cinsiyet ve etnik ayrımcılığının yanında işgörenlerin yaşlarına göre de ayrımcılık yapılabilmektedir. Yaş ayrımcılığına ilişkin literatürdeki bazı çalışmalar işgören seçim kararında işgören adayının yaşına ilişkin kalıp ve önyargıların önemli rol alabileceğinden bahsetmektedir (Cleveland ve Hollman, 1990).

Toplumun sosyokültürel yapısı, tutum ve davranışlarındaki değişiklikler, bireylerin ve toplumun yaşlılığı algılayışı yaşlıya sunulan hizmetlere yansımakta ve çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan biri de özellikle ileri yaşlarda ortaya çıkan yaşlı ayrımcılığıdır (Akdemir, Çınar ve Görgülü, 2007: 215). Yaşlı ayrımcılığı, bir kişiye genellikle sadece yaşı nedeniyle gösterilen farklı tavır, ön yargı, hareket, eylem ve kurumsal düzenlemeler olarak tanımlanmıştır. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe terfi imkânlarının ve ücretlerindeki artışlarının azalması ve emekli olmaya zorlanmaları gibi farklı uygulamalarla karşılaşabilmektedirler. Bu ayrımcılık türünün, daha yaşlı olan işgörenlerin daha gençlere göre yaratıcılıklarının ve

verimliliklerinin daha düşük olduğu ve hastalıklara ve iş kazalarına daha dayanıksız oldukları algısından kaynaklandığından bahsedilmektedir.

### **2.5.3 Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**

Barry'ye (2003) göre ise marjinal verimliliğin cinsler arasında farklı olduğunu varsaymanın hiçbir gerekçesi yoktur. Bu, normal olarak ailesi için mesleğinden vazgeçecek olan evli kadınların durumuna son derece uygundur. Çünkü bunlar beşeri sermayelerinin değerindeki düşüş yüzünden, tekrar çalışmaya dönmeleri halinde erkeklerden daha az kazanacaklardır. Kurumsallaşmış normlar yüzünden, çocukların büyütüldüğü dönemlerde kadınlar evde kalırlarken erkeklerin çalışmaya devam etmeleri hemen hemen her zaman zorunludur ki bu da bir tür kadınların erkeklere gereksiz bağımlılıklarına yol açmaktadır (Barry, 2003: 210). Aynı şekilde, cinsiyet normlarından dolayı, çocuk yetiştirme döneminden sonra çalışmaya yeniden başlayan kadınlardan ev içi işlerin yükünü de üstlenmeleri beklenmektedir.

Kadınlara yapılan ayrımcılık cinsiyet ayrımcılığına dâhil edileceği gibi cinsiyet ayrımcılığı kavramı da öncelikle kadını çağrıştırmaktadır. Eğitim-öğretim, mesleki eğitim ve iş hayatı gibi birçok alandaki imkânlardan en az yararlanan, erkeklere nazaran daha az nitelikli, düşük ücretli işlerde istihdam edilen grup kadınlardır (Turpçu, 2004: 4). Erkek egemen sistemlerin varlığı nedeniyle kadınlar daha çok orta kademedeki pozisyonlarda takılmakta ve üst pozisyonlara ulaşmaları mümkün olmamaktadır (Temel, Yakın ve Misci, 2006: 36).

### **2.5.4 Engellilere Yönelik Ayrımcılık**

Engelli kişilere ilişkin ilk kaynaklar yunan yazıtlarında bulunmuştur. Burada Herodot'un işitme engelli bir kahraman, suetonios engelli bir imparator olduğundan bahsetmektedir. Platon'un "devlet" adlı eserinde ise "toplumun oluşumunda fiziken ve ruhen sağlıklı bireylerin evlenmesi gerektiği, iyileşemeyecek durumda olan kişilerin ise hekimler tarafından tedavisinin bırakılması gerektiği gibi engellilere karşı olumsuz görüşler belirtmektedir." Eski yunan yasalarında ise engelli olan

bebeklerin nehre atılarak öldürüldüğü görülmektedir. Kaynaklar incelendiğinde çok eski tarihlerden bu yana engelli insanların toplum içerisinde ayrımcılığa tabi tutulduğu ve bunun sonucunda mağdur veya yok edildiği anlaşılmaktadır (Moon, 2009: 28).

Günümüzde ise sosyal politikaların uygulanmasında yaşanan eksikliklerden dolayı fiziksel veya zihinsel farklılıklara sahip kişiler halen birçok olumsuzlukla karşılaşmaktadır. Bu nedenle yaşanan eksikliği gidermek için bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu yasal düzenlemelerde ise İşe uygun insan alma ve iş yerini insana uydurma prensibi ile pozitif ayrımcılık benimsenmiştir. Bu tip düzenlemeler dikkate alındığında işverenler engellilere karşı doğrudan veya dolaylı ayırım yapamayacaklardır (Demirkol, 2007).

### **2.5.5 Dış Görünüşe Bağlı Ayrımcılık**

Yapılan araştırmalar, insanların dış görünüşlerinin; “eş seçimi, yardımcı olma davranışı, başarı öngörülerini, oy verme davranışları, mahkeme kararları vb.” durumlarda tercih hakkına sahip kişilerin davranış biçimlerini etkilediklerini ortaya koymuştur. Çalışma hayatında ise ilk izlenim oluşturmanın ötesinde çekici kişilerin ücretlendirilmesinde olumlu kanaatte bulunduğu, işe alım süreçlerinde olumlu tavsiyeler verildiği, onlardan başarılı sonuçlar beklenmesi gibi gerçekleşmektedir. Bu tip uygulamalar genellikle doğrudan değil dolaylı şekilde görünmektedir. İş gücü ile doğrudan ilişkisi olmamakla birlikte, karar vericilerin eşit başarı ya da niteliklere sahip kişiler arasındaki tercihlerde zorlandıklarında dış görünüş belirleyici bir etken olabilmektedir (Emre, 2010).

### **2.5.6 Siyasi Görüşü Dayalı Ayrımcılık**

Çalışanların veya işgücü piyasasına dâhil olmak isteyen adayların, çalışma yaşamına ilişkin insan kaynakları uygulamalarının birçoğunda karşılaştıkları ayrımcı tavır, tutum ve muamelelerin temelinde ölçüt olarak, siyasi görüş farklılıkları ve örgüt kültürü tarafından benimsenmeyen sendikal üyelikler bulunabilmektedir. Bu ayrımcılığa maruz kalan personeller motivasyonları, performansları ve özgüvenleri



bu durumdan olumsuz etkilenir. Örgütlere yönelik ise hem doğrudan hem de dolaylı etkileri vardır (Demirel, 2011: 15).

Örgüt personelinin çalışma ortamına siyasi nitelikte ideolojik görüş ve pratikleri taşımalarının iş barışı ve çalışma ortamı huzuru açısından tehlike arz edebilecek etkileri olabilmektedir. Örgütsel yaşamda bu konudaki keskin fikir beyanları ve pratikler, örgüt personeli arasında bir kutuplaşma ve çatışmaya yol açabilmektedir. Verimlilik, etkenlik, etkililik gibi göstergelerin istenildiği gibi çıkabilmesi adına çalışanların uyum ve işbirliği içerisinde ve yüksek performansla çalışarak, görevlerini tam, doğru ve zamanında yerine getirmeleri şarttır (Çetin ve Özdemirci, 2011: 4).

## **2.6 Çalışma Hayatında Ayrımcılığın Hukuksal Boyutu**

Ayrımcılık yasağının uluslararası ve ulusal düzenlemelerde çizilen hukuksal çerçevesi, etnik ayrımcılık özelinde değil genel olarak ayrımcılık yasağı temelinde ele alınacaktır. Ayrımcılık yasaklarının, gerek uluslararası ve gerekse ulusal düzenlemelerde tüm kesimleri ve örnek olarak sayılan tüm nedenleri öngören bir yaklaşımla ele alınmış olması, bu yöntemi dayatmaktadır.

### **2.6.1 Türkiye’de Çalışma Hayatında Ayrımcılığın Hukuksal Boyutu**

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasa’sının 10. maddesi<sup>5</sup> tüm vatandaşlara kanun önünde eşitlik sağlar. Anayasa’nın 49. Maddesi<sup>6</sup> ise, herkese eşit çalışma hakkı tanımıştır. Anayasa’nın 10. maddesi, ülkenin hukuk düzenindeki eşitlik ilkesinin genel esaslarını ortaya koymaktadır. 7.5.2004 tarihli 5170 sayılı ve 12.9.2010 tarihli 5982 sayılı kanunlarla 10. maddede değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerde kadın ve erkeğin eşit olduğuna dair düzenleme getirilirken, devlete de bunu hayata geçirme yükümlülüğü yüklenmiştir. Çocuklar, yaşlılar, özürllüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gazileri kapsayan özel gruplar için ise devletin gerekli gördüğü takdirde özel tedbirler alabileceği belirtilmiştir (Gül, 2012: 128).

Anayasanın 70. maddesi, kamu işlerine girişte genel eşitlik ilkesini düzenlemekte, 50. maddesi de çalışma hayatında dezavantajlı gruplara yönelik koruma getirmektedir. Ayrımcılık yasağı, Anayasa'nın yanı sıra, 4857 sayılı İş Kanunu'nda da öngörülmüştür. Anayasa'nın çizdiği çerçevede, İş Kanunu'nun 5. maddesinde işverenin eşit davranma yükümlülüğü düzenlenmiştir. Bu maddede işverene, iş ilişkilerinde çalışma koşullarında ve iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde haklı bir neden olmadıkça benzer durumda olan işçiler arasında ayrımcılık yapmama yükümlülüğü getirilmiştir. Maddenin 2. fıkrasında sözleşme nedeni ile ayrımcılık, 3. fıkrasında ise cinsiyete ve gebeliğe yönelik ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır. 4857 Nolu İş Kanunu'ndaki temel eksik nokta, ayrımcılık yasağının, işe alınma sürecinde değil sadece iş ilişkisi esnasında ve sonlandırılması aşamasında öngörülmüş, hukuksal koruma getirilmiş olmasıdır. Diğer taraftan İş Kanunu'nda, "ispat yükü" taraflara paylaştırılmıştır (Yenisey, 2006: 75).

İspat yükünün paylaştırılmış olması, ayrımcılık mağduriyetini ispat etmek ve delillendirmenin zorluğu düşünüldüğünde çalışan açısından oldukça olumlu bir hükümdür. İş Kanunu'nun 11. 12. 13. ve 18. maddeleri de ayrımcılık yasağını düzenlemektedir. Öte yandan, bu konuda diğer kanunlarda da düzenlemeler mevcuttur. Örneğin, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda ayrımcılık suçtur ve bu kural, 2012 yılında kabul edilmiştir. Kanun ayrımcılığın suç teşkil edeceği durumları 122. maddesinde belirlemiştir ve sadece bu belirli haller suç unsuru taşımaktadır (Gül, 2012: 129).

Ulusal hukukta, ayrımcılık yasağı öngören başka yasalar da vardır. Bunlar; 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu, 4904 Sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu, 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu, 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, 5251 Sayılı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 5378 Sayılı Özürlüler ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu ve 4817 Sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun'dur.

Son olarak, dezavantajlı grup üyelerine karşı koruma politikası olan ve ayrımcılık pratiklerinde bu gruba karşı pozitif ayrımcılık örneği teşkil eden İş

Kanunu'nun 30. maddesine de değinmek gerekir. Bu düzenleme, ‘‘Engelli ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu’’ başlığı altında, sınırlı düzeyde olsa da, kurumlara söz konusu özel güçsüz grupları korumak amacıyla bazı hukuki yükümlülükler getirmektedir (Gül, 2012: 127).

## 2.6.2 Ayrımcılık Yasağı İle İlgili Uluslararası Düzenlemeler

İlk kez Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) kaynaklarında yer alan ayrımcılık tanımları, daha sonra bu alanda koruyucu düzenlemeler yapan diğer sözleşmelerde de yerini almış (Kılıkış, 2011: 386) ve günümüz iş yaşamında iş hukukunun önemli konularından biri haline gelmiştir. iş yaşamında ayrımcılıkla ilgili sözleşmeler ve mevzuatlar incelendiğinde aşağıdaki yasal hükümlere ulaşılmaktadır:

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 111 No'lu Ayrımcılık Sözleşmesi: 1958 yılında ILO, 1967 yılında ülkemiz tarafından kabul edilen bu sözleşmenin ilk iki maddesinde, iş yaşamında ayrımcılık tanımlanmakta ve sözleşmeyi kabul eden ülkenin ayrımcılığı önlemek için yapması gerekenleri belirtilmektedir.

1979 yılında yayımlanan Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, özellikle kadınları istihdam alanında korumaya odaklanmıştır. Sözleşmeye göre taraf devletler, kadınlara karşı her türlü ayrımcılığı yasaklayan ve gerektiğinde yaptırımlar getiren mevzuatı çıkarma ve diğer tedbirleri almayı; kadınlara karşı ayrımcılık niteliğindeki bir eylem veya uygulamadan kaçınma ve kamu kurum ve kuruluşlarının bu yükümlülüğe uygun davranmalarını sağlamayı; kadınlara karşı ayrımcılık oluşturan mevcut yasaları, hukuki düzenlemeleri, gelenekleri ve uygulamaları değiştirmek veya kaldırmak için gerekli her türlü tedbiri almayı taahhüt etmiş olmaktadır (Şeşen, 2006: 23).

Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi: Birleşmiş Milletler tarafından 1966 yılında kabul edilip 1976 yılında yürürlüğe girmiştir. Türkiye bu sözleşmeyi 11.08.2003 tarihinde beyanlar ve çekince ile onaylamış ve 23.09.2003 tarihinde yürürlüğe sokmuştur. Sözleşmenin 7. Maddesi, adil çalışma koşullarının sağlanmasıyla ilgili sözleşmeyi kabul eden devletlerin yükümlülüklerini

belirtmektedir.

Avrupa Birliği 2000/78/EC Sayılı Konsey Direktifi: İŖe Alma ve Mesleki Açıdan EŖit Muamelenin Sağlanması İçin Genel Bir ereve OluŖturan 27 Kasım 2001 Tarih ve 2000/78/EC Sayılı Konsey Direktifi, topluluğu oluŖturan üye devletlerde iŖ yaŖamında ayrımcı uygulamaların gerekleŖmemesi ve devletlerin bu konuda üzerlerine dŖen rolleri belirtmektedir. Direktifin 1. ve 4. Maddeleri iŖ yaŖamında özellikle dikkat çekilen ayrımcılık türlerini ve bunlarla ilgili istisnai durumları anlatmaktadır.

Küresel İlkeler SzleŖmesi (UN Global Compact): Rekabetin sürekli olarak varlığını korumakta olduğu iŖ dünyası içerisinde kalkınma anlayıŖının ortak bir kültürel değere sahip olması adına kreselleŖen ilkeler çerçevesinde yenilikçiliğin ön planda olduğu kurumsal bir sorumluluk yaklaŖımını ifade etmektedir. Bu yönü ve kapsamında 145 farklı ülkeden 12,000 imza atan katılımcının var olması, bu yaklaŖıma en büyük kurumsal sürdürülebilirlik giriŖimi olma özelliği kazandırmaktadır.

### 3 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İŞE BAŞVURUDA YAPILAN AYRIMCILIK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı çeşitli sektörlerde bir firmaya ya da kuruma iş başvurusunda bulunmuş ve olumsuz dönüş almış bireylerin cinsiyet, siyasi düşünce, yaş, eğitim ve referans gibi konularda ayrımcılığa uğrama durumlarının tespit edilmesi, iş başvurularında sıklıkla yapılan ayrımcılık çeşitlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Buna göre çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmış ve günümüzde iş başvurusunda karşılaşılan ayrımcılık durumlarının tanımlaması yapılmıştır. Betimsel tarama modeli geçmişte ya da şu an var olan bir olgu ya da durumun tanımlanması amaç edinen bir yaklaşım şeklidir (Karasar, 2005).

### 3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına ve uygulanan modeline göre tasarlanmış hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1a</sub>: Katılımcıların siyasi düşünceye göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1b</sub>: Katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1c</sub>: Katılımcıların yaş / özüre göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1d</sub>: Katılımcıların eğitim durumuna göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1c</sub>: Katılımcıların referansa göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2a</sub>: Katılımcıların siyasi düşünceye göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2b</sub>: Katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2c</sub>: Katılımcıların yaş / özüre göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2d</sub>: Katılımcıların eğitim durumuna göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2e</sub>: Katılımcıların referansa göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3a</sub>: Katılımcıların siyasi düşünceye göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3b</sub>: Katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3c</sub>: Katılımcıların yaş / özüre göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3d</sub>: Katılımcıların eğitim durumuna göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3e</sub>: Katılımcıların referansa göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4a</sub>: Katılımcıların siyasi düşünceye göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4b</sub>: Katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları medeni

duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4c</sub>: Katılımcıların yaş / özüre göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4d</sub>: Katılımcıların eğitim durumuna göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5c</sub>: Katılımcıların referansa göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6a</sub>: Katılımcıların siyasi düşünceye göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6b</sub>: Katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6c</sub>: Katılımcıların yaş / özüre göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6d</sub>: Katılımcıların eğitim durumuna göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6e</sub>: Katılımcıların referansa göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7a</sub>: Katılımcıların siyasi düşünceye göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda iş arama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7b</sub>: Katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda iş arama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7c</sub>: Katılımcıların yaş / özüre göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda iş arama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7d</sub>: Katılımcıların eğitim durumuna göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda iş arama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7e</sub>: Katılımcıların referansa göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları şu anda iş arama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8a</sub>: Katılımcıların siyasi düşünceye göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları iş başvurusu sürecinde bir ayrımcılığa maruz kaldığını düşünme durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8b</sub>: Katılımcıların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları iş başvurusu sürecinde bir ayrımcılığa maruz kaldığını düşünme durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8c</sub>: Katılımcıların yaş / özüre göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları iş başvurusu sürecinde bir ayrımcılığa maruz kaldığını düşünme durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8d</sub>: Katılımcıların eğitim durumuna göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları iş başvurusu sürecinde bir ayrımcılığa maruz kaldığını düşünme durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8f</sub>: Katılımcıların referansa göre ayrımcılık yapıldığına dair algıları iş başvurusu sürecinde bir ayrımcılığa maruz kaldığını düşünme durumuna göre farklılık göstermektedir.

### **3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini daha öncesinde herhangi bir kurum, kuruluş, işletme veya firmayla yüz yüze görüşerek iş başvurusu yapıp işe alımı gerçekleştirmeyen bireyler oluşturmaktadır. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemi ile seçimi yapılan evrene dahil olma kriterlere sahip toplamda 188 birey seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi bireylerin örneklem grubuna dahil edilmesinde tesadüfi olmayan biçimde, belirlenen kriterlere uygun bireylerin çalışma grubuna dahil edilmesi şeklinde olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).



### 3.4 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada öncesinde tespit edilmiş olan hipotezlerin test edilmesi adına verilerin toplanması ve analiz edilmesi için nicel araştırma yönteminin süreçleri izlenmiştir. Buna göre araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İlk önce araştırmaya dahil edilecek olan bireylerin kriterleri belirlenmiş ve anket soruları online ortama girilmiştir. Katılımcıların ilk sorusu seçici soru olarak düzenlenmiş olup, daha öncesinde bir kuruma / kuruluşa iş başvurusu yapıp olumsuz cevap alma durumları tespit edilmiştir. Anket 3 (üç) bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

1-Demografik özellikler formu (Ek 1)

2-Çalışma, İş Arama ve Ayrımcılığa Maruz Kalmayı Düşünme Durumları Formu (Ek 2)

3-Ayrımcılık Algı Ölçeği (Ek 3)

**Demografik özellikler formu**, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu hakkında bilgi toplanılması için hazırlanmış 4 (dört) adet sorudan oluşmaktadır.

**Çalışma, İş Arama ve Ayrımcılığa Maruz Kalmayı Düşünme Durumları Formu**, katılımcıların şu anki çalışma durumları, şu anda iş arama durumları ve daha önceki iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığını düşünme durumunu hakkında bilgi edinmek için hazırlanmış 3 (üç) adet sorudan oluşmaktadır.

**Ayrımcılık Algı Ölçeği**, Okudur (2014)'un işe alım sürecinde ayrımcılık algılarını incelediği çalışmasında geçerliliğini ve güvenilirliği yapıp literatüre kazandırmıştır. Ölçek toplamda işe alımda karşılaşılabilecek ayrımcılık çeşitlerinin işe başvuranlar tarafından algılanma biçimlerini içeren 5 alt boyuttan ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları, madde numaraları, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ve Okudur(2014)'un çalışmasında hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Ayrımcılık Algı Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Madde Numaraları</b>	<b>Bu çalışmadaki Cronbach Alpha</b>	<b>Okudan (2014) Cronbach Alpha</b>
<b>Siyasi Düşünce</b>	1-2-3-4-5		
<b>Cinsiyet</b>	6-7-8-9		
<b>Yaş / Özur</b>	10-11-12		
<b>Eğitim</b>	13-14-15	0,83	0,83
<b>Referans</b>	16-17-18		
<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	18 madde		

Ölçekte 14-16 ve 18. maddeler ters kodlaması yapılmış maddelerdir. Ölçek 5'li likert tipi ölçek olup, "Tamamen katılıyorum (4,20-5,00)", "Katılıyorum (3,40-4,19)", "Ne katılıyorum ne katılmıyorum (2,60-3,39)", " Katılmıyorum (1,80-2,59)" ve "Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)" şeklinde derecelendirilmiştir. Alt boyutlardan alınan puanların yüksek olması katılımcıların ilgili alt boyuttaki ayrımcılık çeşitlerini yüksek derecede algıladıkları anlamına gelmektedir.

### **3.5 Araştırmanın Verilerinin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada çeşitli sektördeki firmalara / kurum / kuruluşlara / işletmelere daha öncesinde iş başvurusu yapıp da olumuz cevap almış kimselerin demografik ve iş süreci ile ilgili durumlarının dağılımları yüzde ve frekans ile verilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmış olan Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından alınmış olan puanların normal dağılım gösterme durumlarının incelenmesinde basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır. Basıklık (kurtois) ve çarpıklık (skewness) değerleri  $-\infty$  ve  $+\infty$  aralığında değer

alabilmekte olup, normal dağılım gösterme ölçütü olarak -3 ve +3 arasında basıklık ve çarpıklık değerlerinin yer almasıdır (Ak, 2009). Çalışmamızda Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından alınmış olan puanların normal dağılım gösterdiği saptandığından çeşitli değişkenlere göre farklılaşma testlerinde parametrik testler (bağımsız örneklem için t-testi ve tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. Araştırmanın neticesinde bulguların değerlendirilmesinde %95 güven düzeyi dikkate alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin ve alt boyutlarının iç tutarlılığının tespit edilmesinde Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınmış olup, güvenirlik derecelendirme referansları aşağıdaki skalaya göre alınmıştır (Özdamar,2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

## 4 ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bulgular kısmında katılımcıların çeşitli tanıtıcı özelliklerine göre dağılımlarının frekans ve yüzde ile gösterimi yapılmış, katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin dağılımı gösterilmiş ve çeşitli değişkenlere göre ayrımcılık biçimleri algılarının farklılaşma durumları incelenmiştir.

### 4.1 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına Ait Olan Bulgular

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerin ait dağılımlar Tablo 4.1'de belirtilmiştir.

**Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar**

Özellikler		N	%	Özellikler		N	%	
Cinsiyet	Kadın	96	51,1	Eğitim Durumu	Lise	26	13,8	
	Erkek	92	48,9		Lisans	133	70,7	
					Lisansüstü	29	15,4	
Yaş	18-25 yaş	29	15,4	Medeni Durum	Evli	114	60,6	
	26-33 yaş	42	22,3		Bekar	74	39,4	
	34-41 yaş	92	48,9					
	42 yaş ve üzeri	25	13,3					

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları %51,1'inin kadın ve %48,9'unun erkek olduğu şeklindedir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları %48,9'unun 34-41 yaş, %22,3'ünün 26-33 yaş, %15,4'ünün 18-25 yaş ve %13,3'ünün 42 yaş ve üzeri olduğu şeklindedir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımları %70,7'sinin lisans

mezunu, %15,4'ünün yüksek lisans mezunu ve %13,8'inin lise mezunu olduğu şeklindedir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları %60,6'sının evli ve %39,4'ünün bekar olduğu şeklindedir.

Katılımcıların çalışma hayatı, iş arama durumu ve ayrımcılığa maruz kaldığını düşünme durumuna göre dağılımlarına ait bulgular Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2. Katılımcıların Çalışma Hayatı, İş Arama Durumu ve Ayrımcılığa Maruz Kaldığını Düşünme Durumuna İlişkin Dağılımlar**

Özellikler	N	%	Özellikler	N	%		
Şu anki Çalışma Durumu	Evet	168	89,4	Ayrımcılığa Maruz Kaldığını Düşünme Durumu	Evet	93	49,5
	Hayır	20	10,6		Hayır	95	50,5
Şu Anki İş Arama Durumu	Evet	34	18,1				
	Hayır	154	81,9				

Katılımcıların %89,4'ünün şu an bir işte çalıştıkları ve %10,6'sının bir işte çalışmadıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların %81,9'unun şu an yeni ya da başka bir iş arayışı içinde olmadığı ve %18,1'inin iş arayışı içinde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların %50,5'inin daha önceki iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair düşüncesinin olmadığı ve %49,5'inin ise düşüncesinin olduğu belirlenmiştir.

#### 4.2 Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Dağılımlarına Ait Bulgular

Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeği ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.3.'te gösterilmiştir.

#### 4.3. Ayrımcılık Algısı Ölçeği İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Dağılımı

No	İfadeler	X	ss
1	Siyasi düşüncem, işe kabul edilme ya da edilmeme durumumu etkiler.	3,37	1,13
2	Türkiye'de kişiler işe alım sürecinde dini inanç şekillerine göre sınıflandırılır ve buna göre muamele görürler.	3,36	1,11
3	İşveren ile aynı siyasi görüşe sahip olmam işe kabul edilmemi sağlar.	3,19	1,09
4	İşverenler fikri (dini inanç konusunda), kendi fikrine yakın olan adayı tercih eder.	3,40	1,01
5	Dini inancımı gösteren bir tutum veya davranış gösteriyor olmam, işe kabul edilme durumumu etkiler.	3,32	1,04
6	İşe alınma açısından kadın-erkek arasında eşitsizlik vardır.	3,43	1,09
7	Çalışma yaşamında kadın-erkek ayrımı yapılmaktadır.	3,49	1,05
8	İş yaşamına girme konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.	3,44	1,08
9	Kadınlar, işe seçim sürecinde cinsiyetlerinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşır.	3,54	1,01
10	Bedensel, zihinsel, ileri derecede görme bozukluğu gibi engeli olan adayların, yeterli vasıflara sahip olmadıkları ve işyerine uyum gösteremeyecekleri düşünülür.	3,55	0,98
11	Yaş, işe almada etkili olan temel önyargılardan biridir.	4,21	0,71
12	İşverenler, engelli adayların özelliklerinden çok, engellerine odaklanırlar.	3,94	0,75
13	Mezun olduğunuz üniversite, iş başvurusunda öncelik ya da sonralık sebebidir.	3,80	0,87
14	Hangi üniversiteden mezun olduğum, aday değerlendirme sürecinde kabul edilme durumumu etkilemez.	3,48	1,07
15	İş başvurusunda, çok bilindik (ODTÜ, Boğaziçi, Bilkent gibi) üniversitelerden mezun adaylar ile diğer Anadolu üniversitelerinden mezun adaylar eşit şansa sahip değildir.	4,18	0,82
16	Türkiye'de kişi, referansı olmadan da hak ettiği işe kabul edilir.	3,56	0,99
17	İşe kabul edilmem, referansımın niteliğine değil, benim niteliğime bağlıdır.	2,94	1,00
18	Türkiye'de referans olmadan işe kabul edilmek zordur.	3,68	0,95

Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve alt boyutlarından almış oldukları puanların çarpıklık, basıklık değerleri, ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 4.4.'te gösterilmiştir.

#### 4.4. Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Normallik Değerleri Dağılımı

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtois)	Değerlendirme
<b>Siyasi Düşünce</b>	188	3,32	0,87	-0,283	-0,388	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
<b>Cinsiyet</b>	188	3,47	0,90	-0,386	-0,591	Katılıyorum
<b>Yaş / Özur</b>	188	3,90	0,62	-0,428	0,254	Katılıyorum
<b>Eğitim</b>	188	3,81	0,64	-0,369	0,346	Katılıyorum
<b>Referans</b>	188	3,39	0,75	-0,051	-0,372	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	188	3,54	0,50	0,181	0,076	Katılıyorum

Katılımcıların siyasi düşüncesinden dolayı ayrımcılığa uğradıklarına dair alt boyutun ortalama puanı  $X=3,32$  ( $ss=0,87$ ; Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum); cinsiyetinden dolayı ayrımcılığa uğradıklarına dair alt boyutun ortalama puanı  $X=3,47$  ( $ss=0,90$ ; Katılıyorum); yaşından / özuründen dolayı ayrımcılığa uğradıklarına dair alt boyutun ortalama puanı  $X=3,90$  ( $ss=0,62$ ; Katılıyorum); eğitim düzeyinden dolayı ayrımcılığa uğradıklarına dair alt boyutun ortalama puanı  $X=3,81$  ( $ss=0,64$ ; Katılıyorum); referansının olmamasından dolayı ayrımcılığa uğradıklarına dair alt boyutun ortalama puanı  $X=3,39$  ( $ss=0,75$ ; Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum); genel olarak ayrımcılığa uğradıklarına dair algılarının ortalaması  $X=3,54$  ( $ss=0,50$ ; Katılıyorum) şeklinde tespit edilmiştir.

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olduğu (Ak, 2009) belirlendiğinden alınan puanların normal dağılım gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

### 4.3 Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların cinsiyete göre farklılık gösterme durumları Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.5. Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Cinsiyeti Göre Farklılık Gösterme Durumları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
Siyasi Düşünce	Kadın	96	3,44	0,78	1,717	0,088
	Erkek	92	3,22	0,95		
Cinsiyet	Kadın	96	3,61	0,91	2,140	<b>0,034</b>
	Erkek	92	3,33	0,88		
Yaş / Özur	Kadın	96	3,98	0,61	1,854	0,065
	Erkek	92	3,82	0,63		
Eğitim	Kadın	96	3,83	0,64	0,272	0,786
	Erkek	92	3,80	0,64		
Referans	Kadın	96	3,45	0,83	1,072	0,285
	Erkek	92	3,33	0,67		
Ayrımcılık Algı Ölçeği	Kadın	96	3,63	0,52	2,383	<b>0,018</b>
	Erkek	92	3,46	0,49		

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri puanların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterme durumlarının araştırılmasında uygulanan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda, cinsiyet boyutu ve ayrımcılık algısı ölçeği puanlarının cinsiyete göre %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,140$   $p=0,034$ ;  $t=2,383$   $p=0,018$ ) (Tablo 4.5). Buna göre kadınların ( $X=3,61$ ) cinsiyet boyutu puanları erkeklerden ( $X=3,33$ ) daha yüksek; kadınların ( $X=3,63$ ) ayrımcılık algısı ölçeği puanları erkeklerden ( $X=3,46$ ) daha yüksek olarak saptanmıştır.

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların yaşa göre farklılık gösterme durumları Tablo 4.6'da gösterilmiştir.



**Tablo 4.6. Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumları**

Alt Boyutlar	Yaş	N	X	ss	F	p	Levene p	Fark
<b>Siyasi Düşünce</b>	18-25 yaş <sup>(1)</sup>	29	3,23	0,85	0,713	0,545	0,953	
	26-33 yaş <sup>(2)</sup>	42	3,42	0,84				
	34-41 yaş <sup>(3)</sup>	92	3,37	0,89				
	42 yaş ve üzeri <sup>(4)</sup>	25	3,14	0,92				
<b>Cinsiyet</b>	18-25 yaş <sup>(1)</sup>	29	3,40	0,81	0,337	0,798	0,083	
	26-33 yaş <sup>(2)</sup>	42	3,45	1,05				
	34-41 yaş <sup>(3)</sup>	92	3,54	0,91				
	42 yaş ve üzeri <sup>(4)</sup>	25	3,37	0,75				
<b>Yaş / Özur</b>	18-25 yaş <sup>(1)</sup>	29	3,89	0,51	2,966	<b>0,033</b>	0,003	2-3
	26-33 yaş <sup>(2)</sup>	42	3,69	0,80				
	34-41 yaş <sup>(3)</sup>	92	4,02	0,57				
	42 yaş ve üzeri <sup>(4)</sup>	25	3,83	0,53				
<b>Eğitim</b>	18-25 yaş <sup>(1)</sup>	29	3,83	0,55	1,605	0,190	0,030	
	26-33 yaş <sup>(2)</sup>	42	3,63	0,76				
	34-41 yaş <sup>(3)</sup>	92	3,89	0,57				
	42 yaş ve üzeri <sup>(4)</sup>	25	3,83	0,74				

<b>Referans</b>	18-25 yaş <sup>(1)</sup>	29	3,21	0,73	1,843	0,141	0,973
	26-33 yaş <sup>(2)</sup>	42	3,60	0,77			
	34-41 yaş <sup>(3)</sup>	92	3,34	0,75			
	42 yaş ve üzeri <sup>(4)</sup>	25	3,47	0,74			
<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	18-25 yaş <sup>(1)</sup>	29	3,47	0,50	0,693	0,557	0,351
	26-33 yaş <sup>(2)</sup>	42	3,54	0,53			
	34-41 yaş <sup>(3)</sup>	92	3,60	0,54			
	42 yaş ve üzeri <sup>(4)</sup>	25	3,48	0,34			

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri puanların yaş değişkenine göre farklılık gösterme durumlarının araştırılmasında uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yaş / özür boyutu puanlarının yaşa göre %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=2,966 p=0,033) (Tablo 4.6). Katılımcıların yaş / özür boyutundan almış oldukları puanların farklılık gösterdiği grupların saptanmasında uygulanan Tamhane's T2 (p<0,05) post hoc testi sonucuna göre 34-41 yaş arasında olanların (X=4,02) yaş /özür boyutu puanlarının 26-33 yaş arasında olanlardan (X=3,69) daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların eğitim durumuna göre farklılık gösterme durumları Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.7. Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumları**

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	X	ss	F	p	Levene p	Fark
<b>Siyasi Düşünce</b>	Lise	26	3,58	0,71	1,505	0,225	0,180	

	Lisans	133	3,31	0,88			
	Lisansüstü	29	3,19	0,97			
<b>Cinsiyet</b>	Lise	26	3,14	1,12			
	Lisans	133	3,55	0,84	2,360	0,097	0,033
	Lisansüstü	29	3,41	0,94			
<b>Yaş / Özur</b>	Lise	26	4,06	0,61			
	Lisans	133	3,84	0,64	1,910	0,151	0,413
	Lisansüstü	29	4,01	0,55			
<b>Eğitim</b>	Lise	26	3,69	0,81			
	Lisans	133	3,83	0,61	0,670	0,513	0,057
	Lisansüstü	29	3,89	0,64			
<b>Referans</b>	Lise	26	3,64	0,72			
	Lisans	133	3,31	0,71	3,041	0,051	0,168
	Lisansüstü	29	3,56	0,90			
<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Lise	26	3,59	0,52			
	Lisans	133	3,54	0,48	0,128	0,880	0,105
	Lisansüstü	29	3,55	0,64			

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri puanların eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterme durumlarının

araştırılmasında uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında istatistiksel bakımdan bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ )(Tablo 4.7).

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların medeni duruma göre farklılık gösterme durumları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8. Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterme Durumları**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	X	ss	t	p
<b>Siyasi Düşünce</b>	Evli	114	3,38	0,93	0,942	0,347
	Bekar	74	3,25	0,78		
<b>Cinsiyet</b>	Evli	114	3,52	0,93	0,761	0,447
	Bekar	74	3,41	0,88		
<b>Yaş / Özur</b>	Evli	114	3,93	0,60	0,714	0,476
	Bekar	74	3,86	0,66		
<b>Eğitim</b>	Evli	114	3,79	0,67	-0,818	0,414
	Bekar	74	3,86	0,59		
<b>Referans</b>	Evli	114	3,39	0,74	-0,172	0,864
	Bekar	74	3,41	0,78		
<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evli	114	3,57	0,52	0,683	0,496
	Bekar	74	3,52	0,50		

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri puanların medeni durum değişkenine göre farklılık gösterme durumlarının araştırılmasında uygulanan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda gruplar arasında istatistiksel bakımdan bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ )(Tablo 4.8).

#### 4.4 Katılımcıların Ayrımcılık Algıları Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Çalışma Durumuna, İş Arama Durumuna ve Ayrımcılığa Maruz Kalma Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumlarının İncelenmesi

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların şu an çalışma durumuna göre farklılık gösterme durumları Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9. Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Şu An Çalışma Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumları**

Alt Boyutlar		N	X	ss	t	p
Siyasi Düşünce	Evet	168	3,29	0,89	-1,581	0,116
	Hayır	20	3,62	0,74		
Cinsiyet	Evet	168	3,44	0,91	-1,705	0,090
	Hayır	20	3,80	0,80		
Yaş / Özur	Evet	168	3,89	0,63	-0,880	0,380
	Hayır	20	4,02	0,57		
Eğitim	Evet	168	3,81	0,64	-0,363	0,717
	Hayır	20	3,87	0,65		
Referans	Evet	168	3,40	0,79	0,585	0,559
	Hayır	20	3,30	0,36		
Ayrımcılık Algı Ölçeği	Evet	168	3,53	0,52	-1,541	0,125
	Hayır	20	3,71	0,38		

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri puanların şu anki çalışma durumuna göre farklılık gösterme durumlarının araştırılmasında uygulanan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda gruplar arasında istatistiksel bakımdan bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ )(Tablo 4.9).

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları

puanların şu an iş arama durumuna göre farklılık gösterme durumları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10. Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Şu An İş Arama Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumları**

Alt Boyutlar		N	X	ss	t	p																																																				
<b>Siyasi Düşünce</b>	Evet	34	3,52	0,71	1,395	0,165																																																				
	Hayır	154	3,29	0,90			<b>Cinsiyet</b>	Evet	34	3,79	0,72	2,294	<b>0,023</b>	Hayır	154	3,40	0,93	<b>Yaş / Özur</b>	Evet	34	3,92	0,51	0,215	0,830	Hayır	154	3,90	0,65	<b>Eğitim</b>	Evet	34	3,87	0,60	0,554	0,580	Hayır	154	3,81	0,65	<b>Referans</b>	Evet	34	3,40	0,48	0,071	0,943	Hayır	154	3,39	0,80	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	34	3,69	0,36	1,751	0,082	Hayır
<b>Cinsiyet</b>	Evet	34	3,79	0,72	2,294	<b>0,023</b>																																																				
	Hayır	154	3,40	0,93			<b>Yaş / Özur</b>	Evet	34	3,92	0,51	0,215	0,830	Hayır	154	3,90	0,65	<b>Eğitim</b>	Evet	34	3,87	0,60	0,554	0,580	Hayır	154	3,81	0,65	<b>Referans</b>	Evet	34	3,40	0,48	0,071	0,943	Hayır	154	3,39	0,80	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	34	3,69	0,36	1,751	0,082	Hayır	154	3,52	0,53								
<b>Yaş / Özur</b>	Evet	34	3,92	0,51	0,215	0,830																																																				
	Hayır	154	3,90	0,65			<b>Eğitim</b>	Evet	34	3,87	0,60	0,554	0,580	Hayır	154	3,81	0,65	<b>Referans</b>	Evet	34	3,40	0,48	0,071	0,943	Hayır	154	3,39	0,80	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	34	3,69	0,36	1,751	0,082	Hayır	154	3,52	0,53																			
<b>Eğitim</b>	Evet	34	3,87	0,60	0,554	0,580																																																				
	Hayır	154	3,81	0,65			<b>Referans</b>	Evet	34	3,40	0,48	0,071	0,943	Hayır	154	3,39	0,80	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	34	3,69	0,36	1,751	0,082	Hayır	154	3,52	0,53																														
<b>Referans</b>	Evet	34	3,40	0,48	0,071	0,943																																																				
	Hayır	154	3,39	0,80			<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	34	3,69	0,36	1,751	0,082	Hayır	154	3,52	0,53																																									
<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	34	3,69	0,36	1,751	0,082																																																				
	Hayır	154	3,52	0,53																																																						

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri puanların şu anki iş arama durumuna göre farklılık gösterme durumlarının araştırılmasında uygulanan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda, cinsiyet boyutu puanlarının şu anda iş arama durumuna göre %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,294$   $p=0,023$ ) (Tablo 4.10). Buna göre şu an iş arayanların ( $X=3,79$ ) cinsiyet boyutu puanları şu an iş aramayanlardan ( $X=3,40$ ) daha yüksek olarak saptanmıştır.

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olma durumuna göre farklılık gösterme durumları Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.11. Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarından Almış Oldukları Puanların Daha Önceki Bir İş Başvurularında Ayrımcılığa Maruz Kaldığına Dair İnanca Sahip Olma Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumları**

Alt Boyutlar		N	X	ss	t	p																																																				
<b>Siyasi Düşünce</b>	Evet	93	3,58	0,83	4,103	<b>0,000</b>																																																				
	Hayır	95	3,08	0,85			<b>Cinsiyet</b>	Evet	93	3,75	0,84	4,260	<b>0,000</b>	Hayır	95	3,21	0,89	<b>Yaş / Özur</b>	Evet	93	4,08	0,56	4,034	<b>0,000</b>	Hayır	95	3,73	0,64	<b>Eğitim</b>	Evet	93	3,88	0,64	1,366	0,174	Hayır	95	3,75	0,64	<b>Referans</b>	Evet	93	3,49	0,80	1,694	0,092	Hayır	95	3,30	0,70	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	93	3,74	0,50	5,347	<b>0,000</b>	Hayır
<b>Cinsiyet</b>	Evet	93	3,75	0,84	4,260	<b>0,000</b>																																																				
	Hayır	95	3,21	0,89			<b>Yaş / Özur</b>	Evet	93	4,08	0,56	4,034	<b>0,000</b>	Hayır	95	3,73	0,64	<b>Eğitim</b>	Evet	93	3,88	0,64	1,366	0,174	Hayır	95	3,75	0,64	<b>Referans</b>	Evet	93	3,49	0,80	1,694	0,092	Hayır	95	3,30	0,70	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	93	3,74	0,50	5,347	<b>0,000</b>	Hayır	95	3,37	0,45								
<b>Yaş / Özur</b>	Evet	93	4,08	0,56	4,034	<b>0,000</b>																																																				
	Hayır	95	3,73	0,64			<b>Eğitim</b>	Evet	93	3,88	0,64	1,366	0,174	Hayır	95	3,75	0,64	<b>Referans</b>	Evet	93	3,49	0,80	1,694	0,092	Hayır	95	3,30	0,70	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	93	3,74	0,50	5,347	<b>0,000</b>	Hayır	95	3,37	0,45																			
<b>Eğitim</b>	Evet	93	3,88	0,64	1,366	0,174																																																				
	Hayır	95	3,75	0,64			<b>Referans</b>	Evet	93	3,49	0,80	1,694	0,092	Hayır	95	3,30	0,70	<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	93	3,74	0,50	5,347	<b>0,000</b>	Hayır	95	3,37	0,45																														
<b>Referans</b>	Evet	93	3,49	0,80	1,694	0,092																																																				
	Hayır	95	3,30	0,70			<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	93	3,74	0,50	5,347	<b>0,000</b>	Hayır	95	3,37	0,45																																									
<b>Ayrımcılık Algı Ölçeği</b>	Evet	93	3,74	0,50	5,347	<b>0,000</b>																																																				
	Hayır	95	3,37	0,45																																																						

Katılımcıların Ayrımcılık Algısı Ölçeği ve alt boyutlarından elde ettikleri puanların daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olma durumuna göre farklılık gösterme durumlarının araştırılmasında uygulanan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda, siyasi düşünce, cinsiyet, yaş / özur boyutları ve ayrımcılık algı ölçeği puanlarının daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olma durumuna göre %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=4,103$   $p=0,000$ ;  $t=4,260$   $p=0,000$ ;  $t=4,034$   $p=0,000$ ;  $t=5,347$   $p=0,000$ ) (Tablo 4.11). Buna göre daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olanların ( $X=3,58$ ) siyasi düşünce boyutu puanları daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olmayanlardan ( $X=3,08$ ) daha yüksek; daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olanların ( $X=3,75$ ) cinsiyet boyutu puanları daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olmayanlardan ( $X=3,21$ ) daha yüksek; daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olanların ( $X=4,08$ ) yaş / özur boyutu puanları daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına

dair inanca sahip olmayanlardan ( $X=3,73$ ) daha yüksek; daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olanların ( $X=3,74$ ) ayrımcılık algı ölçeği puanları daha önceki bir iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair inanca sahip olmayanlardan ( $X=3,37$ ) daha yüksek olarak saptanmıştır.





## 5 ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

İşe alımlarda ayrımcılık ile ilgili olarak oluşturulan mücadele kavramı 1964 yılında ABD'de yasallaştırılmıştır. Kişilerin renk, din, cinsiyet, etnik köken gibi özellikleri sebebiyle işe başvurudan itibaren sahip olması gerekli haklardan ayrı tutulması, işe kabul edilmemesinin kanuna uygun olmadığı ifade edilmiştir. Sonraki düzenlemelerde ayrımcılık olarak tanımlanabilecek unsurların çeşitliliği ve düzenlemesi geliştirilerek yapılmıştır. Türkiye için ise Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde işe alımlarda ve işte ayrımcılık ile ilgili düzenlemeleri gerçekleştirmiş olması dikkate değer bir adım olarak ifade edilebilir. Türkiye'de işe alımlarda ayrımcılık kavramı ile ilgili önemli atılımların olmasına rağmen işgörene olan yaklaşımların hangisinin ayrımcılığa dahil olduğuna dair dünya genelinde de tartışılmakta olup bu çalışmada yasal olarak ayrımcılık unsurları olan cinsiyet, yaş, eğitim, siyasi düşünce ve referans kavramlarına göre incelemede bulunulmuştur.

Temizkan (2010)'ın çalışmasında Türkiye'de bulunan otellerin web sitelerinde bulunan iş başvuru formunda yaş, cinsiyet, medeni hal, doğum yeri, askerlik durumu gibi başvuru sahiplerinden bilgi talep edildiği belirtilmiş olup, araştıramaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin din ve etnik köken konusunda direkt olarak bilgi talep edinilmesini ayrımcılık suçu olarak ifade etmişlerdir. Din ve etnik kökene yönelik ayrımcılığın oluşumunu engellemek adına başvuru formlarında buna yönelik ifadeler yer almasa da cinsiyet ve yaş gibi kavramların öğrenilmesi işe alımlarda ayrımcılık yapıldığına dair algıyı oluşturabilmektedir. Şeşen (2006)'ın Türkiye ve İngiltere'deki iş ilanlarından yola çıkarak işe alımlarda yapılan ayrımcılığın karşılaştırılmasını içeren çalışmasında ayrımcılığa sebep olabilecek iş gören bilgilerinin Türkiye'de daha fazla olarak yer aldığı tespit edilmiştir. Şeşen (2006) Türkiye'de iş ilanlarında yer alan ayrımcı ifadeleri sırasıyla yaş ve cinsiyet olarak belirlemiştir.

İş hayatında cinsiyete bağlı olarak gerçekleşen işe alımlardaki ayrımcılık, değişik boyutları dikkate alınarak üzerinde tartışılan ve araştırılan bir konudur. Yapılan bu çalışmalar, çalışanların ya da işe çalışmak için başvuranların karşı karşıya kaldığı çeşitli ön yargıların erkek ve kadın için de geçerli olduğunu göstermektedir. İşe başvuruda ve iş yerindeki cinsiyete dayalı ayrımcılığın en somut gösterimi işlerin

kadın veya erkek işi olarak sınıflandırılması (Dalkıranoglu ve Cetinel, 2008) ve işe başvurularında aday bireylerin bu nitelikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmeye tabii tutulmasıdır (Chabaya ve ark.2009). İşe alım süreçlerinde meydana gelebilecek ayrımcılık etmeni fizyolojik sebeplerden dolayı (kadının doğurganlığı ve fiziksel gücü) oluşabilmektedir. Kadınların fiziksel güç isteyen iş gücünde yer alması tercih dışı olmaktadır. Bir başka sebep ise kadınların doğum öncesinde ve sonrasında doğuma yönelik izin ihtiyacının olması, kendilerine bu süreçte iş veren tarafından ödenek ayrılması gibi sebepler işe alımlarda engelleyici bir unsur olarak sunulmaktadır (Mayatürk, 2006).

Dikmetaş (2009)'ın sağlıkla ilgili sektörlerde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kadınların işe seçim sürecinden başlayarak, kariyer ve ücretlendirme ile ilgili konularda problemlerle karşılaştıkları belirtilmiştir. Okudur (2014)'un çalışmasında bireylerin işe başvuruda ayrımcılık algılarının cinsiyete göre farklılaştığı, kadınların erkeklere göre ayrımcılık yapıldığına dair olan algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Literatürde her ne kadar kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık gibi yaklaşımların sergilendiği belirtilse de tam anlamıyla kadınların çalışma yaşamında bu durumdan kurtarıldıkları ifade edilmemektedir (Yalçın, 2008). Çalışmamızda daha öncesinde bir işyerine başvuruda bulunmuş ve olumsuz cevap almış olan bireylerden cinsiyete göre ayrımcılığın yapıldığına dair inancın olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre çalışmamızda yer alan kadın bireylerin erkek bireylerden daha fazla işe alımlarda ayrımcılığa uğradığına dair bulgulara ulaşılmıştır. Gerek kamusal mecralarla gerekse toplumsal hareketlerle kadınların maruz kaldığı işe alımlardaki ayrımcılık durumunun günümüz Türkiye'sinde algının devam ettiği maalesef de ayrımcılığın cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın yapıldığı belirtilebilir. Bu durum, içinde yaşadığımız toplumunda kadına biçilen gelenekselci rolün etkinliğinin devam ettiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Sayar ve Sayar-Özkan (2010)'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada cinsiyetin işe alım ve iş sürecinde halen bir etken olduğu ayrıca eğitim seviyesi sebebiyle ayrımcılığa maruz kaldıkları belirtilmiştir. Çalışmamızda eğitim durumuna göre işe alımlarda ayrımcılığa maruz kalındığına dair bir algının olmadığı belirlenmiştir. İşe başvuruda bulunan kişilerin iş verinin iş için talep ettiği eğitim seviyesinin

anlaşılabilir olduğu ve işe başvuru yapanlarca bu durumun anlaşılması neticesinde eğitim seviyesinden dolayı ayrımcılık algısına sahip olmadıkları ifade edilebilir. Fakat çalışmamızın genel katılanları ise iş verenlerin eğitim ile ilgili hususları (mezun olunan okul vb.) göz önünde bulundurarak bir ayrımcılık içinde oldukları bulunmuştur. Burada eğitim ile ilgili ayrımcılık algısı mezuniyet derecesinden ziyade eğitim alınan kuruma yönelik iş verenin karar almasıdır.

Özen Kutanis ve Ulu (2016)'nin çalışmasında yaşın işe alımlarda ırk ve cinsiyet ayrımcılığı kadar etkin olmadığı belirtilmiş, hem gençlere hem de yaşlılara olmakla birlikte orta yaşın oldukça üstüne olanlara daha fazla ayrımcılık yapıldığı belirlemiştir. Bazı sektörlerde ise (bankacılık) yaşlı olarak yer alan çalışanların ayrımcılığa maruz kaldıkları ve daha düşük ücretlerle taleplerinin karşılandığı ifade edilmiştir (Adams, 2004). Çalışmamızda katılımcıların işe alımlarda yaşa göre de ayrımcılığa maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 34-41 yaş arasında yer alanların yaş / özür sebebiyle ayrımcılığa uğradıklarına dair algıları bulunmakta olduğu saptanmıştır. Yaşlı iş gücünün işe adaptasyon süreçleri, eğitim giderleri ve benzerleri daha genç iş gücüne göre daha fazladır (Posner, 1999). Ayrıca yaşlı iş görenlerin çalışma süresi beklentilerinin daha az olması iş verenin o kişiye yapacağı yatırımın önüne geçtiği düşünülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde Türkiye'de an çok etnik köken ve cinsiyete dayalı işe alımlarda ayrımcılık yapıldığı ifade edilebilir. Özen Kutanis ve Ulu (2016)'nin çalışmasında sonuç olarak Avrupa Birliği ülkeleri ile birlikte, Japonya, Güney Kore, Çin ve ABD'ye nazaran Türkiye'de işe alımlarda ve iş sürecinde daha fazla ayrımcılık faktörlerinin işlendiği ifade edilmiştir. Burada iş verenlere düşen görevin iş görenlerin farklı ve kendilerine özgün bireyler olduklarının anlaşılması, çeşitli farklılıklara karşın her bireyin eşit haklara sahip olduğunun bilinmesi gerekliliği hatırlatılabilir.. Ayrıca bu işverenlerde bulunan ayrımcılık faktörlerini değişime uğratmak üzere daha demokratik bir anlayışın geliştirilmesi adına çeşitli sosyal sorumluluk kampanyaları düzenlenmesi ve ayrımcılığı engelleyici kanunların çeşitlendirilip takibinin kolaylaştırılması gerektiği ifade edilebilir.

## 6 SONUÇ

Araştırmanın katılımcılarının %51,1'inin kadın, %48,9'unun 34-41 yaş arasında, %70,7'sinin lisans mezunu, %60,6'sının evli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların %89,4'ünün şu an bir işte çalıştıkları, %81,9'unun şu an yeni ya da başka bir iş arayışı içinde olmadığı, %50,5'inin daha önceki iş başvurularında ayrımcılığa maruz kaldığına dair düşüncesinin olmadığı tespit edilmiştir.

Daha öncesinde herhangi bir kurum / kuruluşa iş başvurusu yapmış ve olumsuz yanıt almış olan bireylerin katılımı ile gerçekleşen bu araştırmada katılımcıların iş başvurularında siyasi düşüncesinden ve referans eksikliğinden dolayı ayrımcılık yapıldığı konusunda belirsizlik içinde oldukları, buna karşın cinsiyete, yaşa / özre, eğitim durumuna göre ayrımcılığa uğradıklarına dair algılara sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışmamızda kadın bireylerin iş başvurularında erkeklere göre cinsiyet bakımından daha fazla ayırım yapıldığına dair algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 34-41 yaş arasında yer alanların yaş / özürlü sebebiyle ayrımcılığa uğradıklarına dair algıları bulunmakta olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna ve medeni durumuna göre siyasi düşünce, cinsiyet, yaş/özür, eğitim ve referans kaynaklı ayrımcılık algı düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş arama durumlarına göre cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları algısının bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre hali hazırda iş arayanların cinsiyete göre ayrımcılık yapıldığına dair olan algı düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca daha önceki iş başvurusunda olumsuz cevap almış olan bireylerin siyasi düşünceye, cinsiyete, yaşa / özre göre ayrımcılık yapıldığına dair algılarının oluştuğu gözlemlenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2000). Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitimi Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma. *Personel Yönetimi Dergisi*, 17.
- Adams, S. J. (2004). Age discrimination legislation and the employment of older workers, *Labour Economics*, 11, 219– 241.
- Ak, B. (2009). Verilerin düzenlenmesi ve gösterimi. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması norm kadro uygulaması*. Adalet Yayınevi.
- Akdemir, D. Ş. (2014). Ayrımcılığın İnsan Hakları Boyutu ve Pozitif Ayrımcılık'. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 890-908.
- Akdemir, N., Çınar, F. İ., & Görgülü, Ü. (2007). Yaşlılığın algılanması ve yaşlı ayrımcılığı, *Turkish Journal of Geriatrics*, 10(4), 215-222.
- Akyüz, M., & Özeyer, K. (2016). Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 53-76.
- Altan, Ö. Z. (1997). Cinsiyetler Arasında Eşit Davranma. *Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikası ve Türkiye Semineri (Ölüdeniz-Fethiye 16-19 Mayıs 1997)*(Ankara: Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası), 157-180.
- Arslan, Y. G. (2006). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Kararları Bağlamında Ayrımcılık Yasağı. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğan, Ö. (2007). *Mülakatın Sonucunu Neler Belirliyor*, Aktif Gelişim, İstanbul

- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Barry, P. N. (2003). *Modern Siyaset Teorisi*. (1. Baskı), Liberte Yayınları, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Baybora, D. (2010). Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş ayrımcılığı düzenlemesi üzerine. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 24(1), 33-58.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Genişletilmiş 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ceyhan, A., Ataol, A., & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları: Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Chabaya, O., Rembe, S. ve Wadesango, N. (2009). The persistence of gender inequality in Zimbabwe: factors that impede the advancement of women into leadership positions in primary schools, *South African Journal of Education*, 29, 235-251.
- Cleveland, J. N., & Hollmann, G. (1990). The effects of the age-type of tasks and incumbent age composition on job perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 181-194.
- Çetin, C., & Dinç Özcan, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları.
- Çetin, C., & Özdemirci, A. (2011). *İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık*.

- Dalkıranoglu, T. ve Cetinel, F. G. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20,277- 298.
- Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Demirel, Y. (2011). İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme, *TİSK Akademi* 2(11), 66-87
- Demirkan, M. (2000). *İnsan kaynakları yönetimine giriş*. Sakarya Kitabevi.
- Demirkol, C. (2007). Ayrımcılığa İlişkin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dikmetaş, E. (2009). Hastane çalışanlarında cinsiyet farklılığının incelenmesine yönelik bir uygulama, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 148- 161.
- Doğan Yenisey, K. (2006). İş Kanununda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı, *Çalışma ve Toplum*.
- Emre, O. (2010). İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, M. (2013). Bireysel ve Toplumsal Bir Durum Olarak Türkiye’de Önyargı ve Ayrımcılık. *Yüksek Lisans Tezi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fleischer, C. H. (2004). *The Complete Hiring and Firing Handbook: Every Manager's Guide to Working with Employees Legally*. SphinxLegal.
- Genç, Y. (2008). *Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştığı Sorunlar ve Hukuk Mücadele Yolları*, Amargi Kadın Bilimsel ve Kültürel Araştırma Yayıncılık ve Dayanışma Kooperatifi, İstanbul.

- Ghumman, S., Ryan, A. M., Barclay, L. A., & Markel, K. S. (2013). Religious discrimination in the workplace: A review and examination of current and future trends. *Journal of Business and Psychology*, 28(4), 439-454.
- Gül İ. I. (2012). *Hukukta Ayrımcılık Yasağı, İçinde, Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Gül, İ. I. (2006). Fiziksel engellilerin uluslararası hukukta korunması ve uluslararası standartların iç hukuka yansımaları, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülmez, M. (2009). *İnsan hakları ve Avrupa Birliği hukukunda ayrımcılığın kaldırılması ve Türkiye*. Belediye-İş Sendikası.
- Gündüz, G. S. (2007). *Sosyal İçerme Politikalarının Uygulanmasında Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Gürbüz, G. Ö. (2002). *Personel araştırmaları ve işgören seçme süreci*. Literatür.Yayınları, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gürüz D. ve G. Ö. Yaylacı, (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediat Yayınları.
- Işıl, G. İ. (2006). Fiziksel engellilerin Uluslar Arası Hukukta Korunması ve Uluslararası Standartların İç Hukuka Yansımaları. *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan*



*and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(4), 409-424.*

- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, K. (2002). Özürlülere yönelik ayrımcılık ve ayrımcılıkla savaşım. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., ... & Uluhan, R. (1998). İnsan kaynakları yönetimi. *İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri*.
- Kılıkış, İ. (2011). *İş Hukukunda Ayrımcılık Yasağına İlişkin Düzenlemeler ve Yaptırımları. Türk İş yaşamında Ayrımcılık.* (Ed.) E. T. Demirel, M. Tikici ve C. Çetin, Eskişehir: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşma Sorunu ve Hegel. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002). Çalışanların Tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma: kariyer süreci örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 219- 230.
- Kocabacak, A. (2006). *İnsan kaynakları eğitiminde oryantasyon: Perakendecilik sektöründe bir uygulama, Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Korkut, L. (2009). *Ayrımcılık Karşıtı Hukuk*. Cantekin Matbaası Adres Yayınları, Ankara.
- Kök, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İşletmesine Yönelik Bir Model Önerisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kramar, R. (2001). Managing Diversity: Contemporary Challenges and Issues. In *Contemporary Challenges in Organisational Behavior*. R. Wiesner and

B. Millett (Editors), Brisbane: John Wiley and Sons

- Küçükkaya, G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mayatürk, E. (2006). Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık ve bir uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Moon G. (2009). Pozitif Ayrımcılık. *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Noon, M. (2010). The shackled runner: time to rethink positive discrimination?. *Work, Employment and Society*, 24(4), 728-739.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları.İstanbul.
- Okudur, B. (2014). İşe alım sürecinde ayrımcılık algısı: SDÜ yüksek lisans öğrencileri üzerine bir araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özdamar, K.(2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi, Eskişehir: Kaan Kitapevi, 699.
- Özden, M. C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, AKİS kitapevi, İstanbul.
- Özen Kutanis, R. ve Ulu, S. (2016). İşgücü piyasalarında ayrımcılığın kaynakları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 359-372.
- Özkalp, E. ve Çiğdem K. (2002). *Örgütsel Davranış*, 8.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Özkan. Ö. (2007). Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Paker, M. (2012). *Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık, Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (Der.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Palmer, J. Margaret (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Posner, R. A. (1999). Employment discrimination: age discrimination and sexual harassment, *International Review of Law and Economics*, 19,421–446.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi (uygulamalı)*. Beta Yayıncılık, 2013.
- Sadullah, Ö. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı). *İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta*, 447-490.
- Salman, F. (2007). *Hep Yenik Başlama Duygusu Türkiye’de Ayrımcılık Uygulamaları: Mağdurlar ve Uzmanlar Anlatıyor*. Odak ofset matbaacılık, Ankara.
- Sayar-Özkan, G. ve Özkan, B. (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma, çalışma ve toplum, 24, 91–104.
- Seymen, O. A., & Bolat, T. (2005). Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Marmara Ün. SBE Dergisi: Öneri*, 23(6), 35-45.
- Seyyar, A., & Öz, C. S. (2007). İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük. *Değişim Yayınları, İstanbul*.
- Şeşen, E. (2006). Gazetelerde yayımlanan iş ilanlarında ayrımcılık ve fırsat eşitliği üzerine İngiltere ve Türkiye karşılaştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Türkiye*.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve

Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.

Şimşek, M. Ş., & Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya.

Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Telman, Nursel Ve İlknur Ö. Türetgen (2004), *Eleman Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Temel, A., Yakın, M., & Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 27-38.

Temizkan, R. (2010). İşgören seçim sürecinde iş başvuru formlarında ayrımcılık: konaklama işletmelerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Tengilimoğlu, D., Bektaş, M., & Atilla, E. A. (2014). *İşletme yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

TİSK (2009). *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu* (Turkish Confederation Of Employer Associations) Tisk İşgücü Piyasası Ekim 2009 Bülteni

Turpçu, M. (2004). Avrupa Birliği hukukunda iş yerinde ayrımcılık. *Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları.

Ünlü, T. (2009). *Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yalçın, N.( 2008). Muhasebe meslek mensubu kadınların cinsiyete dayalı ayrımcılık nedeni ile yaşadığı mesleki sorunlar ve İstanbul ili saha araştırması , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Kütahya.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi, 5.Baskı,

