

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İŞE ALIM SÜRECİNDE TARAFLARIN BİRBİRLERİNE KARŞI  
SERGİLEDİKLERİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR:  
SAKARYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe ÇALIŞKAN**

**Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR**

**MAYIS – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

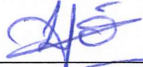
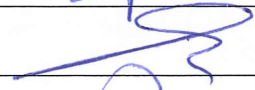

İŞE ALIM SÜRECİNDE TARAFLARIN BİRBİRLERİNE KARŞI  
SERGİLEDİKLERİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR:  
SAKARYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe ÇALIŞKAN

Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 20/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR	BAŞARILI	
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	BAŞARILI	
Doç. Dr. Bera Yenilken	BAŞARILI	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Ayşe Çalışkan
Öğrenci Numarası	:	1460Y58016
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Karşı Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar: Sakarya İlinde Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%4

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

20.05/20.19

İmza

A. Çalışkan

Sakarya Üniversitesi ..... Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciyi ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafıma yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....

İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Yasemin Özdemir

Tarih: 20.05.2019

İmza:

*(Handwritten Signature)*

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Emek ve sabır isteyen bu süreçte her alanda yanımda olan, bilgi birikimi ve mentorluğu ile desteğini esirgemeyen, sevgili danışman hocam Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e; araştırmanın yöntem kısmında engin bilgi birikimi, iyi niyeti ve güler yüzüyle yardımcı olan Dr. Mustafa Abdül Metin DİNÇER'e; sabırla ve iyiliğiyle destek olan Arş. Gör. Emre EROL'a teşekkür ediyorum.

Mülakat sorularımın gözden geçirilmesine yardımcı olan akademisyen hocalarıma; mülakat talebimi geri çevirmeyen ve tezimin araştırma kısmının oluşmasını sağlayan iş aramakta olan kişilere ve İK'cılara değerli vakitleri için teşekkür ediyorum.

Kütüphane çalışmalarımda geçirdiğim uzun saatlerin yoldaşları sevgili arkadaşlarım Tahsin GÜNDOĞAN ve Berna ÇALIŞKAN; görüşeceğim kişilere ulaşmamda hatırı sayılır bir emeği olan sevgili arkadaşım Ayten DEMİRCİOĞLU; destekçim, kıymetli arkadaşım Duygu ALTUN hepimize bu zorlu süreçte yanımda olduğunuz için ve değerli dostluğunuz için teşekkür ediyorum.

Sevgili ailem, insanlar ailelerini seçemiyorlar ancak bana ailemi seçme imkânı verilseydi yine sizleri seçerdim. Hedeflerime ulaşmamda her zaman en büyük destekçim olduğunuz için, koşulsuz ve sınırsız sevgiyi hissettirdiğiniz için ANNEM, BABAM ve KARDEŞİM iyi ki varsınız.

Erhan SÜMBÜL, seçtiğim ailem, yanımda olduğun ve kahrımı çektiğin için teşekkürler...

**Ayşe ÇALIŞKAN**

**17.05.2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İŞE ALIM SÜRECİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. İşe Alım Süreci ve Önemi .....	5
1.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları .....	6
1.2.1. Ön Görüşme .....	8
1.2.2. Başvuru Formları .....	8
1.2.3. Sınav ve Test Uygulamaları .....	9
1.2.4. İş Görüşmesi (Mülakat- Yüz Yüze Görüşme) .....	20
1.2.5. Referans Araştırması .....	25
1.2.6. Sağlık Kontrolü .....	26
1.2.7. İşe Alım Kararı .....	27
1.2.8. İş Teklifinin Yapılması .....	27
1.2.9. Adayın İşe Yerleştirilmesi .....	27
<b>BÖLÜM 2: İŞE ALIM SÜRECİNDE ETİK</b> .....	<b>29</b>
2.1. İş Etiği .....	29
2.1.1. İş Etiğinin Tanımı .....	30
2.1.2. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi .....	31
2.1.2.1. İş Etiğinin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi .....	31
2.1.2.2. İş Etiğinin Türkiye'deki Tarihsel Gelişimi .....	33
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Arasındaki İlişki .....	35

2.2.2. İşe Alım Sürecinde Adayların Sergilediği Etik Dışı Davranışlar .....	52
2.3. İş Hukuku Açısından Etik Dışı Davranışlar .....	56

### **BÖLÜM 3: İŞE ALIM SÜRECİNDE ADAYLARIN VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ BİRBİRLERİNE KARŞI SERGİLEDİĞİ ETİK DIŞI**

<b>DAVRANIŞLAR .....</b>	<b>60</b>
3.1. İşe Alım Sürecinde Etik Dışı Davranışlarla İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	60
3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	65
3.3. Araştırma Sürecinin Tasarımı .....	66
3.3.1. Araştırma Sorularının Belirlenmesi .....	66
3.3.2. Görüşülecek Kişilerin Belirlenmesi .....	66
3.3.3. Verilerin Toplanması .....	67
3.4. Verilerin Analiz Yöntemi.....	68
3.4.1. Verilerin Kodlanması.....	68
3.4.2. Temaları (Kategorileri) Belirleme .....	69
3.4.3. Veriyi Örgütleme .....	74
3.5. Araştırmanın Kısıtları.....	75
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	75
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	76
3.7.1. Demografik Bulgular .....	77
3.7.2. İK Profesyonelleriyle Yapılan Görüşmeler Sonucu Elde Edilen Veriler .....	79
3.7.3. Adaylarla Yapılan Görüşmeler Sonucu Elde Edilen Veriler .....	96
3.7.4. İnsan Kaynakları Profesyonelleri ve Adaylarla Yapılan Görüşmelerin Sonuçlarının Kıyaslanması .....	112
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>116</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>126</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>137</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>145</b>

## KISALTMALAR

<b>AIDS</b>	: Acquired Immune Deficiency Syndrome (Edinilmiş Bağışıklık Yetmezliği Sendromu)
<b>CV</b>	: Curriculum Vitae (Özgeçmiş)
<b>ÇEKO</b>	: Çalışma İlişkileri ve Endüstri İlişkileri
<b>DNA</b>	: Deoxyribonucleic Acid (Deoksiribonükleik Asit)
<b>EQ</b>	: Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
<b>HIV</b>	: Human Immunodeficiency Virus (İnsan Bağışıklık Yetmezliği Virüsü)
<b>IQ</b>	: Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İK'cı</b>	: İnsan Kaynakları Çalışanı
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>LGBTT</b>	: Lezbiyen Gey Biseksüel Travesti Transeksüel
<b>SBUİ</b>	: Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler
<b>Yön. Org.</b>	: Yönetim ve Organizasyon

## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1** : İK Profesyonellerine Ait Söylemlerin Birbirleriyle İlişkileri..... 94  
**Şekil 2** : Adaylara Ait Söylemlerin Birbirleriyle İlişkileri..... 109



## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1</b>	: Ayrımcılık Söylemleri Kod Dağılımları Grafiği.....	79
<b>Grafik 2</b>	: İK Profesyonellerinin Sergilediği Etik Dışı Davranışlar Kod Dağılımları Grafiği.....	81
<b>Grafik 3</b>	: Çalışma Yaşamıyla İlgili Söylemler Kod Dağılımları Grafiği .....	84
<b>Grafik 4</b>	: Adayların Yanlış Bilgi Vermesine Yönelik Söylemler Kod Dağılımları Grafiği.....	86
<b>Grafik 5</b>	: Adayların Yanlış Bilgi Vermesine Yönelik Söylemler Kod Dağılımları Grafiği.....	89
<b>Grafik 6</b>	: Övgü/Yerme Belirten İfadeler Kod Dağılımları Grafiği .....	90
<b>Grafik 7</b>	: Ahlaki ve Hukuki Söylemler Kod Dağılımları Grafiği.....	91
<b>Grafik 8</b>	: Adayların Ayrımcılık Söylemleri Kod Dağılımları Grafiği.....	96
<b>Grafik 9</b>	: İK Profesyonellerinin Davranışsal Hataları Kod Dağılımları Grafiği .....	100
<b>Grafik 10</b>	: Adayların Sergilediği Etik Dışı Davranışlar Kod Dağılımları Grafiği ....	102
<b>Grafik 11</b>	: Eğitim/ Bilgi Yetersizliği ile İlgili Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği.....	104
<b>Grafik 12</b>	: Üst Yönetimin Müdahalesi ile İlgili Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği.....	105
<b>Grafik 13</b>	: Kurumsallıkla İlgili Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği .....	106
<b>Grafik 14</b>	: Ahlaki ve Hukuki Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği .....	107

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Literatür Taraması ve İK Profesyonelleriyle Yapılan Görüşmeler Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar .....	70
<b>Tablo 2</b> : Literatür Taraması ve Adaylarla Yapılan Görüşmeler Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar .....	72
<b>Tablo 3</b> : İK Profesyonellerinin Demografik Bilgileri .....	77
<b>Tablo 4</b> : İK Alanında İş Arayan Kişilerin Demografik Bilgileri.....	78

<b>Tezin Başlığı:</b> İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Karşı Sergilediği Etik Dışı Davranışlar: Sakarya İlinde Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ayşe ÇALIŞKAN	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR
<b>Kabul Tarihi:</b> 20 Mayıs 2019	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım) + 137(tez) + 8(ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi	
<p>İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan işe alım, bir işletmedeki tüm süreçleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu nedenle işe alımın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi oldukça önemlidir. Bununla birlikte işe alımın etik açıdan sorunlu ve etik dışı davranışlara fazlasıyla açık bir insan kaynakları fonksiyonu olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla işe alım sürecinin tarafları olan adayların ve insan kaynakları çalışanlarının “etik dışı davranışlar” konusunda özenli davranmaları ve bilinçli olmaları gerekmektedir.</p> <p>Araştırmada işe alım sürecinde taraflar açısından karşılaştırmalı bir değerlendirme yapabilmek için adayların ve insan kaynakları uzmanlarının birbirlerine karşı sergilediği etik dışı davranışları tespit etmek ve bu davranışları çift yönlü bir bakış açısıyla incelemek amaçlanmıştır.</p> <p>Araştırmanın amacı doğrultusunda nitel bir perspektif esas alınarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veri toplanmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları uzmanları ve iş arayan adaylar olmak üzere iki gruptan 10’ar kişi olmak üzere toplam 20 kişi ile görüşülmüştür. Mülakatların ve literatür taramasının ışığında içerik analizi uygulamaları için temalar, kategoriler ve kodlar belirlenmiştir. Mülakat dökümleri bu kodlar kullanılarak bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan MAXQDA programı ile analiz edilmiştir.</p> <p>Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışma sonucunda; adayların ve insan kaynakları uzmanlarının birbirlerine karşı etik dışı davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Etik dışı davranış olarak İK profesyonelleri en fazla torpil ile işe alım ve kişisel sezgilerden fazla yararlanma; adayların ise torpil ve kendilerini olduğundan farklı gösterme davranışlarını sergiledikleri saptanmıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşe Alım, Etik Dışı Davranış, Ayrımcılık.	

**Sakarya University Graduate School of Business Abstract of Master's Thesis**

**Title of the Thesis:** Unethical Behaviors Between Sides During Recruitment Process: A Research in Sakarya Province

**Author:** Ayşe ÇALIŞKAN

**Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

**Date:** 20 May 2019

**Nu. of pages:** viii (pre text) +137 (main body)+8 (App.)

**Department:** Human Resources Management

As a function of human resources management, recruitment affects all processes in an enterprise directly or indirectly. Therefore, it is very important to carrying out the recruitment process in a healthy way. At the same time, recruitment is considered to be a highly open human resources function for ethically problematic and unethical behaviors. For this reason, candidates and human resources employees who are parties to the recruitment process should be careful and conscious about “unethical behaviors”.

To be able to make a comparative evaluation in the recruitment process for the parties, it is aimed to determine the unethical behaviors of candidates and human resources experts against each other and to examine these behaviors in a bidirectional perspective.

For the purpose of the study, data were collected by semi-structured interview technique based on a qualitative perspective. In this context, a total of 20 people were interviewed, 10 of which were from two groups, namely human resources specialists and job seekers. In the light of interviews and literature review, themes, categories and codes were determined for content analysis. Interview data were analyzed using a computer-aided qualitative data analysis program, the MAXQDA program.

As a result of this study; It has been determined that candidates and human resources experts exhibit unethical behaviors towards each other. The most behaviors of human resources specialists are nepotism and overuse of personal intuition; the most behaviors of candidates are nepotism and sailing themselves under false colors.

**Keywords:** Recruitment, Unethical Behaviors, Discrimination.

## GİRİŞ

İşe alım süreci neredeyse tüm işletmelerin uygulamakta olduğu bir insan kaynakları fonksiyonudur ve bir işletmedeki tüm süreçler üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu anlamda işe alınacak kişinin özenle seçilmesi gerekmektedir. Doğru kişinin seçilmesinin yanında doğru kişinin doğru bir şekilde seçilmesi de oldukça önemlidir. İşe alım süreci boyunca oldukça fazla karşılaşılan durumlardan birisi olan etik dışı davranışlar hem doğru kişinin seçilmesine hem de kişinin doğru bir şekilde seçilmesine engel olmaktadır.

İnsan kaynakları profesyonelleri ve adaylar işe alım sürecinde birbirlerine karşı etik dışı davranışlarda bulunmaktadır. İK profesyonelleri ayrımcılık, işyeri hakkında yanlış bilgi vermek ve adaylara saygısızlık etmek gibi etik dışı davranışlarda bulunmaktadır. Adaylar ise torpil ile işe girmek için işe alım sürecine müdahalede bulunmak, kişiliği ya da özgeçmişi hakkında yanlış bilgi vermek gibi etik dışı davranışlarda bulunmaktadır. Bu durumlar tarafların kişisel özelliklerine bağlı olabileceği gibi dış etmenlere de bağlı olabilmektedir. İK profesyonelleri bazen üst yönetim baskısından bazen de dış etmenlerden dolayı etik dışı davranışlarda bulunabilmektedirler. Ek olarak daha az maliyete daha iyi çalışmanı işe alma isteği de İK profesyonellerini etik dışı davranmaya itebilmektedir. Adaylar ise bir an önce işe girmek istemeleri, işsizlik korkusu gibi sebeplerden etik dışı davranışlarda bulunmaktadır.

Etik dışı davranışların sebebi her ne olursa olsun, işe yanlış kişinin alınmasına sebep olmaktadır. Bu durum yalnızca işe alınan kişiyi ya da o kişinin yapacağı işi değil, pek çok kişiyi etkilemektedir. İşe yanlış kişinin alınması diğer çalışanların işletmeye olan güvenini sarsabilmekte ve örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir. Ayrıca iş görüşmesine gelen diğer adaylar etik dışı davranışlara maruz kalırlarsa tekrar o işletmede çalışmayı düşünmeyeceklerdir. Bu yüzden işe alım sürecinde oldukça dikkatli davranılmalı ve etik dışı davranışlarda bulunmamaya özen gösterilmelidir.

Çalışmanın birinci bölümünde işe alım sürecinin aşamaları ve işe alım sürecinde kullanılan yöntemler kavramsal açıdan ele alınmıştır. Süreçte kullanılan yöntemlerin etik açıdan sıkıntılı olabilecek yönleri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş etiği, İKY ve etik arasındaki ilişki açıklanmıştır. İnsan kaynakları uzmanlarının ve adayların işe alım sürecinde sergiledikleri etik dışı davranışlar detaylandırılmıştır ve bu davranışların iş hukuku açısından değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma kısmıdır. Burada ilk olarak işe alım sürecinde etik dışı davranışlarla ilgili yapılmış çalışmalara değinilmiştir. Daha sonra araştırmanın önemi ve amacı, araştırma sürecinin tasarımı ve araştırmanın bulguları belirtilmiştir. Bu bağlamda adayların ve İK profesyonellerinin birbirlerine karşı sergiledikleri davranışlar tespit edilmiş ve tarafları etik dışı davranmaya iten sebepler belirlenmiştir.

### **Çalışmanın Konusu**

Adayların ve insan kaynakları uzmanlarının işe alım sürecinde birbirlerine karşı sergiledikleri etik dışı davranışlar araştırmanın konusudur. İşe alım sürecinde adayların ve İK profesyonellerinin etik dışı davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Bu durumun etkileri işe alım sürecinden öte çalışma yaşamını ve sosyal yaşamı da etkilemektedir. Bu sebeple; adayların ve İK profesyonellerinin hangi etik dışı davranışları sergiledikleri ve tarafları bunlara iten sebepler araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir.

### **Çalışmanın Önemi ve Amacı**

Etik açıdan en sorunlu İKY fonksiyonlarından birisi işe alımdır. İşe uygun olmayan insan kaynağının seçimi, işletme içinde yapılacak olan tüm harcamaların boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Aslında yalnızca bir fonksiyon, bir işletmedeki tüm süreçleri dolaylı olarak ya da direkt etkilemektedir. Dolayısıyla etik dışı davranışlara fazlasıyla açık olan işe alım süreci işletmenin çalışma sistemini dahi etkilemektedir. Hem İK çalışanlarının hem de adayların “etik dışı davranışlar” konusunda özenli davranmaları ve bilinçli olmaları gerekmektedir.

İşe alım sürecinde pek çok aday ve İK profesyoneli etik dışı davranışa maruz kalmaktadır. Adayların bazıları bu durumdan rahatsız olsalar bile işe ihtiyacı olduklarından bu davranışları görmezden gelmektedir. Bazıları ise etik dışı davranışa maruz kaldığının farkında bile değildir. İnsan kaynakları uzmanları ise, kendileri hakkında yanlış bilgi veren adaylardan dolayı işe alım sürecinde çok daha temkinli davranmak durumunda kalmaktadır. Bununla birlikte zaman zaman üst yönetim ya da

işletme dışından kişiler (nüfuzlu kişiler, tanıdıklar, vb.) işe alım sürecine müdahalede bulunmaktadırlar. Bu da doğru kişinin işe alınmasına engel olmaktadır. Aslında hem adaylar hem de İK profesyonelleri “etik” bağlamında sıkıntılı davranışlar sergilemektedir. Bu durum bireylere ve işletmelere olduğu gibi toplum yapısına da zarar vermektedir.

Literatürde insan kaynakları yöneticilerinin sergilediği etik dışı davranışlara yönelik araştırmalar mevcuttur. Çalışan hilelerine veya aldatmacalarına yönelik çalışmalar da bulunmasına rağmen “adayların” sergilediği etik dışı davranışları ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda hem uzmanların hem de adayların sergilediği etik dışı davranışlar incelenerek karşılaştırmalı bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Böylece etik dışı davranışlar çift yönlü bir bakış açısıyla incelenmiş olacaktır.

Araştırmada adayların ve insan kaynakları uzmanlarının birbirlerine karşı sergilediği etik dışı davranışları tespit etmek amaçlanmıştır. Bununla birlikte; adaylarda ve İK profesyonellerinde konu hakkında farkındalık oluşmasına yönelik katkı da sağlanacaktır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmanın amacı doğrultusunda nitel bir perspektif esas alınarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veri toplanmıştır. Bu kapsamda Sakarya’da insan kaynakları departmanında çalışan ve Sakarya’da iş arayan adaylar olmak üzere iki gruptan 10’ar kişi olmak üzere toplam 20 kişi ile görüşülmüştür ve görüşmelerin tümü yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Kişilerle görüşmeden konuşmaları kayıt altına almak için izin istenmiştir ve böylece ses kaydı yapılmıştır. Ses kayıtları görüşme sonrasında yazıya dökülmüş ve Word dosyası olarak düzenlenmiştir. Araştırmada literatürden ve görüşülen kişilerden elde edilen veriler sayesinde hem tümdengelimci hem de tümevarımcı yaklaşım benimsenmiş ve uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan kodları oluşturmak için çözümleme öncesi nitel veri seti 5 kez kesintisiz okunmuştur. Sonrasında bir hafta on gün kadar konuyla ilgilenilmemiştir. Geçen sürenin ardından tekrar 3 kez kesintisiz okuma yapılmıştır. Literatür taramasından elde edilen çerçeveler bulunmaktadır. Bu çerçeveler literatüre dayanarak, veriler toplanmadan önce alanyazına dayalı bir ön kodlama listesi oluşturulmuştur. Verilerin kodlanmasına başlamadan önce belirlenen kodlar yetersiz görüldüğünden 3 kez daha ardışık okuma yapılmıştır ve bu

okumaların sonuçları da kodlara ve temalara eklenmiştir. Verilerin kodlanması süreci adaylar ve İK profesyonelleri olarak birbirinden bağımsız şekilde ele alınmıştır. Mülakatların ve literatür taramasının ışığında içerik analizi uygulamaları için temalar, kategoriler ve kodlar belirlenmiştir. Mülakat dökümleri bu kodlar kullanılarak bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan MAXQDA programı ile analiz edilmiştir.



# **BÖLÜM 1: İŞE ALIM SÜRECİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

## **1.1. İşe Alım Süreci ve Önemi**

İşe alım; herhangi bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek ve faaliyetlerini devam ettirmek için ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte insan kaynağının işletmeye kazandırılmasıdır. Başarının en önemli unsuru olan kalite doğru işte doğru insan kaynağının çalışması ile gerçekleşmektedir (Özdemir, 2017: 5,9).

Entelektüel sermaye bir işletmenin başarısında ya da başarısızlığında en önemli role sahip olan faktördür. Bu yüzden de doğru insan kaynağını işe almak işletmeler için oldukça önemlidir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 108). Doğru insanı işe almak oldukça zordur. Yöneticiler işe alım sürecinde, oldukça iddialı olsalar bile, hata yapma ihtimalleri oldukça yüksektir. İyi görünümlü, elinde birçok yeterlilik belgesi bulunan ve golf oynayabilen insanları işe almak mükemmel aday seçmek değildir (Caldwell: 1999, 7-8). İşe alım sürecinde asıl olması gereken, yapılacak işin gereklerini karşılayabilecek kişilerin işe alınmasıdır. İşe alım süreci maliyetli ve zaman alan bir süreçtir. Bundan dolayı işe alınan her insan işletmeler için yatırım niteliği taşımaktadır. İşin niteliklerine uygun insan kaynağının işe alınması, işletmenin daha etkin ve verimli olmasına katkı sağlayacaktır ancak insan kaynağının işe uygun olmaması hem işletme hem de insan kaynağı açısından birçok zarara yol açacaktır (Acar, 2010: 13).

Doğru kişiyi bulabilmek için işletmeler pek çok strateji geliştirmiştir. İşe alım için ayrı uzmanlık alanları açılmış, işletmelerde sadece işe alım ile ilgilenen çalışanlar bulunmaktadır. Bazı işletmelerde ise tam tersine işe alımın önemi tam anlamıyla kavranamamıştır. Bu tarz işletmelerde de genellikle kaliteli çalışanlar çalışmak istemeyecektir, çalışanlar da kısa sürede işten ayrılacaktır. Bu da iş gücü devir oranının artması, işe alım sürecinin tekrar başlaması, işe alım ve oryantasyon maliyetlerinin artması demektir. En önemlisi de hem aday hem de işletme için geri dönüşümü olmayan kaynak olan zamanın, boşa harcanmasıdır.

Eğer yanlış kişiler işe alınırsa işletme, işe yerleştirilen insandan daha fazla şey kaybedebilir (Brown, 2011:6). Yanlış kişileri işe almak, sebep olduğu ekstra maliyetin dışında o pozisyon için daha uygun kişilerin işletmenin elinden kayıp gitmesine de

sebepe olur. Kaliteli insan kaynağı belki de bir daha başvurmamak üzere kaybedilebilmektedir. Üstelik bu durum sadece işe alım süreci ile ilgili de değildir. Kişi iş görme açısından eğitim ya da tecrübe olarak yeterli olsa dahi örgüt kültürüne, çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamadığı sürece başarılı olamaz. Öyle ki kötü bir çalışma arkadaşı iyi çalışanların da işten ayrılmasına sebep olabilir. Bu da işletmeler için çok büyük bir problemdir.

## **1.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları**

İnsan kaynakları yönetiminde işe alım süreci mevcut eleman ihtiyaçlarının tespit edilmesi, bu ihtiyacın uygun yollarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayın işe yerleştirilmesini içermektedir (Fındıkcı, 2009: 167). Bu süreçler işe alımın temel adımları olsa da günümüzde pek çok işletme en doğru insan kaynağını seçmek adına bu adımları artırmış veya genişletmiştir.

Tüm işletmeler toplam iş gücünü muhafaza etmek, şartlara uyum sağlamak, eksikleri tamamlama veya yeniden düzenleme yapmak için periyodik olarak işe alım yaparlar. Bu süreç işletmelerin bakım, yaşam ve büyümeleri için gereklidir (Cascio, 1998: 74).

İşe alım süreci aslında insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarıyla ilişkilidir. Ancak işe alım sürecinin düzgün yönetilebilmesi için temin ve seçim öncesinde iş analizi ve insan kaynakları planlamasının iyi yapılmış olması gerekmektedir. Bu yüzden iş analizi ve insan kaynakları planlamasından kısaca bahsetmekte yarar vardır. İş analizi mevcut insan kaynağının yaptıklarının saptanmasıdır. Böylece yeni bir çalışana ihtiyaç olup olmadığı da saptanmış olacaktır. Bunun yanında işi yapacak olan kişinin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek veya diğer özellikler iş analiziyle saptanmaktadır (Brannick ve Levine, 2002:4). İnsan kaynakları planlaması da işletmelerdeki insan kaynağı arzı ve talebini dengede tutmayı amaçladığı için belirli tekniklerle (yönetici yargısı, delphi tekniği, simülasyonlar vb.) arz ve talep oranlarını hesaplar böylece fazla çalışan varsa çözüm yolları aranır ya da çalışana ihtiyaç varsa işe alımla ilgili adımlar atılır (Akyüz, 2006: 141). İşe alım kararının verilmesinden sonra belirlenmiş olan işe alım stratejileri uygulamaya konur.

İşe alımda önemli bir odak noktası olarak insan kaynağı temininin hangi kaynaktan yapılacağına karar verilmelidir. Burada işletmenin yönetim ve kariyer stratejileri

doğrultusunda iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan faydalanılabilir. İç kaynaklardan yararlanma çalışan kayıtlarının, işgücü envanterinin ve değerlendirme formlarının insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticisi tarafından incelenmesiyle gerçekleşir ve uygun olan adaylar tespit edilir (Bingöl, 2006:160). Bu; iç kaynaklardan aday sağlamak için kullanılan yöntemlerden sadece biridir, pek çok işletme kendi kültürlerine uygun olan yöntemlerden birini kullanmaktadır. Elbette işletmeler insan kaynağı ihtiyacının tamamını işletme içi kaynaklardan karşılayamazlar. Bu durumda dış kaynaklara yönelmek durumundadırlar. Dış kaynakları tercih eden işletmeler çoğunlukla kariyer siteleri, istihdam fuarları, üniversitelerin kariyer günleri, İŞKUR, kendi internet sitelerindeki başvuru kısımları, elden toplanan özgeçmişler, gazete ilanları ve radyo televizyon reklamları, rakip firmalar, danışmanlık firmaları, stajyerlik, sendikalar ve çalışanların tavsiyeleri gibi pek çok seçenekle karşılaşır. Bunlardan hangisini seçecekleri işletmelerin ekonomik durumu, hangi pozisyona insan kaynağı aradıkları ya da işletme stratejisi gibi durumlara bağlıdır. Elbette iç kaynaklardan yararlanmanın da dış kaynaklardan yararlanmanın da avantajları ve dezavantajları vardır. İşletmeler avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurarak en iyisi olduğuna inandıklarını, daha iyi verim aldıklarını tercih etmektedirler.

İç ve dış kaynaklardan toplanan adayların bir elemenden geçirilmesi gerekmektedir. Açılmış pozisyon için birçok potansiyel çalışan başvuruda bulunacaktır fakat bunların bir kısmında aranılan özellikler bulunmayacaktır, bir kısmı ise istenilenden fazlasına sahip olabilir. Bahsedilen durumların her ikisi de istenilen durumlar değildir. Nasıl ki aranılan özelliklerin hepsini sağlamayan adaylar iş görme açısından yetersiz olursa işletmenin aradığı özelliklerden fazlasına sahip adaylar da çalışırken sorunlara (iş beğenmeme, tatminsizlik, işi bırakma eğilimi gibi) sebep olabileceğinden işletme için uygun olmayacaktır. Dolayısıyla çeşitli yollarla temin edilen adayların uygun olanların seçilmesi gerekmektedir.

Çeşitli yollarla adaylar toplandıktan sonra seçim ve ön görüşme aşamasına geçilmektedir. Bundan sonraki seçim ve yerleştirme basamakları ilerleyen başlıklarda detaylandırılacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki; her işletme farklı seçim sürecine sahiptir ve işe alınan kişiler, seçim araçları ve türleri işletmenin kültürünü yansıtmaktadır (Fyock, 2004: 1).

İşe alım sürecinin planlanmasında ve yürütülmesinde önemli noktalardan birisi de adaylara etik davranılmasıdır. Sürecin yürütülmesinde adayların haklarının her daim göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Armstrong, 2009: 546). Adayların ve işletmelerin haklarının korunması için bazı yasal düzenlemeler mevcuttur. Ancak özellikle adaylar, haklarının neler olduğunu bilmemektedir. Bazıları ise karşılaştıkları etik dışı davranışların etik dışı ya da yasal olmayan tutum ve davranış olduğundan haberdar değildir. Bu durumda işe alım sürecinde etik dışı davranış bağlamında kanun ve yasal düzenlemelerin yeterliliği tartışılmakla birlikte adaylara ve insan kaynakları uzmanlarına etik davranmakla ilgili fazlaca iş düşmektedir.

### **1.2.1. Ön Görüşme**

Çoğunlukla telefonla yapılan ilk eleme görüşmesi de denilebilen ön görüşme aşamasında amaç adayın belirttiği özelliklerini doğrulamaktır. Bu esnada aday hakkında bilgi sahibi olmak da mümkündür (Pocket Mentor, 2009: 37). Burada öncelikle adayın diksiyonuyla ilgili bilgi sahibi olunabilir. Bunun yanında işletmeye yaptığı iş başvurusunu hatırlayıp hatırlayamadığı, kendisine olan güveni gibi pek çok konuda ipucu sağlanabilir. Özellikle de adayın hala iş arayışının devam edip etmediği öğrenilmelidir çünkü özellikle başvurunun üzerinden vakit geçtikçe adayın başka bir işe girmiş olma ihtimali artmaktadır. Adayı arayan insan kaynakları görevlisinin de tane tane ve düzgün bir diksiyonla konuşması önemlidir. Çünkü sürekli adayları ararken yorulup hızlı bir şekilde konuşabilmektedirler. Bu durum adayın karşısındakini anlaması açısından zorlayıcı olmaktadır.

### **1.2.2. Başvuru Formları**

Başvuru formlarıyla adaylar hakkında daha detaylı bilgi toplanmaktadır. Başvuru formlarının doldurtulma amacı adayla doğrudan ilişki kurmadan önce adayın başvuru yaptığı pozisyonla uyumlu olup olmadığının incelenmesi ve işin gereklerini sağlamayan adayların elenmesidir. Başvuru formlarında bir standart yoktur, her işletme kendi ihtiyaçlarına göre başvuru formu oluşturabilmektedir (Özdemir, 2017: 131). Ancak,

Cowling'e göre (1990: 45) Başvuru formları aşağıdaki başlıkları içermelidir:

- Kişisel detaylar (isim, adres, yaş),
- Eğitim öğretim, nitelikler ve beceriler,
- Kariyer geçmişi,
- Sağlık durumu,
- İlgi alanları.

Başvuru formlarında adayın doldururken sıkılmaması ve vaktinin boşa harcanmaması için iş için gerekli olmayan bilgiler istenmemelidir. Bu durum işletme için de zaman kaybına neden olmakta ve değerlendirme yaparken işlerin zorlaşmasına yol açabilmektedir.

### **1.2.3. Sınav ve Test Uygulamaları**

İşe alım ve terfiler hem çalışanlar hem işletmeler açısından çok önemlidir. Verilecek yanlış kararların maddi ve manevi bedelleri mevcuttur. Bu yüzden de değerlendirmeler ne kadar çok yönlü olursa ve farklı açılardan bakmaya fırsat tanırorsa; gerçeğe yakın bilgiye ulaşma ve doğru karar verme ihtimali o oranda artacaktır. Bu yüzden de işe alım sürecinin sınav ve test uygulamalarıyla desteklenmesi oldukça önemlidir. Bu uygulamalar kişilerin günlük hayattaki davranışları, baskı ve stres altındaki davranışları, değerleri gibi oldukça önemli veriler sağlayabilmektedir (Dicleli, 2009: 184- 185). Ek olarak adayların bilgisini ölçmek, kişiliğini, zekasını, yabancı madde kullanıp kullanmadığını dahi ölçmek sınav ve test uygulamalarıyla mümkündür. Test ve sınav uygulamaları neredeyse tüm işletmelerin işe alım sürecinde dahil ettiği uygulamalardır ve bu uygulamalar oldukça çeşitlidir. Ancak hepsinin ortak noktası; daha somut sonuçlar vermesidir.

Geçmişte işe alım ve terfi süreçleri için yalnızca büyük işletmeler sınav ve test uygulamalarından faydalanırken günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmeler de sınav ve testleri kullanmaya başlamışlardır. İşe alım maliyetlerinin artması, çalışanın beceri ve yetenek eksiklikleri karşısında işletmelerin uğradıkları kayıplar, iyi insan kaynağının elde tutulması gibi sorunlar işletmeleri bu testleri kullanmaya teşvik etmektedir. İnsan

kaynakları yönetiminde testler genellikle işe alım süreciyle özdeşleşmiştir ancak performans yönetimi, eğitim geliştirme ve planlama, kariyer planlama gibi pek çok insan kaynakları fonksiyonunda testlerden faydalanılmaktadır (Morris, 2007).

İnsanların mükemmel olması imkansızdır ve hata yapmaları çok normaldir. İşe alım süreci de sınırlı bilgi temelinde yapılan bir dizi karardan oluşmaktadır ve her insanın belirsiz koşullarda hata yapma riski artar. Ancak ilgili bilgiler sistematik bir şekilde toplanırsa sağlıklı karar verme oranı artar. Özellikle psikometrik uygulamaların kullanımı son yıllarda oldukça artmıştır ve artmaya da devam etmektedir. Bunun nedenlerinden biri nispeten kolay kullanımındadır. Bir diğer sebep ise sadece bir kez satın alınıp defalarca kullanılabilmesidir. Ayrıca bu uygulamaların birçoğu da birey hakkında fazlasıyla gerçeğe yakın sonuçlar vermektedir (Dale, 2003: 106, 181).

Test ve sınav uygulamalarının avantajı; işletmelere bir mülakat ile elde edilebilecek bilgilerden çok daha fazlasını sunmasıdır. Bu uygulamaların doğru adayın işe alınmasında etkili olduğunu düşünürsek, yanlış insan kaynağının da işletmeye olan maliyeti göz önünde bulundurulduğunda uzun vadede işletmelere güçlü maliyet avantajı sağladığı yadsınamaz bir gerçektir. Ancak bu uygulamalar, değerlendirme konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan insanlar tarafından yapıldığında yanıltıcı olabilmektedir ve işletmeleri yanlış karar vermeye yöneltmektedir (Brown, 2011: 190). Görüldüğü üzere, bu uygulamaların birçoğunun geçerliliği artık kabul edilmiştir ve adayların yetkinlikleri ve kişilikleri hakkında geçerli bilgiler verdiği belirtilmiştir. Ancak bazı adaylar açısından bu testler yanıltıcı olabilir. Aday yakın zamanda bir yakını kaybetmiş olabilir veya üzücü bir olay yaşamış olabilir uzun zamandır iş arama sürecinde olduğu için ruhsal anlamda iyi durumda olmayabilir. Değerlendiriciler bu tarz konularda dikkatli olmalıdır çünkü yanlış değerlendirme o an sıkıntıda olan ama işletme için faydalı olabilecek adayın işletmenin elinden kayıp gitmesine neden olabilir.

Test ve sınav uygulamasından önce kesinlikle adaylarda olması gereken özellikler gerçekçi bir şekilde belirlenmiş olmalıdır. Belirlenen özelliklere göre testler uygulanmalıdır. Örneğin, duygusal zekanın etkili olmadığı bir iş için başvuruda bulunan adaya duygusal zekâ testi uygulamak, gereksiz zaman kaybı ve maliyettir.

Test ve sınav uygulamaları yine tüm işe alım süreçleri gibi sadece adayın rızasıyla yapılabilir ve adayların testin mantığını bilme, sonuçlara itiraz etme veya geri bildirim

alma hakkı vardır işletmeler bu uygulama sonuçlarının gizliliğinin korunacağı ile ilgili adaya garanti vermelidir (Dale,2003: 182). Gizliliğin korunması adayın yasal hakkıdır ancak bunun garantisinin uygulamadan önce verilmesi, adaya bu süreçte daha rahat ve kendisi gibi davranabilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

**Değerlendirme Merkezleri:** Değerlendirme merkezi uygulamasında adaylar, gruplandırılmaktadır. Gruplara da çalışma hayatında karşılaştıkları bir problem verilmekte ve bu problemi çözmeleri beklenmektedir. Adaylar çalışırken adayların tutumları, davranışları, diğer adaylarla olan iletişimleri, rekabetçilikleri, problem çözme becerileri gibi özellikleri bu konuda bilgili, uzman kişiler tarafından izlenmektedir ve kısa bir süreç değildir. Bu yöntemi iyi bir şekilde organize olmuş veya danışmanlık hizmeti veren işletmeler yürütmektedir (Öner, 2006: 52).

Değerlendirme merkezlerinin amacı çoğunlukla bireylerin yönetim pozisyonları için durumlarını değerlendirmektir. Değerleme yapıldıktan sonra katılımcıların değerlendirme sonuçları durum yöneticisine gönderilir ve sonuçlar katılımcılarla paylaşılır. Değerlendirme merkezleri işe alım sürecinde kullanıldığı gibi halihazırda çalışmakta olan insan kaynağının kariyer planlaması için de kullanılabilir (Gatewood ve Field, 2001: 659). Demirkaya'nın yaptığı araştırmaya göre işletmeler yönetici pozisyonları için %25, diğer pozisyonlar için %9,1 oranında değerlendirme merkezi uygulamalarından faydalanmaktadır. Her iki tür pozisyon için kullanımındaysa oran %55,9' a çıkmaktadır (2015: 67).

Değerlendirme Merkezi uygulamalarının hızla artması üzerine 1979'da "Değerlendirme Merkezleri Uygulama ve Etik Kılavuzu" hazırlanmıştır. 1989'da ise güncelleştirilerek bugünkü halini almıştır. Belgede; belgenin amacı, tanımı, bir sürecin değerlendirme merkezi olarak ele alınabilmesi için gerekli koşullar, kurumsal politikalar, değerlendiricilerin eğitimi, değerlendirme merkezinin geçerliliği gibi başlıklar bulunmaktadır. Bunların yanında işletmenin uygulama öncesinde adayları bilgilendirmesi gerektiği, katılımcıya istediği takdirde geri bildirim verilmesi gerektiği, katılımcının kendisiyle ilgili özet raporları okuyabilmesi, katılımcıya hangi bilgilerinin toplandığının belirtilmesi gerekmektedir. İşletme elde edilen verileri farklı bir amaçla kullanmayı düşünürse yine katılımcı bilgilendirilmelidir (Baltaş, 2009: 193-195).

Değerlendirme merkezleri için etik kılavuzun olması hem adaylar hem işletmeler için yol gösterici ve koruyucu niteliktedir.

**Yalan Makinesi:** Bireylerin doğruyu söyleyip söylemediklerini sınavan bir tür aletli testtir (Kaynak vd., 2000: 153). Yalan makinesi günümüzde kriminal alanda daha fazla kullanılmaktadır. İşe alımda ise kullanımı yaygın değildir. Çünkü yalan makinelerinin geçerliliği ile ilgili hala şüpheler vardır (Committee to Review the Scientific Evidence on the Polygraph, 2003:11-12). Amerika Birleşik Devletleri'nde 1988 yılında yürürlüğe giren yasa ile özel işletmeler işe alım kararlarında yalan makinesini kullanamamaya başlamışlardır. Çalışanlar ve adaylar işveren tarafından gelecek olumsuz karşılıktan korkmaksızın yalan makinesine girmeyi reddetme hakkına sahiptir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 85).

Yalan makinesi birey soruları yanıtlarken kan basıncına, kalp atışına, solunumuna bakarak doğru söyleyip söylemediğini tespit etmek için kullanılmaktaydı. Ancak yalan makinesinin kullanımı ciddi sorunlara yol açtığı ve yanlış yorumlanma ihtimalinin yüksek olduğu için yöntemin yasallığı konusunda ciddi tartışmalara sebep olmuştur ve artık kullanılmamaktadır (Barutçugil, 2004: 264). Barutçugil'in belirttiğinin aksine yapılan diğer bir araştırmada, yönetici işe alım sürecinde yalan makinesinin kullanım oranı %41,7 diğer pozisyonlar içinse %45,8 olarak saptanmıştır. Ancak her iki pozisyon türünde de kullananlar ele alındığında bu oranın %12,5'lere düştüğü belirlenmiştir (Demirkaya, 2015: 65). Bu oranlar görmezden gelinemeyecek kadar yüksektir olduğunu söylemek mümkündür.

**El Yazısı Analizi:** El yazısı analizi, yani grafoloji, el yazısına bakarak yazan kişinin karakter yapısına ulaşmayı amaç edinmiş, bilimsel bir metottur. El yazısı analizinden tıp alanında, adli alanda, rehberlik alanında ve işe alım yapılırken endüstri alanında faydalanılabilmektedir (Altınköprü, 2003: 15).

Grafoloji işe alım kararının verilmesinde elbette tek başına kullanılamaz ancak çalışan adayının profilinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da grafoloji uzmanlarından yardım alan işletmelerin sayısının günden güne arttığı belirlenmiştir. (Leonard, 1999: 67-68). Yapılan bir diğer araştırmada da İngiliz işverenler işe alım ve seçim kararlarında grafolojiden faydalanmadıklarını belirtmişlerdir ancak grafoloji, Avrupa'da yaygın olarak



kullanılmaktadır (Dale, 2003:105). Ülkemizde ise el yazısı analizinin kullanım oranı yönetici adayları için %33,3, diğer adaylar için %55,6, her iki pozisyon türü içinse %11,1'dir (Demirkaya, 2015: 67).

El yazısı analizi yapmak isteyen bir uzmanın adaya ayrıca bir uygulama yaptırmasına gerek yoktur. Doldurduğu iş başvuru formundan bile analiz yapılabilmektedir. Bu yönüyle diğer testlere göre etik açıdan daha sorunludur. Kesinlikle adayın bilgisi dışında yapılmamalıdır ve sonuçları aday ile paylaşılmalıdır.

Birçok insan el yazısı analizini falcılık ya da astroloji ile bağdaştırmaktadır. Ancak grafoloji bilimsel temellere dayanmaktadır ki adli vakaların çözümünde dahi kullanılmaktadır. Günümüzde pek çok üniversite ve kurum grafoloji sertifika programları düzenlemektedir.

**Kişilik Testleri:** Kişilik testleri aslında ilk olarak klinik amaçlara yönelik geliştirilmiştir ancak ilerleyen zamanlarda işe alım sürecine dahil olmuştur. Bu testler daha çok çalışan adayının işin gereklerini sağlaması açısından kişilik olarak uygunluğunu tespit etmek amacıyla uygulanmaya başlamıştır (Hekimler, 2006: 301).

Kişilik testleri işletme-birey bütünleşmesinin sağlanması açısından önemli etkiye sahiptir. Bir kişinin zeki, yetenekli, tecrübeli olması bir işte başarılı olması için yeterli değildir. İşin gerekleri ve yapısıyla insan kaynağının kişilik özelliklerinin uyumlu olması önemlidir. Kişilik testleri işletmeye alınacak insan kaynağının ileriki davranışlarının öngörülmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Örneğin; güven gerektiren işlere alım yapılırken kişilik testlerinden faydalanılır. Sempatik, girişken, ikna kabiliyeti yüksek, kararlı gibi pek çok kişilik özelliği için ölçüm yapılmaktadır (Öztürk, 1994: 88-90). Demirkaya'nın araştırmasına göre kişilik testlerinin yönetici adaylarına uygulanma oranı %24,0 'tür, diğer pozisyonlar için uygulama oranı %26,9'dur, her iki tür pozisyon için uygulama oranı ise %49,0'dur (2015: 67).

Kişilik testlerinin işe alım sürecinde verimli sonuçlar elde edilmesinde oldukça etkili olduğu, adayların kişisel özelliklerini hızlıca öngörme konusunda başarılı olduğu düşünülmektedir. Fakat kişilik testlerinin dezavantajları da tartışılmaktadır. Geçerlilik, güvenilirlik ve yasalara uygun olmakla ilgili çekincelere sebep olan kişilik testleri testi dolduran kişinin o anki ruh halini de yansıtabilmektedir (Milner vd.,2016: 4). Kişilik

testleri uzun zamandır kullanılıyor olmasına rağmen uygulanmasıyla ilgili sakıncalı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Uygulayıcıların testin geçerliliği, adayın teste hazır olması ve rızasının olması konusunda özenli olması gerekmektedir.

**Yetenek Testleri:** Belirli işleri yapacak olan adayların potansiyel yeteneklerinin ölçülmesini sağlamaktadır. Burada önemli olan adayların bu iş için özel bir eğitime tabi tutulmamış olmasıdır. Çünkü yetenek, kişilerin özel bir eğitime tabi olmadan sahip oldukları becerilerdir. İşletmelerin çoğu özelleşmiş işler için eğitimler vermektedir ancak kabul edilmelidir ki eğitim vermek işletmeler için maliyet unsurudur. Dolayısıyla adayları işe almadan ve gerekli yatırımlara girişmeden önce adayların gerekli yeteneklere sahip olup olmadıklarını öğrenmek için yetenek testleri yapılmaktadır (Eren, 2012: 329-330).

Yetenek testlerinin çok fazla türü vardır ve adayın yerleştirileceği pozisyon için doğru testin seçilmesi önemlidir. Tipik olarak sayısal ve sözel mantık testleri tüm pozisyonlar için fikir sağlayabilecek nitelikte olsa da “soyut akıl yürütme yeteneği, mekânsal yetenek, teknik yetenek, büro araçları kullanma becerisi” gibi yetenek testleri de mevcuttur (Brown, 2011: 192). Yetenek testleri yönetici adaylarının işe alımı için %16,3, diğer pozisyon adayları için %41,3, her iki pozisyon türü için ise %42,3 oranında kullanılmaktadır (Demirkaya, 2015: 67).

Yetenek testlerinin avantajları; adayların belirli durumlardaki yetenekleriyle ilgili faydalı bilgiler sunması, adayların akıl yürütmede, uygulamada ve kendilerini ifade etmede yeterli olup olmadıklarıyla ilgili bilgiler edinmeyi sağlaması ve teknik ve mekanik alanlarda uzmanlık seviyelerinin ve yeteneklerinin anlaşılması şeklinde sayılabilir. Dezavantajlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür; adayın çalıştırılacağı pozisyonun gerektirmediği bir testin uygulanması riski, yanlış testin seçilmesi ve adayın yanlış değerlendirilmesi riski (Brown, 2011: 192). Ancak bu dezavantajlar uygulanan testlerin neredeyse hepsinde mevcuttur.

Yetenek bazlı aday değerlendirme yöntemlerini uygulamaya başlamak isteyen İK profesyonellerini en fazla tedirgin eden nokta bu konuyla ilgili herhangi bir yasal düzenleme veya engelin olup olmadığıdır. Ancak yetenek testlerinin soruları önceden hazırlanmıştır yani yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış mülakatlara kıyasla daha az yasal risk içerdiği söylenebilir (Human Resources Report, 2015: 46). Ancak

yine de testlerin herhangi bir sakınca içerip içermediği kontrol edilmelidir. Uygulamadan önce adaylara gerekli açıklamalar yapılmalı ve adayların rızası alınmalıdır.

**Dürüstlük/ Doğruluk Testleri:** İşe alım sürecinde poligraf testlerini kullanmak zorunda kalmadan, sahtekarlıkları tespit edebilmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Berry, Sackett ve Wiemann, 2007:272). DISC Akademi uyguladıkları “DISC Integrity” testinde güvenilirlik, sorumluluk, normlara uygunluk, hırsızlık, rüşvet, alkol kullanımı, madde kullanımı, iş yeri tutumu gibi durumları ölçtüğünü belirtmiştir ([www.discakademi.com](http://www.discakademi.com), 14.11.2018).

Bu testlerin ruhsal bozuklukları test etmek için de kullanılabilceği belirtilmiştir. Yeni test türleri geliştirilmeye devam etmektedir ve test biçimlerini değiştirerek sahtekarlığı saptamanın yeni yolları aranmaktadır. Dürüstlük testlerinde sadece “amaçlanan” şekilde kullanıldığı sürece önemli bir yasal riski bulunmadığı vurgulanmıştır (Berry, Sackett ve Wiemann, 2007: 290, 296).

**Duygusal Zekâ Testleri:** Duygusal zekâ İngilizce “Emotional Intelligence” sözcüklerinin kısaltılmış şekli EI olarak kullanılmasına rağmen “EQ” (Emotional Quotient) kullanımı çok daha yaygındır. Kişinin kendisinden ve diğer insanlardan gelen duygusal işaretleri anlamlandırması ve ortaya çıkan durumu iyi yönetebilmesini ifade etmektedir (Sönmez, 2010: 32). Yapılan araştırmalarda insan sermayesi özelliklerinin kariyer başarısını getirdiği ispatlanmıştır. Son zamanlarda örgütsel araştırmacılar, kariyer başarısındaki insan sermayesi göstergelerinden duygusal zekanın öneminden bahsetmeye başlamışlardır (Aslan, 2008: 206). Duygusal zekâ basitçe, duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlanabilir (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

Çalık (2016) işe alımda daha çok adayların gittiği okullara, sınav sonuçlarına ya da teknik becerilerine bakıldığını fakat duygusal zekasının önemsenmediğini belirtmiş olsa da araştırmaların ve iş dünyasından örneklerin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama konusunda iyi olan kişilerin daha iyi liderler olduklarını vurgulamıştır.

Lisansüstü eğitim için bilişsel yeteneklerin gerekli olduğu bir gerçektir ve bunu yapabilmek için belirli bir IQ'ya sahip olmak gereklidir. Ancak oradaki eğitimin nasıl tamamlandığı duygusal zekayla alakalıdır. Ya da bir işyerinde çalışırken zorluklar

karşısında istikrarlı durabilmek, astlarla ya da üstlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmek için yüksek IQ'ya sahip olmak yeterli değildir. Dahası, değişimin hızı arttıkça iş dünyası kişinin bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakları üzerinde daha büyük taleplerde bulunduğundan bu özel yetenekler dizisi daha önemli hale gelecektir (Cherniss, 2000: 5,10). Kişinin IQ' su ne kadar yüksek olursa olsun özellikle sosyal ilişkilerin ve iletişimin fazla olduğu işlerde EQ' nun önemi yadsınamayacak kadar fazladır. Dolayısıyla, duygusal zekâ testlerinin kullanımı işletmeler ve adaylar için oldukça faydalıdır

**Zekâ Testleri:** Adayların zekâ durumlarını ölçmek, zekanın farklı yönlerinin değerlendirmesini yapmak için oluşturulan testlerdir. İşletmelerde işe alım sürecinde uygulanan zekâ testleri adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ve iş için ihtiyaç duyulan zekâ türü düzeyindeki insan kaynağını seçmek amacıyla kullanılmaktadır. Birçok iş bakımından ortalama zekâ yeterli görülmektedir. Yapılan incelemelerde çalışanların zekâ seviyeleri ile yaptıkları işin uygun olması gerektiği belirlenmiştir. Yüksek zekalı çalışanların, monoton işlerde daha az verimli oldukları saptanmıştır (Erdoğan, 2013: 136).

Zekâ, bireyin işteki başarısı üzerinde etkilidir. Özellikle çalışanın zihnini kullanması gereken işlerde başarısının zekâ seviyesiyle arasında pozitif bir ilişki kurulmuştur. Ancak yapılan bazı çalışmalarda zekâ seviyesi arttıkça iş başarısının azaldığı da tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise işte zihin kullanımı fazla olsa bile işin monoton olmasının insan kaynağının verimini düşürmesidir (Öztürk, 1994: 85-86). Buradan; yapılan iş için zekâ seviyesinin yüksek ya da alçak olmasıyla tamamen alakalı olmadığını söyleyebiliriz. Adayın zekâ testinde başarılı olması ya da yüksek puan alması o iş için uygun olduğu anlamına gelmez. Adayın yapacağı iş, zekasını aktif olarak kullanacağı bir iş ise elbette zekâ seviyesinin önemi göz ardı edilemez ancak daha monoton ya da beden gücü gerektiren işlerde zekâ testlerinin gerekliliği azalmaktadır. Ya da her iş için yüksek zekâ seviyesindeki insan kaynağını çalıştırmak pozitif sonuçlar doğurmayacaktır.

Zekâ ve kişilik testlerinde insan haklarını zedeleyici unsurların bulunma ihtimali söz konusudur. Batı'da bazı işletmelerin bu tarz testler aracılığıyla adaylara ayrımcılık yaptığı iddiasıyla davaların açılmasına neden olmuştur (Okakın ve Şakar, 2015: 51). Bu

yüzden bu testlerin uygulanmasında özenli davranılmalıdır. Sorular incelenmeli ve iyice irdelenmelidir ki adayları rahatsız edebilecek soruların bulunup bulunmadığı saptanabilsin.

**Hafıza ve Dikkat Testleri:** Hafıza, sözel veya yazılı bilgileri akılda tutabilme durumudur. Bu test özellikle hafızanın iyi olmasını gerektiren işlerde kullanılır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 30). Bazı işler için hafıza oldukça önemlidir, bu yüzden hafıza testleri işletme ve adaylar için oldukça işlevseldir.

Dikkat, algımıza yön veren bir seçicilik halidir. Belirli bir anda insanın duyu organları sayısız uyarıcı ile uyarılır. Bu uyarılardan yalnız belirli birime cevap vermek üzere algının yönlendirilmesine “dikkat” denir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 115). Dikkat testlerinin uzun süreli konsantrasyon gerektiren pozisyonlara insan kaynağı alımı için kullanılması uygundur fakat ülkemizde sıklıkla uygulanan bir yöntem değildir (Arslan, 2016). Dikkat testleri bazı işler için oldukça gereklidir. Muhasebeci, sürücü, kalite kontrol elemanları için dikkat testleri oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2009: 102).

**Başarı Testleri:** Başarı testlerinin mantığı uygulama yeteneğinin ölçülmesine dayanmaktadır. Adayın çalışacağı işin bir kısmı adaya görev olarak verilir ve bu görevi gerçekleştirmesi beklenir. Başarı testleri yaygın olarak kullanılır çünkü uygulamak kolay ve ucuzdur (Arslan, 2016).

Başarı testleri kişilerin akademik özgeçmişlerinden ne kadar yararlandıklarını göstermesi bağlamında başarılarının değerlendirilmesi için kullanılmasının yanında kişilerin gelecekteki başarıları hakkında tahminleme amacıyla da kullanılabilir (Özgüven, 2000: 144). Başarı testleri işe alım sürecinde kullanılabileceği gibi terfi kararlarında da kullanılabilmektedir (Power, 2004:3).

**Bilgi Testleri:** Bir işin yapılması, belirli seviyede bilgiyi gerektirmektedir ve bu bilgi, işin genel yapısıyla ve iş araç ve gereçlerinin kullanımıyla ilgilidir. Bazı işlerdeyse üretilen madde ya da yapılan işle ilgili spesifik bilgiler gerekli olabilir. Bu bağlamda öncelikle yapılacak iş için hangi bilgilerin gerekli olduğu tespit edilmelidir. Daha sonra ise bu bilgilerin ölçümü için testler hazırlanmalıdır. Bilgi testleri genellikle kâğıt- kalem testleri olarak uygulanır ancak zaman zaman uygulamalı-aletli testlerle de adayların bilgileri ölçülebilir (Erdoğan, 1987: 157). Bilgi testlerinde de makul davranmaya dikkat

edilmelidir. Adayın işle ilgili yeterli bilgisinin olup olmadığını ölçerken, abartılmamalı, iş ile ilgili sorular sorulmalıdır.

**Uyuşturucu Testleri:** Birçok kişinin aklına uyuşturucu testi denildiğinde ilk olarak idrar testi gelmektedir. Bu testler kişinin idrarındaki ilaç metabolitlerinin varlığını tespit etmek için tasarlanmış çeşitli biyokimyasallara odaklanmıştır. Ancak bu durum yalnızca uyuşturucu kullanan kişileri saptar. Uyuşturucu kullanma eğiliminde olan çalışanları ya da çalışan adaylarını saptayamaz. İdrar testinin yanı sıra kâğıt ve kalem envanteri kullanılabilir ve böylece, kişilerin uyuşturucu kullanımına yönelik eğilimini değerlendirilebilir (Rosse, Ringer, Miller, 1996: 459-460).

Gatewood ve Field uyuşturucu testlerini dört ana başlıkla incelemiştir. Bunlar, Rosse ve arkadaşlarının bahsettiği idrar testi ve kâğıt kalem testinin yanı sıra “saç analizi” ve “görev için uygunluk testleri”dir. (2001: 682). Bu testlerin yanı sıra işletmeler adayların sabıka kayıtlarını inceleyerek de daha önce uyuşturucu kullanmış ve resmi makamlarca tespit edilmiş olan adayları saptayabilirler. Önceden kullanmış olması hala bağımlı olduğu anlamına gelmese de işe alım sürecinde işletmelere yardımcı olabilir.

Günümüzde uyuşturucu kullanımı oldukça artmıştır. Özellikle işyerinde uyuşturucu kullanımı ya da uyuşturucu madde etkisinde işe gelen çalışanlar telafisi mümkün olmayan hasarlara yol açabilirler. Ağır kimyasallarla çalışanlar, işi gereği silah bulunduran görevliler, pilot ya da otobüs şoförü gibi toplu taşıma yapan görevlilerin bu tarz bir duruma eğilimi dahi olması kendisinin ve çevresindeki insanların canını tehlikeye atabilir.

**Genetik Testleri:** kromozom, gen veya proteinlerdeki değişiklikleri tanımlayan tıbbi testlerdir. Günümüz itibariyle binden fazla genetik test kullanılmakta ve daha fazlası geliştirilmektedir (ghr.nlm.nih.gov, 16.11.2018). Bu testlerin uygulanacağı kişilerin, kişilik haklarına saygı gösterilmeli ve bilgilerinin gizli tutulmasına dikkat edilmelidir (Tazebay, 2002:60). Bazı işletmeler, işe alım sürecinde adaylardan ya da halihazırda çalışmakta olan bireylerden genetik testlere katılmalarını istemektedir. Burada önemli olan nokta, bu testlerin bir gereklilik olarak çalışan sağlığı ve meslek hastalıkları açısından önem arz etmesidir (Çetin, 2017: 31). Yani genetik testler etik açıdan iki şekilde dikkatli kullanılmalıdır; işe alımda genetik yapıdan dolayı ayrımcılık

yapılmamalı, genetik test sonuçları kişinin rızasıyla yapılmalı ve sonuçları üçüncü kişilerle paylaşılmamalıdır.

**İlgi Testleri:** İlgi testlerinin odak noktası, işine ilgi duyan bir bireyin duymayan bir kişiye oranla daha başarılı olacağıdır. (Öztürk, 1994:95). Bu testler kişilerin meslek yaşamlarında ve özel yaşamlarında ilgi duydukları konuları saptamak için uygulanan testlerdir. İlgi testlerinde kişilerin mesleki ilgilerini tespit etmek için; mekanik, aritmetik, bilimsel, sosyal ilgiler analiz edilmektedir (Erdoğan, 1987: 112). Böylece hem adayların ilgileriyle paralel işlere yerleştirilme ihtimali artmaktadır. Bu da hem örgütsel hem de bireysel performans anlamında olumlu etki yaratacak bir uygulamadır.

Bazı pozisyonlar için birkaç testin birden uygulanması gerekmektedir. İşin gereklerine göre bir araya getirilen testler test bataryalarını oluşturmaktadır. Test bataryaları; iş için gerekli olan becerilerin veya niteliklerin tek bir testle ölçülememesi durumunda birden çok testin bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır. Test bataryalarının kullanımı; değerlendirmelerin somut verilerle yapılmasına yardımcı olmaktadır (Abalı, 2015: 24). Örneğin bir pozisyon için; başarı, kişilik ve zekâ testlerinin yapılması gerekebilir. Böyle durumlarda test bataryaları kullanılmaktadır.

Önceki kısımda pek çok test ve sınav uygulamasından bahsedilmiştir. Aralarında benzerlikler ya da yakınlıklar olsa da hepsinin birbirinden ayrılan yanları vardır. Ancak bu uygulamalarla ilgili şunlardan bahsetmekte de fayda vardır:

Adaylar genellikle işletmenin tercih ettiği, işletme ya da pozisyon için uygun olan testlerle değerlendirilir. Ancak işe alım sürecinde test uygulamaları oldukça hassas bir süreçtir ve testlerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir (Caldwell, 1999: 43):

- Uygulanılan testler iş ile ilgili olmalıdır ve adayın muhtemel performansı açısından, işletmeye fikir sağlamalıdır.
- İşe başvuran herkese aynı test uygulanmalıdır ve aynı puan sistemiyle değerlendirme yapılmalıdır.

- Uygulanan test ayrımcılık yapmaya yatkın olmamalıdır. İnsanların birçoğu zekâ ve yetenek testlerinin, kişilerin aldığı eğitime göre aleyhte sonuçlar verebileceğini düşünmektedir. Bu konu oldukça karanlık bir noktadır.

Bazı kurumlarda ya da işletmelerde testler uygulanmakta, puanlanmakta ve özetlenmekte ancak sonuçları verimli bir şekilde kullanılamamaktadır. Yapıcı bir amaçla kullanılmadıkça testin kullanılmaması daha iyidir. Bu testlerin gereksiz kullanımı işletme açısından boşa zaman, emek ve para sarfiyatına sebep olmaktadır. Ülkemizde testlerin denetimi ve etik kurallar bakımından testlerin uygulama ve kullanılmasında görülen hataları engelleme konusunda duyarlı davranılmaya başlansa da bu testlerin denetimi ve etik kurallara göre uygulanması konusunda çok fazla gelişme olmamıştır (Özgüven, 2000: 272, 402). Oysa ki işe alımdaki tüm süreçlerde hatta iş yaşamında da etik kurallara uyulması oldukça önemlidir. Özellikle de işe alımda uygulanan testlerde etik kurallara çok fazla dikkat edilmelidir.

Testlerin yanlış kullanımını önlemek için bazı batı ülkelerinde testler ve sonuçlarıyla ilgili meslek ahlakı ilkeleri geliştirilmiştir. Çoğu genel ahlak ilkeleri gibi uluslararası nitelik taşıyan bu ilkeler ülkemiz için de geçerlidir. Testlerle ilgili meslek ahlakı ilkelerinin başlıcaları; gizlilik, testlerin dağıtımı ve yalnızca yetkili kişiler tarafında kullanımı konularını kapsamaktadır (Öner, 2006:37).

Herkese aynı sorular sorulsa dahi, doğru sonuçlar vermesi için tüm adaylara test uygulama sürecinde eşit davranılması test sonuçları açısından oldukça önemlidir. Mesela test için herkese aynı zaman tanınmalı, testlerin uygulandığı odanın sıcaklığı ideal olmalıdır. Testten önce adayın motive edilmemesine veya uyarılmamasına dikkat edilmelidir (Çelikay, 2009: 1). Test uygulamasından önce dışarıda bekletilen adayla, teste vaktinde alınan adayın test değerlendirmeleri bile eşitsizliğe sebep olmaktadır. Bu yüzden tüm işe alım safhalarında olduğu gibi test ve sınav uygulamalarında da dikkatli, özenli ve adaletli davranılmalıdır.

#### **1.2.4. İş Görüşmesi (Mülakat- Yüz Yüze Görüşme)**

Yüz yüze görüşme, mülakat ya da işe alım görüşmesi olarak isimlendirilen süreç en çok kullanılan İK seçim aşamalarından biridir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 188). İş görüşmesi, görüşmeci ile aday arasında bilgi alışverişinin sağlandığı konuşmadır ve amaca yönelik



olmalıdır. İş görüşmelerinde adayın iç dünyasına girerek adayın eğilimleri ve bakış açısı öğrenilmeye çalışılır (Bingöl, 2016: 253).

Bir mülakatın üç temel amacı vardır. Bunlar; adayın verilecek görev için doğru kişi olup olmadığını belirlemek, adaya bu iş için uygun olup olmadığını değerlendirme olanağı tanımak ve adaya karşı iyi bir imaj çizmektir (Maitland, 1997: 42-43). Adayın doğru kişi olup olmadığını anlamak, işin gereklerini sağlayacak ve işletme kültürüne uyum sağlayabilecek kişiyi bulabilmek adına oldukça önemlidir. Aday da görüşmeye gittiğinde işyerini gözlemleme imkânı bulmaktadır ve mülakat sırasında da çalışma şartları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Aslında bu durum aday için de o işletme hakkında fikir sahibi olmak için oldukça önemlidir ve işe alımın iki taraflı olduğu unutulmamalıdır. Görüşmeye gelen aday işletme hakkında fikir sahibi olmaktadır ve o işe girmese bile işletmede yaşadığı mülakat tecrübesi adayda bir izlenim oluşturmaktadır. Aday, görüşmeden çıktıktan sonra tecrübelerini yakınlarıyla paylaşacaktır ve böylece başka adayların işletmeye iş başvurusu yapma ya da yapmama kararını etkileyecektir. İş görüşmesinde olumsuzluk yaşayan adayların, bir daha o işletmeyi müşteri olarak dahi tercih etmeme gibi bir durum da söz konusu olacaktır. Bu yüzden İK uzmanları, görüşmeye gelen adaylara karşı özenli ve saygılı bir tutum sergilemelidir.

İyi düşünülmüş bir görüşme planı sağlıklı ve doğru işe alım yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu cevapları almasına yardımcı olur. Mülakatlarda daha detaylı cevaplar alabilmek için açık uçlu sorular sormakta fayda vardır. Çünkü adayın kapalı uçlu sorularda “evet ya da hayır” cevabını verme ihtimali yüksektir. Bu da adayla ilgili daha fazla bilgi almayı zorlaştırır (Fyock, 2004: 85). Bu açıdan farklı iş görüşmesi türleri olduğunu söylemek mümkündür ve bunlardan bahsetmekte yarar vardır. Adayların seçim kararında en büyük role sahip olan görüşme sürecinde görüşme süreciyle ilgili bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları şu şekildedir:

- **Standart Görüşme:** Bu görüşme türünde tüm adaylara daha önceden hazırlanmış kalıp sorular sorulmaktadır. Planlı ya da yapılandırılmış görüşme olarak da adlandırılan bu görüşme türü, ilgili soruların dışına çıkılmaması ve esnekliğin olmaması sebebiyle görüşmelerin daha kısa sürmesini dolayısıyla da daha fazla adayla görüşmeyi sağlamaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın,

2002:118). Soruların önceden hazırlanmış olması tüm adaylara aynı soruların sorulması avantajını sağlamaktadır ve etik açıdan sakıncalı soruların sorulmasını engellemektedir.

- **Serbest Görüşme:** Soruların önceden hazırlanmamış olduğu ve serbest veya yapılandırılmamış görüşme de denen bu görüşme türünde, mülakatı yapan kişi adayın özgeçmişine ve görüşmenin akışına göre doğaçlama sorular sormaktadır. Bu yöntemin dezavantajı ise sorular standart olmadığı için değerlendirmenin de standart olmaması riskidir (Serttaş, 2012: 45). Soruların aynı olmaması adaylar açısından da eşit olmayan bir duruma yol açabilmektedir. Yine sorular anlık olarak belirlenip sorulduğu için görüşmecinin hata yapma ihtimali oldukça yüksektir. Görüşmeci, adaya sorulmaması gereken soruları sorabilmektedir. Bu da görüşmenin etikliğiyle ilgili riskli bir durum oluşturacaktır.
- **Baskılı Görüşme:** Bu görüşme türünde amaç adayın çalışma esnasında gerilim olduğunda nasıl tepki vereceğini ölçmektir. Görüşmede bilinçli bir şekilde gerilimli ve baskılı bir ortam oluşturulmaktadır ve görüşme bu ortamda devam etmektedir. Baskılı görüşme yönteminde görüşmeci saldırgan bir tavır sergiler ya da adayı küçümser ve bu esnada adayın tepkilerini gözlemler (Bingöl, 2016: 257). Bu görüşme türünde görüşmeci oldukça dikkatli davranmalıdır, çünkü diğer görüşme türlerine nazaran etik dışı davranışlara eğilimi daha fazla olan bir görüşme türüdür.
- **Grup Görüşmesi:** Grup görüşmesinde adayın girişkenliği, saldırganlığı, dengesi ve uyumu rahatlıkla gözlemlenebilmektedir. Grup görüşmelerinde uygulanan iki yöntem vardır. Birincisi; görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır ve sorular sorar ve doğru yanıt verenler ve boş pozisyon için uygun olanlar seçilir. İkincisi ise; adaylar kendi aralarında bir konuda tartışırlar ve bu sırada görüşmeci adayların tutumlarını izler ve saptamalar yapar (Sabuncuoğlu, 2009:109). Grup görüşmelerinde görüşmeyi yöneten kişi oldukça dikkatli olmalıdır. Adaylar arasındaki rekabet fazla olacağı için adaylar da birbirlerine karşı etik dışı davranışta bulunabilmektedir. Karşısındakine düşüncesini kabul ettirmek için sesini yükseltebilir, sözünü kesebilir ya da manipüle edebilir. Bu davranışlar gözlemci tarafından elbette değerlendirmeye alınacaktır ancak

görüşmede istenmeyen durumlar olmaması için oldukça dikkatli olmak gerekmektedir.

- **Komisyon Görüşmesi:** Bu yöntem birden çok görüşmecinin bir araya gelerek adaylarla tek tek görüşmesi şeklinde gerçekleşir. Komisyon görüşmesinde çeşitli uzmanlık alanlarından görüşmeciler bir araya geldiğinden, adaylar hakkında daha sağlıklı değerlendirmeler yapılabilmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002: 119). Bu görüşmede tek aday ve birçok görüşmeci bulunduğundan adayın kendisini baskı altında hissetme ihtimali çok daha yüksektir. Görüşmede adayın kendisini rahat ve güvende hissetmesine dikkat edilmelidir. Bu görüşmede aday kendini “sorgu”da gibi hissettirilmemelidir.
- **Sorun Çözme Görüşmesi:** Bu görüşme tipinde adaylara bir sorun verilir ve adayın görüşleri alınır. Adayların çözümleri ve olaya yaklaşımı birlikte değerlendirilir. Bu yaklaşım adayları kapsamlı olarak inceleme konusunda zayıf kalmaktadır. Adaylara verilecek sorunların belirlenmesi bu yöntemin en zor kısmıdır. Bu nedenle, sorunlar titizlikle belirlenmelidir (Erdoğan, 1991: 70).
- **Davranışsal (Yetkinlik Bazlı) İş Görüşmesi:** Amaç adayın kendisiyle ilgili bilgi vermesini sağlamaktır. Bu yüzden açık uçlu sorular tercih edilmektedir. Sorular aday hakkında veri elde etmeye yardımcı olmaktadır ancak aday hakkında değerlendirme yapma konusunda yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla birbirini takip eden sorular sormak adaylardan bilgi alma konusunda yardımcı olmaktadır. Açık uçlu sorular sorularak olaylar ya da durumlar hakkında gerekli bilgiler sağlanmaktadır ve çoğunlukla önceden hazırlanmış sorular yerine o anda ortaya çıkan sorular sorulmaktadır. Yetkinlik bazlı mülakatta asıl nokta adayı “konuşturmak” tır (Altun, 2006: 116). Adayın geçmiş tecrübelerinin anlatılması istenen bir mülakat türüdür. Neyi nasıl yaptığı, sorunları nasıl aştığı gibi olayları detaylandırması beklenmektedir.

Mülakat türleri işletmenin işe alım stratejilerine göre belirlenmektedir. Bunun yanı sıra, işletmeler yapacakları mülakat türünü belirlerken zaman, maliyet ve verim açısından karşılaştırma yapmalıdır. Buna ek olarak seçilen mülakat türü açılan pozisyonun gereklerini saptama konusunda maksimum verimi sağlamalıdır. Mülakatlar en az iki

insanın etkileşimi şeklinde geliştiği için taraflar karşı tarafa etik davranma konusunda daha dikkatli olmalıdırlar.

İş görüşmesi süreci oldukça önemlidir. İş görüşmeleri açılış, ana bölüm ve kapanış olarak üç bölümden oluşmaktadır. Açılış kısmı görüşmenin yüzde onluk bir kısmını oluşturmaktadır. Burada amaç adayın görüşme için rahatlamasını sağlamaktır. Görüşmeci bunun için öncelikle dakik olmalı, arkadaşça yaklaşmalı ve kendisi hakkında bilgi vermelidir (Luecke, 2009: 14). Elbette aynı durum aday için de geçerlidir ki adaylar görüşme zamanından biraz daha erken gelirlerse kendilerine dinlenmek ve rahatlamak için vakit yaratmış olurlar.

Görüşmenin yüzde seksenini oluşturan ana bölümde ise adayı değerlendirmek için kullanılacak olan bilginin toplandığı bölümdür. Adayın nitelikleri, becerileri, deneyimleri ve bilgisi değerlendirmeli ve öncesinde oluşturulan iş tanımıyla eşleştirilmelidir. Ana bölümde liderlik, çözüm odaklı olup olmama durumu, iletişim becerileri, takım çalışmasına yatkınlık durumu, işe karşı yatkınlık durumu, çalışma hevesi ve öğrenme isteği ile ilgili saptamalar yapılır. Görüşmeci de bu kısımda işletmesi ve çalışma şartları, kariyer basamakları hakkında bilgi vermektedir. Ancak görüşmecinin dikkat etmesi gereken nokta işletmesi hakkında bilgi verirken gerçekçi olmasıdır. Bu durum işe alım esnasında nitelikli adayları işletmede çalışma konusunda ikna edici olabilir ancak ilerleyen zamanlarda şartların anlatıldığı gibi olmadığını gören çalışanın performansı ile ilgili sıkıntılar çıkacaktır ya da çalışan işten ayrılmak isteyecektir (Pocket Mentor, 2009: 45-46). Adaylar da bu süreçte kendileri hakkında doğru bilgiler vermelidirler. Sırf görüşmeye çağırılmak için özgeçmişlerine abartarak yazdıkları bir özellik, mülakatta adayı sıkıntıya sokabilir, belki de girebileceği işe yanlış bilgi verdiği için girememesine sebep olabilir.

İş görüşmesi, İK uzmanında aday hakkında kesin bir fikir oluşana kadar devam etmektedir. Görüşmenin tamamlanmasıyla görüşmeci adaya soracağı bir şey olup olmadığını sormalıdır. Böylece aday görüşmenin bittiğini anlayacak ve kendisiyle ilgili açıklamak istediği noktaları açıklayabilecektir. Görüşmenin bitiminde adayla ilgili düşünceler kesinlikle adaya yansıtılmamalıdır (Özdemir, 2017: 152). Pek çok İK uzmanı iş görüşmesinde duygularını saklamakta zorlanmaktadır. Kesin karar verilmeden adaya işe alınacağını söyleyen İK uzmanları özellikle o adayın işe

alınmaması durumunda aday açısından yıpratıcı durumlara sebep olmaktadır. Daha görüşmenin sonunda adayın görüşmesinin olumsuz geçtiğini söyleyen İK uzmanları da vardır özellikle de işe alınmama sebebinin açıkça söylenmesi adaylar için zorlayıcıdır. Bu bağlamda görüşmeciler dikkatli davranmalıdır.

Yukarıda bahsedilen görüşme süreci elbette işletmeden işletmeye göre farklılık gösterecektir. Görüşme süreci en az iki insanın karşılıklı iletişimi şeklinde gerçekleşeceğinden adayın da görüşmecinin de daha dikkatli olması gerekmektedir. Görüşmeci mülakatın seyrinden şaşmasına engel olmalı, gerekli bilgileri almalı, adaya etik dışı davranışlarda bulunmamalı, sakıncalı olabilecek sorulardan kaçınmalı, değerlendirme hatalarından ve kişisel yargılardan uzak durmalıdır. Aday da görüşmeciye karşı kendisi hakkında abartılı ya da yanlış bilgi vermekten kaçınmalıdır, İş Hukuku açısından haklarından haberdar olmalı ve bu konuda taviz vermemelidir. Görüşme süreci her türlü insan ilişkisinde olması gerektiği gibi karşılıklı saygı çerçevesinde başlamalı ve bitmelidir.

### **1.2.5. Referans Araştırması**

İşe alım sürecini yürütmekte olan kişi adaylara ilişkin referans araştırması yapmak isterler. Tamamlayıcı ya da doğrulayıcı bilgi almak için referans olarak gösterilen kişiler ile ya da adayın eski çalıştığı yerdeki yöneticisi ya da çalışma arkadaşıyla görüşme yapılabilir. Böylece daha önceki işindeki davranışlarıyla ilgili fikir sahibi olunabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 115). Referans kontrolünün en önemli amacı, adayın verdiği bilgileri doğrulamaktır. Adaylar işletmelerde belirttikleri pozisyonlarda çalışmamış olabilirler ayrıca bazı adayların kapısından bile girmedikleri üniversitelerden mezun olduklarını iddia etmiş olabilirler. Bu sıkıntıların önüne geçmek için üniversitelerle iletişime geçilip aday hakkında bilgi sağlanabilir (Rosse ve Levin; 1997: 145). Yapılan araştırmada, işe alım sürecini yöneten kişilerden referans araştırması ile ilgili “Gerektiğinde referans araştırması yapılıyor” şeklinde cevaplar almıştır ve adayın eski iş yerindeki çalışma arkadaşlarının bilgi almak amacıyla aranması için adaydan izin alınması gerektiğini vurgulamıştır (Çetin Gürer, 1990).

Mitchell ve Gamlem, LinkedIn’i adayların eski arkadaşlarına ulaşmak için harika bir yol olarak görmektedir. Bu yolla adayın müdürüne ya da çalışma arkadaşlarına ulaşmanın iyi olacağını belirtmişlerdir. Çünkü adayın verdiği referans isimleri genelde kendisi

hakkında iyi şeyler söyleyecek kişilerdir. Sosyal medyadan bulunmuş eski çalışma arkadaşlarının dürüst davranma ihtimallerinin daha yüksek olacağını vurgulamışlardır (2012: 75). Ancak bu durum herkes tarafından hoş karşılanmayabilir ve etik dışı bir davranış olarak nitelendirilebilir.

### **1.2.6. Sağlık Kontrolü**

İşe başvuran adayın işi yerine getirme konusunda sağlığının elverişli olup olmadığının kontrolüdür. İnsan kaynağı seçim sürecinde sağlık kontrollerinin olması işin gereklerini sağlamayacak bir kişinin işe alınması ihtimalini düşürmektedir ve adayın çalışmaya başladıktan sonra ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarının öngörülmesi adına adaya ve işyerine avantaj sağlamaktadır. Bu durum hem iş kazalarını hem de meslek hastalıklarını azaltmaktadır. Bazı sektörlerde ve bazı pozisyonlarda sağlık kontrolü oldukça kritiktir ve sağlık kontrolünü geçemeyen adaylar işe başlayamazlar. Sağlık kontrolünün işe alım sürecinin son aşaması olmasının sebebi ise maliyetinin yüksek olmasıdır (Hekimler, 2006: 303). Maliyetlerin azaltılması adına diğer işe alım süreçlerinde başarılı olan adaylar sağlık kontrolüne dahil edilir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na göre işveren insan kaynağının işe girişlerinde, sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlamak zorundadır (İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012). Bu zorunluluk hem insan kaynağı hem de işletmenin yararınadır. Adaylar bilmeseler de o işyerinde hastalıklarını tetikleyecek çalışma şartları ya da malzemeler olabilir ve bunun önceden bilinmesi kişinin sağlığı için oldukça önemlidir. Adaylar da geçirdikleri hastalıkları işe alınmama riskine karşı gizleme eğiliminde olabilirler fakat bu durum iki taraf için de tehlikelidir. Çalışanın sağlığının tehlikeye girmesi işletmeler için de zorlayıcı bir durumdur. Dolayısıyla sağlık kontrollerinin layığıyla yapılması önemlidir fakat burada da kötüye kullanılacak durumlar söz konusudur. Ülkemizde sağlık kontrolleri devlet hastaneleri tarafından yapılmaktadır ancak bazı işletmeler, adayları sağlık kontrolü için “anlaşmalı” oldukları özel hastanelere ya da sağlık kuruluşlarına yönlendirebilmektedir. Hatta bazı işletmeler yönlendirdikleri adaylara muayene ücretlerini de ödememektedir. Bu durum işsiz olan birisi için maddi açıdan sıkıntı verici olabilir ve elbette yanlış ve etik dışı bir davranıştır.

### **1.2.7. İşe Alım Kararı**

İnsan kaynağı seçim sürecini başarıyla tamamlayan adaylar için işe alınmak için son kararın verilmesi gerekmektedir. Onlarca hatta yüzlerce aday arasından bir aday seçmek oldukça güç görünmektedir fakat bahsedilen işe alım aşamaları etkin bir şekilde yönetilebilirse işe alım kararının verilmesi daha kolay olacaktır. İşe alınacak kişide karar kılındıktan sonra istihdam önerileri üst yönetime sunulur. Üst yönetimin de onayıyla işe alım kesinleşir ancak yönetimin görünüş, yaş, cinsiyet, ırk gibi özelliklere karşı tutumu işe alım önerilerini etkilemektedir (Bingöl, 2016: 268). Adayın işe alınma kararı üzerinde adayın bu özelliklerinin etkili olması yanlış ve etik dışıdır. Elbette örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek adayların tercih edilmesi olağandır fakat iş performansını etkilemeyecek özellikler sebebiyle bir kişiyi işe alma ya da almama kararı verilmesi etik dışı olmasının yanında örgütsel performans için de olumsuz etki yapacaktır.

### **1.2.8. İş Teklifinin Yapılması**

Tüm aşamaları başarıyla tamamlayan ve pozisyona uygun görülen aday ya da adaylara yazılı iş teklifinde bulunulur bu teklifte; çalışma koşulları, ücreti, görev tanımı gibi iş ile ilgili temel konular yer almaktadır (Akgeyik, 2012: 111). Burada işin tüm şartları açıklıkla belirtilmelidir ve iki taraf için de dürüstlük ve açıklık ön planda olmalıdır. Özellikle kurumsal olmayan işletmelerde kâğıt üzerindeki çalışma şartlarıyla reeldeki çalışma şartları farklılık gösterebilmektedir. Maaşların zamanında yatmaması veya eksik yatması, çalışma saatleri ya da görev tanımının esnetilmesi gibi. Aday da görüşme sırasında kabul ettiği ücreti daha sonra az bulabilir ya da çalışma saatlerini aksatabilir. Her ne kadar teklif sırasında bir sorun yokmuş gibi görünse de ilerleyen zaman diliminde bazı şeylerin kâğıt üzerinde belirtildiği gibi olmadığı ortaya çıkabilir.

### **1.2.9. Adayın İşe Yerleştirilmesi**

İş teklifinin de yapılmasının ardından adayların belirli bir tarihte işe başlamaları istenir. İşe yeni başlayan çalışanın da işi ve işletmeyi yakından tanıması için oryantasyon uygulanmaktadır. Oryantasyonun amacı yeni çalışanın işletmenin temel politikalarını ve kurumsal ilkelerini, çalışma arkadaşlarını ve örgüt kültürünü tanımasıdır. Özellikle ilk çalışma günlerinde tedirginliklerin önlenmesi ve işletmeye daha kolay uyum

sağlanabilmesi için oryantasyon çalışmasının yapılması oldukça önemlidir (İbicioğlu, 2006: 68).

İşe alıştırma çabalarından sonra yeni çalışanın işe uyum sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmelidir. İşe uyum sürecinin zaman aldığı uygulamalarla ortaya konmuştur. Planlı açıklamalar ve yönlendirme eylemi planlandığı gibi yürümeyebilir. Yeni çalışan birçok sorunla karşı karşıya kalabilir o yüzden düzenli olarak yeni çalışan denetlenmeli ve görüşme yapılmalıdır. Çalışanların sorunları olduğu saptanırsa çözüm yoluna gidilebilir veya başka bir işe nakledilebilir (Bingöl, 2016: 269).

Adaylara geri bildirimde bulunulması İK' nın başarısı ve işveren markası olması açısından oldukça önemlidir (Ardıç ve Özdemir, 2018: 201). Ancak işletmelerin pek çoğu işe alım süreci olumsuz sonuçlanan adaylara geri dönüş yapmayı ihmal etmektedir. Bazıları ise işe alım süreci sonuçlandıktan çok uzun zaman sonra dönüş yapmaktadır. Bunun sebeplerinden birisi; işe alınan kişiyle ilgili herhangi bir sorun yaşanması ihtimaline karşın diğer adayları bir süre daha beklemede tutmak istemeleridir. Bir diğer sebep de adaylara geri dönüş yapabilecekleri vakitleri olmamasıdır.

İşletmede, insan kaynakları yönetiminde ve işe alımda etik ilkelere riayet edilmesi hem işletme hem de kişiler açısından daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. İşe alım sürecinin yönetilmesi oldukça önemlidir ve dikkatli yönetilmelidir. Bu anlamda araştırmanın ikinci bölümünde işe alım sürecinde etik konusuna değinilecektir.



## **BÖLÜM 2: İŞE ALIM SÜRECİNDE ETİK**

Bu bölümde, araştırmanın ikinci kısmını oluşturacak olan “Etik Kavramı ve İşe Alım Sürecinde Etik” incelenecektir. Etik kavramı oldukça derin ve kapsamlı olduğundan dolayı, bu kısımda sadece araştırma çerçevesinde kısaca tanımlanacak, insan kaynakları yönetiminde etik incelenecek ve insan kaynakları fonksiyonlarından birisi olan ve araştırmanın ana konusu olan işe alım sürecinde etik dışı davranışlar ele alınacaktır.

### **2.1. İş Etiği**

Yapılmış çalışmalar başarılı olmak isteyen yöneticilerin ve işletmelerin etik davranışları gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmelerin etik davranışlar sergilemesi rekabet avantajı elde etmeleri ve hayatta kalmaları açısından oldukça önemlidir. İş etiğinin etkili olabilmesi için işletme çapında herkes tarafından etik prensiplerin anlaşılması, kabulü ve uygulanması gerekmektedir. İş etiği uygulamaları etkin ve oturmuş işletmelerin diğer işletmelere göre başarılı olma olasılıkları daha fazladır (Yeşil, 2011: 71).

İş etiği, çalışma yaşamındaki ilişkileri etkileyen bir etmendir. Çalışma yaşamındaki ilişkilerde zaman ve kültür anlamında değişiklik gösterebilmektedir. Bu yüzden ilişkilerdeki stratejik davranışları belirleyen iş etiği yaklaşımı değişebilmektedir. İş etiği, işletmelerin davranışlarında önemli bir role sahiptir. Yani, iş etiği işletmelerin sürekliliğinde riski azaltan çok önemli, yönetsel bir araçtır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 145). Yapılan pek çok çalışmada etik davranışların, karlılığını azaltmadığını belirtmiştir. Ahlaki standartlara uygun davranmak çalışanların, işletmelerini yönetimin, hatta toplumun huzurunun anahtarıdır (Tevrüz, 2007: 8). İş etiği bir işletmenin ve çalışma hayatında aktif bir rolü olan herkesi oldukça ilgilendiren bir konudur. İşletmeler açısından müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, taşeronlar, çalışanlar ve elbette çalışan adayları yani işletmenin bir şekilde iletişimde bulunduğu konuda iş etiğine uygun davranması gerekmektedir. Aynı durum elbette çalışanlar ve adaylar için de geçerlidir. Etik dışı davranışların altında yatan pek çok sebep vardır ancak hangi gerekçeye dayanırsa dayansın iş etiğine aykırı davranmak özellikle uzun vadede gerek bireyler gerekse işletmeler için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

### 2.1.1. İş Etiğinin Tanımı

Etik kavramı Batı kültüründe insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerleri inceleyen, ahlaki bakımdan iyi veya kötü, doğru veya yanlış olanın özelliklerini araştıran bilim dalı olarak kullanılmaktadır (Seyyar: 2003, 122). Roberts' a göre ise etik, insanların nasıl davranmaları gerektiğini ve çoğunlukla nasıl davrandıklarını inceleyen bir bilim dalıdır (2009, 85). İnsanların öğrenebilecekleri ve itaat etmeye zorlanabilecekleri tutarlı bir ahlaki kurallar bütünüdür (Bauman: 1998, 15).

Bir toplumda bireylerin uymak durumunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları ahlak (TDK, tdk.gov.tr, 05.02.2019) olarak tanımlanmaktadır. Rosenthal ve Yudin ise etiği ahlak bilimi olarak tanımlamış ve etik ve ahlakın birbirlerinden ayıramayacağını ancak etik ve ahlakın birbirlerinden farklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Ahlakın etik olgusundan çok daha öncelerden var olduğunu vurgulamışlardır (1997, 145). Etik, ahlaki ilke ve değerler kümesi olarak da tanımlanabilmektedir. Etik tanımının odaklandığı nokta ise davranıştır. Yani bir bireyi veya grubu yöneten davranış ilkeleri, normları ve standartlarına etik denir (Trevino ve Nelson, 2011: 17-18). Ahlak kavramı, etik kavramına göre daha önce ortaya çıkmıştır ve davranış yönünden çok düşünce yönü ağır basan bir kavramdır. Ancak ahlakın kurumsal hayata ayak uydurmuş hali olan etik daha çok davranışsaldır.

İş dünyası kendi ahlakını oluşturmuş ve buna "İş Etiği" adını vermiştir ve bu etiğin başlıca değeri dürüstlüktür böylece insanlar kendilerini aldatılmaya ve kandırılmaya karşı koruma altına almaktadırlar, fakat daha da önemlisi bu insanlar böylelikle kendileri için düzenli ve kurallı bir çevre yaratmış olmaktadır (Bauman, 2001: 338). İş etiği, iş dünyasındaki doğru ve yanlış davranışlardır. İş yaşamında paydaşlar tarafından belirlenmiş davranışları değerlendirmeye yardımcı olan standartlardır. Sağduyulu tercihler yapmamız konusunda yol gösterici ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir (Kolçak, 2012: 47).

Görüldüğü üzere ahlak, etik ve iş etiği ile ilgili pek çok söylem bulunmaktadır. Etik ve ahlak kavramı ya da iş etiği ve iş ahlakı kavramı çoğunlukla birbirleri yerine kullanılmaktadır ancak literatürde her birinin ayrı tanımı bulunmaktadır ve birbirinden ayrılan ince noktaları vardır.

İş etiğinin karmaşık tarafı bazı davranışların doğru veya yanlış olduğu konusunda fikir birliğine varılamamış olmasıdır (Kırel, 2000: 68). Bu durum çalışanı ahlaki, mesleki ve dini anlamda bir çıkmaza sürükleyebilmektedir ve hem çalışan hem de işletme açısından zorlayıcı durumlara yol açabilmektedir.

### **2.1.2. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi**

Etik değerler ve prensipler konusundaki fikir ve düşünceler zaman içinde değişebilmektedir. Etik olarak görülen bazı davranışlar, durum veya olaylar sonradan etik dışı olabiliyorken; etik dışı olarak görülenler etik olarak görülmeye başlanabilir. Zaman içinde yaşanan psikolojik, sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik etik bağlamda yaşanan değişimlerin altında yatan en önemli faktörlerdendir (Yeşil, 2011: 83). Etik olgusu aslında ilk çağlardan beri bir şekilde varlığını sürdürmüştür ve pek çok düşünce yapısından etkilenmiştir. Bununla birlikte çok geniş, özel ve felsefi bir alandır. Dolayısıyla araştırmamızda sadece odak noktamız olan iş etiğinin tarihsel gelişimi üzerinde duruyor olacağız.

#### **2.1.2.1. İş Etiğinin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi**

1920'lerde ABD'de halk, "İlerici Hareket" denilen ve vatandaşların eğitim, sağlık, emeklilik ve rekreasyon için ihtiyacı olan "geçim maaşı" ile tanışmıştır. Buna bağlı olarak da işletmelerin ödediği ücretlerin geçim maaşına uygunluğunu kontrol etmesi talep edilmiştir. 1930'larda ise "New Deal" (Yeni Düzen) gelmiştir ve işletmelerden aile gelirini artırmak için hükümetle iş birliği içinde çalışmalarını istenmiştir. 1950'lerde "New Deal" Başkan S. Truman tarafından "Fair Deal" ile birleştirilmiştir bu program sivil hakları ve sorumluluk gibi şeyleri işletmelerin ele alabilmesi için etik konular olarak tanımlamıştır. 1960'tan önce iş hayatında etik ile ilgili sorular sıklıkla teolojik açıdan tartışılmıştır. Dini liderler adil ücretler, emek uygulamaları ve kapitalizmin ahlaki hakkında sorular yöneltmişlerdir. Katolik sosyal etiği, bir dizi papazlık ansiklopedisinde kendisine yer bulmuştur. Burada bahsedilen konular çoğunlukla işçilerin hakları ve ücretleriyle ilgili konuları kapsamaktadır ve maddi değerlerden çok insani değerler üzerinde durulmuştur. Bazı Katolik kolejlerde ve üniversitelerde sosyal etik dersleri verilmeye başlanmıştır ve iş dünyasında ahlak ve etik ile ilgili konular ele alınmaya başlanmıştır. Protestan iş etiği; bireyleri tutumlu olmaya, sıkı çalışmaya ve kapitalist sistemde başarıya ulaşmaya teşvik etmiştir. Bu tür dini gelenekler gelecekteki

iş ahlakı alanı için bir temel oluşturmuştur. Her din ahlaki kavramlarını yalnızca işletmeye değil aynı zamanda hükümete, politikaya, aileye, kişisel hayata ve yaşamın diğer tüm yönlerine uygulamıştır (Ferrel ve Fraedrick, 1994: 7).

1960'lı yıllarda iş yaşamı için önemli değişiklikler olmuştur. Sanayideki ilerlemelerin sonuçları ortaya çıkmaya başlamıştır. Sanayileşmenin kontrollü bir şekilde ilerlemesi gerektiği fark edilmiş, üreticilerin olumsuz davranışlarının önüne geçebilmek için tüketicilere bazı haklar tanınmıştır. Bu sayede hayat kalitesi ile iş etiği arasında bir köprü kurulmuştur. 70'li yıllara gelindiğindeyse iş etiğinin çok fazla önemsendiği vurgulanmaktadır. Ancak iş etiği tam olarak kavranamamış ve uygulanmamıştır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 150).

1980'li yıllarda işletme akademisyenleri ve uygulayıcıları işletme etiğini çalışma alanı olarak kabul etmişlerdir. Farklı ilgi alanlarına sahip ve büyüyen çeşitli gruplar iş etiği çalışmalarını teşvik etmişlerdir. İş ahlakı organizasyonları binlerce ülkeyi kapsayacak şekilde büyümüştür ve binlerce öğrencinin kayıtlı olduğu kolejlerde iş etiği dersleri verilmiştir. İş ahlakı merkezleri; kurslar, yayınlar, konferanslar ve seminerler düzenlemiştir. General Electric Co., The Chase Manhattan Corporation, General Motors, Atlantic Richfield Co., Caterpillar Inc. ve S.C. Johnson & Son Inc. gibi önde gelen işletmeler arasında da etik sorunları gidermek ciddi bir konu haline gelmiştir ve bunun için etik komiteleri ve sosyal politika komiteleri kurmuşlardır. Reagan ve Bush dönemlerinde ekonomiyi yönlendirmesi gereken gücün hükümet değil, rekabet olması gerektiği inancı yayılmaya başlamıştır. Bu bağlamda pek çok ticaret engeli kaldırılmıştır ve işletmeler küresel bir atmosferde birleşmeye başlamıştır. Okullarda işletme etiği dersleri verilirken bu yeni atmosfer nedeniyle işletme kuralları sürekli değişmekteydi (Ferrel ve Fraedrich, 1994: 9).

1990'larda, sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini serbest ticaret ve açık rekabet almıştır. Daha fazla işletme rakipleriyle ortaklık kurmaktadır. Ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışardan gelen yardımlarla sürdürmektedir. Bu durumda devletler artık işletmelerin küresel rekabet stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir. 2000'li yılların başında çalışma faaliyetlerinin ahlak ile ilgilenen bir çalışma alanı haline gelmiştir. İş etiği temel anlamda ne yapılıp yapılmaması gerektiğinden çok işletmelerde ahlak, sorumluluk ve karar alma gibi olgular arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. Dünya

teknolojik bakımdan küçülmeye devam ederken işletmeler, kendi kültürleriyle uyuşmayan işletmelerle daha fazla ilişki kurmaya başlamışlardır. Bu yüzden de özellikle çok uluslu işletmeler daha fazla etik çatışma yaşama riski altındadır. Gelecek içinse evrensel iş etik standartları öngörülmemektedir. Aksine çok uluslu işletmelerin etik yönetimi anlamında çatışmalar yaşayacağı tahmin edilmektedir (Kirel, 2000: 14- 15).

### **2.1.2.2. İş Etiğinin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi**

İslamiyet’ten önce toplumun yaşamında adaletin sağlanması konusunda ahlaki prensipler ve inanç sistemleri etkin bir rol oynamıştır. Devletin temeli olan töre, sosyal hayatı düzene sokar ve geleneğe dayalı kurallardır ve bu kurallara uyulması zorunludur. İslamiyet öncesi Türklerin yaşam tarzı ile İslamiyet’in yaşam tarzıyla oldukça benzerdir (Kantarıcı, 2007: 31). Dolayısıyla İslamiyet’in kabulü Türk ahlak anlayışı üzerinde etkili olsa da köklü bir değişikliğe sebep olmamıştır.

Türk- İslam dünyasında iş ve meslek ahlakına ilişkin ilk örgüt, fütüvvet teşkilatıdır. Meslek ahlakı ilkelerini ilk kez yazılı olarak fütüvvetnamelerde fütüvvet teşkilatı 1180-1225 yılları arasında da Abbasi Halifesi tarafından desteklenmiştir. Ahilik ise Horasan erenlerinin Anadolu’nun Türkleşmesi aşamasında kurulmuş olan ve kökü fütüvvet teşkilatında olan esnaf örgütlenmesidir. Orta Asya’dan gelip Kırşehir’ e yerleşen Ahi Evran ise ahiliğin kurucusudur (Arslan, 2001: 82-83). Ahilik sistemi İslam dininin temelleri üzerine inşa edilmiştir. Kardeşlik, dostluk, birlik ve beraberlik temelli anlayışını iş yaşamı dışında da uygulanmıştır. Buna bağlı olarak da ekonomik ve sosyal açıdan başarılı bir model olarak uzun zaman varlığını sürdürmüştür. Ahilikte iş ahlakının temel nitelikleri; helal kazanç, huzurlu ortam, insani çalışma ilişkileri, iş bölümü ve uzmanlaşma, doğruluk, dürüstlük, güven esaslı ilişkiler, disiplinli çalışma, dayanışma, standartlara uygun ve kaliteli üretim, ihtiyaca göre üretim, tüketiciyi koruma, güçlü paydaş ilişkileri (Ünsür, 94, 96: 2017) şeklinde belirtilmektedir.

16. yüzyıldan sonra Ahi Teşkilatı yerine Gedik Teşkilatı kurulmuştur. Bu teşkilat Avrupa’daki lonca teşkilatlarına benzemektedir ve buraya gayrimüslim ticaret insanları da dahil olmuştur. Sonrasında ise Avrupa’da olduğu gibi lonca teşkilatları çökmüştür. Onun yerini sanayi ve ticaret odaları almıştır (Arslan, 2001: 84).

Endüstriyel Devrimin sonrasında iş yaşamında ortaya çıkan ahlaki sorunların kapitalizm ve globalleşmenin de etkisiyle telafisinin oldukça zor boyutlara ulaştığı görülmektedir. Ahiliğin “ortak menfaat” ilkesine karşılık kapitalizmin “çıkar odaklı, bencil” bakış açısı iş hayatındaki ilişkileri daha çatışmalı bir hale getirmiştir. Bu yüzden öncelikle iş hayatı olmak üzere yaşamın tüm alanlarında çıkar çatışmaları ortaya çıkmış ve gerek kişiler gerekse işletmeler arasında güven kayıpları oluşmuştur. Oluşan bu güvensizliği mümkün olduğu kadar azaltmak için işletmeler etik kodlar ve etik kurullar oluşturmaya başlamıştır. İşletmeler bu şekilde paydaşlarıyla ilişkilerini ahlaki temeller üzerine kurmaya ve devam ettirmeye çalışmaktadır (Ünsür, 2017: 97).

II. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi iş etiği ile ilgili gelişmeleri yavaşlatmıştır. Daha çok dinsel konulara ve savaş sonrasında yaşanan sorunlara ağırlık verilmiştir. 1950'lerden sonraysa toplumda ciddi etik sorunlar baş göstermiştir. Geleneksel ve dini temellere dayanan etik anlayışı fonksiyonel bulunmamaya başlanmıştır, ancak onun yerini alacak laik ve akılcı temellere dayanan yeni bir etik anlayışı da ortaya konamamıştır. İş hayatında kayırmacılık, düşük performans, fırsatçılık gibi olumsuz durumları engellemek için yeniden yapılanma gerekli görülmüştür (Kantarıcı, 2007: 33).

1980'lerden itibaren geçiş dönemine girmiş olan ülkemizde etik ve ahlak konusu 1990'lardan itibaren “yükselen değerler” temasıyla işlenmeye ve yazılı yayın organlarında yayınlanmaya; bazı okullar da eğitim programlarına etik ile ilgili dersler eklemeye başlamıştır. 2000'li yılların gelmesiyle etik konusu sivil toplum örgütlerinin de dikkatini çekmeye başlamıştır. Birçok işletmenin ve kurumun bir araya gelerek kurduğu Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER) etik konusuyla ilgili çalışmalar yürütmüştür (Tevrüz, 2007: 5).

Günümüzde Etik Değerler Merkezi (EDMER) etik ile ilgili pek çok çalışma yürütmektedir. “ETİKA Ödülleri” ile iş ahlakı ve etik değerlere önem veren işletmelere ödüller vermekte, etik ile ilgili araştırmalar yürütmekte, büyük işletmelerin etik kodlarını ve ilkelerini paylaşmakta ve önemli iş insanlarıyla “Etik Sohbetleri” gerçekleştirmektedir ([www.edmer.org.tr](http://www.edmer.org.tr), 27. 02. 2019). Yine girişimciliğe teşvik etmek ve iş ahlakının yaygınlaşması adına iş yaşamında ahlaki bir duyarlılık oluşturmayı amaçlamış “İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD) 2003 yılından beri faaliyetlerini sürdürmektedir ([www.igiad.org.tr](http://www.igiad.org.tr), 01.03.2019).

Ülkemizde ve dünyada iş etiği kavramının kullanılmaya başlanması ve kurumsal hayata uyarlanması uzun zaman almıştır. Günümüzde iş etiği olgusu yaygınlaşmaktadır ve hem bireyler hem işletmeler iş etiği konusunda bilinçlenmektedir. Ancak içinde bulunduğumuz toplumsal değişim süreci ve ekonomik koşullar iş etiğine olan yaklaşımı etkilemektedir. Bunun üzerine hem işletmelerin hem de adayların yaşadığı sorunlar karşılıklı güveni sarsmakta, aynı zamanda da karşılıklı güveni azaltmaktadır. Bu durumda hem adaylar hem işletmeler için İK uzmanlarına fazlasıyla iş düşmektedir.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Arasındaki İlişki**

İşletmelerde etik konusunun işletmelerin en temel faktörlerinden birisi olan insan kaynağından ayrı düşünülmesi imkansızdır. Bir işletmenin etik anlayışa sahip olup olmaması işletmenin insan kaynağının etik değerleri ile benzerlik göstermektedir. Her çalışanın kendisine ait etik değerlerle işletmeye geldiği göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde etik ilke ve kuralların oluşturulması ve bunu oluştururken de evrensel değerlerin dikkate alınması etik bir işletmecilik anlayışı için şarttır. Aslında işletmelerin etik ilkelerinin belirlenmesi ve uygulamaya geçirilmesinin insan kaynakları yönetiminin çalışma alanı olduğu söylenebilir. Çünkü tüm işletme birimlerinde etik hareket edecek olan insandır ve onun yönetiminden de insan kaynakları yönetimi sorumludur (Filizöz, 2011: 223- 224). İK departmanı işletme ve çalışanlar arasında bir köprü görevi görmelidir. Bu görevi hem yasalara hem etik kurallara uyarak yapmalı aynı zamanda da işletmenin karlılığını ve çalışan ilişkilerini korumalıdır. Bu süreç için de eğitilmiş ve sağlıklı İK uzmanlarına ihtiyaç vardır. Elbette çalışanların, diğer yöneticilerin ve işletmecilerin de bu konuda özenli davranmaları gerekmektedir.

Bir işletmede insan kaynakları biriminin tüm iyi niyet ve çabalarına karşın yalnızca sonuca odaklanmış ve “zafere giden her yol mubah” anlayışını benimsemiş bir üst yönetimin olması etik değerlerin yerleştirilmesine engel olacaktır. Çalışanların yöneticilerini rol model olarak alması ve benimsemesi söz konusudur. Özellikle bu davranışlar bir şekilde ödüllendiriliyor veya normal karşılanıyorsa zamanla çalışanlar arasında da yaygınlaşacaktır. Elbette bu durumdan en çok etkilenen yine işletme olacaktır. Güvensizlik, stres, iletişimsizlik, düşük kalite, mutsuz müşteri, yüksek iş gücü devri gibi ciddi sorunlara yol açacaktır. Bu yüzden özellikle insan kaynakları

departmanı çalışanlarını; uzun dönemli stratejilere sahip, güçlü bir vizyona sahip, işletme kültürüne uyum sağlayabilecek kişilerden seçmek konusunda dikkatli davranmalıdır. Ayrıca etik değerlere bağlılık konusunda kararlı bir duruş sergilemelidir. Çalışanların etik anlayışa uygun davranıp davranmadıkları istikrarlı ve disiplinli bir şekilde takip edilmelidir. Etik anlamında insan kaynakları yönetimine düşen önemli görevlerden birisi de etik davranma anlamında çelişkili davranan yöneticilere ve çalışanlara danışmanlık, rehberlik ve mentorluk desteği sağlamaktır (Barutçugil, 2004: 227). Özellikle üst yönetimin etik dışı davranışlar sergilemesi çalışanlar üzerinde daha fazla negatif etkiye sahip olacaktır. Tüm çalışanlar birbirlerine karşı saygılı ve adil olmalıdır. Örneğin; işletmede arkadaşlarının motivasyonunu düşürerek çalışan bir insan kaynağı, arkadaşlarına zarar vererek yüksek performans sergilediğinde bu durum ödüllendiriliyorsa bu durum diğer çalışanlardaki örgütsel güveni ve adalet duygusunu sarsacaktır. İşletmedeki bir davranış tahmin edildiğinden çok daha fazla etkiye sahip olabilir. Dolayısıyla karar alınırken tüm etmenler göz önünde bulundurulmalı ve etik dışı davranmamaya çok dikkat edilmelidir.

Çalışan beklentileri, ekonomik sıkıntıların artması ve önceliklerin değişmesiyle birlikte insan kaynakları, bir kurumun başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için en önemli faktör olmuştur. İnsan kaynağı yönetiminin bu anlamda önem kazanmasıyla birlikte profesyonel anlamda insan kaynakları uzmanlarının yetiştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu doğrultuda birçok kuruluş insan kaynakları uzmanı yetiştirmeye ve insan kaynakları eğitimi vermeye başlamıştır. Fakat insan kaynakları yönetimi eğitimi veren kurum ve kuruluşlar ve insan kaynakları uzmanları hızla artarken bu alanda yaşanan ya da yaşanabilecek etik problemlere yeterince önem verilmemiştir (Birsell, 2007: 152). Böylece kısa vadede işleri halledebilecek insan kaynağı alımını gerçekleştirebilen, özlük işlerini eksiksiz yürütebilen ancak; yönetimle çalışanlar arasında bağ kuramayan, kurum kültürüne uygun adayları seçemeyen ya da seçim sürecinde yanlış davranan çok fazla yönetici var olmuştur. Bunun sebebi sadece eğitim yetersizliği değildir. Bazı yöneticiler yaptıklarının yanlış olduğunu bile bile bunu sürdürürler, ancak bazen üst yönetim, bazen çalışanlar bazen de ülkenin ve işletmenin içinde bulunduğu sosyo- kültürel ve ekonomik durum İK'cılarını bunu yapmaya zorlamaktadır.

Günümüzde işletmelerin etik davranmalarına engel teşkil edebilecek ya da kısıtlayacak birçok gelişme olduğu gerçektir. Ekonomik krizler, teknolojik değişimin hızı, rekabet,



küreselleşme, küçülme, yeniden yapılanma, birleşme, satın alma gibi değişimler; kurum kültürünün ve etik değerlerin benimsenmesi doğru olmayacaktır. Ancak etik davranışı; kişisel tercihlere, dış etmenlere veya zamana bırakmak yanlıştır. Ortak inanç ve değerlerin paylaşılması, etik anlayışın yerleşmesi için yönetimin devreye girmesi ve bu safhada özellikle insan kaynakları yönetiminin belirli önlemler için inisiyatif kullanması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 225). Etik olmayan işyeri davranışları; iş kayıpları, sağlık ve yaşam için riskler, bireyler ve gruplar için psikolojik hasar, toplumsal adaletsizlik ve sömürü ve hatta çevresel yıkım gibi sonuçlar doğurabilir (Lindebaum, Geddes ve Gabriel, 2017: 645). Bu yüzden de işletmede etik anlayışın yerleştirilmesine ve bu anlayışın korunmasına çok dikkat edilmelidir.

Ülkemizde etik ihlaller açısından yaşanan olumsuzluklar insan kaynakları yönetimi kavramının aşınmasına sebep olmaktadır, bu nedenle yeni bir başlangıç yapmak ve insani değer vurgusunu ön plana çıkartarak etik değerlerle uyumlu bir insan kaynakları yönetimi anlayışını hâkim kılmak gerekmektedir (Akgeyik, 2009: 299). İnsan kaynakları birimi; çalışanların işverenden çekinmeden, misilleme tehlikesiyle karşı karşıya kalmadan kendilerini savunma konusunda özgür hissedecekleri bir ortam sunmalıdır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 20). Etik anlayışın, aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, ahlak kurallarına saygılı davranmak, özverili davranmak olduğu göz önünde bulundurulursa iş ortamında neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda da etiğin İKY ile kesişimin söz konusu olacaktır (Kavi ve Koçak, 2011: 137).

Etik değerlerin yerleşmesi büyük ölçüde işletmede çalışan kişilerin etki alanındadır. Bu yüzden her çalışan, ahlakını ve değerlerini işletmenin etik ilkeleriyle bütünleştirmelidir. Ancak çalışanların büyük çoğunluğu etik anlayıştaki sorunlardan kendilerini değil başka etkenleri sorumlu tutmaktadır. Bu açıdan da çalışanların kendilerini “kurban” gibi gördükleri söylenebilir (Baltaş, 2009: 109). Elbette işletmelerin etik dışı davranış sergilediği ve çalışanların ya da adayların mağdur olduğu durumlar oldukça fazladır fakat adayların ve çalışanların da etik dışı davranışlar sergiledikleri araştırmacılar tarafından saptanmıştır. İşletmeler çalışanlara ya da adaylara göre daha güçlü bir konumda gibi gözükse de “kurban” psikolojisi ya da kabullenmişlik oldukça yanlıştır.

İşletmelerdeki etik davranış ilkeleri birbirinden çok farklı değildir. İşletmede sigara içilip içilemeyeceği, müşterilere nasıl davranılması gerektiği, gider tablolarının nasıl doldurulacağı, müşteriden hediye kabul edilip edilmeyeceği etik davranış ilkelerinin bir parçasıdır. Bu ilkeler aslında iyi bir yönetimin parçasıdır. İşletme bu ilkeleri çalışanlarına etik kodlar, eğitim programları ve diğer iletişim kanallarıyla iletir. Çoğu durumda da çalışanlar işletmenin bu politika ve beklentilerini onaylamaktadır. Ancak bazı durumlarda işletmenin standartlarıyla çalışanın ahlaki değerleri çakışabilir. Örneğin; sağlık sektöründe çalışmakta olan dindar birisi -inancından dolayı-sağlık problemlerine çözüm olarak kürtaşı önermekten kaçınabilir (Trevino and Nelson, 2011: 18). Ancak dolandırıcılık, rüşvet, kayırmacılık gibi olaylar etik anlamda ikileme sebep olmazlar, herkes için ve her durumda etik dışıdır.

Farklı kültür ve geçmişe sahip insanların ahlaki anlayışları arasında farklılıklar olması normaldir. Aynı politika ve standartlar uygulanmadığı sürece, insan kaynağı işletmede hangi davranışın kabul gördüğünü anlamakta zorlanabilirler; etik kodlar yaşanabilecek her etik ikilemini çözemez, ancak çalışanlara yol gösterme anlamında etkilidir. İşletmelerin çoğu etik kodlara sahiptir ancak, etik kodların önemini kavrayamamış işletmeler de bulunmaktadır (Kırel, 2000:89). Prosedürel olarak hazırlanmış etik kodlara uygun davranılıp davranılmadığının düzenli kontrollerinin yapılması hem çalışanların hem de işletmenin huzuru ve devamlılığı için oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları politikalarında etik kodlar temel alınır, etik kodlar ile kültür uyumlu hale getirilir, etik kodlar çalışanlara öğretilir ve benimsetilir. Bunun yanında etik karar alma süreçleri ile ilgili yapının oluşturulması, etik takibinin yapılması ve ödüllendirilmesi gibi süreçlerde insan kaynakları yönetimi aktif rol oynamalıdır. Bu durum etik bir örgütsel yapının meydana gelmesinde ve bu yapının devamlı olmasına katkıda bulunacaktır. Etik bir örgütsel yapı, insan kaynağını etik davranmaya özendirir ve bunu kolaylaştıran ve alınan kararların etik kodlara uygunluğunu denetleyen bir yapıya sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işletme ve çalışanlar arasında gereken iletişimi sağlamalı ve işletmenin etik anlayışını, ilke ve değerlerini karar eylemlerine yansıtıp; insan kaynağının ve işletmenin değerleri arasında bağ kurmalıdır (Sayılı ve Kızıldağ 2007: 241-243). Bu da İK departmanının işletmede etik anlayışın yerleşmesi ve korunması anlamında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Kültür, iş etiği konusunda işletmeleri fazlasıyla etkilemektedir. İnançlar, kültürel değerler, varsayımlar iş etiği prensiplerinin oluşmasında oldukça etkilidir. İş etiği kültürün yanında kişilerin yetişme tarzı, işletme kültürü, iktisadi ve siyasi, tarihsel birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. İş etiği uygulamaları kültürden kültüre değişkenlik göstermekle birlikte benzerlikler de mevcuttur (Yeşil, 2011: 131). Ülkemizde genellikle insanların içinde aşırı kar ve kazanç zihniyeti, hızla zengin olma isteği yaygındır. Sermaye ve iş gücü eksikliği, devletin izlediği iktisadi ve siyasi politikalar da bu anlayışa olan eğilimi güçlendirebilmektedir. Sosyal, töresel ve hukuksal yaptırım ve cezaların hafifliği, uygulamadaki ciddiyetsizlik etik dışı davranışları artmaktadır (Tosun, 1976: 16). İşletme sahipleri, İK uzmanları ve çalışanlar aslında hepsi, içinde yaşadığımız toplumun birer parçasıdır. Bu yüzden de hiçbirini toplumdan ve toplum yapısından ayrı düşünemeyiz. Toplumdaki sıkıntılar ve ahlaki yapı çalışma hayatına yansımaktadır. Ancak işletmedeki huzurun ve adalet ortamının sağlanması etik kurallara uymaktan geçmektedir. Bu bağlamda hem işletme sahipleri hem İK uzmanları hem de insan kaynağı etik değerleri korumak ve etik olmak için elinden geleni yapmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin pek çok fonksiyonu vardır iş analizinden işe alıma, kariyer yönetiminden performans yönetimine, eğitim geliştirmeden işten çıkarmaya kadar. Bu fonksiyonların hepsi bir şekilde insanın dahil olduğu süreçlerdir. İnsan dahil olduğunda da kişisel yargıların ve değerlendirmelerin olmaması mümkün değildir. Dolayısıyla her birinde etik dışı davranışların sergilenmesi de mümkündür. Performans yönetiminde, değerlendirme yöntemine göre değişse bile, kişiler kendilerine rakip gördükleri çalışma arkadaşlarına, üstlerine ya da astlarına daha düşük puanlar verebilmektedirler. Kariyer yönetiminde bir üst pozisyon için hak eden kişi değil yöneticinin sevdiği ya da işletme sahibinin tanıdığı terfi alabilmektedir. Çalışanların mesai ücretleri hatta ücretleri dahi ödenmeyebilmektedir. Etik dışı davranışlar bazen kasıtlı olarak bazen de farkında olmadan yapılmaktadır. Ancak her şekilde örgütsel adalet duygusunu sarsan ve örgütsel bağlılığı azaltan bir durumdur. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin her aşamasında oldukça özenli davranılmalıdır.

Kavi ve Koçak etik açıdan en sorunlu İKY fonksiyonunun işe alım süreci olduğunu belirtmişlerdir. İşe uygun olmayan insan kaynağının seçimi, işletme içinde yapılacak olan tüm harcamaların boşa gitmesi anlamına geleceğini ve sonuç olarak kaynak israfı

anlamında etik dışı bir davranış olacağını belirtmişlerdir (2011: 157). Bu sebeple işe alım sürecinde etik dışı davranış bağlamında hem aday hem işletme tarafı oldukça dikkatli davranmalıdır. İnsan kaynakları süreçleri oldukça uzun vadeli ve sosyaldır ancak yalnızca kişisel çıkar açısından incelendiğinde bile etik dışı davranışta bulunmak iki taraf için de kendilerini zora sokacak bir eylemdir.

İnsan Kaynakları yöneticileri işletmedeki etik anlayışa uyum sağlayabilecek kişileri işe almalı ve onların bu etik ilkeler doğrultusunda çalışmalarını sağlamalıdır. Aksi takdirde bireysel ve örgütsel başarısızlıkların önü açılır ve örgütsel çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin etik anlayışı işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Filizöz, 2011: 244). Kurumların, çalışanların etik davranışlarıyla ilgili beklentileri oluşturma ve iletme konusunda çok fazla fırsatı vardır. Bu fırsatlardan birisi işe alım sürecinde ortaya çıkmaktadır. İşletmenin vizyonu ve misyonunda etiğe verilen önem vurgulanmalıdır ve bu, kurumun web sitesinde yayınlanmalıdır. Etik kurallar çalışan el kitabına eklenmeli ve oryantasyon sürecinin bir parçası haline gelmiş olmalıdır. “The National Business Ethics Survey” tarafından yürütülen araştırmada çalışanların, ait oldukları işletmelerden beklentilerinin yüksek olduğunu saptamıştır. Çalışanların %90’ işletmelerinden “sadece karlı olanı değil, doğru olanı” yapmalarını beklemektedir (Gravett, 2003: 180).

İşletmeler özellikle insan kaynağı seçme ve yerleştirme sürecinde müstakbel çalışanların etik değerlere bağlılığını değerlendirmelidir. Başvuru, mülakat, referans değerlendirme aşamalarında adayın etik değerlerinin neler olduğuna ve örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına bakılmalıdır. Bu süreçte adayın doğruluğu ve dürüstlüğü etik anlayışının göstergesi olacaktır (Bingöl, 2004: 225). Adayın kendisiyle ilgili ufak da olsa yanlış bilgi vermesi, nüfuz sahibi tanıdıklarını araya sokması gibi basit ve fazla karşılaşılan davranışlar adayın etik dışı davranışlara eğilimini gösterecektir. Bazı davranışlar ilk etapta zararsız gibi görünebilir ancak işe alım sürecinde basit görünen bazı davranışlar işe giriş olduktan sonra artarak devam edebilir.

### **2.2.1. İşe Alım Sürecinde İK’cılarının Sergilediği Etik Dışı Davranışlar**

İnsan kaynağının işe alımı ve kariyer süreçlerinde insan kaynakları yöneticileri önyargılarından tamamen uzaklaşamamışlardır ve objektif davrandıklarını söylemek de mümkün değildir. İşe alım sürecinde öncelikli olarak adayın iş gereklerini sağlayıp

sağlayamayacağına bakılmalıdır ancak bu sürece ırk, dış görünüş ve cinsiyet gibi faktörler de dahil olmaktadır. Özellikle de ülkemizde “adam kayırma”nın özellikle kamu kurumlarında işe almada etkili olduğu tahmin edilmektedir (Demirkaya ve Özcüre, 2008: 606). Elbette bilinçli ve etik davranan kurum ve işletmeler, insan kaynakları yöneticileri de var ama dünyada ve ülkemizde bu tarz davranışlarla fazlaca karşılaşıldığı pek çok araştırmayla saptanmıştır. Bu davranışlar şu şekilde detaylandırılmıştır:

- **Referansa Dayalı Ayrımcılık:** İş başvurusunda bulunan iş gören adaylarının özgeçmişlerinde bulunan “referanslar” kısmı genel olarak en altta yer almasına rağmen ilk bakılan yer olabilmektedir. Referansların adaylar arasında yetenek, deneyim, eğitim gibi koşullarda denge olduğunda devreye sokulması gerekirken özellikle ülkemizde “özgeçmişini tersten okuma” alışkanlığından dolayı öncelikli olarak referanslar dikkate alınmaktadır (Kavi ve Koçak, 2011: 161).

Ülkemizde işe alım sürecinde en sık karşılaşılan sorun torpil ve kayırmacılıktır. Torpil ve kayırmacılığın özel sektörde olduğu ancak, kamu sektöründe daha fazla görüldüğü belirtilmektedir (Arslan: 2001, 94). Referans dediğimiz aslında özgeçmişlerin genellikle en altında bulunan ve adayların kendileri hakkında verdiği bilgileri teyit etme amaçlı kişileri ve iletişim bilgilerini içeren kısımdır ve bunun etik dışı bir yanı da yoktur. Fakat referans olayı günümüzde bu durumdan çok daha farklı boyutlara gelmiştir. Sadece bir devlet adamının ya da fabrika sahibinin arkadaşının tanıdığı, akrabası olduğu için iş tanımına daha uygun adayların elendiği örnekler söz konusudur. Bu durum iş için uygun adayların görüşmeye bile çağrılmamasına, görüşmeye çağrılanların zamanının boşa harcanmasına sebep olmaktadır.

İş gereklerini sağlamayan birey elbette iş gereklerini sağlayan kadar başarılı olamayacaktır, yani bu kişilerin işletmelere de katkısı sınırlı olacaktır.

- **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık:** Çalışma yaşamında en çok rastlanan ayrımcılık türü cinsiyet ayrımcılığıdır (Adal, 2012: 78). İşletmelerde cinsiyete dayalı ayrımcılık ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik hastalıklar; sadece bireylere değil ailelere ve topluma da zarar vermektedir. Toplum üzerinde de

maliyet yaratıcı bir konudur. İş gücünde kadın oranının düşüklüğünde; ekonomik, eğitimsel, sosyal ve kültürel sorunlarla birlikte hukuksal düzenlemelerdeki eksiklikler de etkilidir. Bu yüzden, kadın-erkek eşitliğini sağlamak için yeni politikalar düzenlenmiştir (Kırel, Kocabaş ve Özdemir, 2010: 6,7). Kadın erkek eşitsizliğinin temelinde biyolojik olgunun yanında geçmişten gelen baskı öğelerinin de var olduğu göz önünde bulundurularak, kadınlara eşit haklar ve fırsatlar tanınması amaçlanmıştır. Uluslararası belgelerde ve ulusal hukukta, hukuksal eşitliğin yanında fiili eşitliğin de sağlanması amacıyla kadınlar için özel düzenlemeler var olmaktadır. Pozitif ayrımcılık denilen bu düzenlemeler, eşitliği sağlayıcı önlemler olarak değerlendirilmektedir (Dinçkol, 2005: 115). Bu önlemler kadınların iş hayatına katılımını artırsa da eşitlik söz konusu değildir. Ancak cinsiyete dayalı ayrımcılıkta yalnızca kadına yönelik ayrımcılık değil erkeğe yönelik ayrımcılık da söz konusudur. Özellikle işletmelerin dışı bakan yüzlerinde, danışmalarda, sekreteryada, müşteri temsilciliklerinde kadın çalışan tercih edilmektedir. Bunlar da toplumun cinsiyetlere yakıştırdığı görevlerle alakalıdır.

Graves ve Powell yaptıkları araştırmada iş görüşmelerini yapan işe alım uzmanı ve adayların aynı cinsiyette olmasının iş görüşmesinin kalitesiyle ilgisi olup olmadığını araştırmıştır ve cinsiyet benzerliğinin yalnızca kadın işe alım uzmanları üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Yani kadın işe alım uzmanları, kadın adayların mülakatlarını daha olumlu değerlendirmektedir; ancak erkek işe alım uzmanları için adayın cinsiyetine yönelik herhangi bir (negatif ya da pozitif) yargı saptanmamıştır (1996: 254, 257).

İşe alım sürecinde ve çalışma hayatında da cinsiyet ayrımcılığı mevcuttur. Aynı işi yapacak olan kadın ve erkeğin maaşlarının farklı olması cinsiyet ayrımcılığının önemli örneklerindedir. “EK 3” te sunulan iş ilanında da görüleceği gibi “bay personel: 1150 TL, bayan personel:1050 TL” ibaresiyle işe alım sürecine ayrımcılıkla başlanmıştır. İş ilanında belirtilmese de bu uygulamayı sürdüren işletmeler bulunmaktadır.

- **Hamilelikte Ayrımcılık:** İşverenler tarafından adaylara hamile olup olmadıkları sorulabilmektedir. İşverenler bunu; hamilelik komplikasyonları, doğum veya

yeni doğan bebeğin bakımı gibi sebeplerle yapmaktadırlar (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 59).

Gebelik nedeniyle ayrımcılık yalnızca haklı ve objektif bir sebebe bağlı olursa yapılabilir. Annenin ve doğacak olan çocuğun sağlığını korumak amacıyla yapılırsa hamilelik konusunda ayrımcılık yapılabilir (Adal, 2016: 79). Kimyasalların fazla olduğu bir iş ortamında ya da bedensel yükü hamile bir kadına fazla gelebilecek işlerde hamilelerin çalıştırılması anne ve bebeğin sağlığı açısından tehlikeli olabilmektedir. Ancak hamile bir kadının doğum öncesi ve doğum sonrası olmak üzere izin hakları İş Hukuku'nda belirlenmiştir. Birçok işletme doğum iznini kendileri için kayıp ve ekstra maliyet olarak görmektedir. Üstelik iş görüşmelerinde bile adaylara hamile kalmayı düşünüp düşünmedikleri, kaç yıl içinde çocuk yapmayı düşündükleri sorulabilmektedir.

- **Medeni Duruma Dayalı Ayrımcılık:** Kişilerin işe alım sırasında evli ya da bekar olmalarının işe alınma durumlarını etkilemesidir. İşverenler, evli olan bir kadını, çocuk ve eş sorumluluklarından dolayı daha az tercih etmektedirler veya daha az sorumluluğa ihtiyaç duyan, düşük nitelikli işlere uygun görmektedirler (Kırel, Kocabaş ve Özdemir, 2010: 12). Çocukları olmasa bile evli kadınların hamilelik durumları olabilir ve işletme çalışanı doğum iznine ayırmak zorunda kalabilir. Bazı bakış açılarına göre de bekar kadınların evlenme kararı alıp başka şehirlere taşınma ihtimali yüksektir. Şehir dışına sıkça seyahat gerektiren işlerde de medeni duruma önem verilmektedir. Bazı kişiler de iş ortamında bekar erkek çalışanın işletme huzuru açısından iyi olmayacağını düşünebilmektedir. Görüldüğü gibi aslında hangi durumda olunursa olunsun önyargılar için bir sebep bulunabilmektedir. Bunlar yalnızca varsayımlardır, ancak pek çok işletme ya da İK'cı bu şekilde yargılarla işe alım sürecini yönetmektedir.
- **Dini İnanca Dayalı Ayrımcılık:** Başvuru sahiplerine veya çalışanlara; dini inançlara veya bu inançların gereklerinin yerine getirilme biçimleri sebebiyle farklı davranılması durumudur. Adaylarda veya çalışanlarda dini inanç baskın bir şekilde yaşanıyor olabilir ya da dini inançsızlık da olabilir. Bu durumların tümü koruma statüsündedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 52). Yapılan bir araştırmada, dini azınlıklara karşı bir ayrımcılığın söz konusu olduğunu

belirlenmiştir ancak bu durumun yalnızca din konusuyla ilgili olmadığı da vurgulanmıştır ve dini ayrımcılığın politik ayrımcılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır (Fox, 2000: 436). Dini ayrımcılık ülkemizde dış görünüşle de oldukça alakalıdır. Özellikle başörtüsü tercihinde bulunan kadınlar bu yüzden ayrımcılığa maruz bırakılmaktadır ki bu konuyla ilgili bir vaka basında da yer bulmuştur. Bir kariyer sitesine verilen ilanda “Muhasebe- Finans Personeli” için aranan özellikler kısmında “Bayan (Erkek adayların ve türbanlı adayların CV’leri dikkate alınmayacaktır. Önemle belirtiriz)” şeklinde bir madde eklenmiştir. İlanın tamamı EKLER kısmında sunulmuştur (EK 1). İlanda hem dini ayrımcılık hem de erkeğe yönelik cinsiyet ayrımcılığı mevcuttur. Sosyal medyanın da etkisiyle ilan çok fazla insan tarafından görülmüş ve paylaşılmıştır. Bunun üzerine yayınevi bir açıklama yayınlamış ve ilanı yayınlayan kişi tarafından sabote edildiğini ve o kişinin işine son verildiğini açıklayarak özür dilemiştir (Emer, 2018). Açıklamanın tamamı EK 2’de sunulmuştur.

Dini açıdan ayrımcılık namaz kılan/kılmayan adaylar için de yapılabilmektedir. Dindar bir işveren ya da yönetici namaz kılmayan çalışanına baskı yapabilmektedir ya da bazı bireyler için namaz kılan bir çalışan gün içinde namaz için vakit ayırması gerektiği için tercih etmeme sebebi olabilmektedir.

- **Siyasi Görüşe Dayalı Ayrımcılık:** Geçerli herhangi bir sebep olmadan bir insana yalnızca siyasi görüşü nedeniyle diğer kişilerden farklı muamele görmesi durumudur. Siyasi ayrımcılığı devamlı hale getiren işletmeler evrensel insan haklarının ihlal etmektedirler. Bunun yanında farklılıkların getirdiği avantajlardan mahrum kalacaklardır. Bu ayrımcılığı yapan işletmelerde insan kaynağı bir süre sonra bir takım davranış kalıplarını göstermelik yapacaklardır ve bu şekilde samimiyet azalacak ve koruduklarını düşündükleri ideolojinin de içi boşalacaktır (Çetin ve Özdemirci, 2011, 193-203). Siyasi ayrımcılık, bazen işe alınmama sebebi olurken bazen de işe alınma sebebi olabilmektedir. Birçok kurum, kendi siyasi görüşüne uygun kişiyi işe alma eğilimindedir bu da iş için daha uygun ve yeterli kişilerin işe girememesine sebep olmaktadır.
- **Sendikal Faaliyetlere Dayalı Ayrımcılık:** Sendikalar Kanununun 31’inci maddesinde işletmelerin, işe alımda ya da iş yaşamında çalışanın sendikal



faaliyetleri dolayısıyla ayrımcılık yapması yasaklanmıştır. Çalışanların istedikleri sendikaya üye olma hakları vardır ve hiçbir çalışan herhangi bir sendikaya üye olması ya da üyelikten çıkması konusunda baskı altına alınamaz, bu yüzden ayrımcılığa maruz bırakılamaz (Zeytinoğlu, 2012: 191). Herhangi bir sendikal faaliyeti olumsuz karşılayan işletmelerin yanında bir de çalışanları kendi üye oldukları sendikaya üye yapmak için baskı yapan işletmeler de mevcuttur. Sendikal ayrımcılık; siyasi ve dini ayrımcılıkla da bağdaştırılabilir çünkü, ülkemizde pek çok sendikanın siyasi veya dini bir “duruş” u vardır.

- **Yaşa Dayalı Ayrımcılık:** Bireylerin yaşını baz alarak ayrımcı tutum ve davranışlar sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır. Yaş ayrımcılığının sebepleri; ölüm ile yaşlılık arasında yakın bağ bulunması; bedensel güzelliğe, cinselliğe ve ekonomik verimliliğe verilen önemdir (Buz, 2015: 269-270). İleri yaşlardaki insanların emeklilik zamanlarının yakın olması veya hastalanma risklerinin yüksek olduğunun düşünülmesi ya da performanslarının düşük olma ihtimalinin fazla olması gibi önyargılar ileri yaşlardaki bireyler için ayrımcılık sebebi olabilmektedir. Yaş ayrımcılığı yalnızca yaşlı bireylere uygulanmaz; kişiler yaşları küçük olduğu için de yeterli birikime ya da tecrübeye sahip olmayacağı önyargısıyla ayrımcılığa maruz kalabilirler.

İşe alımda yaş meselesinde genç ve çocuk çalışanlara da değinmekte fayda vardır. 15 yaşını tamamlamamış işçilere çocuk işçi, 15 yaşını tamamlamış ancak 18 yaşını tamamlamamış işçiler genç işçi olarak tanımlanmaktadır. Eşit işlem görme veya ayrımcılık yasağı ilkesi tüm yaş gruplarını kapsamaktadır. Çocuk ve gençlerin korunması sebebiyle mevzuatla getirilen koruyucu düzenlemeler eşitlik ilkesi için istisnadır ki çocukların ve gençlerin korunması amacıyla özel düzenlemeler mevcuttur (Bakırcı, 2007: 102, 119). Bu durumda gençlerin ve çocukların fiziksel ve ruhsal durumları yetişkinlerle aynı olmaması ve özel muameleye ve korunmaya ihtiyaçlarının olduğu gerçeğidir.

- **Dış Görünüşe Dayalı Ayrımcılık:** Johnson ve diğerleri, yaptıkları araştırmada çekici olmayan başvuru sahiplerinin cinsiyeti, iş tipi ve iş için fiziksel görünümün önemi dikkate alınmaksızın, istisnasız tüm işler için çekici başvuru sahiplerinden daha az uygun görüldüğü saptanmıştır (2010: 310). Özellikle bazı

mesleklerde dış görünüşe oldukça fazla önem verilmektedir. Dış müşteriyle sürekli iletişim halinde olacak çalışanlar giyimlerine ve temizliklerine ekstra özen göstermektedir. Bu gayet normal bir davranıştır. Ancak bir aday görsel olarak daha güzel olduğu için ya da daha fit olduğu için işe alımı uygun bulunuyorsa bu, diğer adayları kendi ellerinde olmayan bir sebepten dolayı ayrımcılığa maruz bırakmak olmaktadır. Özellikle birçok işletme başvuruları “fotoğraflı” olarak kabul etmektedir. Bu da üzerine düşünülmesi ve tartışılması gereken bir konudur.

- **Milli Kökene/ırka Dayalı Ayrımcılık:** Vatandaşlık ve sürekli oturma izni ile ilgili sorunları kapsar ve çoğunlukla da ırk veya ten rengi ile ilgili bir ayrımcılık türüdür. İşletmelerin; isimleri, kıyafetleri ya da aksanları nedeniyle çalışanlar arasında ayrımcılık yapması milli köken ayrımcılığına örnek verilebilir. Burada önemli olan yabancı aksanların iş performansını etkileyip etkilemediğidir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 53). Çalışanın konuşması, yaşadığı ya da doğduğu coğrafyadan dolayı zor anlaşılıyorsa çağrı merkezinde çalıştırılması tercih edilmeyebilir. Ancak bu durum çalışma performansını etkilemeyecekse ayrımcılık söz konusu olmaktadır.

İrlanda’da yapılan bir araştırmada; İrlandaca ismi olan adayların mülakata çağrılma ihtimalinin diğer adaylara göre iki katından daha fazla olduğu saptanmıştır. Hiçbiri İrlanda kökenli olmayan (Asya, Afrika ya da Alman) adayların karşılaştığı ayrımcılık derecesinde bir fark bulunamamıştır (McGinnity ve Lunn, 2011: 705). Yani İrlandalı işverenler yine İrlandalı kişileri işe almayı tercih etmişlerdir. Ancak başka ülkelerin insanları arasında ayırım yapmamışlardır. Tabi ki sadece İrlanda’lı bireyleri işe almak istenmesi de ayrımcılıktır.

Hollanda’da yapılan bir araştırmada ise Hollanda’da Batı dışı azınlık grubun büyük çoğunluğunun Faslıların ve Türklerin olduğu belirtilmiştir ve bu azınlık grubunun %95’i Müslümandır, dolayısıyla araştırmanın teması dindir. Bunun yanında araştırma sonucunda Hollanda’da azınlık olan Faslılara ve Türklere yönelik tutumların diğerlerine göre daha olumsuz olduğu saptanmıştır. Yerel başvuruların iş görüşmesine çağrılma ihtimalinin Faslılara veya Türklere oranla

1,14 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir (Biommaert, Coenders ve Tubergen, 2013: 744).

Ülkemizde “renk” olarak farklılıklar olmasa da yörelere ait “ağız” farklılıkları vardır. Özellikle müşterilerle birebir etkileşim halinde bulunan meslek gruplarında buna dikkat edilmektedir. Bir kişinin doğum yeri; ayrımcılık sebebi olabiliyorken “kayırmacılık” sebebi de olabilmektedir. Memleketçilik anlayışı ülkemizde fazlasıyla mevcuttur ve bu da işe alım sürecinde adaletsizliklere mahal verebilecek bir bakış açısıdır.

- **Genetik Bilgiye Dayalı Ayrımcılık:** Biyo-teknolojik gelişmelerle birlikte literatüre son eklenen ayrımcılık türlerinden birisidir. Bir kişinin hastalık ihtimalini artıran bir gen değişikliğine sahip olması nedeniyle işletmeler tarafından farklı uygulamaya maruz kalma durumu genetik ayrımcılık olarak adlandırılmaktadır. Genetik boyutuyla ayrımcılık, diğer ayrımcılık çeşitlerinden kişilerin sağlığını ilgilendirmesi sebebiyle ayrılmaktadır. Erken teşhis ve tedavide ya da olabilecek bir rahatsızlığın tespitinde birey için çok önemli olabilecek bir uygulamanın ayrımcılık korkusundan dolayı kişileri tedirgin edebilir. Çetin, araştırmasında literatürde bulunan ayrımcılık olaylarının çoğunlukla ABD’de gerçekliğini vurgulamıştır ve diğer ayrımcılık çeşitlerine göre daha az gerçekleştiğini, ancak gelecekte bu olayların artacağını belirtmiştir (Çetin, 2017: 17- 23). Aslına baktığımızda kişilerin hastalıklara olan yatkınlığını bilmek hem işletmeler hem de kişilerin sağlığı açısından oldukça güzel bir uygulamadır. Herhangi bir hastalığa genetik olarak yatkınlığı olan bir kişinin, hastalığını tetikleyecek ürünlerin olduğu bir işte çalışması oldukça tehlikelidir ve bunun önleminin alınabilmesi de oldukça güzel bir olaydır. Ancak ailesinde erken yaşta ölümlerin olduğu ya da ölümcül hastalıkların olduğu saptanan bir adaya işletmeler önyargısız yaklaşmalıdır.
- **Engellilik Durumuna Yönelik Ayrımcılık:** Doğuştan veya sonradan; bedensel, zihinsel, ruhsal, duyuşsal ve sosyal yeteneklerini farklı oranlarda kaybetmesi sebebiyle toplumsal yaşama uyum sağlama ve günlük ihtiyaçlarını karşılama zorlukları olan ve korunma, rehabilitasyon, bakım vb. destek hizmetlerine ihtiyaç duyan ve çalışma gücünün en az %40’ından yoksun olduğu belgelenmiş

bireyler engelli olarak nitelendirilmektedir. Dünyada yaşayanların yaklaşık %10'u engellidir ve burada kayıtlı olmayan ülkeler ve engelli aileleri hesaba katılmamıştır. Bu şekilde düşünüldüğünde bu durumdan etkilenen çok fazla birey olduğunu anlayabiliriz. Engellilerin; üretici değil tüketici ve bakıma muhtaç kimseler olarak düşünülmektedir. Ancak engellilerin de diğer insanlar gibi kendilerine uygun koşullarda olmaya ve yaşamlarını diledikleri gibi idame ettirmeye hakları vardır (Zeytinoglu, 2012: 181). İşitme engeli bulunan bir bireyin iş hayatında yapabileceği pek çok iş vardır ya da zihinsel engeli olan bir bireyin başarılı olabileceği pek çok alan vardır. Önemli olan çalışabilecekleri uygun işin bulunması ve o işe yerleştirilmesidir.

5378 Sayılı Kanun ile gelen düzenlemelerden en önemlisi, özürhümlerinin istihdamında ayrımcılığın yasak olmasına ilişkin 14. maddedir. İşe alım sürecinde, başvuru formlarında, teknik değerlendirilmede, çalışma sürelerinde ve şartlarında özürhümlerinin aleyhine hiçbir ayrımcı uygulamada bulunamayacağı, engelli çalışanların aleyhine sonuçlanacak biçimde engeliyle alakalı, diğer bireylerden farklı davranılmayacağı hükme bağlanmaktadır (Engin, 2011: 22). Herkesin olduğu gibi engelli bireylerin de toplum içinde üretime ve sosyal yaşama katılma hakları vardır ve toplumdan soyutlanmayıp, üretime katılan engelli bireyler de oldukça verimli olabilmektedir.

- **AIDS'lilere Yönelik Ayrımcılık:** İnsanlığın büyük sorunlarından birisi olan HIV ve AIDS henüz tedavisi geliştirilememiş bir hastalıktır ve bu hastalar toplumda damgalamaya ve ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Bunun sebebi bu hastalığın bulaşıcı olduğunun bilinmesidir ve ek olarak marjinal bir hastalık olarak görülmesidir. Hastalığı taşıyan kadın ya da erkekler toplumun kendileri hakkında farklı düşüneceğini bildiği için de genellikle saklama ihtiyacı hissederler. Toplum tarafından hastalıklar nedeniyle dışlanan bireyler; işe alım esnasında ya da iş yaşamında da dışlandıklarında hayatları daha da zorlaşmış olacak ve hayatlarını normal bir şekilde sürdürebilme şansları da ellerinden alınmış olacaktır. İş başvurularında HIV testinin talep edilmesi insan hakları açısından büyük bir ihlaldir ve bunu talep eden işletmeler cezai yükümlülüklerle karşılaşmalıdır. Ancak bu konuyla ilgili önemli bir nokta vardır ki; yaralanma

ve kanama riskinin fazla olduğu mesleklerde virüs taşıyan insanların çalıştırılması konusuna dikkat edilmelidir. Aynı şekilde virüsü taşıyan bir çalışanın kanamalı bir kaza geçirmesi durumunda çalışma arkadaşlarına bulaşma riski meydana gelecektir. Burada iş sağlığı ve güvenliği de oldukça önemlidir ki işletmelere bu konuda büyük sorumluluk düşmektedir (Zorlu ve Çalım, 2012: 165-184). Bu durumda, kanamalı kaza geçirme ihtimali daha düşük olan işlere yerleştirilmeleri çok daha uygun olacaktır.

- **Cinsel Kimliğe/Yönelime Dayalı Ayrımcılık:** Kişilerin cinsel kimliklerinin ya da yönelimlerinin işe alınma kararında etkili olması durumudur. Bu bireyler toplumda, iş hayatında ya da işe alım esnasında ayrımcılığa maruz kalabilmektedir.

İstanbul'da yaşayan trans bireyler üzerinde yapılan araştırmada katılımcıların %57,8'i cinsel kimlikleri nedeniyle işe alınmadıklarını ve %89,7'si ise zaten işe alınmayacaklarını bildikleri için başvuruda bulunmadıklarını belirtmişlerdir. İş arama süreçleriyle ilgili sorulan soruların en az birisini yaşayan kadın oranı ise %95,7'dir. Bunların dışında pek çok trans kadın da bir çıkar yol bulamadıkları için seks işçisi olarak yaşamlarını sürdürmek zorunda kalıyor. Seks işçiliği dışındaki işlerde çalışan trans kadınların da %24'ü cinsel kimliği sebebiyle işinden istifa etmek zorunda kalmış, %28,9'u bu sebeple terfisinin engellendiğini, %42,2'si cinsel kimliği sebebiyle işten atılacağını düşünerek işten ayrıldığını, %30'unun ise bu sebeple işten atıldığını saptamıştır (Lambdaistanbul LGBTT Dayanışma Derneği, 2010: 34). Kişilerin inançları ya da tercihleri ne olursa olsun bir insanın cinsel yönelimi, iş performansını etkilememektedir.

- **Sigara ve Alkol Kullanımına Dayalı Ayrımcılık:** Çoğu işletme sigara kullanan adayları sağlık sorunlarının artma riskinden dolayı işe almayı tercih etmemektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 301). Ancak bu durumu başka sebeplere de bağlayabiliriz. Sigara tüketiminin oldukça fazla olduğu ülkemizde çalışanlar nikotin ihtiyaçlarını karşılamak için işlerine ara verip sigara içilebilir alana çıkmak zorundadır bu da çalışanların daha az çalıştığı, zamanı

verimli kullanmadığı düşüncesini yaratabilmektedir. Bu da işletmelerin sigara kullanan adayları tercih etmeme sebeplerindedir.

- **Sosyal Ağ Siteleri Üzerinden Adaylar Hakkında Bilgi Sahibi Olmak:** Sosyal ağ siteleri ya da sosyal medya, arkadaşlık ilişkileri dışında iş hayatı açısından da önemlidir ve işe alım, sosyal medyanın en fazla kullanıldığı İKY fonksiyonudur. Yapılan araştırmada; katılımcılar işe alım sürecinde sosyal medya profillerinin incelenmesinin işe alım kararını etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Facebook'taki paylaşımları dolayısıyla işe alınmayan kişilerle ilgili örnekler de bulunmaktadır (Öksüz, 2014: 491). Kişiler sosyal medya hesaplarının gizliliğini iyi yönetmelidir. Bir kişi paylaşımlarını herkese açık yapabilir ve fikirlerini ya da paylaşımlarını başka insanların görmesinde bir sakınca da görmeyebilir. Ancak sosyal medya hesaplarında siyasi görüş, cinsel yönelim, medeni hal gibi pek çok kişisel veri bulunabilmektedir. İK uzmanları eğer bu paylaşımlara bakarak kişilerin fikirleriyle veya işle ilgisi olmayacak özellikleriyle alakalı bir yargıya varıp, adayı işe alıp almama konusunda karar veriyorsa bu ayrımcılığa girmektedir ve kesinlikle etik dışı bir davranıştır.
- **İş Yeri ya da Çalışma Şartları Hakkında Yanlış Bilgi Vermek:** İnsan kaynakları uzmanlarının çoğunlukla kasıtlı olarak yaptığı etik dışı davranışlardandır. Sadece hafta içi çalışılacak bir işyerinde bir süre sonra cumartesi günleri de çalışılması gerektiği çalışan tarafından öğrenilebilir. Özellikle iş ilanlarında kurumsal kimliği oturmuş ve çalışana değer veren bir imaj çizen işletmeler iş görüşmelerine gidildiğinde daha da kötüsü işe alım tamamlandıktan sonra aslında ne olduklarını belli ederler. İş tanımıyla ilgili değişimler de görülebilmektedir. Tüm bunlar işletmenin o an çalışan ihtiyacını gidermesi için uyguladığı yöntemlerdir. Ancak unutulmamalıdır ki o iş için uygun olmayan ya da o işin aslını istemeyen bir adayı işe almak uzun vadede hem işe alınan kişi hem de işletme açısından zararlara yol açacaktır.
- **Saygısızlık Yapmak:** Bazı yöneticiler adaylarla konuşma şekli konusunda yeteri kadar bilgili ya da eğitilmiş değildir. "Seçimi" o yapacağı için adaylarla istediği gibi konuşabileceğini, onlara istediği gibi davranabileceğini düşünür ve iş yaşamına ve saygılı insanlara yakışmayan bir üslupla konuşabilir. Bunun

yanında görüşmecinin yoğunluğu ya da programlamada yapılan yanlışlıklardan dolayı adaylar uzun süre beklemek zorunda kalabilmektedir. Adayların görüşme öncesi bir süre bekletilmesi normal karşılanabilir, hatta bazı işletmeler adayları özellikle de bekletmektedir. Bunun sebebi, adayı bekleterek ne tepki vereceğini ölçmek ya da bekleme süresinin üzerine nasıl etki edeceğini görmektir. Ancak adaya verdiği randevuyu unutan, başka işleri olduğu için adayla görüşmeye vakit bulamayan İK uzmanları da oldukça fazladır. Bu, oldukça yanlış bir davranıştır çünkü o işletmedeki işgücü ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilecek olan adayı sırf bu yüzden ellerinden kaçırabilirler. İşe alınmayan aday bile o işletmeyle ilgili olumsuz bir düşünceye sahip olacaktır ve belki de çevresindeki insanlara yaşadığı olumsuzluklardan bahsedecektir. Bu da yine işletmenin aday toplama esnasında kalifiye insan kaynağının başvuru yapma durumunu doğal olarak azaltabilmektedir.

- **Tersine Ayrımcılık:** Pozitif ayrımcılık programları; azınlıklar ve kadınlar için istihdam fırsatlarının sürekliliği için oldukça önemlidir. Bu grupları çalışma hayatına kazandırmak ve kariyerlerini geliştirmek için teşvik amacı taşıyan programlar da zamanla gelişme göstermiştir. Ayrımcılığa maruz kalan bu kişilerin iş hayatında öne “geçirilmesi” bazı bireyleri rahatsız etmiştir çünkü azınlık olmadığı için ya da erkek olduğu için işe alınmama gibi durumlar oluşmuştur. Pozitif ayrımcılık uygulamaları bazılarının aleyhine işlemiştir demek de yanlış olmayacaktır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 64).

Ülkemizde engelliler ve eski hükümlülerin iş gücüne teşviki için İş Kanunu'nun 30'uncu Maddesi yürürlüktedir. Elli veya daha fazla işçi çalıştıran özel sektör iş yerlerinde %3 engelli, kamu sektöründe %4 engelli ve %2 eski hükümlü işçiyi çalıştırmakla yükümlüdürler (İş Kanunu). Bu durum elbette imkanları sınırlı ya da sınırlandırılmış bireylerin bu üretime katkı sağlaması ve sosyal hayata karışması için güzel bir uygulamadır.

Görüldüğü gibi işe alım sürecinde insan kaynakları uzmanlarının sergilediği etik dışı davranışların “saygısızlık etmek ve yanlış bilgi vermek” dışında hepsi ayrımcılıkla ilgilidir. İşyerinde ayrımcılık yapıldığında ayrımcılığa maruz kalan kişiler bazı imkanlardan yararlanma konusunda kısıtlanmış olmaktadır ve

Anayasanın verdiği çeşitli haklardan mahrum bırakılmış olmaktadır. Bu durumların oluşmaması için iş yerinde herhangi bir ayrımcılığa sebep olabilecek düzenlemeler yapılmamalı, objektif iyi niyet kurallarına uygun şekilde fırsat eşitliğinin sağlanması için çalışılmalıdır (Zeytinoğlu, 2012: 178). Ayrımcılık hukuk dışı bir davranıştır (Doğan, 2014: 364). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 10. Maddesinde herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetmeksizin kanun önünde eşit olduğu; kadın ve erkeklerin eşit olduğu ve devletin bu eşitliğin yaşama geçmesinden sorumlu olduğu ve bu amaçla alınacak tedbirlerin eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamayacağı belirtilmiştir.

İnsan kaynakları uzmanları çok dikkat etseler bile bazen üst yönetimden gelen baskılardan dolayı bazen de kendi hatalarından kaynaklanan sebeplerden dolayı adaylara etik dışı davranışlarda bulunabilmektedir. Aslında insanların “kendisi gibi olanı sevme” anlayışı örgütsel anlamda olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Uzun vadede örgüt için en iyi çalışanları bünyesine katabilmek, işyerinde huzuru sağlayabilmek ve dışarıdaki imajını iyileştirmek isteyen işletmeler ve yöneticiler bu konuda daha hassas davranmalıdır.

### **2.2.2. İşe Alım Sürecinde Adayların Sergilediği Etik Dışı Davranışlar**

Yapılan araştırmaya göre, özgeçmişlerin %80’i yanıltıcıdır ve %42’ sinde yanlış beyanlar bulunmaktadır. Adayların %20’si kazanılmamış dereceleri kazanmış gibi belirtmektedir, %30’u sahte istihdam tarihleri göstermektedir, %30’unda ise adaylar, var olmayan işletmelerde çalışıldığını iddia etmektedirler. İşletmeye yeni bir çalışan almak; zaman alıcı, pahalı ve son derece zahmetli bir süreçtir. Bu yüzden de adayların özgeçmişlerinde belirttikleri bilgilerin doğru olması beklenmektedir. Özgeçmişler, başvurular hatta mülakatlar bile aday hakkında yeterli bilgi vermeyebilir. Bu nedenle o kişinin organizasyona kesin katılma kararı verilmeden önce o kişiye yönelik bilgi arayışını genişletmek gerekmektedir. Adayların yanlış bilgi vermesini engellemek için, bu davranışın ne gibi sonuçları (reddedilme, iş akdinin feshi vb.) olabileceği hakkında adaylara bilgi verilmelidir. Ancak bu da yanlış bilgi verme niyetindeki adaya engel olamayabilir. Bu sebeple aday geçmişinin ve referanslarının iyi araştırılması gerekmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2012: 74).



İnsan kaynağı ihtiyacını karşılamaya karar veren işletmeler; iş ilanında belirli kriterler belirlerler ve adaylar bu kriterleri sağladıkları takdirde başvuru yaparlar. Ancak adaylar bazı konularda gerçekçi davranmamaktadırlar. Örneğin orta seviyede olan yabancı dil bilgisini “iyi” olarak belirtebilmektedirler ya da sadece öğrenim gördüğü ama diploma almaya hak kazanmadığı okuldan mezun olduklarını belirtebilmektedirler. Bu tarz yanlış bilgi girişleri uzmanlar tarafından görüşme sırasında, evrak kontrolünde ya da basit bir dil sınavında kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Dolayısıyla bu şekilde yanlış bilgi vermek hem aday hem de İK uzmanları için zaman kaybına neden olmaktadır. İlan açıldıktan sonra şartları sağlayarak ya da sağlamadan tanıdıkları aracılığıyla diğer adayların önüne geçmek isteyen kişiler de olmaktadır. Bunlar da tanıdıkları aracılığıyla İK uzmanına ulaşip kendilerini işe aldirmek istemektedirler. Bu olay ilan açılmadan da gerçekleşebilmektedir. İş görüşmesine çağrılan adaylar yine yanlış bilgi verme eğilimine girebilmektedirler. İşe alınıp alınmayacakları süreç sonlanmadan belli edilmemelidir ancak işe alınmayacaklarını düşünürlerse saygısız davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu tarz davranışlara önlem olarak İK departmanının tüm belgeleri eksiksiz kontrol etmesi, profesyonel davranması, eğitimli ve bilgili olması gerekmektedir. Adayların sergilediği etik dışı davranışları da başlıklar altında inceleyecek olursak:

- **Referanslar:** Adaylar zaman zaman referans kısmına bir milletvekilinin ya da mevki sahibi bir tanıdığıının ismini yazmaktadır. Bu referanslar genellikle adayın kişiliği ya da çalışma sistemi hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Özgeçmişte adayın son çalıştığı yerlerdeki direk bağlı olduğu yöneticisi yer almıyorsa bu durum sorgulanmalı ve adaydan izin alıp eski yöneticisi aranmalıdır (Yetimoğlu, 2012). Adaylar mevki sahibi tanıdıklarının isimlerini özgeçmişlerine yazarak işe alım kararında olumlu etki bırakabileceğini düşünmektedir, bu durumun işe girişte etkili olabileceğini inkâr etmek yanlış olacaktır. Ancak bazı insan kaynakları uzmanları da referans olarak verilen kişinin aday hakkında iş ile ilgili bilgisi olmasını tercih etmektedir. Bunlara ek olarak; yine mevki sahibi kişilerin tanıdıklarının işe alınması için insan kaynakları uzmanlarına baskı yaptıkları da bilinen bir gerçektir. Bu durum işletmeyi zora sokan, aynı zamanda aday için de uzun vadede gerek iş performansı gerek işletme içindeki insani ilişkileri açısından zorlayıcı davranışlardır.

Günümüzde referans aracılığıyla işe girmek oldukça yaygınlaşmıştır. Ancak referansın etik dışı sayılabilecek kısmı aslında torpil olarak da bahsedilen olaydır. Elbette adayların özgeçmişlerinde referans belirtmelerinde bir sakınca yoktur hatta bu işe alım aşamasında insan kaynakları uzmanlarının da gerekli gördüğü bir kısımdır. Fakat sırf belirli mevkideki X kişisini tanıdığı için özellikle de işin gerekleri konusunda eksikleri olmasına karşın, daha uygun adayların alınması yerine bu kişi alınıyorsa burada etik dışı davranış söz konusudur. Torpille işe alım, işletme performansı ve huzuru açısından sıkıntı yaratacak bir durumdur. Bir tanıdığı, torpili olmayan adaylar ise iş için doğru kişi olsalar dahi işsiz kalmaktadırlar.

- **Kendisi Hakkında Yanlış Bilgi Vermek:** Adı- Soyadı, yaşı gibi temel kişisel bilgilerdir. Bunların yanında askerlik durumu, medeni hal gibi genel kişisel bilgiler özgeçmişlerin ilk kısmında yer almaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının sergilediği etik dışı davranışlar kısmında değindiğimiz gibi yaş, cinsiyet, medeni hal gibi pek çok konuda ayrımcılığa sebebiyet verebilecek bilgilerdir ancak yine de pek çok aday kendi hazırladıkları özgeçmişlerinde bu bilgileri insan kaynakları uzmanlarına sorulmadan sunmaktadır.

Yürütülen bir araştırmada; katılımcıların %20'si isim konusunda, %44,36'sı ise yaş konusunda CV'lerine yanlış bilgi yazmanın kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir (www.blog.cvlogin.com, 01.04.2019). Tespit edilen oran, özellikle isim ve yaş konusunda olduğu için, oldukça yüksektir. Ancak bu konuda yanlış bilgi vermek oldukça zor ve sakıncalıdır. Bir adayın ismi ya da yaşıyla ilgili yanlış bilgi vermesi için oldukça sağlam bir sebebi olması gerekmektedir ve bu basit bir kimlik belgesi kontrolünde ortaya çıkabilecek bir durumdur. Kimlik belgesindeki bilgilerin yanlış girilmesi ise olayı çok başka bir boyuta taşıyacaktır.

Bireylerin özgeçmişlerine yazılacak adres, adayın resmi ikametinin olduğu yer olmak zorunda değildir. Önemli olan, adayın fiilen o adreste kalması ya da kalabilecek olmasıdır (Özden, 2016: 86). Kişiler yaşadıkları yer konusunda yanlış bilgi vermeye eğilimlidirler. İşe girdikten sonra nasılsa taşınırım diyerek yaşadığı yere, iş aradığı şehri/semti yazan pek çok aday mevcuttur.

İş ilanlarında en sık görülen şartlardan birisi de “Erkek adaylar için askerliğini tamamlamış olmak ya da en az 2 yıl tecilli olmak” tır. Erkeklerin iş bulması açısından en önemli şartlardan birisi de budur. Bilgi saklama ihtiyacı sabıkalı adaylarda da olabilmektedir. Ancak bu maddede bahsettiğimiz alanlarda yanlış bilgiler vermek çok makul değildir. İnsan kaynakları uzmanı bir şekilde işe alım kararı verse dahi ufak bir kontrolle ortaya çıkabilecek durumlardır.

Sağlık durumu da adayların işi alabilmek için yanlış bilgi vermeye niyetlenebileceği bir konudur ancak burada önemli olan kişinin sağlığıdır. O iş yerinde adayın hastalığını tetikleyecek, ilerletecek etmenler var olabilir bu yüzden hem adayın hem de işletmenin çok özenli davranması gereken bir konudur.

- **Tecrübe/ Eğitim ve Aldığı Dereceler Hakkında Yanlış Bilgi Vermek:** Ulucan Özkul ve Özdemir yaptıkları araştırmada katılımcıların %75’inin hile vakasıyla karşılaştığını saptamış ve hile vakasıyla karşılaşan yöneticilerin de %33’ü sahte diploma kullanan kişilerle karşılaşmıştır (2013: 81). Bu rakam yadsınamayacak kadar fazladır. Bunun yanında Yetimoğlu; adayların iş tecrübeleri arasında farkı daha kısa gösterdiklerini, sadece destek verdiği projeyi tek başına yapmış gibi davrandıklarını, on yıldır yüzüne bakmadığı bilgisayar programını iyi derecede kullandığını (2014) belirtmiştir.

Ülkemizde özellikle yabancı dil konusunda sorun yaşandığı bilinen bir gerçek. Dil seviyesini iyi veya orta seviyede belirten adayların aslında dil seviyelerinin çok daha düşük olduğunu anlamak işletmeler için çok da zor değildir. İlk mülakatın ilerleyen kısımlarında ya da ikinci bir mülakatta “İngilizce seviyenizin iyi olduğunu belirtmişsiniz, mülakatın bundan sonrası İngilizce devam edecektir.” şeklinde bir söylemle karşılaşan adayların sayısı az değildir ki yabancı dili işyerinde aktif olarak kullanan işletmeler adayları mülakat ya da yazılı olarak teste tabi tutmaktadırlar. Herhangi bir test olmasa bile işin gereği olan bir özelliğin kendisinde olmadığı halde olduğunu söyleyerek bir şekilde işe girişi yapılan birey işin ihtiyacını karşılayamayacaktır.

- **Sertifikalar/İlgi Alanları Hakkında Yanlış Bilgi Vermek:** “cvlogin” tarafından yürütülen araştırmada katılımcıların; %40,23’ü katıldığı seminerler ve sertifikalar hakkında, %83,41’i de hobilerini yanlış yazma konusunda bir sakınca görmediğini belirtmiştir (www.blog.cvlogin.com, 01.04.2019). Adaylar bu sertifikaların sorgulanacağını düşünmemektedirler ancak bazı işler için sertifikalar hem yasal açıdan hem de işin yapılabilmesi açısından şarttır. Ancak pek çok sertifikada numaralandırma ya da hologram kullanılmaktadır. Bu da sertifikanın sahte olup olmadığıyla ilgili bilgi sağlamaktadır.

İlgi alanları özellikle abartılmakta ya da yanlış bilgi verilmektedir. Bir klişe haline gelmiş olan ilgi alanlarına “kitap okumak” da özgeçmişlerde sıkça görülen bir tabirdir. Bazı adaylar bu kısımları dolu gözüksün diye doldurmaktadır. İnsan kaynakları uzmanları; ilgi alanları konusunda adaylardan detaylandırmalarını isteyerek verilen bilgilerin doğru olup olmadığıyla ilgili fikir sahibi olabilmektedirler.

- **Saygısızlık Yapmak:** Adaylar “seçilen” taraf oldukları için çok sık karşılaşılabilen bir durum değildir. Ancak işe alınmayacağını anlayan adaylar farklı davranış sergileyebilirler. Adaylar görüşmeye geç kalmamalıdır. Birçok işletme mülakatlarını adaylarına belirli aralıklarla randevu vererek yapar, bir adayın bile gecikmesi aksamalara sebep olabilir. Dolayısıyla geç kalan birey hem işletmeye hem de kendisi gibi görüşmeye gelecek olan adaylara saygısızlık etmiş olacaktır. Görüşmecisi ile münasebet işletme dışına taşınmamalıdır. Adaylar ismini öğrendikleri insan kaynakları uzmanlarını dışarıda herhangi sebeple görmek isteyebilirler ancak bu doğru bir davranış değildir.

### **2.3. İş Hukuku Açısından Etik Dışı Davranışlar**

Yeni yasalar ve mahkeme kararları insan kaynaklarını günbegün değiştirmektedir. Yasal haklar ve gereklilikler fazlaca önemli olduğundan yasalara uyumluluk insan kaynakları yönetimi için önemli bir sorumluluk haline gelmiştir. Çalışanların haklarını korumak ve işvereni yasal sorumluluktan uzak tutmak için; kayıtlar tutulmalı, veriler rapor edilmeli, güvenlik izlenmeli ve geriye kalan tüm yasal gereklilikler takip edilmelidir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 7). Hem adaylar hem de İK uzmanları haklarını bilmeli ve

bilinçli olmalıdırlar. Özellikle yaptığı işin yasal sonuçlarının farkında olmayan ya da bunu önemsemeyen İK uzmanları işletme için olumsuz hukuki sonuçlar doğuracak şeyler yapabilmektedir. Adaylar da yaptıkları etik dışı davranışların hukuki sonuçlarını bilmeden yanlış davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu yüzden her iki tarafın da haklarını, neler yapması ve yapmaması gerektiğini bilmesi gerekmektedir.

İşe alım sürecinde insan kaynakları uzmanlarının, adaylardan bilgiler toplayarak ve sorular sorarak işe alacağı kişi hakkında karar alma özgürlükleri vardır. Aday da kendisinden talep edilen bilgileri verirken ayrımcılığa maruz kalmamak ve kişilik haklarını korumak istemektedir. İki tarafın da sahip olduğu bu haklar, çatışmaya sebep olmaktadır. İki taraf için de bu hakların güvenceye alınması gerekmektedir. Bu durum haklarının korunması konusunda iki tarafın da birbirlerine karşı birtakım yükümlülükler üstlenmesini gerektirmektedir. Buna “koruma yükümlülüğü” denir ve tarafların birbirlerine karşı güven ilişkisine ve dürüstlük kuralına uygun hareket etmeleri anlamına gelmektedir. İşverenin diğer yükümlülükleri ise ayrımcılık yapmama ve eşit davranmadır. Bu yüzden de insan kaynakları uzmanının, soru sorma hakkının sınırlandırılması gerekmektedir. Adayın özel yaşantısına ve kişilik haklarına karışma niteliği taşıyabilecek soruları haklı bir neden olmadıkça sormamalıdır. Soruları cevaplamamak halinde adayın işe kabul edilmeme riskini artıracaktır, bu durum adayın üzerinde baskı kurulmasına sebep olmaktadır. Burada insan kaynakları uzmanı bilgi edinme hakkını objektif ve haklı gerekçelerle kullanmalıdır, yani soru sorma hakkında kısıtlamalar vardır (Adal, 2016: 72, 75). Görüşmeci adaya, sormaması gereken bir soru sorduğunda aday bu soruyu cevaplamak istemeyebilir ve cevap vermemek gibi bir hakkı da vardır. Ancak aday soruyu cevaplamak istemediğinde görüşmeci, aday hakkında olumsuz bir yargıya sahip olacaktır.

İşe alım mülakatlarında sorulacak sorular belirlenirken İK uzmanı dikkatli olmalıdır. Yaş, ırk, medeni hal, engellilik gibi konulardan bahsetmek yasa dışı değildir ancak bu soruların iş ile ilgili olması gerekmektedir (Fyock, 2004: 159). Yani sadece kadınların/erkeklerin yapabileceği bir iş söz konusuysa cinsiyeti önemsemek yasa dışı olmamaktadır ya da üretimde çalışacak ve iki elini de kullanması gereken bir iş için elleriyle ilgili engellilik durumu olan bir bireyin çalıştırılması hem kişi hem de işletme

için yanlış olacaktır. Ancak elbette insanların hassasiyetleriyle ilgili sorular oldukça dikkatli sorulmalıdır.

İş görüşmesi sürecinde adayın da bazı yükümlülükleri vardır. Doğruluk ve dürüstlük kurallarına uyma yükümlülüğü insan kaynakları uzmanı için olduğu kadar aday için de mevcuttur. Aday, kişilik haklarıyla çatışmadığı müddetçe ve yapacağı iş ile alakalı olduğu sürece insan kaynaklarının sorularını doğruluk kurallarına uyarak cevaplama zorunluluğu vardır. Adayın kendisi hakkında yanlış bilgi vermesi durumunda işletme fesih yoluna gidebilmektedir. Çalışan da işe girdikten sonra iş görüşmesi esnasında işin önemli noktalarından biri hakkında yanlış bilgi aktarıp insan kaynaklarının ya da işverenin kendisini yanılttığını fark ederse sözleşmeyi feshedebilir ve kıdem tazminatı talep edebilir. Ancak buradaki önemli nokta verilen yanlış bilginin iş için kritik olması gerekmektedir. Her iki taraf da yanlış bilgi verildiğini öğrendiği andan başlayarak 6 iş günü içinden fesih yoluna gidebilir, fiilin gerçekleşmesinden itibaren bir yıl sonra fesih hakkı kullanılamaz. Bunlara ek olarak adayın iş görüşmelerinde verdiği yanlış cevaplar sebebiyle işletme zarara uğradıysa, işletme bu zararın tazmin edilmesi için de dava açabilmektedir (Adal, 2016: 85, 86).

İş ilişkisinde ve işe son vermede ayrımcılık yapılamayacağı net bir biçimde ortadadır. Ancak aynı netlikten işe alım noktasında bahsetmek mümkün olmamaktadır. İş Kanunu'nun 5'inci maddesinde "iş ilişkisinde" ifadesine dikkat etmek gerekmektedir. İfadede ayrımcılığa ilişkin yaptırımların iş ilişkisinin kurulmasıyla başladığını anlayabilmek mümkündür. Anayasa'nın 48'inci maddesi ile istediği kişi ile sözleşme yapma ve ekonomik girişimlerde bulunma özgürlüğü ve borçlar hukukundaki sözleşme serbestliği ilkesinin sağladığı hak ile hangi bireyi işe alıp almayacağı, işverenin yönetim hakkı dahilindedir. Ayrımcılık yapıldığının ispat yükü çalışandır ancak, çalışan işverenin eşit davranma borcunu yerine getirmediğini güçlü bir şekilde ortaya koyabilirse, işveren böyle bir durumun olmadığını ispatlamakla yükümlü hale gelecektir (Türkmen, 2012: 260-263).

Görüldüğü üzere etik dışı davranışları engellemek adına yasal düzenlemeler mevcuttur. Ancak, adaylar sorulmaması gereken bir soruya maruz kaldıklarında bu soruya cevap vermeme hakkını kullanmaları düşük bir ihtimaldir. Çünkü aday, sorunun etik dışı olduğunu belirtip sorulan soruya cevap vermezse; işletme o soruya cevap verecek pek

çok yeni aday bulabilmektedir. Dolayısıyla pek çok aday etik dışı sorulara maruz kalsa bile cevap vermektedir. Burada İK uzmanlarının daha özenli ve dikkatli davranmaları süreci daha etik bir hale getirecektir. Adaylar da özgeçmişlerde yanlış bilgi vermeleri İK uzmanlarının işlerini zorlaştırmaktadır. Ancak bunların işe alım gerçekleşmeden kontrolü yapılarak işletmenin mağduriyeti engellenebilmektedir.

Yapılan literatür araştırmasına göre işe alım sürecinde hem adaylar hem de İK profesyonelleri çeşitli etik dışı davranışlarda bulunmaktadır ve bunların dezavantajları da oldukça fazladır. Araştırmanın üçüncü ve son kısmında işe alım sürecinde etik dışı davranışlar incelenecektir.

## **BÖLÜM 3: İŞE ALIM SÜRECİNDE ADAYLARIN VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ BİRBİRLERİNE KARŞI SERGİLEDİĞİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR**

İşe alım süreci ve etik dışı davranışlarla ilgili daha önce yapılmış çalışmalar mevcuttur. Bu anlamda hem daha öncekileri incelemek hem de bu araştırmanın literatüre neler kattığını görebilmek için literatürdeki araştırmaları incelemekte fayda vardır.

### **3.1. İşe Alım Sürecinde Etik Dışı Davranışlarla İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Bu bölümde, konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmaların bu araştırma için önemli olacak bilgileri paylaşılmıştır ve tarihsel sıraya göre konumlandırılmıştır. Araştırmalar ve verileri şu şekildedir:

Zelal Yeğin, 2006 yılında yürüttüğü “İşe Alım Sürecinde Etik İlkelere İlişkin Davranışların Algılanması Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”nın yöntemi ve bulguları şu şekildedir. Araştırma tarama modelidir. Veri toplama aracı olarak Anket kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan ve 5’i demografik olmak üzere toplam 40 maddeden oluşan “Etik Davranış Anketi” yardımıyla toplanmıştır. Bankaların işe alım süreci sırasında etik ve etik olmayan davranışların eşit miktarda görüldüğü söylenebilir. Adil ve Profesyonel Yaklaşım boyutunda yer alan davranışlara ilişkin katılımcıların algılamalarının ortalamaları (2,97) “kararsızım” seçeneğinde toplanmıştır. Bu bulgudan hareketle bankacılık sektöründe çalışanların düşüncelerine göre her zaman adil ve profesyonel yaklaşım sergilenmediği, bu konuda zaman zaman problemler yaşandığı söylenebilir. Nezaket ve Güvenilirlik boyutunda yer alan davranışlara ilişkin katılımcıların algılamalarının ortalamaları (3,43) “kararsızım” ve “katılıyorum” seçeneklerinin arasında toplanmıştır. Bu bulgudan hareketle sektörde çalışanların düşüncelerine göre genellikle nazik ve güvenilir bir tutum izledikleri söylenebilir. *Olumlu İlişkiler Kurma* boyutunda yer alan davranışlara ilişkin katılımcıların algılamalarının ortalamaları (3,24) “kararsızım” seçeneğinin üstünde toplanmıştır. Bu bulgudan hareketle sektörde çalışanların düşüncelerine göre ağırlıklı olarak olumlu ilişkiler kurabildikleri bununla birlikte bu hassasiyetin gösterilmediği durumların da söz konusu olduğu söylenebilir. Eşitlik Bilinci boyutunda yer alan davranışlara ilişkin katılımcıların algılamalarının ortalamaları (3,07) “kararsızım”



seçeneğinde toplanmıştır. Bu bulgudan hareketle bankacılık sektöründe çalışanların düşüncelerine göre her zaman eşit davranmadıkları ve bu konuda zaman zaman problemler yaşandığı söylenebilir. Alçak Gönüllü İletişim Kurma boyutunda yer alan davranışlara ilişkin katılımcıların algılamalarının ortalamaları (2,68) “kararsızım” ve “katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Bu bulgudan hareketle bankacılık sektöründe çalışanların düşüncelerine göre, adaylarla alçak gönüllü iletişim kurulmasında problemler yaşandığı, mülakat yapan İK uzmanlarının adaylara yaklaşımının gözden geçirilmesi gerektiği söylenebilir. Kişisel Hakları Koruma boyutunda yer alan davranışlara ilişkin katılımcıların algılamalarının ortalamaları (3,67) “katılıyorum” seçeneklerinin yakın bir noktada toplanmıştır. Bu bulgudan hareketle bankacılık sektöründe çalışanların düşüncelerine göre kişisel hakları koruma konusuna genellikle özen gösterdikleri söylenebilir. Ancak kişisel hakların çok özel bir konu olması nedeniyle mevcut durumun yetersiz olduğu ve bankaların bu konuda gerekli tedbirleri alması gerektiği söylenebilir.

Yeliz Karasu (2009) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmasında bir işletmenin İstanbul genel merkezinde yönetici ve yönetsel olmayan pozisyonlarda görev yapan çalışanlara anket uygulanmıştır. Çalışanlar, yönetimin seçme yerleştirme uygulamalarında iş etiğine uygun davranışlar sergilediğini düşündüğünü saptamıştır. Bu araştırma sonucunda seçme yerleştirme uygulamalarında iş etiği ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Seçme yerleştirme sürecinde iş etiği arttıkça çalışanların bağlılıkları da artacaktır. Yöneticilerin adaya karşı tutum ve davranışları, seçim sürecinin adil olması, çalışanın ilk izlenimlerini olumlu şekilde etkiler. Objektif ilkelere göre insan kaynağı seçim süreci işletmeye karşı güven yaratır. Seçme yerleştirme sürecinde yapılacak haksızlıklar ve adaletsizlikler mevcut çalışanları etkiler çalışanlar arasında huzursuzluğun baş göstermesine, motivasyon düşüklüğüne neden olur. Bu nedenle yönetim, bu süreci etik yönetim ilkeleri çerçevesinde yerine getirmelidir. Yapılan araştırma sonucuna göre, çalışanlar yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında iş etiğine uygun davranışlar sergilemediklerini düşünmektedir. İşletmeye olan bağlılıklarının da çok yüksek olduğu söylenemez. Çalıştığı işletmeye özellikle duygusal olarak bağlı olan çalışan, işletmenin amaç ve hedeflerini benimser,

gönülden mutlu olarak çalışır, işten ayrılmayı düşünmez. Bu araştırma da insan kaynakları yönetimi uygulamalarında işe etiği ile örgütsel bağlılık ve özellikle duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Ulubulut, araştırmasında insan kaynakları işlevlerinin ve iş etiğinin çalışanlar tarafından algılanışının belirli değişkenlere göre değişip değişmediğini saptamak istemiştir. Katılımcıların en çok ücret yönetimi işlevinde etik ihlali olduğunu düşündüğünü saptamıştır. Diğer değerler de ortalama değerlerdedir; performans değerlendirme, iş analizi ve iş değerlendirme, eğitim ve kariyer, işgören temini ve seçimi, insan kaynaklarında yasal boyut olarak sırasıyla azalarak devam etmektedir (2010).

Çınar (2012) “İş Etiğinin İnsan Kaynakları ve Temin Seçim Sürecindeki Önemi ve Bir Araştırma” isimli çalışmasında üst düzey yöneticilere anket formu göndermiş ve anket formunu doldurtmuştur. SPSS for Windows programında değerlendirilen verilerin bulguları şu şekildedir: Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki işletme çalışanlarının görüşleri doğrultusunda, genel iş etiği algısına dair ortalama değer 1,77 (3'lü likert ölçeği), İK temin ve seçimine dair iş etiğine ortalama değer 3,25 olduğu görülmektedir. Katılanların genel iş etiği algısının ortalamalar seviyesinde ve İK temin seçimine dair iş etiği algısının ise ortalamalardan farklılaşarak genel iş etiği algısından daha olumlu düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcılara göre genel iş etiğinde, insan kaynakları temin ve seçimine göre daha fazla ihlal yapılması söz konusu olabilmektedir. Temin ve seçim sürecinde firmaların adalet ve gizlilik konusundaki algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcılar adil bir şekilde seçim sürecine dahil olduklarını ve bilgilerinin gizlilik prensibi gizlilik prensibi gereği saklı tutulduğunda hem fikirdir. Ancak konu açıklık, tarafsızlık ve doğruluk ilkesine geldiğinde yapılacak tek şey firmaların artık adil bir temin seçim süreci sonucunda yine tarafsız bir şekilde karar verdiklerinin altını çizmeleridir.

İlkay Balkan (2012) “Personel Seçiminde Görüşme Sürecinin Adaylar Yönünden Değerlendirilmesine İlişkin Bir Çalışma” isimli tezden de bu bağlamda bahsetmekte fayda görülmektedir. Hatalı görüşme süreci yaşamış bireylere ulaşabilmek adına anket uygulanmıştır. Hazırlanan soru formu bireylere gönderilmiştir. Kartopu yöntemi uygulanmış ve internet ortamı aracılığıyla form eline ulaşan kişinin diğer kişilere iletmesi şeklinde genişleyen bir örneklem oluşmuştur. Araştırmanın amacı

doğrultusunda elde edilen 30 adet örnek olayın 10 tanesinin değerlendirilmesi ve incelenmesi uygun görülmüştür. Tüm örnek olaylar değerlendirildiğinde karşılaşılan görüşme hatalarını şu şekilde özetlemek mümkündür: Görüşmecilerin görüşme sürecini planlanmaması, adayın seçim süreci ile ilgili yeterli ve doğru bilgilendirilmemesi, uygulanan test sonuçlarının ilanında gizlilik çerçevesinde hareket edilmemesi, adaya iş ve çalışma koşulları ile ilgili doğru bilgi verilmemesi, işi kabul eden adayın iş tanımında olmayan farklı bir işi yapmaya zorlanması, adayların özgeçmiş ve başvuru formları incelenmeden görüşmeye davet edilmesi, görüşmecinin istihdam baskısıyla hareket etmesi, görüşmecinin önyargılı davranması, adayların özel yaşamlarına yönelik sorular yöneltilmesi.

Yenibiriş.com ve Kariyer.net sitelerinde yayınlanan iş ilanları İstanbul ili için incelenmiş ve keşfedici araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları ise kabaca şu şekildedir: çalışma süresine dayalı ayrımcılık %62, Yaşa dayalı ayrımcılık %12, engellilere yönelik ayrımcılık %12, cinsiyete dayalı ayrımcılık %11, dış görünüşe dayalı ayrımcılık %3 olarak saptamıştır. En çok iş ilanı bulunan üç sektörde de ayrımcılık oranları; bilişim %45, tekstil %37, sağlık %18 şeklindedir (Nur, 2012).

Ulucan Özkul ve Özdemir, “Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma” isimli, 2013 yılında yayınlanan çalışmalarında nitel araştırma yöntemini kullanmışlardır. Gerekli bilgilerin elde edilmesi amacıyla kurumsal işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileriyle derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar İstanbul ve Bursa’da yer alan kurumsal işletmelerde en az 10 yıl insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmış kişiler arasından seçilmiş 12 kişiden oluşmaktadır. İK yöneticileriyle görüşmek üzere randevu alınmış ve görüşme öncesinde çalışan hileleri ile ilgili kısa açıklamalar yapılmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda 45- 60 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların %92’si sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olmanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticileri kendi alanlarına özgü hile önleyici proaktif uygulamalar arasında özgeçmiş araştırmalarının önemini vurgulamışlardır. Yöneticiler özgeçmiş araştırmalarında referans, adli sicil kaydı, diplomalarda noter tasdiki ve kişisel borç kayıtlarını

incelediklerini belirtmişlerdir. Mülakata katılan yöneticilerin %42' si özgeçmiş araştırması yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların %75'i çalışma hayatında hile ile karşılaşmıştır ve bunun %33'ü de sahte diploma vakasıyla karşılaşmıştır. Katılımcıların %100'ünün çalıştıkları işletmelerde hile risklerine ilişkin bir komite veya çalışma grubu bulunmaktadır. Yine %100'ünün çalıştıkları kurumlarda etik kodlar veya davranış kodlarının mevcut olduğu belirtilmiştir.

Becerikli 2013 yılında "Etik ve İnsan Kaynakları İlişkisinin Analizi" isimli nicel araştırma yöntemiyle bir çalışma yürütmüştür. Öncelikle insan kaynakları işlevlerinde uyulması gereken etik kurallar ile ilgili olarak kuramdan da faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. Bu araştırma Bursa ilinde tekstil alanında faaliyet gösteren 5 özel sektör işletmesinde uygulanmıştır. İşletmelerden toplanan anket formlarından 1 tanesi eksik olduğu için analiz dışı bırakılarak toplam 65 adet anket formu değerlendirilmiştir. İnsan kaynağını bulma ve seçme sürecinin genel ortalama değeri 3,61 olarak hesaplanmıştır. Bu değer işletmelerde insan kaynağını bulurken ve seçerken etkin uygulamalar yapıldığını göstermektedir. İşletmelerin gerçek amaçlarına daha da yakınlaşmayı sağlamaları için çalışanlarına ise girdikten sonrasında vaat ettiklerini yerine getirmeli, ise alım sürecinde bütün adaylara eşit davranmalıdır. İş başvuru sonuçlarını olumlu ya da olumsuz adaylara bildirmeleri işletmelerin adaylar gözündeki güvenilirliğini arttıracaktır. "İşletmeler, insan kaynağını bulma ve seçme sürecinde etiğe uygun davranış sergilemezler" şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde etik dışı davranışlar sergileyen işletmeler olduğu gibi sergilemeyen işletmelerin de olduğu göze çarpmaktadır. Adayların da işe alım sürecinde etik dışı davranışlar sergilediği saptanmıştır. Yani, her iki tarafın da etik dışı davranışlar sergilediği saptanmıştır. İşe alım sürecindeki iş etiği algısının sadece adaylar üzerinde değil çalışanlar üzerinde de önemli etkileri olduğu saptanmıştır. İş etiği ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişki iş etiğinin önemine vurgu yapmaktadır. İşe alım sürecinde işletmeler ya da adaylar; etik dışı davranış sergilesinler ya da sergilemesinler iş etiğinin hem işe alım sürecindeki hem de çalışma yaşamındaki yeri oldukça önemlidir.

### 3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Etik açıdan en sorunlu İKY fonksiyonlarından birisi işe alımdır. İşe uygun olmayan insan kaynağının seçimi, işletme içinde yapılacak olan tüm harcamaların boşa gitmesi anlamına gelmektedir (Kavi ve Koçak, 2011: 157). Aslında yalnızca bir fonksiyon, bir işletmedeki tüm süreçleri dolaylı olarak ya da direkt etkilemektedir. Dolayısıyla etik dışı davranışlara fazlasıyla açık olan işe alım süreci işletmenin çalışma sistemini dahi etkilemektedir. Hem İK çalışanlarının hem de adayların “etik dışı davranışlar” konusunda özenli davranmaları ve bilinçli olmaları gerekmektedir.

İşe alım sürecinde pek çok aday ve insan kaynakları profesyoneli etik dışı davranışa maruz kalmaktadır. Bazıları bu durumdan rahatsız olsa bile işe ihtiyacı olduğu için bu davranışları görmezden gelmektedir. Bazıları ise etik dışı davranışa maruz kaldığının farkında bile değildir. İnsan kaynakları profesyonelleri ise, kendileri hakkında yanlış bilgi veren adaylardan dolayı, işe alım sürecinde çok daha temkinli davranmak durumunda kalmaktadır. Bununla birlikte zaman zaman üst yönetim ya da işletme dışından kişiler (nüfuzlu kişiler, tanıdıklar, vb.) işe alım sürecine müdahalede bulunmaktadır. Bu da doğru kişinin işe alınmasına engel olmaktadır. Aslında hem adaylar hem de İK çalışanlar “etik” bağlamında sorun yaratabilecek davranışlar sergilemektedir. Bu durum bireylere ve işletmelere olduğu gibi toplum yapısına da zarar vermektedir.

Literatürde insan kaynakları uzmanlarının ve yöneticilerinin sergilediği etik dışı davranışlara yönelik araştırmalar mevcuttur. Çalışan hilelerine veya aldatmacalarına yönelik çalışmalar da bulunmasına rağmen “adayların” sergilediği etik dışı davranışları ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda hem uzmanların hem de adayların sergilediği etik dışı davranışlar incelenerek karşılaştırmalı bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Böylece etik dışı davranışları, çift yönlü bir bakış açısıyla incelenmiş olacaktır.

Araştırmada adayların ve insan kaynakları uzmanlarının birbirlerine karşı sergilediği etik dışı davranışları tespit etmek amaçlanmıştır. Bununla birlikte; adaylarda ve İK çalışanlarında konu hakkında farkındalık oluşmasına katkı sağlanacaktır.

### **3.3. Araştırma Sürecinin Tasarımı**

Tezin bu bölümünde önceki bölümlerde bahsedilmiş olan teorik düşünceler ve araştırmalar eşliğinde, teoriyi genişletmek adına çalışmada elde edilen verilerin yorumlanmasında kullanılan yöntem ve bu yönteme bağlı olarak kullanılacak tekniklerden bahsedilecektir. Burada; araştırma sorularının belirlenmesi, görüşülecek kişilerin belirlenmesi ve verilerin toplanması aşamaları detaylandırılacaktır. Bu yüzden, öncelikle soruların hazırlanması aşamasından bahsetmekte fayda vardır.

#### **3.3.1. Araştırma Sorularının Belirlenmesi**

Yarı yapılandırılmış mülakat formatına yer verilecek olan mülakat soruları, araştırma sorusunun kapsamında etik dışı davranışlarla ilgili literatür taramasından ve daha önce yapılan araştırmalardan yola çıkarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular 2 insan kaynakları uzmanı, 2 insan kaynakları alanında iş arayan kişi ve 5 akademisyenden alınan geri bildirimler doğrultusunda güncelleştirilmiş ve düzenlenmiştir.

Görüşülenlerin cevaplarını detaylandırmadan çabuk bitirmeleri riskine karşı bazı sorular elenmiş, bazıları da birleştirilmiştir. Bununla birlikte görüşülen kişileri rahatsız edebileceği düşünülen sorular etik kaygılardan dolayı soru listesinden çıkartılmış ya da değiştirilmiştir. Sonuç olarak; İK profesyonelleri için 15, adaylar için 17 adet açık uçlu mülakat sorusu belirlenmiştir. Ek olarak hazırlanan sorular “Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu”nun onayına sunulmuştur ve onay alınmıştır (EK. 6).

#### **3.3.2. Görüşülecek Kişilerin Belirlenmesi**

Araştırmada, insan kaynakları profesyonelleri ve adaylar olmak üzere iki farklı grupta görüşülmüştür. İki grupta da araştırmanın sonuçlarını etkileyebilecek, önemli özellikler aranmaktadır. Bu yüzden iki grup için de amaçlı örneklem uygun bulunmuştur. Amaçlı örnekleme araştırmacının amacına en uygun birimler örnekleme dahil edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 132). İK profesyoneli olarak, Sakarya’da faaliyet gösteren farklı işletmelerin insan kaynakları departmanında çalışan kişiler ile görülmüştür. Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde insan kaynakları departmanında çalışan kişiler insan kaynaklarının farklı fonksiyonlarında görev almış olabiliyorlar veya işe alım sürecine dahil olmayabiliyorlar dolayısıyla, görüşülecek insan kaynakları profesyonellerinin belirlenmesindeki en önemli kıstas işe alım sürecinde aktif olarak

görev alıyor olmasıdır. Bu şekilde belirlenen İK profesyonellerinden 10 kişiyle görüşülmüştür.

Diğer grup ise adaylardır. Sakarya’da iş aramakta olan kişilerdir. Bu kişilerin görüşme için seçilmesinde etkili olan nokta ise Sakarya’da iş görüşmelerine gitmiş olmalarıdır. Aktif olarak iş aradığı halde hiç iş görüşmesine çağrılmamış, mülakata girmemiş adaylar da mevcuttur. Bu tarz adayların mülakat deneyimleri olmadığından bu adaylarla görüşülmemiştir. Bu kıstaslar göz önünde bulundurularak 10 adayla mülakat gerçekleştirilmiştir.

Aday ve insan kaynakları profesyonelleri olarak belirlenen iki grupta 10’ar kişiyle görüşülmüştür. Böylece araştırmada toplam 20 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Kişi sayısının 10’ar kişide bırakılmasının sebebi mülakat esnasında yanıtların birbirini tekrar etmeye başlamasıdır.

### **3.3.3. Verilerin Toplanması**

Nitel araştırmalarda, araştırmacının kendisi veri toplama sürecinde aktif olarak katılımcıdır. Nitel araştırmalarda, veri toplama sürecinde yapılandırılmış formların dışına çıkılabilmektedir ve nitel araştırmalar daha esnektir. Bu yüzden de verinin araştırmacı tarafından toplanması gerekmektedir. Bu gereklilik araştırmacı ile katılımcının yüz yüze olması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu durum katılımcılar için etik kaygıları da beraberinde getirmektedir. Katılımcıların kimlik bilgilerinin saklanması konusunda, araştırmacı güvence vermelidir (Baş ve Akturan, 2017: 234). Bunlara ek olarak verilerin kayıt altına alınması sırasında yönlendirmelerden ve önyargılardan uzak durulmalıdır ve verilerin güvenilirliğini azaltacak tutum ve davranışlardan kaçınmak araştırmacının önemli görevlerindedir (Dinçer, 2013: 157).

Bu araştırmada da araştırmacı mülakatları tamamen kişilerin rızasıyla gerçekleştirmiştir. Görüşmeden önce katılımcılara araştırma ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır ve mülakatların her biri araştırmacı tarafından yüz yüze gerçekleştirilmiştir ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile birincil veri elde edilmiştir. Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulacağına garanti verilmiştir ve ses kaydı yapılmadan önce katılımcılardan izin istenmiştir. Görüşme sırasında katılımcıları yönlendirmekten fazlasıyla kaçınılmıştır. Görüşme sonrasında da her mülakat ayrı ayrı yazıya

dökülmüştür ve Word dosyası olarak düzenlenmiştir. Etik kaygılarla ilgili oluşabilecek sıkıntılara karşı katılımcıların ses kayıtları ve mülakat dökümleri saklanmaktadır. Ek olarak görüşülen kişilere “Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu” incelemeleri için verilmiştir; formu incelediklerine ve araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarına dair imzaları alınmıştır. Onam formunda araştırmanın konusu, amacı, kapsamı gibi araştırmayla ilgili tüm detaylar verilmiştir. Araştırma sonuçlarını merak etmeleri durumuna ya da konuyla ilgili herhangi bir sorun yaşamaları durumuna karşın araştırmacının iletişim bilgileri paylaşılmıştır.

İK departmanında işe alım yapan kişilerle yapılan görüşmelerin en kısası 24 dakika, en uzununu 75 dakika sürmüştür. 10 kişinin görüşme sürelerinin ortalaması ise 39 dakikadır. Adaylarla yapılan görüşmelerin en kısa olanı 23 ve en uzununu 48 dakika sürmüştür. Bu görüşmelerin ortalama süresi ise 34,5 dakikadır. Görüşme süreleri arasındaki farkın oldukça fazla olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumun görüşülen kişilerin deneyimlerinin ve deneyimlerini aktarma biçimlerinin farklı olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

### **3.4. Verilerin Analiz Yöntemi**

Nitel verilerin analizinde farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunun sebebi, nitel araştırmada çözümlemenin farklı tekniklerle yapılabilmesidir (Dinçer, 2013: 143). İçerik analizi başlarından itibaren sosyal bilimlerde bir araştırma metodu olarak kabul görmeye başlamıştır. Bu gelişmenin temelinde sosyal bilimlerin gelişmesi yatmaktadır (Çetin, 2016: 127). Bu araştırmada da içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizi, nitel materyali temel tutarlılıkları ve anlamları belirlemek amacıyla, herhangi bir nitel veri indirgeme ve anlamlandırma çabası girişimlerini ifade etme çabasıdır. Aslında en kısa ve basit haliyle içerik analizi metin içinde tekrar eden temaların veya kelimelerin metin içinde taranmasıdır (Patton, 2014: 453). İçerik analizi uygulamaları için temalar, kategoriler ve kodlar belirlenmiştir. Bu kodlar, bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan MAXQDA programında analiz edilmiştir.

#### **3.4.1. Verilerin Kodlanması**

İçerik analizinde kodlama şeması üç farklı şekilde oluşturulabilmektedir. İlki tümevarımcı yöntemdir ve eğer çalışılan konuyla alakalı önceden az sayıda çalışma



varsa veya var olan teorik bilgi yetersizse kullanılmaktadır. İkinci seçenek ise tündengelimci yöntemdir. Veriye bakılmadan önce kod şeması oluşturulmaya başlanır. Elde edilmiş veri bu kod şemasına göre kodlanır. Son olarak da tündengelimci ve tümevarımcı yöntemlerin birlikte kullanılması söz konusudur ve nitel içerik analizinde sıklıkla kullanılmaktadır (Çetin, 2016: 131-132). Mevcut araştırmada da literatürden ve görüşülen kişilerden sağlanan veriler sayesinde hem tündengelimci hem de tümevarımcı yaklaşım benimsenmiş ve uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan kodları oluşturmak için çözümlene öncesi nitel veri seti 5 kez kesintisiz okunmuştur. Sonrasında on gün kadar konuyla ilgilenilmemiştir. Geçen sürenin ardından tekrar 3 kez kesintisiz okuma yapılmıştır. Literatür taramasından elde edilen çerçeveler bulunmaktadır. Bu çerçeveler, veriler toplanmadan önce alanyazına dayalı bir ön kodlama listesi oluşturulmuştur. Verilerin kodlanmasına başlamadan önce belirlenen kodlar yetersiz görüldüğünden 3 kez daha ardışık okuma yapılmıştır ve bu okumaların sonuçları da kodlara ve temalara eklenmiştir. Verilerin kodlanması süreci adaylar ve İK profesyonelleri olarak iki ayrı grup olarak, birbirinden bağımsız şekilde ele alınmıştır.

#### **3.4.2. Temaları (Kategorileri) Belirleme**

Yapılan okumalar ve çalışmalar sonucunda ortaya çıkan kod ve kategoriler bu bölümde belirtilecektir. Araştırma kapsamında; literatür taramasından itibaren adaylar ve İK profesyonelleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Dolayısıyla kodlar ve kategoriler de iki ayrı grupta ele alınmıştır. İK profesyonelleri ile yapılan görüşmeler ve araştırmalar sonucu belirlenen kategoriler ve kodlar “Tablo 1” de sunulmuştur.

**Tablo 1**  
**Literatür Taraması ve İK Profesyonelleriyle Yapılan Görüşmeler Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar**

	<b>Literatür Kaynaklı</b>	<b>Veri Kaynaklı</b>
<b>Adayların Yanlış Bilgi Vermesine Yönelik Söylemler</b>	Askerlik (asker)	Yaşadığı Yer (ikamet)
	Tecrübe (unvan, kıdem, çalıştığı yer, işyeri bazında çalışma süresi)	Sağlık Durumları (önceden geçirmiş olduğu hastalıklar, rapor)
	Alınan Dereceler (eğitim, yabancı dil)	Yanlış Referans Seçimi (pozitif bildirim, akraba, eş-dost)
		Sabıka Kaydı (suç, madde kullanımı)
		Hamilelik (doğum, süt izni)
		İşten Çıkış Sebepleri (kovulma, performans)
		Kişilik/Kişilik Testleri (analiz, yetkinlik, sabır)
		Maaş (ücret)
<b>Ayrımcılık Söylemleri</b>		Torpil (aile, tanıdık, mevki)
		Cinsiyet (kadın, erkek)
		Hamilelik (doğum, süt izni)
		Dini (giyim, dindarlık seviyesi)
		Medeni Durum (evlilik, sevgili, söz/nişan)
		Siyasi (siyasi)
		Engellilik
		Sendikal
		Yaş (yaşlı, genç, beden gücü)
		Dış Görünüş (güzellik, bakım)
	İrk/Köken (memleket)	
<b>Ahlaki ve Hukuki Söylemler</b>		Ahlaki (önyargı, vicdan, etik)
		Hukuki (yasal)
<b>Çalışma Yaşamıyla İlgili Söylemler</b>		Örgüt Kültürü (işletme, uyum, saygı)
		Üst Yönetimin Müdahalesi (patron, iş görüşmesi)
		Disiplinsiz/ Uygun Olmayan Davranışlar (saygısızlık, kaytarma, düşük performans)
		Maddi Konular (maaş, zarar, ceza)
		Stratejik Düşünme (istikrar, imaj, rapor)
		Adil Ücret (bütçe, eşitlik)
	Kendine Rakip Görme (eğitim, tecrübe, rekabet)	

*Tablo 1'in Devamı*

<b>Övgü/ Yergi Belirten İfadeler</b>		Kendilerini Öven İfadeler (adayı önemseme, işini iyi yapma)
		Diğer İK'cılar Yeren İfadeler (bekletmek, ayrımcılık)
		Adayları Yeren İfadeler (sorumsuzluk, torpil, yalan)
<b>İK Profesyonellerinin Sergilediği Etik Dışı Davranışlar</b>		Kişisel Yargılardan/ Sezgilerden Faydalanmak (sezgi, önyargı, içgüdü)
		Adayın Referans Olarak Belirtmediği Kişileri Aramak (eski işyeri, gerçek bilgi)
		Adayları Bekletmek (unutmak, yoğunluk)
		İş Hakkında Yanlış Bilgi Vermek (maaş, çalışma şartları)
		İşe Alım Süreciyle İlgili Yanlış Bilgi Vermek (şeffaflık, işe alım kararı)
		Adayları Boş Yere Görüşmeye Çağırarak (CV havuzu, vakit kaybı)
<b>Adayları Etik Dışı Davranışlara İten Sebepler</b>		Kişilik Özellikleri (karakter, özgüven)
		İşe İhtiyacı Olması (muhtaçlık, işe alım baskısı)
		İşsizlik Düzeyinin Fazla Olması (ekonomi, yeni mezun)

**Adayların yanlış bilgi vermesine yönelik söylemlerin** 3 tanesi literatür kaynaklıyken 8 tanesi veri kaynaklıdır. Tablo 1'de dikkat edilmesi gereken nokta literatürde adayların insan kaynakları çalışanlarına yönelik ayrımcılığı ile ilgili herhangi bir veriye rastlanmamış olmasıdır. Ancak İK profesyonelleriyle görüşüldüğünde işe alım sürecinde **ayrımcılık**la ilgili söylemlerde buldukları Tablo 1'de görülmektedir. Fakat belirtilmesi gereken nokta şudur ki İK profesyonelleri ayrımcılık söylemlerini kendilerine yönelik değil adaylara yönelik belirtmişlerdir. Hamilelikte ayrımcılık yalnızca kadınlara yönelik gerçekleşmektedir. **Ahlaki ve hukuki söylemler** de yine veri kaynaklı bir kategoridir. **Çalışma yaşamıyla ilgili söylemlere** baktığımızda tümü veri kaynaklı olarak elde edilmiştir. İşe alım süreci de çalışma yaşamının bir parçası olduğundan ve işe alım süreci çalışma yaşamını doğrudan etkilediğinden çalışma yaşamıyla ilgili söylemlerin ortaya çıktığı düşünülmektedir. **Övgü ve yergi belirten ifadeler** de veri kaynaklıdır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. İK profesyonelleri övgü belirten ifadeleri yalnızca kendileri için kullanırken, yergi içeren ifadeleri diğer İK'cılar ve adaylar için kullanmışlardır. **İK profesyonellerinin sergilediği etik dışı davranışların** içeriğine bakılacak olursa; İK profesyonelleri bu davranışların bir kısmını kendilerinin yapmakta olduğunu, bir kısmının da başka İK

profesyonelleri tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. **Adayların sergilediği etik dışı davranışlar** da yine veri kaynaklı elde edilmiştir.

Adaylar ile yapılan görüşmeler ve araştırmalar sonucu belirlenen kategoriler ve kodlar da Tablo 2’de sunulmuştur:

**Tablo 2**  
**Literatür Taraması ve Adaylarla Yapılan Görüşmeler Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar**

	<b>Literatür Kaynaklı</b>	<b>Veri Kaynaklı</b>
<b>Ayrımcılık Söylemleri</b>	Torpil (aile, tanıdık, mevki)	Özel Hayat (sosyal yaşam, kişisel bilgi)
	Cinsiyet (kadın, erkek)	Askerlik (askerlik dönemi)
	Hamilelik (doğum, izin)	Mezun Olunan Okul (seçkin/belirli üniversiteler)
	Medeni Durum (evlilik, sevgili, nişan/ söz)	
	Dini (dini yönelimli giyim, ibadet)	
	Siyasi (parti, hükümet)	
	Sendikal	
	Dış Görünüş (giyim, bakım, hijyen, güzellik)	
	İrk/ Köken (hemşehricilik, ağız farklılıkları)	
	Cinsel Tercih	
	Sosyal Medya (sosyal medya paylaşımları, siyasi, dini)	
	Engellilik (devlet yaptırımları)	
	Yaş (yaşlı/ genç)	
	<b>Ahlaki ve Hukuki Söylemler</b>	
		Hukuki (yasal)
<b>Adayların Sergilediği Etik Dışı Davranışlarla İlgili Söylemler</b>		Diğer Adayların Ayağını Kaydırmak
		İş Görüşmesine Gitmemek
		Kendini Olduğundan Farklı Göstermeye Çalışmak
		Başvuru Yaptığı İşi/ İşyerini Bilmemek
		Torpil (işe girmek, mecburiyet)

**Tablo 2'nin Devamı**

<b>Üst Yönetimin Müdahalesi</b>		İK'cıya Müdahale Etmek (işveren, müdür)
		İK'cıyı Etik Dışı Davranışa İtmek (işveren baskısı)
<b>İK'cının Davranışsal Hataları</b>		Çalışma Şartları Hakkında Yanlış Bilgi Vermek (maaş, iş tanımı)
		İK'cının Adayla Yakınlaşmak İstemesi (işyeri dışında görüşmek, rahatsız etmek)
		Gereksiz Bilgilerin İstenmesi (ailenin kimlik/meslek bilgileri, yabancı dil)
		İK'cının Kişisel Davranması (ruh hali, önyargı)
		Saygısızlık/ Küçük Görme (aşağılama, kötü hissettirmek)
		Adayın Referans Olarak Belirtmediği Kişilerin Aranması (eski işyeri, tanıdık)
		Bekletmek (bahane, saygısızlık)
		Gereksiz Konuşmalar (işletme tanıtımı)
		Boş Yere Görüşmeye Çağırarak (randevu, özgeçmiş, pazarlama)
		Aday Havuzunu Doldurmak İçin Görüşmeye Çağırarak (ihtiyaç, havuz)
		Aday Üzerinde Baskı Oluşturmak (açık aramak, demoralize etmek)
		Süreçle İlgili Bilgilendirme Yapmamak/ Yanlış Bilgilendirme Yapmak (bekletmek, haber/ cevap vermek)
		Adayı Rakip Olarak Görmek (eğitim, tecrübe)
		Bilgilerin Başkasıyla Paylaşılması (özel hayat, üçüncü kişiler)
		İş İlanlarıyla İlgili Söylemler (tecrübe, yabancı dil, aranılan özellikler)
<b>Kurumsallıkla İlgili Söylemler</b>		Kurumsal (profesyonel, plaza çalışanı)
		Kurumsal Olmayan (patron, küçük, aile)
<b>Eğitim/ Bilgi Yetersizliği İle İlgili Söylemler</b>		Adayların Etik Dışı Davranışları Bilmemesi (normal karşılamak, bilmemek)
		İK'cının Eğitim Eksikliği (psikolojik eğitimler, mezun olunan bölüm)

**Ayrımcılık söylemleri**, Tablo 2’de görüldüğü gibi “özel hayat” ve “mezun olunan okul” ile ilgili olanların dışında ayrımcılık söylemlerinin tümü literatür kaynaklıdır ve bu noktada, adayların sergilediği etik dışı davranışlara yönelik söylemlerden farklılaştığı söylenebilmektedir. **Ahlaki ve hukuki söylemler** İK profesyonelleri ile yapılan görüşmelerin sonucu gibi veri kaynaklıdır. **Adayların sergilediği etik dışı davranışlara yönelik söylemlerin** tümü veri kaynaklıdır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır “torpil” kavramı hem ayrımcılık söylemleri hem de adayların sergilediği etik dışı davranışlara yönelik söylemlerde bulunmaktadır ve aslında daha mülakat sırasında önemli bir konuya vurgu yapmaktadır. Adaylar torpilin bir ayrımcılık türü olduğunu belirtmişlerdir. Ancak görüşülen birçok aday da işe girmek için torpili kullandığını belirtmiştir. Bu yüzden torpil kavramı iki kodun da altında ayrı ayrı konumlandırılmıştır. **Üst yönetimin müdahalesi** yine veri kaynaklı yani açık kodlama (open coding) yoluyla elde edilmiştir. Tabloda görüleceği üzere **İK’cının davranışsal hataları ve kurumsallıkla ilgili söylemler** de veri kaynaklıdır. Son olarak **eğitim/bilgi yetersizliği** ile ilgili söylemler de tabloda belirtilmiştir.

### 3.4.3. Veriyi Örgütleme

Kodların ve temaların belirlenmesinden sonra bilgisayar destekli nitel veri analizi kısmına geçilmiştir. Bu aşamada kullanılacak olan program “MAXQDA” dır. Program sayesinde verinin kontrol altında tutulması oldukça kolaylaşmıştır. Ayrıca bu süreçte de kullanılan kod, kavram ve temaların sürekli olarak gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve çözümlene için en uygun şekilde ulaşması sağlanmıştır. Programa veriler girilmeye başladıktan sonra da yeni kodlar ve temalar eklenmiştir. Böylece Tablo 1 ve Tablo 2’de görülen şekilde son halini almıştır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. Adaylar ve İK profesyonelleri olarak iki ayrı grup üzerinde yürütülen araştırmada tüm safhalarda olduğu gibi veriyi örgütleme kısmında da işlemlerin tümü ayrı ayrı, birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir.

Veriyi örgütleme şekliinden bahsedildikten sonra kullanılan programın da kısa bir tanımını yapmakta fayda görülmektedir. MAXQDA nitel ve karma yöntem araştırması için kullanılan bir yazılım paketidir. Verilerin toparlanmasına, düzenlenmesine, analiz edilmesine ve görselleştirilmesine yardımcı olmaktadır (www.maxqda.com, 08.04.2019)

### **3.5. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, kişilerin görüşmeye vakit ayırmak istememesidir. Günlük yoğunluklarından dolayı ve kendilerine bir faydasının olmayacağını düşündüklerinden mülakat yapılacak kişilere ulaşmak zor olmuştur. Ek olarak kişiler etik dışı davranışlar konusunun sakıncalı olabileceğini düşündüklerinden görüşmek istememişlerdir. Bu, karşılaştırmalı bir araştırmadır. Bu durum görüşülecek kişi sayısını artırmış ve mülakat sürecinin uzun olmasına sebep olmuştur.

İK uzmanları aynı zamanda bir işletmeyi de temsil ettiklerini düşündüklerinden ve alana ilişkin düzenlemeleri bildiklerinden çok daha temkinli cevaplar vermişlerdir. Adaylarda ise etik dışı davranışların kapsamıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan kişiler bulunmaktadır; bu da görüşme sırasında mülakat sorularının birkaç kez daha sorulmasına ve açıklamasına sebep olmuştur.

Görüşülenlerin soru sayısını öğrenmeleri durumunda mülakat talebini reddetmeleri veya cevaplarını detaylandırmadan çabuk bitirmeleri riskine karşı bazı sorular elenmiş, bazıları da birleştirilmiştir. Bu da araştırma sürecinden kaynaklanan bir kısıt olarak görülebilmektedir.

Tek bir durum veya çok küçük bir örneklemden genelleme yapılamamaktadır ancak bu, onlardan bir şeyler öğrenilebileceği gerçeğini değiştirmemektedir (Patton, 2014:46). Bu araştırmanın örnekleminin de sınırlı olması nedeniyle genelleme imkanı bulunmamaktadır. Ancak genelleme yapılamaması nitel araştırmaların doğasından kaynaklanmaktadır.

### **3.6. Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin bulunması, uygulamanın etik bir biçimde uygulanmasını gerektirmektedir. Araştırmanın kuram ya da uygulama üzerinde etkili olabilmesi için tüm süreç özenle tasarlanıp uygulanmalıdır ve okuyuculara, uygulayıcılara ve diğer araştırmacılara doğru ve haklı görünecek kavrayışlar ve sonuçlar sunulması gerekmektedir. Geçerlik ve güvenilirlik konusuna; kavramsal çerçevenin oluşturulmasından bulguların sunulmasına kadar tüm araştırmada dikkat edilmesi gerekmektedir. Bir çalışmayı güvenilir yapan şey araştırmacının çalışmayı dikkatli

tasarlaması ve ilgili bilim topluluğu tarafından geliştirilip kabul edilmiş standartları uygulamasıdır (Merriam, 2013: 199-200).

Nitel araştırmada araştırmacının esnek olabilmesi geçerlik konusunda oldukça önemli bir artı sağlamaktadır. Araştırmacı, araştırma sürecinde gerek duyarsa; yeni stratejilere başvurabilmekte, görüşmeye yeni sorular ekleyebilmekte, elde ettiği verileri doğrulamak amacıyla yeni stratejilere başvurabilmektedir. Araştırma alanına yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla detaylı ve derinlemesine bilgi toplama, uzun süreli bilgi toplama ve elde edilen bulguların doğrulanması amacıyla alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama imkanının olması nitel araştırma yöntemlerinde geçerliği sağlayan önemli özelliklerdendir. Toplanan verilerin, ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını belirtmesi nitel araştırmada geçerliğin önemli ltlerindedir. Güvenlik konusundaysa araştırmacının alabileceği en önemli önlem; araştırmanın temel aşamalarından süreçteki konumuna ve yaklaşımına kadar açık ve detaylı bilgi vermektir. Araştırma esnasında atılan adımları detaylı bir Şekilde rapor edilirse araştırmacı elde ettiği sonuçların, topladığı verilere bağlı olduğunu ve kendi varsayımlarının veya önyargılarının sonuçlarını etkilemediğini kanıtlamış olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270, 275).

Bu araştırmada da kavramsal çerçevenin oluşturulmasından verilerin sunulmasına kadar tüm araştırmada geçerlik ve güvenirlik hususlarına dikkat edilmiştir. Araştırmanın tümü boyunca yapılanlar detaylıca aktarılmıştır ve bu süreçte oldukça Şeffaf davranılmıştır.

### **3.7. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları iki aşamada ele alınacaktır. İlk aşamada İK profesyonellerinin ve adayların demografik bilgileri paylaşılacak ve ele alınacaktır. İkinci aşamada ise aday ve İK profesyonellerinin mülakat sorularına verdikleri yanıtlar ve kodlar açısından analizi yapılacaktır.

Görüşülen kişilerden öncelikle yaş, eğitim durumu, çalışma süreleri, iş arama süreleri gibi bilgiler istenmiştir. Bunlar demografik bulgular başlığı altında incelenecektir.



### 3.7.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında görüştüğümüz insan kaynakları departmanı çalışanlarının demografik bilgileri şu şekildedir:

**Tablo 3**  
**İK Profesyonellerinin Demografik Bilgileri**

İK Çalışanı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Bulunduğu Pozisyon	Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresi	Sektörel Tecrübe	Mülakat Süresi
K1	Kadın	37	Lisans (İşletme)	Müdür	2 Yıl 6 Ay	15 Yıl	39 dk
K2	Kadın	30	Lisans (Bilgisayar Mühendisliği)	Uzman	2 Yıl	2 Yıl	31 dk
K3	Erkek	33	Yüksek Lisans (Yön. Org.)	Müdür	4 Yıl	11 Yıl	28 dk
K4	Kadın	26	Lisans (İKY)	Sorumlu	1 Yıl 6 Ay	1 Yıl 6 Ay	75 dk
K5	Erkek	47	Lisans (İşletme)	Müdür	8 Yıl	22 Yıl	24 dk
K6	Erkek	34	Lisans (İşletme)	Müdür	1 Yıl	10 Yıl	36 dk
K7	Kadın	35	Lisans (İşletme)	Müdür	3 Yıl	13 Yıl	52 dk
K8	Kadın	30	Lisans (İşletme)	Uzman Yardımcısı	1 Yıl	1 Yıl	25 dk
K9	Erkek	32	Lisans (İşletme)	Yönetici	2 Yıl	10 Yıl	46 dk
K10	Kadın	36	Lise (Ticaret Meslek)	Müdür	1 Yıl	20 Yıl	33 dk

İK profesyonelleriyle yapılan mülakatlar kapsamında 6 kadın 4 erkek ile görüşülmüştür. İK'cılarının yaş ortalaması 34'tür. 1 Lise, 1 Yüksek Lisans, 8 Lisans mezunu bulunmaktadır. Görüşülenlerden 6'sı müdür olarak görev yapmaktadır ve yönetici, uzman, uzman yardımcısı ve sorumlu pozisyonlarında da birer kişi bulunmaktadır. İK'cılarının buldukları pozisyonda çalışma süreleri ortalama 2 yıl 6 aydır. Toplam insan kaynakları tecrübeleri ise 10 yıl 5 aydır. Görüşmeler de ortalama 39 dakika sürmüştür.

Araştırma kapsamında görüşülen insan kaynakları alanında iş arayan kişilerin demografik bilgileri şu şekildedir:

**Tablo 4**  
**İK Alanında İş Arayan Kişilerin Demografik Bilgileri**

Aday	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Toplam İş Tecrübesi	Toplam İş Arama Süresi	Gidilen İş Görüşmesi Sayısı	Mülakat Süresi
A1	Erkek	27	Lisans (İKY)	1 Yıl 6 Ay	4 Yıl	25	47 dk
A2	Kadın	26	Lisans (İşletme)	Yok	6 Ay	2	32 dk
A3	Erkek	31	Lisans (Halkla İlişkiler)	6 Yıl	9 Ay	8	24 dk
A4	Kadın	27	Lisans (İKY)	10 Ay	1 Yıl 1 Ay	13	35 dk
A5	Kadın	25	Lisans (SBUİ.)	2 Yıl	5 Ay	4	29 dk
A6	Erkek	27	Lisans (Endüstri Mühendisliği)	Yok	2 Yıl	17	43 dk
A7	Kadın	28	Yüksek Lisans (Yön. Org.)	1 Yıl	6 Yıl	6	39 dk
A8	Kadın	23	Lisans (İKY)	Yok	1 Yıl 6 Ay	4	23 dk
A9	Erkek	33	Yüksek Lisans (Yön. Org.)	4 Yıl	1 Yıl	7	25 dk
A10	Kadın	27	Lisans (ÇEKO)	1 Yıl 8 Ay	1 Yıl	30	48 dk

Görüşülen kadın adayların sayısı 6, erkek adayların sayısı 4'tür. Bu kişilerin yaş ortalamaları, 27, 4'tür ve 2 kişi yüksek lisans mezunuyken geri kalanlar lisans mezunudur. Adayların ortalama iş tecrübesi 1 yıl 6 ayken ortalama iş arama süreleri 1 yıl 8 aydır. Adaylar ortalama 11 kez iş görüşmelerine gitmişlerdir. Adaylarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatların ortalama süresi 34 dakika olarak saptanmıştır.

Her iki gruptan elde edilen bilgiler belirtildiğine göre bu gruplar arasında bir kıyas yapmakta fayda görülmektedir. Öncelikle her iki grupta da kadın-erkek görüşülen sayısı eşit tutulmaya çalışılmasına rağmen bu tam olarak sağlanamamıştır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi insan kaynakları yönetiminin kadınlara daha uygun bir meslek olduğu algısının bulunmasıdır. Bu, insan kaynakları yönetimi eğitimi veren bölümlerdeki kadın-erkek öğrenci sayısına bakarak da söylenebilmektedir. Her iki gruptan da 6 kadın 4 erkekle görüşülmüştür. Yaş ortalamalarına baktığımızdaysa İK profesyonellerinin yaş ortalamalarının 7 yaş fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde, iş arayan kişilerin eğitim ortalamalarının İK profesyonellerinin eğitim ortalamalarından daha yüksek olduğu görülebilmektedir. İş tecrübeleri konusunda ise İK profesyonelleri ile adaylar arasında yaklaşık 9 yıllık bir fark olduğu göze çarpmaktadır. Demografik verilerden sonra, uzun okumalar ve

çalışmalar sonucunda elde edilen kod ve kategoriler bilgisayar destekli veri analiz programına aktarılmıştır. Bu sayede elde edilen veriler detaylandırılacaktır.

### 3.7.2. İK Profesyonelleriyle Yapılan Görüşmeler Sonucu Elde Edilen Veriler

Analiz süreci çerçevesinde 7 kategori ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla incelenecektir. Öncelikle, işe alımda etik dışı davranış denildiğinde akla ilk gelen ve dolaylı ya da dolaysız olarak birçok adayın maruz kaldığı ayrımcılık konusu incelenecektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ayrımcılığa maruz kalan kişilerin adaylar olduğudur. Aslında İK profesyonelleri de bu ayrımcılık türlerine maruz kalabilmektedir ancak görüşülen kişiler onunla ilgili herhangi bir söylemde bulunmamışlardır.

İK profesyonelleriyle yapılan görüşmelerde adayların maruz kaldığı ayrımcılık türleri belirlenmiştir. Burada belirtilen ayrımcılık türlerini, İK profesyonellerinin bir kısmı kendilerinin yaptıklarını belirtmişlerdir. Bir kısmı ise ayrımcılığın; diğer İK profesyonelleri veya işletmeciler tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Bunların kod dağılımı Grafik 1’ de gösterilmektedir.



**Grafik 1:** Ayrımcılık Söylemleri Kod Dağılımları Grafiği

Grafik incelendiğinde “torpil” söyleminin, ayrımcılık temasındaki yoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Onun devamında ise en fazla yoğunluğu cinsiyet kodu göstermektedir. Dış görünüş, medeni durum ve dini ayrımcılık kodları da üçüncü sırada bulunmaktadır. Dini ayrımcılık kodu burada farklı bir dini inanışa sahip olmak anlamında değildir. Kişilerin dindarlık seviyesi veya dini yaşayış şekilleriyle alakalıdır. Bu kodlarla ilgili söylemlerin bazıları şu şekildedir:

**K3:** Öbür türlü adaylar da zaten CV'sinde yazıyor ve o kanal aracılığıyla geliyor "Ben falancayı tanıyorum şu başkanı tanıyorum, şu vekili tanıyorum, şuradaki patronu tanıyorum, şuradaki ifadeleri zaten CV'de yazıyordur. Onu özellikle büyük puntolarla referans olarak yazarlar. Sakarya'daki 7-8 milletvekilinin tamamıyla ilgili en az 50 tane referans CV'si elimde var. Vekilleri belki arasak şimdi hiçbirisi o isimleri bilmiyor bile. Torpil maalesef Türkiye'de var olan bir gerçek ve kurumsal olarak çözülmediği sürece sıkıntı var.

**K7:** Siyasi tanıdıklarını da araya sokanlar oluyor Sakarya'dan bahsediyoruz. Benim kaç tane polis amcam oldu Emniyet Müdürü abim oldu, Belediye Başkanlarıyla arkadaş olduk hepsinin isimleri var milletvekilleri Adapazarı'ndan ... Hanımdı onun sekreteri birkaç kez aradı. Bir de kurumsal bir yerde çalışıyorsanız işe alımda belli kriterleriniz var ve onların çizgilerini aşmıyorsanız daha önceki firmamda öyleydi mesela meslek lisesi mezunu olmayana almıyorduk ama ne yapıyor mesela şimdi arıyor "Bu benim yeğenim" e ne yapalım ama meslek lisesi mezunu değil.

**K4:** Kadın aday zaten istemiyor. Toplasan 3-5 tane bayan çalışan ancak var ama satışa da bayan aday alınıyor ilan hem erkek hem bayan olarak açılıyor ama sadece erkek aday alınıyor. Kadın evleniyor gidiyor, hamile kalıyor gidiyor onların başına dert oluyor düşüncesiyle istemiyorlar.

**K8:** Benim daha önce çalıştığım yerde kapalı olan kadınlar işe alınmıyordu çünkü iş için yurt dışına çıkılması gerekebiliyordu ama kapalı kadınların böyle bir durum olduğunda eşinin izin vermeyeceğini düşünerekten onu baştan almamayı tercih ediyorduk. Çünkü kapalı bayanların eşleri genellikle dindar adamlar oluyor. O adamın kadını yurt dışına göndermeyeceği belli bir şey. Kız geliyor görüşmeye normalde açılmış evlendiği için kapanmış e sen normalde açıksan ve eşin için kapandıysan yurt dışına da evlendiğin için gidemezsin zaten.

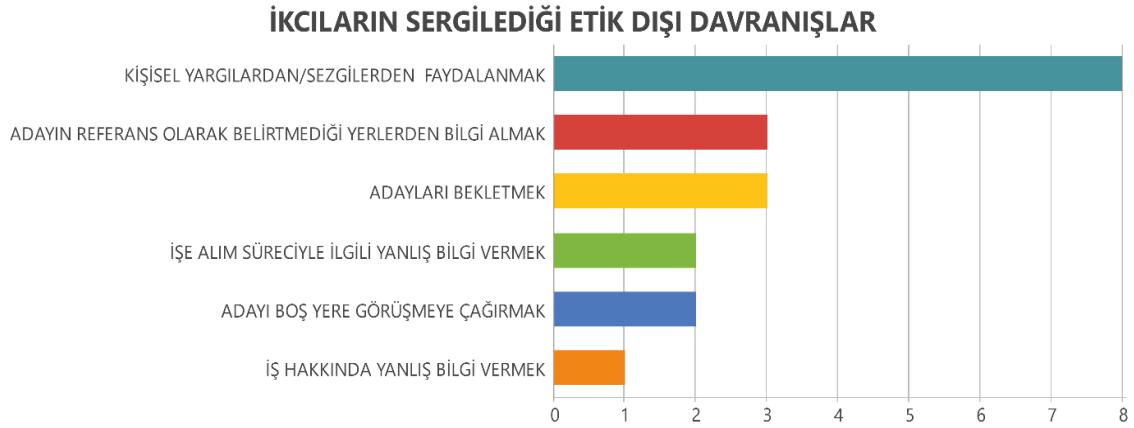
K3'ün ifadesinde adayların işe girebilmek için torpil yoluna başvurdukları dile getirilmiştir. Referans olarak da devlet işlerinde mevki sahibi insanları yazdıkları belirtilmiştir ancak referans olarak yazılan bu kişilerin aslında hiç tanımadıklarını söylemektedir. K7'nin ifadelerinde de yine torpil bulunmaktadır. Torpil için araya giren kişi siyasi kanalları ya da makamını kullandığı için siyasi ayrımcılık da bulunmuş

olmaktadır. K3'ün ifadelerinden farklı olarak K7'de İK profesyoneli üzerinde baskı kurulduğu da anlaşılmaktadır.

K4'ün söyleminde cinsiyet ayrımcılığı açıkça görülmektedir. Verdikleri ilanlarda bunu açıkça belirtmemelerine rağmen uygulamada cinsiyet ayrımcılığı bulunmaktadır. Kadınlar evlenip ya da hamile kalıp işten ayrılması riskine karşı işe alınmamaktadır. K8'in söyleminde cinsiyet ayrımcılığı, dini ayrımcılık, dış görünüme dayalı ayrımcılık ve ek olarak önyargı içeren ifadeler bulunmaktadır.

Belirtilen ifadelere bakıldığında İK profesyonelleri işe alımda ayrımcılığa karşı söylemlerde bulunmuşlardır. Ancak K8 yaptığı ayrımcılığı haklı görmekte aynı zamanda da önyargılı bir tutum sergilemektedir. Örneklendirilen ayrımcılık türleri dışında yaşa dayalı ayrımcılık, engellilere yönelik ayrımcılık ve ırk/köken ayrımcılığı da grafikte yer almaktadır. Ayrımcılık türlerinin hiçbiri kabul edilemez ve hepsi etik dışıdır.

Görüşmeler sırasında İK profesyonelleri, etik dışı davranışların diğer İK profesyonelleri tarafından sergilendiğini belirtmişlerdir ancak kendi yaptıkları etik dışı davranışlarla ilgili olarak da söylemlerde bulunmuşlardır. Grafik 2'de bunlar şu şekilde gösterilmektedir:



**Grafik 2:** İK Profesyonellerinin Sergilediği Etik Dışı Davranışlar Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 2'de görüldüğü üzere kişisel yargılardan veya sezgilerden faydalanmak İK'cılarının en çok sergilediği etik dışı davranıştır ve oransal değeri diğerlerinin iki katından dahi fazladır. Bu konuyla ilgili özellikle belirtilmesi gereken nokta da

İK'cılarının çoğu bu davranışı kendilerinin yaptığını belirtmesi ve bunda bir sakınca görememeleridir. Akabinde adayın referans olarak belirtmediği yerlerden bilgi almak ve adayları bekletmek gelmektedir. Bunlarla ilgili bazı söylemler şu şekildedir:

**K9:** Kişi heyecanlı, işi almak istiyor, diğer adayların önüne geçmek istiyor ama tabii masanın bu tarafında bizler de dediğim gibi 15.000- 20.000 iş görüşmesi maalesef yapmamamız lazım ama ilk birkaç dakikada kararı veriyoruz. Sezgilerimize güveniyoruz, yapmamamız lazım bu da etik dışı belki de ama bu işte öğrenilmiş deneyim en değerli deneyimdir dolayısıyla burada çok da karşındakini çok da kandırmaya çalışmanın bir anlamı yok bunu anlatamıyoruz biz de öğrencilere, yeni mezunlara.

**K6:** Soyutlayabiliyorsun artık etik dışı davranan insanları ki referans araştırmaları da olsun ben Sakarya bölgesi için konuşacağım Sakarya'da çalışıyoruz ve Sakaryalıyım burası şehir olarak çok büyük olmadığı için herkes birbirini tanıyabiliyor. Burada kişiyi tercih edebileceğiniz zaman bir referans araştırmasında karakteri, kişiliği kesinlikle hemen ulaşabileceğiniz bir muhittesiniz ve Organize Sanayi 3 tane burada var. Ben bu işi 12 yıldır yaptığım zaman her organize sanayide kesin 10-12 tane işletmeyi tanıyabiliyorum oradan hiç yakın birisini bulamazsak o işletmelerden birisini aradığımız zaman muhakkak çalıştığı firmalar oluyor çünkü bu arkadaşların bilgilerine buradan çok rahat ulaşabiliyorsun.

**K4:** Bazen o kadar yoğunluk oluyor ki adayları dışarda unutabiliyoruz ki yarım saat bir saat bile dışarıda beklettiğimiz adaylar oluyor. Yine zaman sıkıntısından kaynaklanan bir sorun olarak ki bunu özellikle yöneticim yapıyor adayları rahatlatmadan mülakata alıyor direk can alıcı sorulara geçiyor.

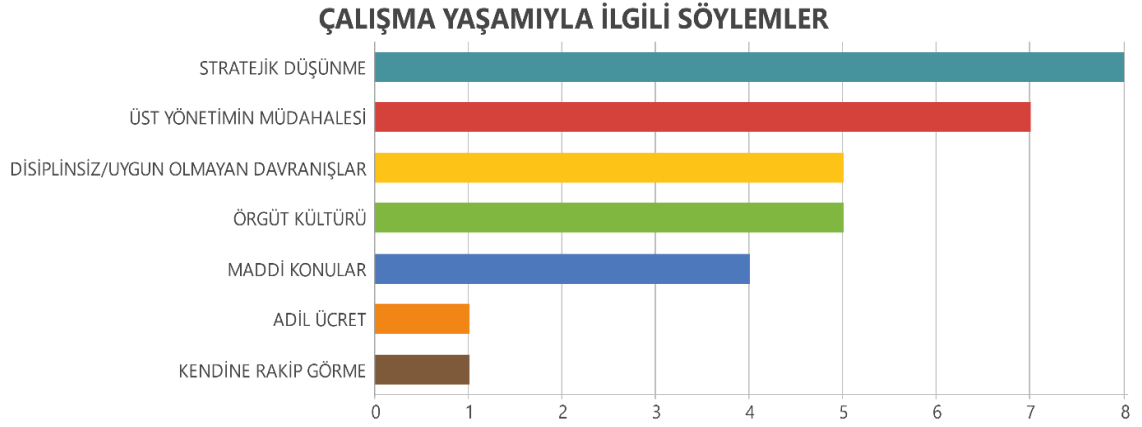
**K4:** Şöyle oluyor biz eleman alacağımız zaman kariyerden bir sürü ilana başvuru alıyoruz bu elemanlar geliyor mesela bazılarını torpille alıyorlar ya diğerlerini sadece çağırmak için çağırdığımız oluyor bu benim zoruma gidiyor mesela ben bin kişiyle görüşmek zorunda kalıyorum. Patronum belirlemiş kişiyi ama CV havuzu dolsun diyor mesela o adaylar geliyorlar arıyorlar beni geçiştiriyorum ben de mecburen yapıyorum bunu çünkü insanların hayallerini kırmak... Ben gerçekten üzülüyorum çünkü uzak yerden gelenlerin işe alınmayacağı belli ona rağmen iş görüşmesine çağırıyoruz. Ben

bazen patronuma adayları çağırdığımı söyleyip görüşmeye çağırmiyorum çünkü biliyorum işe alınmayacağını uzak yerde yaşıyor ve maaş beklentisini yüksek yazmış.

İK profesyonellerinin söyledikleri incelendiğinde K9 kodlu kişi, etik dışı olabileceğini düşündüğü halde sezgilerinden faydalandığını belirtmektedir. Bunun sebebini de zamanının kısıtlı olması olarak belirtmiştir. K6 kodlu İK'cı ise adayların referans olarak belirtmediği kişileri arayıp bilgi aldığını belirtiyor ve bu etik dışı bir davranıştır. Adaylar kendileri hakkında negatif şeyler söyleyecek kişileri referans olarak belirtmezler ancak bu, İK profesyonellerinin yaptığı davranışı haklı kılmamaktadır.

K4, zaten doldurulmuş bir pozisyon için adayları görüşmeye çağırdıklarını ve CV havuzu dolsun diye bunu yaptıklarını belirtmektedir. Yine burada da torpil söylemi bulunmaktadır. Ancak burada, diğerlerinden farklı olarak İK'cı üst yönetimin müdahalesine maruz kalmaktadır ve bu etik dışı davranışları isteyerek yapmamaktadır ki bu durumdan üzüntü duymaktadır. Bazı İK'cıların etik dışı davranışları sergileme sebebini üst yönetim olması da önemli bir kriter olarak görülmektedir. İK'cıların söylemleriyle örneklendirilen söylemler dışında İK'cılar "iş hakkında yanlış bilgi vermek" ile ilgili ifadeler kullanmışlardır. Burada özellikle iş ilanlarında pozisyonların şişirildiği, işletmenin çok daha kurumsal gösterildiği durumlar bulunmaktadır. Aslında "personel" pozisyonu için açılan bir ilanda "müdür" yazılması buna örnek olarak gösterilebilmektedir. İş ilanlarının yanında işe alım süreciyle ilgili yanlış bilgilendirme yapan İK profesyonelleri de bulunmaktadır. Tamamlanmış işe alım süreçleri için adaylara geri bildirim yapmamak buna örnek teşkil edebilecek bir durumdur.

İşe alım süreci, adaylar açısından çalışma yaşamına geçmek için bir basamaktır ve İK profesyonelleri çalışma yaşamının içindedirler. İK profesyonelleri adayları kendi çalışma alanlarına dahil etmektedirler bu durumda çalışma yaşamıyla ilgili söylemlerde bulunmaları kaçınılmaz olmuştur. Görüşülen İK profesyonellerinin çalışma yaşamıyla ilgili söylemleri şu şekildedir:



**Grafik 3:** Çalışma Yaşamıyla İlgili Söylemler Kod Dağılımları Grafiği

Çalışma yaşamıyla ilgili söylemler temasına bakıldığında stratejik düşünme kodu en yüksek kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik düşünmenin belirleyici özelliği işletme için uzun vadeli ve kapsamlı söylemlerdir. Stratejik düşünme kodu ile ilgili saptamalar yapılırken bu kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Üst yönetimin müdahalesi kodu ise ikinci sırada yer alarak İK profesyonellerinin işlerinde yaşadıkları zorlukları ve yine bu çerçevede, saygınlıklarındaki azalmayı betimlemektedir. Hepsinden öte bazı İK profesyonelleri, üst yönetim tarafından etik dışı davranmaya mecbur kılındığını ifade etmişlerdir. Disiplinsiz/uygun olmayan davranışlar çalışanların işyerinde ya da çalışma saatlerinde yapmaması gereken davranışlarda bulunma durumunu temsil etmektedir. Çalışma yaşamıyla ilgili söylemlerin bazıları şu şekildedir:

**K7:** “Benim ekibimde kimler var? Ahmet var, Mehmet var kaç yaşlarındalar? Ne kadar maaş alıyorlar? Kıdemleri ne? Mezuniyetleri ne? Yetkinlikleri ne?” Bu takıma alacağım kişi bunların üzerine mi gelecek bunlarla aynı işi mi yapacak? Aynı işi yapacaksa bunlardan daha üstün yetenekleri olan biri olmamalı çünkü olduğunda yarın öbür gün kariyer hedefi hedeflendiğinde yetkinliği daha fazla olan kişinin orda yükseleceğini bildiği için işin kritik noktalarını kişiye anlatmıyor maalesef.

**K5:** Kesinlikle, kesinlikle yani bazı şeylerde İnsan Kaynakları bazen de patronların gölgesinde kalıyor diyebilirim. Ama bunu kurumsal firmalar yapmıyor, çok kurumsal firmalarda patron giremiyor işin içerisine. Ama şartlar da böyle insan zamanla alışıyor.

**K5:** Elindeki malzeme bu ama onu da çok iyi değerlendirmek lazım ve de her şeyi hemen vermemek lazım, zamana yaymak lazım böyle ki görebilesiniz tanıyabilesiniz de



bazı insanlar da çok akıllı 3 yıl 5 yıl çok iyi konduramıyorsunuz, burada mesela bazı insanlar vardı böyle bazı yolsuzluklara girmişler şimdi 3 yıl çalışmış buna artık ne diyebilirsiniz ki kanaatini %80- %90 olumlu yönde yani ama sonradan ekonomik şartlar veyahut da başka şeyler değiştiriyor olayları.

**K1:** Gerçekten tecrübe dediğimiz olay burada devreye giriyor. Evet uyuyor ama bir de yönetsel yani örgüt kültürü dediğimiz bir şey var. Bu buna uyuyor ama bir de örgüt kültürüne bakıyorsunuz gerçekten buraya uygun mu? Görseller mesela çok önemlidir eğitimde herkes takım elbise giymiş bir tanesi şort giymiş bu buna benziyor işte örgüt kültürü eğer örgüt kültüründe takım elbise giyilmesi gerekiyorsa, siz şortla gidiyorsanız ya da kot pantolonla gidiyorsanız “Yaa ne oluyor?” falan oluyor insanlar ne kadar değerli olursanız olun yetkinlikleriniz çok fazla olsun şöyle olsun böyle olsun ama... Evet burada kişi kendisini farklı lanse etmeye çalışabilir ama sorduğunuz sorular ne istediğinizi biliyorsanız da ve buradaki yönetici profilini de biliyorsanız uygunluk noktasında eğer çatışıyorsa zaten orayı anlıyorsunuz tecrübe dediğiniz şey de budur zaten.

**K7:** İşe alım sürecini düzgün yönetemediyse, çalışan grubuna uygun kişiyi seçemediyse mesela diyelim ki eğitim seviyeniz lise siz gittiniz lisans mezunu birisini aldınız ya da işyerinizde yüksek lisans yapan birisi yok siz gittiniz yüksek lisans yapan birisini aldınız bunlar kendini belli bir süre sonra rakip olarak görerek işin kritik noktalarını öğretmek, göstermek istemiyorlar bu etik kurallara aykırı.

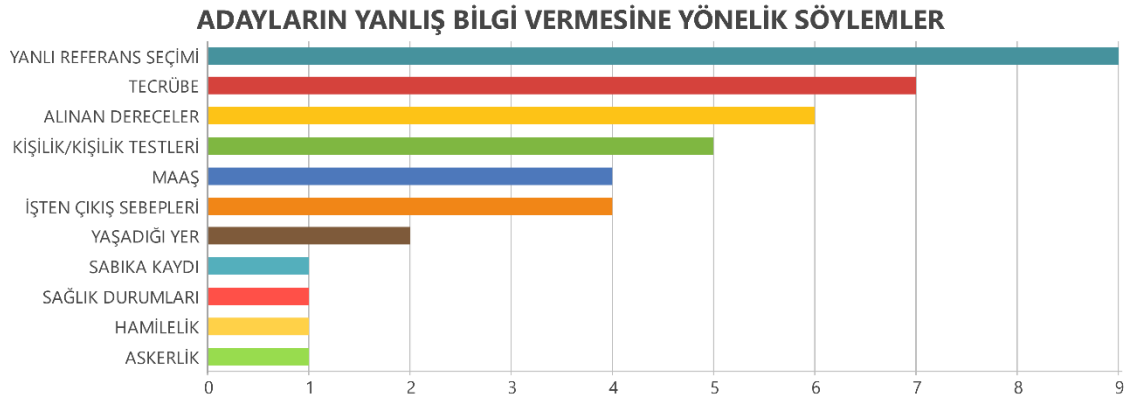
K7' nin söylemi incelendiğinde, işe alım sürecinin çok daha ötesinde ifadeler kullandığı görülmektedir. Hem çok yönlü hem de uzun vadeli bir düşünce yapısı bulunmaktadır. Bu işe alım süreci için ve diğer insan kaynakları fonksiyonları için de oldukça önemli ve gerekli bir özelliktir. K5'in ifadesinde de üst yönetimin müdahalesi olduğu açıkça görülmektedir ve çalıştığı yerin kurumsal bir yer olmadığı için bu tarz şeylerle karşılaştığını fakat bu durumu kabullendiği anlaşılmaktadır. İK profesyonellerinin üst yönetimin müdahalesine maruz kalması özellikle işe alım sürecinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İK profesyonelleri bu durumla mücadele etmesi de oldukça güçtür.

K5'in ikinci ifadesinde çalışan kişilerin yolsuzluk yaptıkları belirtilmiştir. Bu durum disiplinsiz/ uygun olmayan davranış olarak değerlendirmeye alınmıştır. K1'in söyleminde giyim örneğiyle örgüt kültürüne vurgu yapılmıştır. K1, adayın kıyafet

seçimini örgüt kültürü kapsamında değerlendirmiştir. K7'nin ikinci ifadesinde ise açıkça kendisine rakip görme durumu gerçekleşmektedir. Dediğine bakılacak olursa lise mezunu birisinin lisans mezunu birisini işe alması ilerde sorun yaratacak bir şeydir. Bu durum çalışanların kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterebilir ancak eğitim seviyesi yıllar geçtikçe artmaktadır. K7'nin dediği şekilde işe alım yapan bir işletme rakip işletmelerle baş etme konusunda -en azından eğitimden kaynaklanan sebeplerle zorlanacaktır.

Grafikte verilen kodların örnekleri sunulmuştur ancak örnek verilmeyen kodlardan birisi maddi konulardır. İşletmenin işe alım yapabilmesi için çalışanın masraflarını karşılayacak güçte olması gerekmektedir dolayısıyla işe alımda maddi konular devreye girmektedir. Bir de çalışanların maaş sıkıntılarıyla ilgili maddi konular yer almaktadır. Adil ücret de maddi konularla ilgili bir söylem olarak kabul edilebilirdi ancak araştırma konusu itibarıyla önemli görüldüğü için ayrıca bir kod açılmıştır ve adil ücret konusu da çalışanlar için adalet açısından oldukça önemlidir.

Araştırmada İK profesyonelleri tarafından çok fazla vurgu yapılan konulardan birisi de adayların yanlış bilgi vermeleridir. Bu bağlamda adayların yanlış bilgi vermesine yönelik söylemlerle ilgili kodlar belirlenmiştir. Bunlar şu şekildedir:



**Grafik 4:** Adayların Yanlış Bilgi Vermesine Yönelik Söylemler Kod Dağılımları  
Grafığı

Grafik 4 incelendiğinde yanlı referans seçimi kodunun en üstte olduğu gözlemlenmektedir. Bu kod, adayların kendileri hakkında iyi, pozitif geri bildirimde bulunacağından emin olduğu kişileri referans seçtiklerini göstermek için oluşturulmuştur. Burada işletmeye ya da insan kaynakları profesyoneline herhangi bir

baskı yoktur. Yanlı referans seçiminden sonra tecrübe kodu gelmektedir. Alınan dereceler koduyla kast edilen; mezuniyet durumu, dil seviyesi, okul mezuniyet notu gibi durumlardır. Kişilik kodu ise adayların kişilikleri hakkında yanlış bilgi vermeleriyle, kişilik testleriyle ise adayların testleri yanılmaya çalışmasıyla ilgilidir. Bu kodlarla ilgili dikkat çekici cümleler şu şekildedir:

**K3:** Adaylar genelde kendilerine iyi referans verecek kişileri seçiyorlar. Bu hususta eski firmasındaki yöneticisini seçmiyor eğer arası kötüyse, yöneticiyle arası kötü ayrıldıysa. Bizler de özellikle son çalıştığı firmadan referans isteriz o referanslar bile aslında o kişinin tamamen o şirkette iyi anlaştığı dostları arasından seçiliyor.

**K4:** Bazen eğitim konusunda verebiliyorlar şu üniversiteyi şu bölümü bitirdim diyor, lisans bitirdim diyor halbuki açık öğretim bitirmiş belgelerini getirdiğinde anlayabiliyoruz ancak, yerleşim yeri konusunda yalan söylüyorlar. Ben de hep öyle yaptım benim adres bilgilerim Sakarya'daydı Sakarya'da çalışmak istediğim için adam nasılsa taşınacağım diye öyle yazıyor. Mesela iş bilgilerine yapanlar da var. Kurumsal bir firma olmadığımız için sorularla sıkıştırarak öğrenebiliyoruz mesela eski iş yerini arasak ne derler diye soruyoruz.

**K2:** Kişilik. Sabırlı olduğunu söyleyip çok çabuk parlayabilen insanlar, dayanıklı olduklarını söyleyip en ufak bir zorlukta pes eden insanlar. En çok kişilikleri hakkında şey yapıyorlar. Daha önceki aldıkları maaşları hakkında, daha önceki iş yerlerindeki pozisyonlarını abartma noktasında yani atıyorum adam aslında bir önceki işinde "uzman" ama bize yöneticiymiş gibi anlatıyor.

**K9:** Kişilik analizi yapan bazı envanterler var bir sonuç veriyor ama ben işi de bildiğim için çok kolay manipüle ederim. Kalite Mühendisi arayan bir yer bana kişilik envanteri yapsa kendimi Kalite Mühendisi gibi çok güzel detaycı, kurallara uyan, esnemeyen birisi gibi çıkartabilirim kendimi. Bilmeyen birisi yapamaz belki ama dolayısıyla kullanılabilir, güvenilirliği çok yüksek değil ama yine de bir araç.

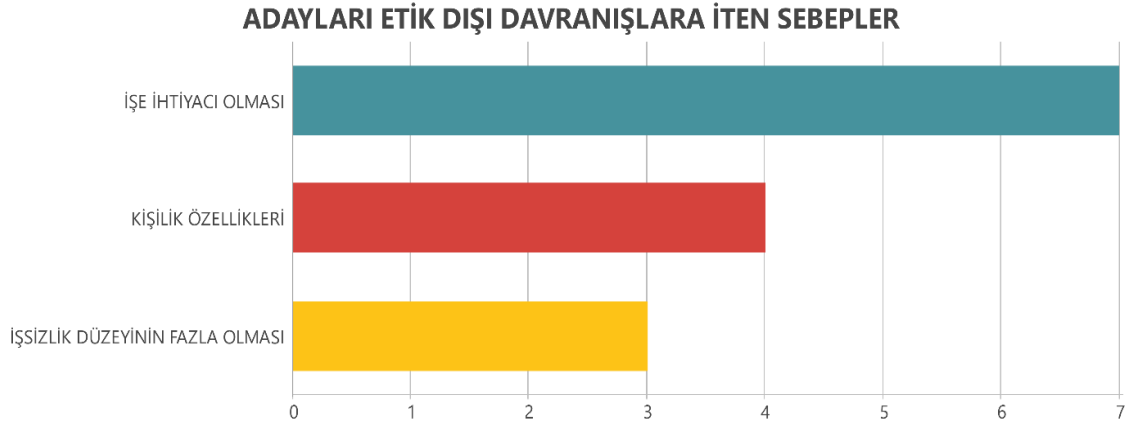
**K6:** Adaylar en çok ücret ve işten ayrılmayla alakalı yanlış bilgi verirler, genelde bunlara hep kaçamak cevap verirler daha fazla ücret talep edebilmek için daha önceki çalıştığı iş yerinden çalıştığı ücreti talep ederler genelde bir de işten ayrılma sebeplerini de sorduğumda çekingenliklerinden dolayı da gerçek dışı ifadelerde bulunurlar.

İfadeler incelendiğinde K3'ün ifadelerinden adayların yanlı, kendileri hakkında pozitif bildirim yapacak kişileri referans olarak seçtikleri anlaşılabilir. K4, adayların eğitim konusunda yanlı bilgi verdiklerini belirtmiştir. Ek olarak yaşadıkları şehri de yanlı beyan ettiklerini, kendisinin de işe girmek için bu şekilde yaptığını belirtmiştir.

K2 kodlu İK'cı adayların kişilikleri hakkında yanlı bilgi verdiklerini belirtmiş ancak K9 kodlu İK'cı kişilik analizi yapılan envanterlerin yanıtlanabileceğini vurgulamıştır. Bu elbette herkesin başarabileceği bir şey değildir ancak kişilik testlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi açısından bilinmesinde fayda görülmektedir.

K6, adayların en çok ücret ve işten ayrılma sebepleriyle ilgili yanlı bilgi verdiklerini belirtmiştir. Adayın son işyerindeki maaşından daha azını almayacağı gibi bir düşünce bulunduğundan adaylar böyle bir yol izlemektedir. Aslında olması gereken; İK profesyonelinin bu soruyu sormaması ve adayın da bu konuyla ilgili yanlı bilgi vermemesidir. Çünkü zaten her işin karşılığı olan ücret belirlenmiş olmalıdır. Adayın yapacağı işin hakkı ne ise o verilmelidir. Adayların işten ayrılma sebepleri hakkında yalan söylemeleri konusuna gelindiğindeyse, kimse başarısız olduğu için, çalışma arkadaşıyla ya da yöneticisiyle sorun çıkardığı için işten çıkarıldığının bilinmesini istemez, karşı tarafta önyargı oluşturmaktan korkar bu da kişileri yanlı bilgi vermeye itmektedir.

Adayların sergilediği pek çok etik dışı davranış bulunmaktadır ve bu davranışların sebepleri bulunmaktadır. İK profesyonelleri adayları etik dışı davranışlara iten sebepleri belirtmişlerdir. Bunlar Grafik 5'te görülmektedir:



**Grafik 5:** Adayların Yanlış Bilgi Vermesine Yönelik Söylemler Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 5'teki verilere bakıldığında İK'cılar adayların işe ihtiyaçlarının fazla olduğu için etik dışı davranışlarda bulduklarını belirtmişlerdir. Bu temada ikinci sırada ise kişilik özellik özellikleri kodu gelmektedir ve son olarak da işsizlik düzeyi kodu yer almaktadır. Bu konularla ilgili örnek ifadeler şu şekildedir:

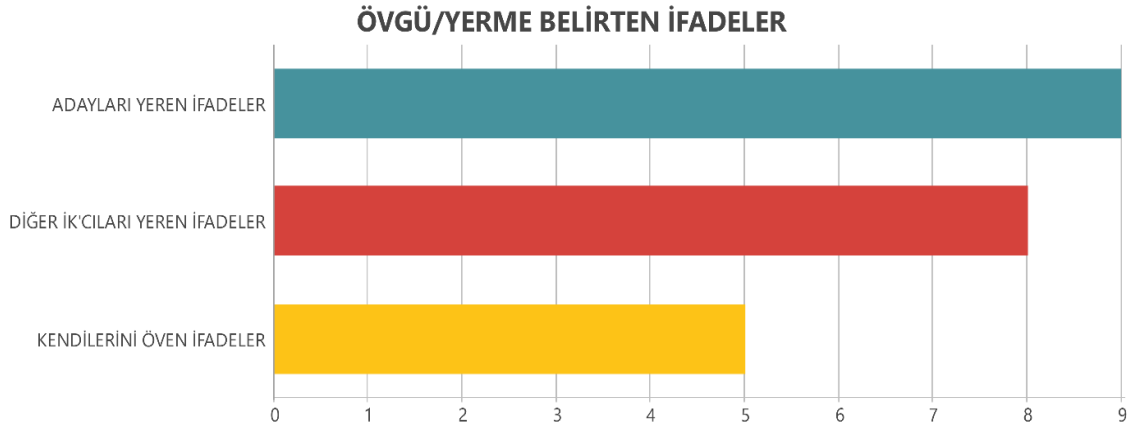
**K4:** İşsiz kalmak, iş bulamamak, çok bunalmak, buhran geçirmek daha ne olsun! İnsan bu süreçte sevgilisinden ayrıldı belki, evlenmek istiyor evlenemiyor belki bu sebeplerden dolayı belki insanlar etik dışı davranabilir. Örnek bunlar ve hepsi çevremde var. Bunlar sana göre anormal cevaplar olabilir yani...

**K2:** Yılmışlık! Daha önceki tecrübeleri. Bir de kişilik, pervasızlık olabilir. Belki "Ben Ahmet'te gördüm Ahmet o referansı gösterdi diye şu şirkete girdi ben de o zaman göstereyim birilerini araya sokarsam ben de şu şirkette işe girerim" gözüyle bakabiliyor. Geçmiş tecrübeler, anılar.

**K5:** Daha aşamadık bazı şeyleri benim kendi çevremde de var ben kızırıyordum mesela benim de gençlik yıllarımda iş bulamıyorduk, istediğimiz işi bulamıyorduk Sakarya'da belli başlı firmalar var bir İzmit'le İstanbul'la kıyaslayın, yok. Burada nereye gideceksin? Yok! Ondan sonra düşüyor iş de bulamıyorsunuz. Çoğu insan mesela adam asker olmuş, polis olmuş üniversite mezunu bu adam yani. Öğretmenler başta. Bu devletin ekonomisi yani insanla üniversiteleri bitiriyorlar hep ziyan oluyorlar.

İK profesyonellerinin söylemlerinden, adayların mecburiyetten bir takım etik dışı davranışlara yöneldikleri çıkartılabiliyor. Adayların işe ihtiyacının olması ve işsizlik önemli unsurlardır ancak adayın kişilik özellikleri de etik dışı davranışa sebep olan etmenler arasında görülmektedir.

İK profesyonelleri övgü ve yergi belirten ifadeler kullanmışlardır. Diğer İK profesyonellerini ve adayları yeren ifadeler kullanmışlardır ve kendilerini öven ifadeler kullanmışlardır. Bunların kod dağılımları Grafik 6’ da şu şekilde gösterilmektedir:



**Grafik 6:** Övgü/Yerme Belirten İfadeler Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 6’yı incelediğimizde, olumsuz olarak görülen yergi ifadelerinin yalnızca adaylar ve diğer İK’cılar için kullanıldığı görülmektedir. Kendilerini öven ifadeler kodunun ise diğer kodlara nazaran daha az olduğu gözlemlenmektedir. Bu konuyla ilgili İK profesyonellerinin bazı ifadeleri şu şekildedir:

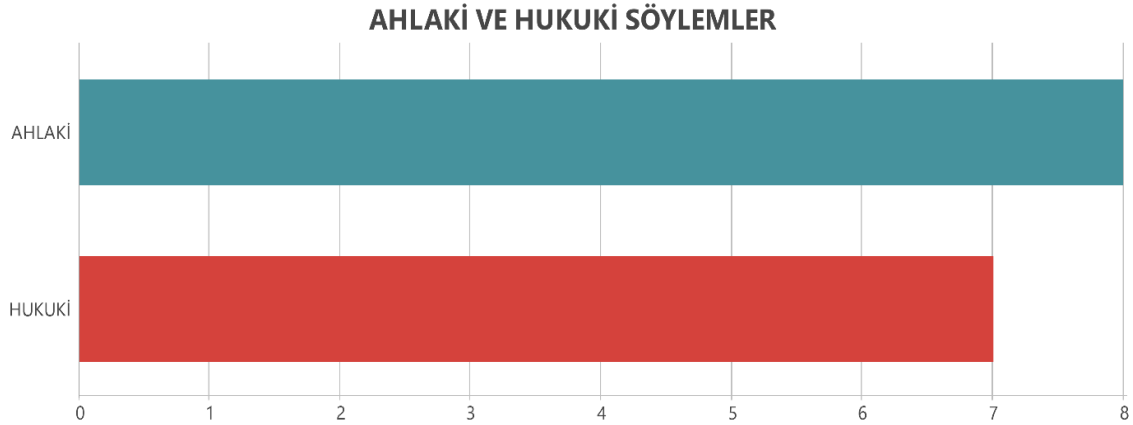
**K9:** İK da buna benziyor. Kişi bunu kaldıramadığı zaman bunu kullanıyor. Adaylara karşı işe alımda kullanıyor, içeride durum çok daha vahim insanlara karşı bunu bir koz olarak kullanıyor çünkü bütün kişisel verilerini biliyor, maaşını biliyor, onun için planlanan kariyer planını biliyor ve bunu kendisi için kullanabiliyor. İK’cılarının çoğu böyle çok itici hiç hoş değil İK kesinlikle karakter meselesi.

**K8:** Sormadığım halde çok antin kuntin iş hikayelerini anlatan insanlar oluyor. Ben başka bir iş için onunla görüşüyorum o bana başka bir işle ilgili bir şey anlatıyor ya da onun yapacağı işle hiç ilgisi olmayan bir şey anlatıyor ya da o iş için hiç gerekli olmayan vasıflarından bahsediyor.

**K2:** Karşılıklı biz özen bekliyoruz biz. Görüşmemin olduğu gün ne giyeceğime dikkat ediyorum ben mesela ben adaydan da bunu bekliyorum. Bunu yapmayan İK'cılar var mı var. İş görüşmesi konusu artık günün rutin yazılılarından birisine çevirmiş insanlar var. Gerçekten zor en sıkıldığım konulardan birisi işe alım süreçleri en beni yoran, bıktıran işlerden birisi. Benim 10- 15 kalemlik işimden sadece birisi seçme yerleştirme tüm işi bu olanlar var. Bir yerden sonra tabi ki yılarlar bıkarlar diye tahmin ediyorum. Benim gittiğim daha önceki görüşmelerde görüşme saatini unutan İK'cıya denk geldim. Görüşme saatini unutmasa da bilinçli olarak geciktiren İK'cıya denk geldim.

İfadeleri incelediğimizde K9 kodlu İK profesyonelinin diğer İK' profesyonelleriyle ilgili oldukça eleştirel bir tavrı olduğu görülmektedir. K8'de ise adaylara yaklaşımda iğneleyici bir tavır mevcuttur. K2'ye geldiğimizdeyse övgü/ yerme belirten ifadelerin tümü görülmektedir.

İK profesyonelleri, ahlaki ve hukuki söylemlerde bulunmuşlardır. Bunların kod dağılımları Grafik 7'de şu şekilde gösterilmektedir:



**Grafik 7:** Ahlaki ve Hukuki Söylemler Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 7'deki kod dağılımına bakıldığında İK profesyonellerinin hem ahlaki hem hukuki söylemlerde sıkça bulunmuş olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak iş hukuku konusunun çok önemli olduğu bir meslek ve çalışma alanı olan insan kaynaklarının; hukuki söylemler kodunun, ahlaki söylemler kodundan daha az yoğun olması dikkat çekicidir. İK'cıların ahlaki ve hukuki söylemlerle ilgili kullandığı ifadelerden bazıları şu şekildedir:

**K3:** Bizim orada bir laf var ben çok severim çok da sık kullanırım “kurt ulusundan gördüğünü işler” yani kişi kendi büyüğünden gördüğünü... Büyüğü sadece yaş olarak düşünmeyin anne baba da büyüktür, dayı amca da büyüktür, mahalledeki yaşça sizden biri de büyüktür, milletvekili de belediye başkanı da en büyüğü de cumhurbaşkanıdır. O yüzden devlet idaresinde kurt ulusundan gördüğünü işler dersiniz siz bunun böyle yapıldığını öğretirseniz sonuç da buraya gider. Çünkü bizim annemiz babamız da referans ararsa ben de çocuğuma ararım. Benim amcamın çocuğu kendi dayısının referansıyla işe girerse ben de kendi dayımdan referans ararım. X işletmesine başvuracağım zaman “Oradaki İK müdürünü tanıyor musunuz?” derim. Sorarım “X işletmesinin genel müdürünü tanıyor musunuz?” derim. Bu iş çorap sökücü gibi başladı mı önüne geçemezsiniz.

**K1:** Adaylarla görüşme yaparken diplomasını istemiyoruz bunun kontrolü ancak işbaşı yaptıktan sonra oluyor bu da zaten İş Kanunu’yla çerçeve altına alınmış bir süreç beyan sırasında herhangi bir yanlış bilgilendirme yapılırsa şirkete bununla alakalı istenen belgeyi ibraz edemezse ya da belgede bir yanlış varsa da tamamen işten çıkartma sebebi ama bu riski alıyorsa aday Vallahi alsın yani yapacak bir şey yok o zaman.

**K2:** Zaten artık kişisel verilerin korunması kanunu var. Kişinin onayı olmayan bir firmayı zaten arayıp sormuyorum. Ben mesela adayın daha önce çalıştığı firmadaki İK'cüyü tanıyorum ve kişisel olarak arkadaşımı arayıp aday hakkında bilgi almak istersem bunun yasal olarak yaptırımı olur. Eğer görüşme kanıtlanırsa, eğer Ahmet'in Mehmet hakkında bana bilgi verdiğini kanıtlarsanız yaptırımı var evet. Ama şunu yapan insanlar var; beni şirket telefonundan arayıp eski çalışmam hakkında bilgi isteyen iş yeri var, bunu çok rahat ispatlarsınız. Biz vermiyoruz mesela ama emin ol ben arayayım bana bilgi verecek bir sürü insan var. El altından ben özel ilişkilerim sebebiyle biz şu an Sakarya'daki İK'cılar hemen hemen hepimiz birbirimizi tanıyoruz. “Ahmet bize iş başvurusunda bulundu nasıl bir çocuk?” diye sorsam bana cevap vermeyecek İK'cı yok.

K3'ün söylemi incelendiğinde; toplumun en küçük yapısı olan aileden, devlet yönetimine uzanan bir söylem mevcuttur ve toplumda ahlaki yapının işe alım üzerinde nasıl etki yarattığına değinilmiştir. K1'in ifadesinde aday tarafından yanlış bilgi verilmesi durumunun hukuki yaptırımı vurgulanmaktadır. K2'nin ifadesinde ise hem hukuki hem ahlaki ifadeler bulunmaktadır. İK profesyoneli; kanunen uygun olmadığı



için başka İK profesyonellerini aday hakkında bilgi almak için aramadığını, ancak diğer İK profesyonellerinin kendisini aradığını belirtmiştir. Burada hukuki ve ahlaki söylemlerin dışında diğer İK profesyonellerini yerici ifadeler de bulunmaktadır.

Grafikler aracılığıyla İK profesyonellerinin söylemlerinin kodlara göre dağılımları incelenmiştir ve bu söylemlere örnek gösterilmeye çalışılmıştır. Ancak bazı ifadeler veya durumlar arasında kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler MAXqda aracılığıyla haritalandırılmış şekliyle incelenecektir.

Yapılan kodlamalar sonucunda program Şekil 1’de görülen haritayı ortaya çıkartmıştır. Programın kendisinin otomatik olarak ortaya çıkarttığı haritada bazı kodlar üst üste bitişik veya birbirine çok yakın olarak çıkmıştır. Kodların daha iyi okunabilmesi için yeniden konumlandırılmıştır. Kodlar arasındaki ilişkilerin daha net bir şekilde görülebilmesi için birbirleriyle ilişkili olan kodlar kırmızı kesikli çizgiler olarak belirlenmiştir. Böylece İK profesyonellerine ait söylemler arasındaki ilişkiler Şekil 1’de görülen halini almıştır.



Ahlaki söylemlerin; “**diğer İK’cılarını yeren ifadeler**” kodu ve “**kendilerini öven ifadeler**” kodu arasında yoğun bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Burada çelişkili bir durum olduğu göze çarpmaktadır. Yani insan kaynakları profesyonelleri ahlaki söylemlerde bulunurken, toplumsal normlara göre pek de ahlaki sayılamayacak davranışlar olarak kabul edilen kendilerini öven ve diğer İK’cılarını yeren ifadeler kullanmışlardır. Yine torpil kodu ve ahlaki söylemler kodu arasında da kuvvetli bir etkileşim bulunmaktadır. Bu da anlamsal olarak iki ayrı uçta olan iki durumun arasında bağ olabileceğini göstermektedir. İK’cılarının söylemleri detaylıca incelendiğinde hepsi torpili ahlak ve etik dışı bulduğunu belirtmiştir. Ahlaki söylemler ile siyasi ayrımcılık arasında -diğerleri kadar kuvvetli olmasa da- bir bağ bulunmuştur.

**Torpil kodu** ve **siyasi ayrımcılık kodu** arasında güçlü bir bağ olduğu göze çarpmaktadır. Diğer ayrımcılık türleriyle fazla bağlantısı olmayan torpil ile, güçlü bir bağının olduğu dikkat edilmesi gerekmektedir. Torpil kodu ve üst yönetimin müdahalesi kodu arasında da bir bağ olduğu saptanmıştır. Burada dikkat çekilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. Torpile göz yuman ya sebep olan taraf yalnızca İK profesyonelleri ya da adaylar değildir. İnsan kaynakları profesyonellerinin üstleri müdürler, yöneticiler veya işletmeciler torpilin destekleyici ya da uygulayıcılarındandır. Torpil kodu ve kişisel yargılardan yararlanma kodu arasında bir bağ olduğu saptanmıştır. Özellikle patron işletmeleri diye tabir edilen, işletmecinin tüm fonksiyonların içinde olduğu oluşumlarda İK’cılara müdahalenin fazla olduğu bilinmektedir. İşletmeciler o konuda eğitim almadıkları ya da işin inceliklerini bilmedikleri için kişisel yargılarına dayanarak işe alım sürecine dahil olmaktadır. Bu durum aslında işletmeye zarar veren bir durumdur.

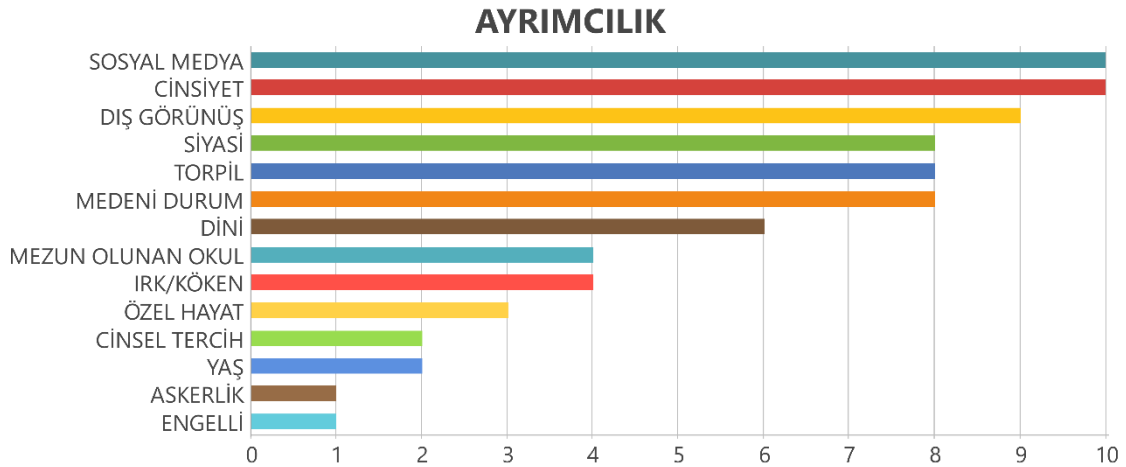
**Üst yönetimin müdahalesi kodu** üç ayrımcılık türüyle bağlantılı bulunmuştur. Bunlar dış görünüme dayalı ayrımcılık kodu, siyasi ayrımcılık kodu ve dini ayrımcılık kodudur. Günümüzde bu üç ayrımcılığın da gerek görsel gerek ideolojik sebepleri bulunmaktadır ancak üç ayrımcılık türünün de kesiştiği bazı alanlar bulunmaktadır. Başörtüsü, küpe gibi nesnelere kişilerin siyasi ya da dini görüşleriyle ilgili önyargı oluşturabilmektedir. İş hayatını ve sosyal yaşamı birbirinden ayıramayan kişiler de bunları işe alım sürecinde ayrımcılık unsuruna dönüştürmektedirler. Üst yönetimin müdahalesi kodu ve diğer İK’cılarını yeren ifadeler kodunu incelediğimizde aralarında bir ilişki oldukları

görülmektedir. Burada İK'cılarının, yöneticileri hakkında negatif söylemlerde buldukları söylenebilmektedir.

**Kişisel sezgilerden yararlanma kodu** ile, üst yönetimin müdahalesi kodu arasında güçlü bir bağ bulunmuştur. Bu sonucun çıkmasının sebeplerinden en önemlisi aslında torpil konusunda da olduğu gibi; işletme sahiplerinin işe alım sürecine dahil olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeciler işe alımın teknik yönlerine hakim olmadığından kişisel sezgilerine dayanarak hareket etmeleri aslında doğaldır. Ancak kişisel yargılar konusu detaylandırıldığında üst yönetim kasıtlı olarak kendisiyle aynı görüşe, dini inanca sahip, genç ya da bekar birisini işe almak isteyebilmektedir. Bunlar, özel durumlar dışında işin yapılışını etkilemediğinden kişisel tercihlerle alakalıdır. Görüşülen bazı İK'cılara göre de üst pozisyon yöneticileri ya da kendi üstlerinde bulunan İK'cılar kişisel sezgilerinden yararlanmaktadır. Aslında bu diğer İK'cıları yeren ifadelerin de kapsamına girmektedir ve yine kişisel sezgilerden yararlanma ile aralarında kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Burada diğer İK'cılarının sezgilerinden faydalandıkları sonucuna varılabilir ancak belirtilmesi gerekir ki pek çok İK'cı kendisinin de sezgilerinden faydalandığını belirtmiştir.

### 3.7.3. Adaylarla Yapılan Görüşmeler Sonucu Elde Edilen Veriler

Literatür taraması ve adaylarla gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda 7 ana tema belirlenmiştir. Bunların hepsi ayrı ayrı ele alınacak, örnekler verilecektir. Belirlenen 7 ana temadan ilk olarak ayrımcılık ele alınacaktır.



**Grafik 8:** Adayların Ayrımcılık Söylemleri Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 8'e bakıldığında ilk kodun sosyal medya söylemine ait olduğu görülmektedir. Burada sosyal medya tabiriyle anlatılmak istenen; adayların sosyal medya profillerinin incelenerek siyasi, dini, dünya görüşü gibi özel hayatlarıyla ilgili durumları öğrenmek ve bunları baz alarak ayrımcılık yapmaktır. Ayrıca belirtilmesi gereken bir nokta da "dini" isimli koddur. Bu grafikte bahsedilen "dini ayrımcılık" adayların dindarlık seviyesi ve dini yaşayış şekilleriyle alakalıdır. Ayrımcılıkla ilgili ifadelerden bazıları şu şekildedir:

**A7:** Sosyal medya hesapları kesinlikle önyargı oluşturur. Diyorum ya adayı seçme konusunda İK uzmanları en yüksek kriter. İK Uzmanları da insan onların da siyasi görüşü, dini görüşü, hayata bakışı adayla uyuşmuyorsa ama aday kurum için gerçekten donanımı yüksek ve işini iyi yapacak birisiyse, performansı iyiyse, kurumdaki düzeni bozmayacak biriyse neden sadece siyasi görüş ya da dini görüş yüzünden o insan elensin ki işini iyi yapacaksa. Sosyal medya hesabıma bakan birisi benim bir Atatürk resmi koymamdan ya da bir parti liderinin resmini koymamdan ön yargılı yaklaşabilir çünkü toplumumuz zaten bu tarz şeylerde çok hassas, bence kısıtlanmalı. Ön görüşme yapılmalı, aday hakkında profil çıkarılmalı daha sonra belki İK uzmanının kafasında adayla ilgili düşünce şekillendikten sonra belki o da referanslar aranabilir, başka şeyler yapılabilir. Bunlar yüz yüze iletişime engel olur, iletişime ket vurur diye düşünüyorum.

**A7:** Kesinlikle düşünüyorum. Hatta iş görüşmesinde bir yere gittim ben çok isteyerek gitmiştim çok hevesliydim orada çalışmaya ama İK'cı bana: "Ben o pozisyonda erkek istiyorum canım istediğinde elimi omuzuna rahatça atabileceğim beraber sigara içebileceğim bir arkadaş olsun" diyerek benim önüme gayet ayrımcı ve net bir çizgi çizerek benimle görüşmeyi tartışmaya bile açmadan sonlandırdı mesela. Ama ilanda hiçbir şekilde erkek aday diye yazmıyordu. Bir arkadaşım da bayanları işe alma taraftarı olmadıklarını bayanların evliliği, izindir süt iznidir vesaire sürekli sorunları olduğunu, iş çalışma ortamınsa sürekli erkeklere göre daha sorunlar çıkarttıklarını söylemişti o yüzden işe daha çok erkeklerin alındığını söylemişti.

**A5:** Düşünüyorum aslında mesela bu benim için pozitif olmuştu ama daha önce çalıştığım işe girerken dış görünüşüme çok önem vermişlerdi ve bunu direk dile getirdi "sen bu işi yapabilecek fiziksel görünüme sahipsin" dedi. Bazı işlerde müşteriyle direk muhatap olacak personelin dış görünüşüne çok önem veriliyor direk güzel kızlardan

seçiliyor hatta erkek alınmıyor bile. Güzel görünümlü kızları seçiyorlar ama bu bence negatif bir ayrımcılık çünkü güzel olmayan birisi orada çalışamayacak mı? Çalışmak isteyip çalışamaz mı yani neden? Bildiğin buna tek tek bakılıyor güzel mi değil mi onu seçiyorlar.

**A1:** Hayır düşünmüyorum tabi ki. İçerde tanıdığı olanlara, torpili olanlara daha farklı yaklaşıldığını düşünüyorum şahit de oldum, kendim eski çalıştığım yerlerden de mütevellit, sonuçta içeride bir referansınız varsa ya müdürü ya da herhangi bir yetkiliyi tanıyorsanız etkili oluyor. Zaten soruyorlar da burada tanıdığınız var mı diye. Bütün adaylara eşit mesafede davranılmadığını düşünüyorum. Kişiyi önceden tanıyorsan daha farklı oluyor. Mesela ben kâğıt oyunu oynarken iş buldum. Masadakilerle konuşuyordum “iş bulamıyorum, işsizim” diye derdimi anlatıyordum sonra orada benim gibi kâğıt oynayanlardan birisi duymuş yanıma geldi tanıştık. Yabancı merkezli bir şirketin İK Müdürüymüş beni görüşmeye çağırdı. Gittiğimde mülakat çok güzel ve eğlenceli geçti. Normalde İngilizce sınavıyla alan bir şirket dil zorunluluğu var yani ama beni değil sınava sokmak “İngilizce biliyor musun?” diye bile sormadılar ki benim İngilizcem iyi değil.

**A10:** Bir evlilik düşünüp düşünmediğim sorusu, bu anlamdaki soruların ben işle alakalı olmadığını düşünüyorum. Tabi ki o ortamın gereğiyle cevap veriyorsunuz bunu soramazsınız demiyorsunuz ama en azından ne alaka gibi bir yüz ifadem oluyordur. Buna cevap veriyorum ama çok da evlilikle ilgili doğru görüşümü kendime adıma belirtmeyebilirim. Bu onun için bir şey oluşturacaksa özellikle kadınların biliyorsun böyle bir problemi var ya hani evlenecek kadın bir sorun olarak görülüyor. Bu anlamda böyle bir niyetim varsa da bunu gizleyebilirim belki. Resmi olarak işimle alakalı bir şey olsa sadece bekarların yapabildiği bir iş olsa bunu anlarım ama bunun işle alakalı olduğunu düşünmüyorum.

**A2:** Belli üniversitelerin mezunlarına farklı davranıldığını düşünüyorum ama bu çok doğru bir davranış olmayabilir. Kişi çok iyi bir üniversiteden mezun olduğu halde kendisine bir şey katamamış yetersiz olabilir. Staj yaptığım yerde de Mühendislik gerektiren bir pozisyon için personel ihtiyacı doğduğunda X Bey sadece belli okullardan olmasını istedi ve diğer okulların mezunlarına bakmamamızı istedi.

A7 kodlu aday, işe alımda adayın sosyal medya hesaplarının incelenmesinin önyargıya sebep olacağını belirtmektedir. Nitekim ayrımcılık gerçeği de günümüzde oldukça fazladır. Siyasi, dini görüşler medeni durum bile ayrımcılık için sebep oluşturabilmektedir ki insanlar sosyal medya hesaplarında fikirlerini veya özel hayatlarını paylaşabilmektedirler. Bu paylaşımlar herkese açık olabilir ve sosyal medya hesapları İK profesyonelleri tarafından görüntülenebilir. Asıl sorun sosyal medyadaki paylaşımlardaki görüşlerden ya da kişisel özelliklerden dolayı adaylara ayrımcılık yapmaktır. A7'nin ikinci söyleminde de cinsiyet ayrımcılığı görülmektedir. Adayın da bahsettiği gibi iş ilanında cinsiyet belirtilmediği halde aslında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır. Evlilik ve süt izni gibi sebeplerden dolayı kadın adayların kabul edilmediğini belirtmiştir. A5'in söyleminde de cinsiyet ayrımcılığına ek olarak dış görünüme dayalı ayrımcılık da söz konusudur ve bu açıkça dile getirilmiştir.

A1, Kâğıt oyunu oynarken tesadüfen bir İK profesyoneliyle tanıştığını ve bu şekilde işe girdiğini belirtmiştir. Üstelik işin şartlarını sağlamadığının aday bile farkındayken İK profesyoneli adayın işin gereklerini sağlayıp sağlamadığının kontrolünü yapmamıştır. A10 ve A2'nin ifadelerinde; medeni durum ayrımcılığı ve mezun olunan okula yönelik ayrımcılık olduğu açıkça görülmektedir.

İşe alım sürecinde ve iş görüşmelerinde İK profesyonelleri hatalı davranışlar sergileyebilmektedirler. Bunlar adaylar açısından çoğunlukla zorlayıcı olmaktadır. Bu davranışlardan bazıları sadece iş görüşmeleri için değil, kişilerin sosyal yaşantılarında da maruz kalmamaları gereken davranışlardır. Adayların İK profesyonelleri tarafından maruz bırakıldıkları hatalı davranışlar grafik 9'da gösterilmiştir:

## İK'İNİN DAVRANIŞSAL HATALARI



**Grafik 9:** İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Davranışsal Hataları Kod Dağılımları  
Grafığı

Grafik 9’ da görüldüğü üzere İnsan Kaynakları Profesyonellerinin davranışsal hatalarında ilk kod İnsan Kaynakları Profesyonellerinin kişisel davranmasıdır. Bunu bekletmek kodu, gereksiz bilgilerin istenmesi kodu, saygısızlık kodu gibi davranışsal hatalar izlemektedir. Kodların adaylar tarafından ifade edilişi şu şekildedir:

**A5:** Ben işe girdikten sonra görüşmemi gerçekleştiren İK’cıyla biraz samimi arkadaş olduk “Sen geldiğinde sana çok gıcık olmuştum, o kadar aday varken senin referans sayesinde çağırılan... Çok gıcık olmuştum sana seni hiç sevmemiştim” dedi bana. Belki de o yüzden bana direk “Sizi işe alamayacağız gidebilirsiniz” dedi. Belki sonra müdür çağırmasa belki sadece gıcıklığından... Gerçekten de öyle bir kızdı.

**A6:** Bekletildiğim de oldu gittiğim bir mülakatta 45-50 dakika beklediğim oldu bir form dolduruyorsun bir şey oluyor “hadi siz burada bekleyin falan” bekliyorsun yarım saat falan çıkıp sigaramı içeyim diyemiyorsun, lavaboya gidemiyorsun çıksam arkamdan birisi gelir mi diye düşünüyorsun tam kestiremiyorsun yapacak hiçbir şey yok çoğu zaman telefonla da oynayamıyorsun.

**A10:** Evet oldu. Babamın mesleği, babamın emekli dediğimde nereden emekli olduğu sorusu, abimin nerede yaşadığı sorusu, bir evlilik düşünüp düşünmediğim sorusu, bu anlamdaki soruların ben işle alakalı olmadığını düşünüyorum. Tabi ki o ortamın

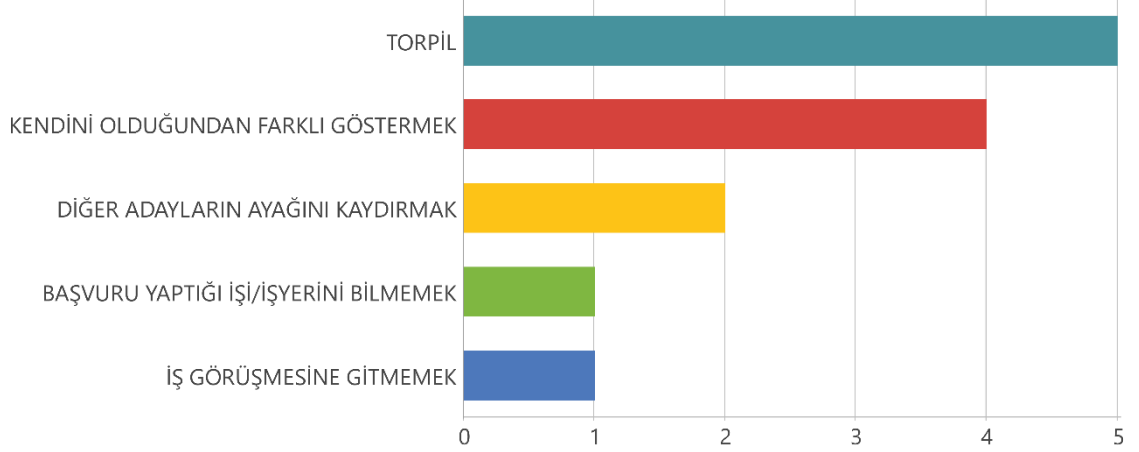


gereğiyle cevap veriyorsunuz bunu soramazsınız demiyorsunuz ama en azından ne alaka gibi bir yüz ifadem oluyordur.

**A6:** Kurumsal olmayan yerler çok yanlış bilgi veriyorlar özellikle iş tanımları çok yanlış iş ilanındaki iş tanımıyla gittiğin mülakattaki görüşme çok alakasız geçiyor çoğu zaman. 3 yıllık tecrübe 5 yıllık tecrübe istiyorlar şu departmanlarda belirli özelliklerin olması gerekiyor diyor ama yapılan görüşmede çok onlarla alakalı şey sorulmuyor. Daha önce çalışmadığım için de hani çalışma şartları sosyal imkanlarla ilgili pek bilgim yok.

A5' in söyleminde; İnsan kaynakları profesyoneli, çalışma arkadaşı olduktan sonra gelen bir itiraf göze çarpmaktadır. A5'in torpil aracılığıyla işe girmek istemesine tepki gösteren İnsan kaynakları çalışanı daha görüşmeden adayın işe alınmayacağını belirtmiştir. Ancak burada şöyle bir durum var ki aday işe alınmasaydı belki de insan kaynakları çalışanın kişisel yargıları yüzünden işe alınmadığını bilmeyecekti. A5 işe alınmasaydı da İK çalışanı torpile engel olmuş olacaktı. Aslında her iki tarafın da etik dışı davranışta bulunduğu bir durum bulunmaktadır. A6'nın söylemine bakıldığında 45-50 dakika bekletilmek uzun bir süre olarak görülmektedir. Bazı işletmeler ya da insan kaynakları profesyonelleri adayı kasten, bir strateji olarak bekletebilmektedir. Burada amaç adayın beklediğinde, sıkıldığında nasıl bir tutum sergileyeceğini anlamaktır. Ancak adayı sıkıntıya sokacak kadar uzun süre bekletilmemelidir. Adayın da belirttiği gibi kişisel ihtiyaçları olabilir ve daha önce gelmediği bir yerde olduğundan ve işe alım sürecinin gerginliğinden bu ihtiyaçlar aday üzerinde baskı yarabilmektedir. A10'un yaşadıkları gereksiz bilgilerin istenmesine örnek olabilecek niteliktedir. Babanın mesleği ailenin sosyo-ekonomik konumu hakkında bilgi verebilmektedir ancak bu işe alım sürecinde önemli midir? Adayın abisinin yaşadığı yer insan kaynakları profesyonelleri için neden önemlidir? Bunlara ek olarak evlilik düşünüp düşünmediği de etik dışı bir sorudur. A6'nın son ifadesinde de iş tanımlarıyla ilgili yanlış bilgi verildiği belirtilmiştir. İnsan kaynakları profesyonellerinin davranışsal hatalarından sonra adayların sergilediği etik dışı davranışlar incelenecektir. Bu kodda adaylar farkında olarak ya da farkında olmadan kendi yaptıkları etik dışı davranışları ifade etmişlerdir. Bunların kod dağılımları Grafik 10'da gösterilmiştir.

## ADAYLARIN SERGİLEDİĞİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR



**Grafik 10:** Adayların Sergilediği Etik Dışı Davranışlar Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 10’da adayların en çok sergilediği etik dışı davranış kodunun torpil olduğu görülmektedir. Torpil kodundan sonra kendini olduğundan farklı göstermek kodu yer almaktadır ve bu da adayların sergilediği etik dışı davranışlardan birisidir. Diğer adayların ayağını kaydırmak, başvuru yaptığı işi/İşyerini bilmemek ve iş görüşmesine gitmemek kodları da diğer etik dışı davranışlar olarak grafikte yer bulmuşlardır. Bu davranışları örneklemek adına adayların ifadelerine başvurulacak olursa:

**A3:** Ben de ilk girdiğim işe torpille girdim. Bir yere iş görüşmesine gitmiştim süreç devam ediyordu sonra oranın müdürünün arkadaşımın babası olduğunu öğrendim ve ricada bulundum. Ertesi günü beni aradılar ve iş teklifi yaptılar şimdi beni zaten çağıracaklar mıydı yoksa tanıdık olunca mı iş değişti gerçekten bilmiyorum. Ama bence tanıdık olmasının etkisi oldu çünkü 20-30 gündür sonuçlanmayan iş görüşme süreci tanıdık araya girdikten sonra olumlu sonuçlandı.

**A6:** Beni en çok kasan bu oluyor iş görüşmelerinde zaten insanlar olmadığı şekilde “-miş gibi” davranmaya zorlanan bir süreç oluyor. Ben öyle birisi değilim ama o işi alabilmem için ya da oraya girebilmem için öyleymiş gibi davranmak zorundayım yani öyle hissediyorum hatta ben çoğu mülakata sırf o yüzden sakallı gittim klasik bir şey var ya “sakallarını kes, şey gözük işe girince nasılsa bırakırsın” ben onu kendi çapımda kırmak için hep sakallı gittim görüşmeye çünkü ben öyle bir adamım işe girersem sakal bırakacağım, bırakmak istiyorum görüşmeye gittiğim zaman sakallı görüşürüm. Bana şey gibi geliyor işte karşı tarafı kandırmaya yönelik hareket ya da işe girme taktiği bilmiyorum hangisi doğru. Yanlış doğru sorgulamak bence yanlış bir şey insanların işe

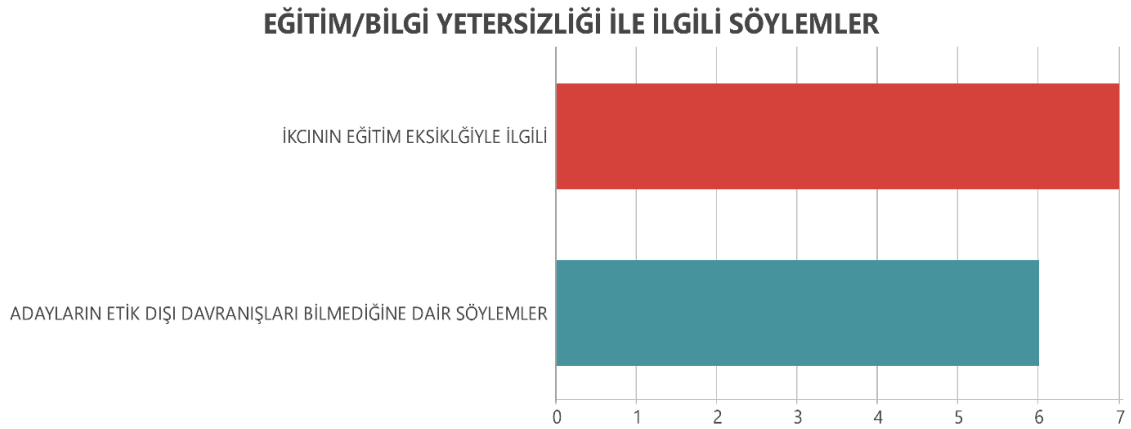
girişte bir kıyafete ya da tarza zorlanması ama işe giren kişi tarafından iş almak için yapılması o da mantıklı adam öyle yapmazsa işe giremeyecek onu da yargılamak yanlış ama ben inanmıyorum çoğuna. Ben şuna inanmıyorum üniversitede okurken tanışılırsun aynı bölümden bir sürü arkadaşın var mezun olana kadar ben hepsinin kapasitesini, neler yapabileceklerini belki anne babalarından daha iyi biliyorum yani aynı evde yaşadığımız için. Onların iş görüşmesine gittiği zamanki kıyafet tarzı, verdiği cevapları görüşme sonrası anlatıyorlar onlar o değil onlar karşı taraf ne istiyorsa o cevabı vermeyi kendilerine şart koşmuşlar çünkü o şekilde işe girebileceklerini düşünüyorlar işte “Sizi niye işe alalım?” “Çok yaratıcı bir adamın, size bir şey katabilirim, kendimi geliştirip size yararlı olmak isterim falan filan” gibi klasik bir dünya İK’cının duymak istediği laflar var hepsi standartlaşmış artık hepsi aynı şeyi söylüyor tabii biraz daha özel şeyler katıp işin içine ama ben biliyorum ki hiçbirisi öyle insan değil

**A9:** ben işe başvurduktan sonra benden sonra başvurana nasıl davranıyorlardır bilmiyorum ama mesela toplu mülakat olan bir işletmeye başvurduğum ben mülakatı da İngilizce oluyordu bariz bir şekilde işle ilgisi olmayan şeylerden bahsetti bazı adaylar kendisini pazarlamaya çalıştı işle hiç alakası yoktu ama o prim yaptı mesela. Bir de mesela bir şirket grup mülakatında ikili grup şeklinde ayrılmıştı bir taraftakiler sanki işe girmiş de sanki diğerinin ayağını kaydırma gibi onların zararına bir şeyler yapmıştı ama ona rağmen onları ikinci mülakata çağırmışlardı. Sonraki aşamaları geçip onları işe almışlar mıdır bilmiyorum ama böyle şeyler de oluyor.

A3’ün söylemine bakıldığında, torpil sayesinde işe girdiğini söylemektedir. Aslında belki de olumsuz sonuçlanacak bir iş başvurusu torpille olumlu olarak sonuçlandırılmıştır. A6’daki aday, kendini olduğundan farklı göstermenin (kendi deyimiyle “-miş gibi yapmanın”) rahatsız edici yönünden bahsetmektedir. Kendisinin bu davranışı sergilemediğini ama tanıdığı başka insanların bu davranışı sergilediğini ve bu sayede işe alındıklarını belirtmektedir. A9 kodlu adayın söylemi incelendiğinde toplu mülakatta rakibi olan diğer adayın işle ilgisi olmayan şeylerden bahsettiğini ve bunun o aday için pozitif algı oluşturduğunu belirtmiştir. Yine başka bir toplu mülakatta bir grubun diğer grubun ayağını kaydırma tarzında davranışlar sergilediklerini ve iş görüşmesinin o aşamasında başarılı olduklarını vurgulamıştır. Adaylarda aranan kişilik özellikleri işletmeye ve iş tanımına göre değişmektedir, burada işletmenin aradığı

karakter özellikleri o adaylarda bulunmuş olabilir ancak diğer adaylar tarafından algılanışı göz önünde bulundurulduğunda haksızlığa uğramış hissetmeleri olağan görülebilmektedir.

Etik dışı davranışların birçok sebebi vardır. Bu sebeplerden birisi de eğitim/bilgi yetersizliğidir. İnsan kaynakları profesyonellerinin hepsi oldukları pozisyona gelebilmek için gerekli eğitimleri almamış olabilmektedir. Bu durum insan kaynakları profesyonellerinin davranışlarının yanlış olduğundan habersiz olmalarına ve etik dışı davranışlara daha yatkın olmalarına sebep olmaktadır. Adaylarla yapılan görüşmelerde de adayların çoğunun etik dışı davranışları bilmedikleri hatta bazen etik dışı davranışa maruz kaldıklarının farkında olmadıkları fark edilmiştir. Bu da adayların haklarını bilmemelerine sebep olmaktadır. Grafik 11’de adayların söylemlerinden yola çıkılarak oluşan kodlar görülmektedir:



**Grafik 11:** Eğitim/ Bilgi Yetersizliği ile İlgili Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 11’ de adayların etik dışı davranışları bilmediklerine dair söylemler kodu bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları profesyonellerinin eğitim eksikliğiyle ilgili söylemler kodu daha yoğundur. Bu söylemlerin bazıları şu şekildedir:

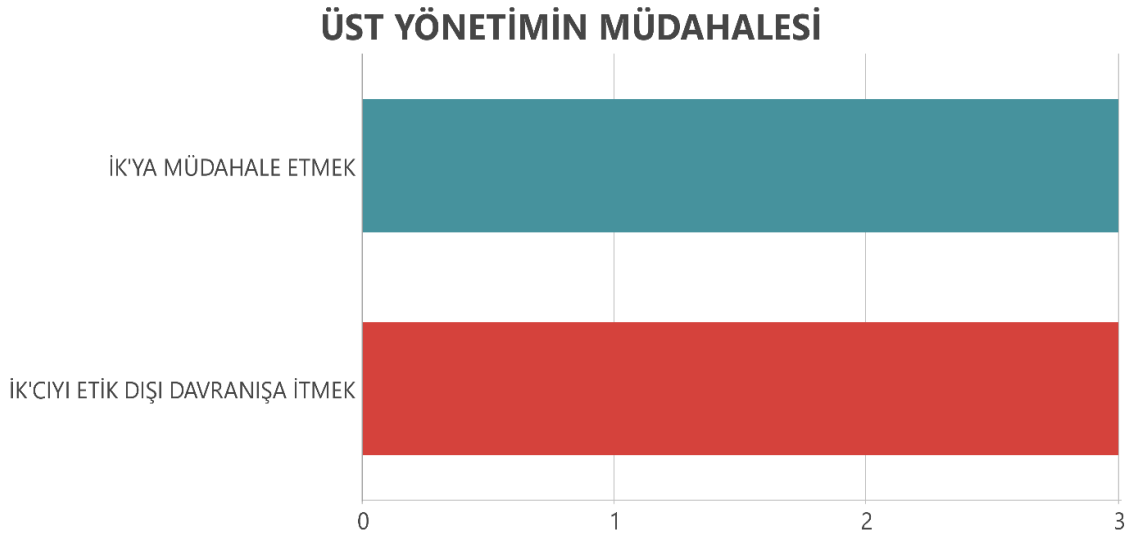
**A2:** Kendi görüşlerini dizginleyememeleri, ruh halleri, insana değer vermemeleri, etik kavramının ne olduğunu bile bilmemeleri İK’cılarının etik dışı davranmalarının sebeplerinden olabilir.

**A9:** İlk görüşmelere gittiğimde çok farkında değildim her şeyin görüşmelerde de çok zorlandım ama sonra üniversiteye girdim araştırma görevlisi olarak ve orada tecrübe kazandım 5 yıl. Oradaki işimden ayrıldıktan sonra gittiğim iş görüşmeleri daha rahat

geçti çünkü artık belirli bir alanda uzmanlaşmışım ve uzmanlığım ile ilgili sorular sordular. Ama ilk gittiğim görüşmelerde başıma gelmişti saçma sorular ve olaylar. İnsan o zaman fark edemiyor ama şimdi düşündüğümde çok olmuş.

A2'nin ifadesine bakıldığında insan kaynakları profesyonellerinin etik kavramının ne olduğunu bile bilmediklerini düşünüyor ve bunun sebebi elbette ki eğitim eksikliği olarak görülüyor. A9'un ifadelerinde de etik dışı davranışa maruz kaldığını ancak bunun o zaman için farkında olmadığı belirtiliyor. Adaylar, İK profesyonellerinin eğitimlerini yetersiz görmenin yanında kendileri de etik dışı davranışları bilmediklerini ifade etmişlerdir. Aslında iki durum da hem adaylar hem İK'cılar için sıkıntı yaratacak durumlardır.

İnsan kaynakları profesyonelleri açısından sıkıntı yaratabilecek bir durum daha vardır. O da üst yönetimin müdahalesidir. Onunla ilgili kodlar şu şekildedir:



**Grafik 12:** Üst Yönetimin Müdahalesi ile İlgili Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği

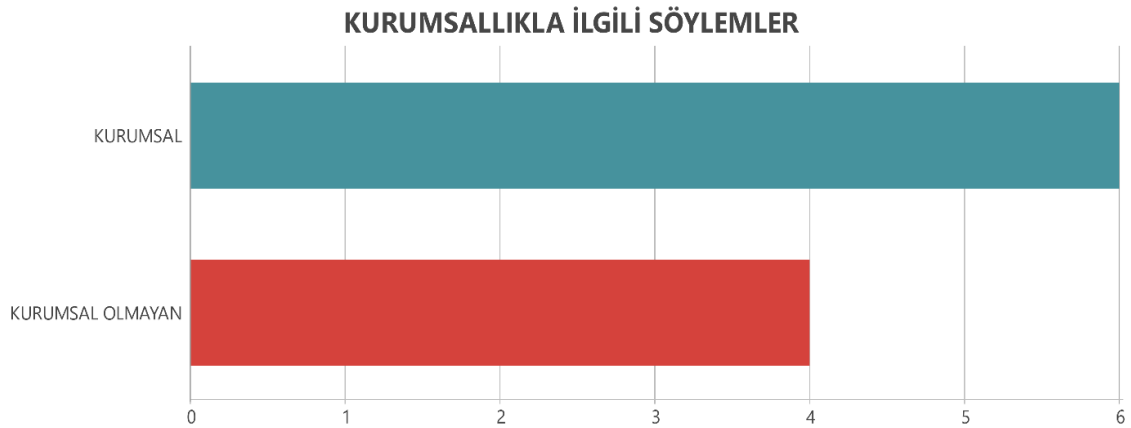
Grafik 12'ye bakıldığında İK'ya müdahale etmek kodu ve insan kaynakları profesyonellerini etik dışı davranışa itmek kodunun bulunduğu görülmektedir. Burada, İK'ya müdahale edilmesinden kasıt; üst yönetimin işe alım kararlarına ya da İK profesyonelinin uzmanlık alanında bulunan işlere, olması gereken dışında müdahale edilmesidir. İnsan kaynakları profesyonellerini etik dışı davranışa itmek ise herhangi bir ayrımcılık türünü uygulamayı şart koşturmak ya da işe alım yapılmayacağı halde adayları

iş görüşmesine çağırması için baskı yapmak gibi durumlardır. Görüşülen kişilerin bu konuyla ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**A5:** Onun dışında zaten sorması gerekenleri sordu ben müdürle görüştüm aslında mülakat sürecinde İnsan Kaynakları etkili değildi. Şirkette zaten işe alımı aslında müdür yapıyordu İK sadece evrakları yönetiyordu.

**A2:** Üst yönetimin tavrı da İK'cıları etik dışı davranmaya itmektedir. Üst yönetimin bakış açısından dolayı giyim kuşam sebebiyle bir insanın işe alınmaması, yönetimin bu konuda ayrımcılık yapması İK'cıları etik dışı davranmaya iten sebeplerden birisidir.

A5'in ifadesine bakıldığında yalnızca iş görüşmesine gelmiş bir insan gözünden bile üst yönetimin insan kaynaklarına müdahale ettiği anlaşılmaktadır. İşe alımı yönetmesi gereken İK'nın süreçte etkili bile olmadığı belirtilmiştir. İnsan kaynakları profesyonelleri etik davranmaya çalışsalar dahi zaman zaman üst yönetimin baskısına maruz kalıp etik dışı davranışta bulunmak zorunda kalabilmektedirler. A2'nin ifadesi de bunun bir örneğidir. Üst yönetimin insan kaynaklarına müdahalesi ya da insan kaynakları profesyonellerini etik dışı davranışa itmek çoğunlukla kurumsal olmayan işletmelerde görülmektedir. Adayların da kurumsallıkla ilgili söylemleri fazladır ve buna bağlı olarak kurumsal ve kurumsal olmayan olmak üzere kurumsallıkla ilgili kodlar oluşmuştur. Bunların dağılımı şu şekildedir:



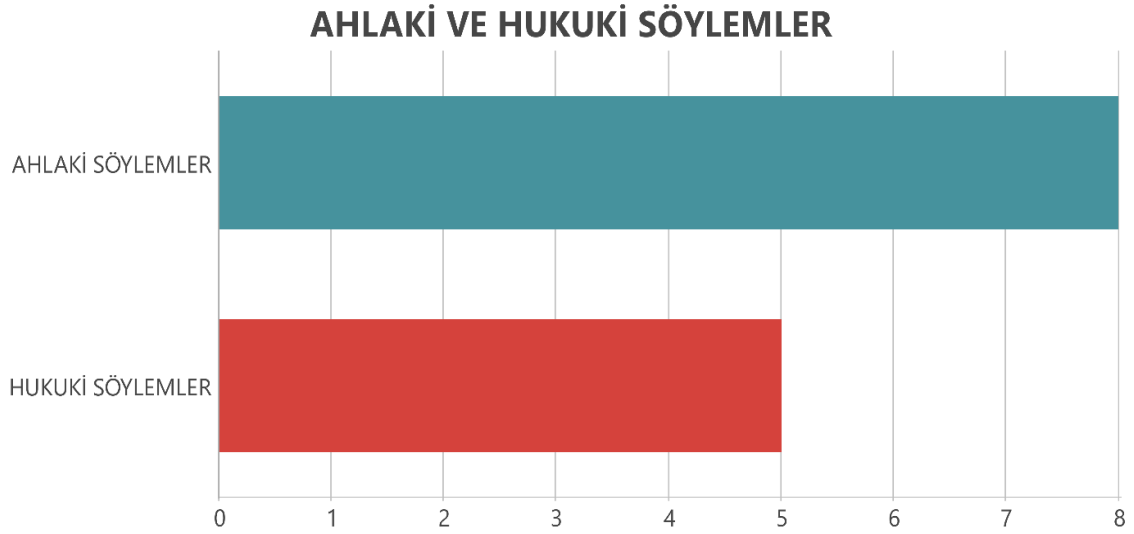
**Grafik 13:** Kurumsallıkla İlgili Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 13'te kurumsallıkla ilgili söylemler olarak kurumsal kodu ve kurumsal olmayan kodu ortaya çıkmıştır. Kurumsal kod ilk sırada yer almaktadır. Adayların bunlarla ilgili örnek ifadeleri şu şekildedir:

**A9:** Yani şu ana kadar gittiğim mülakatları düşünürsem olumsuz bir şeyle karşılaşmadım. Birkaç tanesi üniversiteydi zaten akademisyen hocalardı zaten. Gittiğim yerler de hep kurumsal firmalardı genelde çok samimi olmadan profesyonel bir şekilde davrandılar hiç sıkıntı yaşamadım.

**A6:** Kurumsal olmayan yerler çok yanlış bilgi veriyorlar özellikle iş tanımları çok yanlış iş ilanındaki iş tanımıyla gittiğin mülakattaki görüşme çok alakasız geçiyor çoğu zaman. 3 yıllık tecrübe 5 yıllık tecrübe istiyorlar şu departmanlarda belirli özelliklerin olması gerekiyor diyor ama yapılan görüşmede çok onlarla alakalı şey sorulmuyor.

A9, insan kaynaklarının, profesyonel davranmalarını kurumsal olmalarına bağlamıştır. A6 da kurumsal olmayan yerlerin iş ilanlarında yanlış bilgi verdiklerini söylemiştir. Aslında etik dışı davranışları kurumsal olmayan yerlerdeki insan kaynakları profesyonellerinin sergiledikleri düşünülmektedir. Araştırmada kurumsallıkla ilgili söylemlere ek olarak ahlaki ve hukuki söylemler de fazlaca kullanılmıştır. Bunların dağılımı şu şekildedir:



**Grafik 14:** Ahlaki ve Hukuki Söylemlerin Kod Dağılımları Grafiği

Grafik 14 incelendiğinde ahlaki söylemler kodunun ilk sırada, hukuki söylemler kodunsa ikinci sırada olduğu görülmektedir. Ahlaki söylemler, hukuki söylemlerden çok daha yoğun dile getirilmiştir. Bunun sebebi, adayların iş hukukunu ya da etik dışı davranışların kapsamını tam olarak bilmemeleri olabilir ancak toplum olarak da ahlaki

söylemleri dillendiren bir yapımız olduğu için bu sonucun çıkması normal karşılanabilmektedir. Adayların bazı söylemleri şu şekildedir:

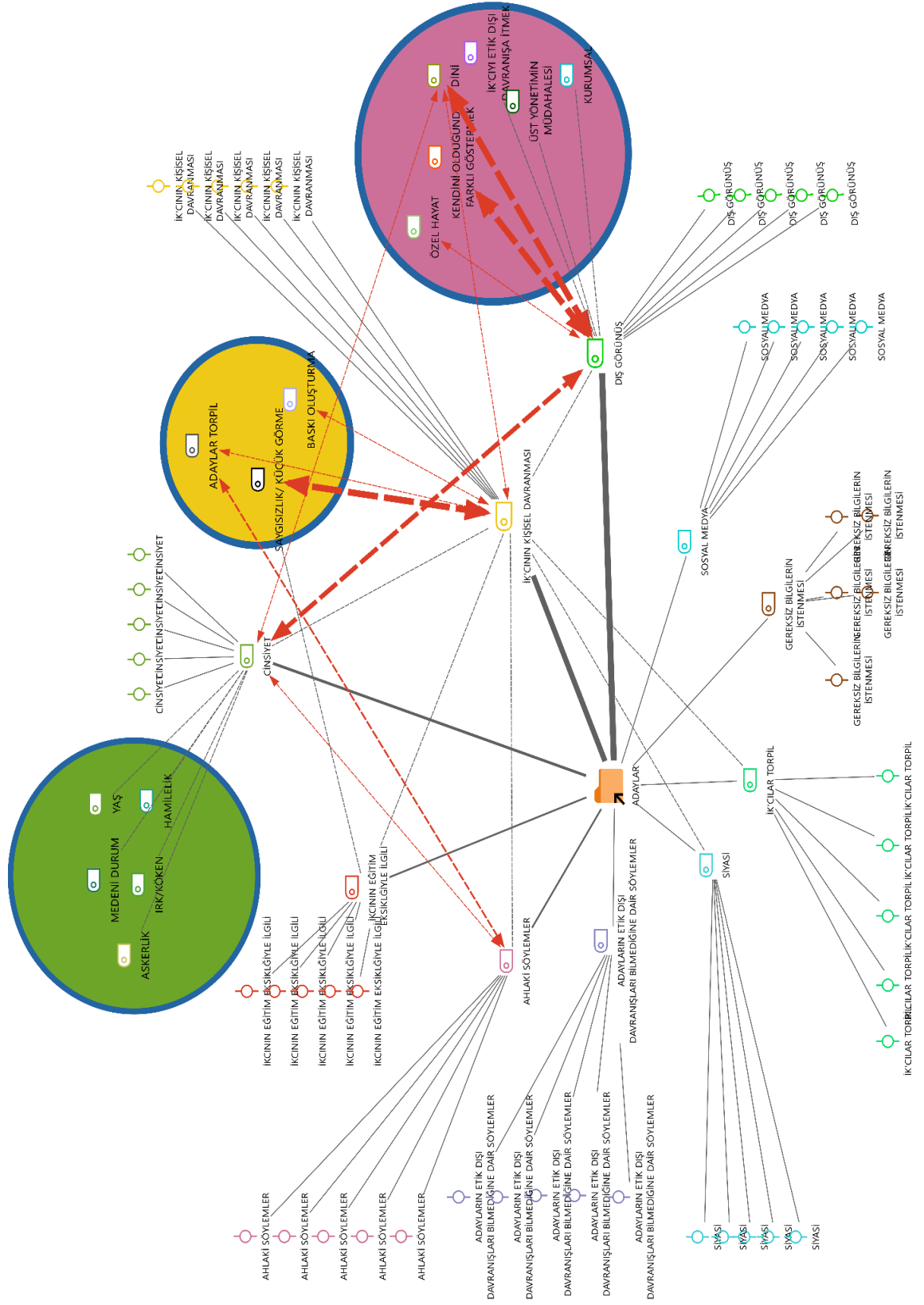
**A1:** İnsanlar birbirlerine normal aileden aldığı terbiye çerçevesinde davranırlarsa sorun olmaz kimsenin ekstra bir şey yapmasına gerek yok. Benim aldığım terbiye neyi gerektiriyorsa onu uyguluyorum özellikle kendime bir şey koymuyorum zaten en temeli aileden aldığı terbiye sonrakiler üzerine ekleniyor zaten.

**A4:** Eşit davranmalı bence, her gelen adaya eşit davranmalı yayınladığı ilanlarda mesela neyse onu yayınlamalı. İK profesyonellerinin hepsi iş hukuku hakkında bilgiye sahip aslında ama yine de firmanın çıkarları olsun kendi çıkarları olsun bir sürü etik dışı davranışları oluyor. Bunların hepsi iş hukukunu biliyorlar aslında bilmeden oraya gelen İK var mı? Yok. Artık bence bira vicdanlı olmaları gerekiyor. Kişinin kendisine kalmış oluyor.

A1 söyleminde ailesinden aldığı terbiyeden bahsetmektedir. A4 ise insan kaynakları profesyonellerinin aslında iş hukukunu bildiklerini ama işletmenin veya kendi çıkarları için etik dışı davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Bu ifadede hem hukuki hem de ahlaki söylemler bulunmaktadır.

Grafikler aracılığıyla adayların söylemlerinin dağılımları incelenmiştir ve bu söylemlere örnek gösterilmeye çalışılmıştır. Fakat bazı ifadeler veya durumlar arasında kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. Bu da yine MAXqda aracılığıyla haritalandırılmış şekliyle incelenecektir.





Şekil 2: Adaylara Ait Söylemlerin Birbirleriyle İlişkileri

**Dış görünüşe dayalı ayrımcılık kodu ve dini ayrımcılık kodu** arasında oldukça kuvvetli bir bağ bulunduğu tespit edilmiştir. İnsanların dinlerini yaşama biçimleri zaman zaman dış görünüşlerine yansımaktadır. Bunun en sık karşılaşılan örneği de başörtüsüdür. Kadınlar inandıkları sistemin bir gereği olarak başlarını kapatmaktadırlar. Ancak bu durum bazı insanlarda olumsuz etki yaratmakta ve işe alımda ya da çalışma yaşamında ayrımcılığa sebep olmaktadır. Bazı erkeklerin aksesuar olarak tercih ettikleri küpe de bazı insanların onlara karşı önyargılı yaklaşımlarına sebep olmaktadır. Yani dış görünüşe bağlı olarak hem erkekler hem de kadınlar ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Ancak küpe ve başörtüsü dini temellerle bağdaştırılmaktadır. Bu durum araştırmada da dış görünüşe dayalı ayrımcılık kodu ve dini ayrımcılık kodu arasında kuvvetli bir bağ oluşmasına sebep olmuştur. Dış görünüş kodu ve özel hayat kodu arasında da bir bağlantı bulunmuştur bu durum kısmen dini görüş ile de alakalıdır. Kişinin küpe takması, sigara içmesi ya da alkol kullanması özel hayatıyla ilgilidir. Birey işe alkollü gelmediği sürece ya da işini bırakıp sigara içmeye çıkmadığı sürece çalışma yaşamında sorun teşkil etmeyecektir. Ancak araştırmaya göre bunlar bazı adayların işe alım kararını etkilemektedir ve dış görünüşle bağlantısı bulunmaktadır.

**Dış görünüşe dayalı ayrımcılık kodu ve kendini olduğundan farklı gösterme kodu** arasında kuvvetli bağ bulunmuştur. Adayların çoğu iş görüşmesine giderken dış görünüşünde değişiklik yapar yani günlük hayattaki giyimiyle ve bakımıyla iş görüşmesine gitmez. İK profesyonelleri de adayın temiz görünümlü ve özenli giyinmelerine dikkat etmektedir ve bunun için İK profesyonellerinin farklı sebepleri bulunmaktadır. Ancak bazı adaylar iş görüşmesine giderken sakallarını kesmekten, takım elbise giymekten memnun kalmamaktadır ve bunu olduğundan farklı göstermek olarak nitelendirmektedirler. Dini ya da siyasi görüşü belli işletmelere görüşmeye giden adaylar işe alınabilmek için başörtülerini çıkartmaktadırlar. Bu durumlar dış görünüş ve kendini olduğundan farklı gösterme arasında kuvvetli bir bağ oluşmasına sebep olmuştur.

**Dış görünüş kodu ve cinsiyet kodu** arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Daha çok işletmenin dışarı bakan yüzü için açılan pozisyonlarda bu durum daha sık gerçekleşmektedir hastanelerde danışmalarda ya da satış işlerinde çoğunlukla kadınlar tercih edilmektedir ve iyi bir görünüme sahiptirler. Bu durum her ne kadar etik olarak

kabul edilemeyecek olsa da pek çok işletmenin uyguladığı ve herkes tarafından bilinen bir gerçektir.

**İK’cının kişisel davranması kodu** ve **dini ayrımcılık kodu** arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Üst yönetimin müdahalesi dışında tüm ayrımcılık türleri zaten İK’cının kişisel davranmasıyla alakalıdır. Ancak bu araştırmada adaylar özellikle bu konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Adaylar; dinlerinin emirlerini yerine getirdikleri için ya da getirmediikleri için, ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler. Adaylar bazı durumlarda kınandığı hissedebilirler, bazen de aday durumun farkına varmaz ve aslında dini sebeplerden olumsuz sonuçlanan iş görüşmesinin neden olumsuz sonuçlandığını düşünür. Tüm ayrımcılık türleri gibi dini ayrımcılık da etik dışıdır, aynı zamanda adaylar **insan kaynakları profesyonellerinin ya da üst yönetimin kişisel davranmasına** maruz kalmaktadırlar.

**İK’cılarının kişisel davranması kodu**yla adaylara **saygısızlık/küçük görme kodu** arasında bir bağ bulunmaktadır. Adaylar bu tarz davranışların İK çalışanlarının, profesyonellikten uzak bir şekilde kişisel davranmasıyla bağdaştırmışlardır. İK profesyonelinin kişisel davranması ve baskı oluşturması arasında da bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Adaylar mülakat tekniği olarak da görüşme esnasında baskı altına alınabilmektedirler. Ancak bu durum abartılmamalıdır ve uygulanan mülakat tekniği olmaktan çıkıp kişisel bir davranışa dönüşmemelidir. Bu davranışlar işe alım sürecinin ötesinde hiçbir bireyin maruz kalmaması gereken davranışlardır. Ancak İK profesyonellerinin kişisel davranmaları sebebiyle adaylar bu tarz davranışlara maruz kalmaktadırlar.

**Ahlaki söylemler kodu** ve **torpil kodu** arasında bir bağlantı bulunmuştur. Bu kodun “adaylar torpil” olarak adlandırılmasının sebebi, İK profesyonellerinin uyguladığı bir ayrımcılık olmaktan öte, adayların kendilerinin torpille işe girdikleri veya girmek istediklerini belirttikleri durumdur. Ahlaki açıdan sorunlu olan bir konunun ahlaki söylemlerle bağlantılı çıkması ilginçtir. Adaylar torpili etik ya da ahlaki görmemelerine rağmen bunu kullanmaktan da geri kalmamışlardır. Cinsiyet ayrımcılığının da ahlaki söylemlerle bağlantısı kurulmuştur. Ancak burada çelişki bulunmamaktadır. Söylemler daha çok cinsiyet ayrımcılığının ahlaki olmamasıyla ilgilidir.

### 3.7.4. İnsan Kaynakları Profesyonelleri ve Adaylarla Yapılan Görüşmelerin Sonuçlarının Kıyaslanması

Araştırmanın konusu sebebiyle *hem adayların hem de İK profesyonellerinin en fazla dillendirdiği ayrımcılık ifadelerinden birisi torpildir*. Özellikle İK profesyonelleri, diğer ayrımcılık türleriyle kıyaslandığında torpili çok daha fazla dillendirmişlerdir. Adaylar da bu konudan sıklıkla bahsetmesine rağmen ayrımcılık bağlamında bakıldığında beşinci sırada yer almaktadır. Torpil hem adayların hem de insan kaynakları profesyonellerinin işe giriş aşamasında rahatsız edici bulduklarını belirttikleri bir durumdur. Torpil ile **siyasi ayrımcılık** arasında çok güçlü bir bağ tespit edilmiştir. Buradan da torpilin çoğunlukla siyasi kanallarla gerçekleştiği söylenebilmektedir. Torpil söylemiyle arasında güçlü bir ilişki çıkan diğer kod ise **üst yönetimin müdahalesidir**. İK profesyonellerinin üst yönetim tarafından torpil için zorlandıklarını söylemek mümkündür. Çalışma yaşamıyla ilgili söylemlerin bulunduğu grafikte üst yönetimin müdahalesine ilişkin oranının fazla olduğu görülmektedir. Torpil ile dikkat edilmesi gereken bir nokta da adaylar ile yapılan görüşmelerde ayrımcılık olarak algılandığı halde yine adaylarla yapılan görüşmede adayların en fazla sergilediği etik dışı davranış olarak belirlenen davranış torpildir. Adayların bir kısmı mecbur kaldıkları için bir kısmı da normal karşıladıkları için torpile başvurduklarını belirtmişlerdir.

**Ayrımcılık**la ilgili olarak; cinsiyet ayrımcılığı, dış görünüme dayalı ayrımcılık, siyasi ayrımcılık, medeni duruma dayalı ayrımcılık, dini ayrımcılık, özel hayata dayalı ayrımcılık, yaşa dayalı ayrımcılık ve engellilik durumuna dair ayrımcılıkla ilgili söylemlerin her iki grupta da olduğunu söylemek mümkündür. Ancak adaylarla yapılan görüşmelerde bu söylemler çok daha fazladır. Adayların söylemlerinde bulunup İK profesyonellerinin söylemlerinde bulunmayan ayrımcılık çeşitleri ise: sosyal medya paylaşımlarına dayalı ayrımcılık, mezun olunan okula dayalı ayrımcılık, özel hayata dayalı ayrımcılık, ve askerlik durumuna dayalı ayrımcılıktır. Görüldüğü gibi *adaylarla yapılan görüşmelerde ayrımcılıkla ilgili çok daha fazla kod ortaya çıkmıştır ve bunların oranları da İK profesyonellerine nazaran çok daha fazladır*. Yani adaylar İK profesyonellerine kıyasla daha fazla ayrımcılıkla ilgili söylemlerde bulunmuşlardır.

**Kişisel sezgilerden faydalanmak; adayların ve İK profesyonellerinin söylemlerine bakıldığında İK profesyonellerinin en fazla sergilediği etik dışı davranış olarak belirlenmiştir.** Adaylar bunu olumsuz bir davranış olarak nitelendirirken İK profesyonellerinin bir kısmı bu davranışı, kendi yaptıkları ve normal bir davranış olarak gördüklerini belirtmişlerdir. İK profesyonellerinin geri kalanı ise olumsuz bir davranış olarak görmüşlerdir ve diğer İK profesyonellerinin bu davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu noktada aslında İK profesyonelleriyle yapılan görüşme sonuçlarından **Övgü/yerme belirten ifadeler**e bakmakta fayda görülmektedir. İK profesyonelleri **diğer İK profesyonellerini yeren ve kendilerini öven** çok fazla ifade kullanmışlardır. Ancak kendilerini yeren ifadelerle rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında **İK'cılarının kişisel davranması** veya **kişisel yargılardan faydalanması** durumu kendileri yaptığında pozitif bir davranış, diğer İK profesyonelleri yaptığında ise negatif bir davranış olarak algılanması diğer İK'cılarını yerme ve kendilerini övme davranışlarıyla paralellik göstermektedir.

**Adayın referans olarak vermediği kişilerden bilgi alınması kodu her iki tarafın da dillendirdiği ifadelerden birisidir.** Bu durum her iki grup için de bazen pozitif bazen de negatif olarak algılanmıştır. İK profesyonellerinin bir kısmı yapmayacağını ve etik dışı bir davranış olduğunu belirtmişlerdir ancak bir kısmı da aday hakkında gerçek bilgi almak için bir çözüm yolu olarak görmüşlerdir. Adayların bir kısmı ise bu davranışı kabul edilemez bulmuşlardır fakat aranmasında sakınca görmeyen adaylar da mevcuttur. **Adayı bekletmek** de her iki grubun da dillendirmiş olduğu etik dışı davranışlardan birisidir. İK profesyonelleri bazen iş yoğunluğundan, bazen süreci planlayamadıklarından, bazen de gerekli önemi gösteremediklerinden adayları bekletmektedirler. Adayları bekletmek işletmelerin aday değerlendirme stratejilerinden birisi de olabilmektedir. Ancak bu durum abartılmamalı ve adaya karşı saygısızlık düzeyine ulaşmamalıdır.

**Her iki grupta da işe alım süreciyle ilgili yanlış bilgilendirme yapmakla ilgili söylemler bulunmaktadır.** İşe alım sürecini tamamlayan işletmeler, işe yeni alınan kişinin deneme süresi doluncaya kadar, yani işe girişi kesinleşene kadar diğer başvurulara geri dönüş yapmayı tercih etmemektedirler. Özellikle çok fazla sirkülasyonun olduğu pozisyonlar için de bir çalışanın işten çıkması ihtimaline karşın,

işletmeler adaylara geri dönüş yapmayı uygun görebilmektedirler. Bu davranışlar aday açısından zorlayıcı olsa da bir mantığa oturtulabilen sebeplerdir. Ancak süreç tamamlandıktan sonra vakit ayıramadığı için ya da artık önemsemediği için işe alınmayan adaylara geri dönüş yapmayan işletmelerin sayısı oldukça fazladır. ***Adayları boş yere çağırmak da hem adayların hem de İK profesyonellerinin ortak söylemlerindedir.*** Bu ifade yalnızca adaylar tarafından söylenmiş olsaydı adayların yanlış anlamasına dayandırılabilir bir davranışken İK profesyonellerinin bu davranışı dillendirmiş olmaları ve bu davranışı sergilediklerini belirtmiş olmaları adayların düşüncelerini destekler niteliktedir. ***İş hakkında yanlış bilgi vermek hem adayların hem İK'cuların ifade ettiği bir davranıştır.*** Bu davranış genelde işi olduğundan daha iyi göstermekle ilgili ifadelerdir.

İK profesyonellerinin sergilediği etik dışı davranışlar veya hatalar ile ilgili ifadeler İK profesyonelleri için 6 taneyken adaylar için 15 tanedir. ***İK profesyonellerinin bahsetmeyip adayların bahsettiği davranışlardan ilki, gereksiz bilgilerin istenmesidir.*** Burada adayın kardeşinin nüfus cüzdanının istenmesi, abisinin yaşadığı şehrin sorulması gibi durumlarla karşılaşan adaylar bu bilgilerin işe alım aşamasına etki etmeyecek ve sorulmasının gereksiz olduğunu düşündükleri bilgilerdir. Bu davranışlar iş görüşmesindeki kısıtlı sürenin verimsiz kullanılmasına sebep olmaktadır ve bu sebepten aday kendisiyle ilgili kritik bir bilgiyi zaman yetmediği için vermeyebilir ya da tedirgin olabilir. ***İş görüşmesi sırasındaki gereksiz konuşmalar*** da bu şekildedir. Aday her ne kadar oraya iş görüşmesi için gelmiş olsa da görüşmenin amacını aşan ve adayın vaktinden çalan davranışlardan uzak durulmalıdır. ***Saygısızlık/ küçük görme davranışı adayların sıkça ifade ettiği sorunlardan birisidir*** ve sadece işe alım değil çalışma yaşamının ve sosyal hayatın tümünde kimsenin maruz kalmaması gereken bir davranıştır.

***Aday havuzunu doldurmak için açılan ilanlar*** kariyer.net, secretcv.com gibi kariyer sitelerinde açılan ilanların boş yere açıldığına dair kullanılan bir ifadedir. Adaylar çoğunlukla tüm şartları sağladıklarını düşündükleri ve başvurdukları ilan için bu tahmini yürütmüşlerdir, işletmelerin aday havuzunu doldurmak için boş yere ilana çıktıklarını düşünmüşlerdir. İş ilanlarıyla ilgili söylemlerde ise, işletme aslında 3 yıl tecrübeli birisinin rahatlıkla yapabileceği bir iş için 5 yıl tecrübeli birisini araması ya da

ilana 5 yıl tecrübeli yazıp 3 yıl tecrübeli birisini alması gibi durumlardan bahsedilmiştir. Yani gerçekten ihtiyaca uygun ilan verilmemesiyle ilgili bir durumdur. **İK’cının adayla yakınlaşmak istemesi**, İK profesyonelinin, iş görüşmesi dışında da adayla duygusal bir bağ kurmasına yöneliktir ve etik olmayan bir davranıştır. İK profesyonellerinin hatalarına yönelik açılan kodlarda hem daha az sayıda etik dışı davranış çıkmıştır hem de oranları daha düşüktür. Konuyla ilgili grafikler incelendiğinde bu durum açıkça görülmektedir.

Ahlaki ve hukuki söylemlere bakıldığında **her iki grubun da ahlaki söylemlerinin çok daha yoğun olduğu görülmektedir**. Ancak İK profesyonellerinin ahlaki ve hukuki söylemlerinin oranları birbirine daha yakındır. Bu da İK profesyonellerinin iş hukukuna hâkim olması gerekliliğine bağlanabilmektedir.

Adaylar ve İK profesyonelleri birbirlerine karşı etik dışı davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu davranışlar, karşı taraf için zorlayıcı olabilmektedir özellikle bazıları daha da zorlayıcıdır. Bu durumların ve davranışların azalması işe alım sürecinin kalitesini artıracaktır ve daha sağlıklı hale getirecektir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsan kaynakları yönetiminin en kritik fonksiyonlarından birisi olan işe alım, işletmenin devamlılığı için oldukça önemli bir süreçtir. Ancak bu süreci etkileyen çok fazla etmen vardır. Bu da adayların ve İK profesyonellerinin işini daha da zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla adayların, İK profesyonellerinin ve işletmelerin özen göstermesi ve titiz davranması gereken bir süreçtir. Bu anlamda tarafların sergiledikleri etik dışı davranışlar, beraberindeki etkiler ve sebeplerinin bilinmesinde fayda görülmektedir.

Araştırmada hem adayların hem de İK profesyonellerinin en fazla kullandığı ifadelerden birisi olan torpil, taraflarca en fazla dile getirilen konuların başında gelmektedir. Araştırmada torpilin, üst yönetimin baskısıyla İK profesyonellerine yaptırıldığı belirlenmiştir ve torpil siyasi ayrımcılıkla ilişkilendirilmiştir. Adaylar ise torpili ayrımcılık olarak görmektedirler ancak birçok aday daha önce torpille işe girdiklerini belirtmiştir. Bu durum, adayların da etik dışı davranışlar sergilediğini göstermektedir. İK profesyonelleri adayları etik dışı davranışlara iten sebepler olarak; işe ihtiyacı olması, kişilik özellikleri, işsizlik düzeyinin fazla olmasını göstermişlerdir. Yani İK profesyonellerini de adayları da torpil yapmaya iten sebepler bulunmaktadır.

Adaylarla yapılan görüşmeler sonucunda adayların torpile ek olarak kendini olduğundan farklı göstermek, diğer adayların ayağını kaydırmak başvuru yaptığı işi/ işyerini bilmemek ve iş görüşmesine gitmemek gibi davranışları olduğu saptanmıştır. İK profesyonelleriyle yapılan görüşmelerin sonuçlarındaysa adayların en fazla sergilediği etik dışı davranışın yanlı referans seçimi olduğu belirlenmiştir, yani İK profesyonelleri, adayların kendileri hakkında olumlu geri dönüş yapacak kişileri referans olarak seçtiklerini düşünmektedirler. Bu bağlamda düşündüğümüzde; İK profesyonellerinin adayların referans olarak göstermedikleri kişilerin aday hakkında bilgi almak için aranması bu durumun sebeplerindedir. Bu, geçerli bir sebep olarak gözüксе dahi etik dışı bir davranıştır.

İK profesyonelleriyle yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre, yanlı referans seçimi ve torpil dışında, adayların sergilediği etik dışı davranışlar kendileri hakkında yanlış bilgilendirme yapımlarıyla ilgilidir. Adaylar özgeçmişlerinde ya da iş görüşmelerinde



çeşitli konularda yanlış bilgilendirme yapabilmektedirler. Bunlar oransal olarak en yoğun olandan en az yoğununa göre şu şekilde sıralanmıştır:

- *Tecrübe*: Adaylar çoğunlukla tecrübelerini abartarak söylemektedirler. Uzman olarak çalışmış bir kişi kendisini müdür olarak gösterebilmektedir ya da 8 ay çalıştığı bir işi 12 ay gibi gösterebilmektedir. Bunlara ek olarak adaylar, destek sağladıkları bir proje için o projenin yöneticisi olduğunu, en fazla görevin onda olduğunu söyleyebilmektedirler ki bunu tespit etmesi diğerlerine göre daha zordur.

- *Alınan Dereceler*: Özellikle yabancı dil, eğitim gibi konular hakkında adayların yanlış bilgi vermesi durumudur. Açık öğretim mezunu adayların örgün eğitim mezunu olduklarını belirtmesi, dil seviyelerini olduğundan daha yüksek göstermeleri bu duruma örnek olarak gösterilmektedir.

- *Kişilik/ Kişilik Testleri*: Adayların yanlış bilgi vermeye ve yanıltmaya eğilimli oldukları faktörlerdendir. Özellikle kişilikleriyle ilgili sorulan sorulara iş görüşmesinin iyi geçmesi adına yanlış bilgi vermektedirler. Örneğin kişilik özelliğine sabırlı ya da çalışkan yazan bir aday gerçekte öyle olmayabilir burada kişilik testleri devreye girmektedir. Kişilik testleri, adayların kişiliklerine oldukça yakın sonuçlar verse de yanlış payları da bulunmaktadır ve aynı zamanda testlerin manipüle edilmesi de söz konusu olabilmektedir.

- *Maaş*: Adayların eski işlerindeki maaşları hakkında yanlış bilgi verdikleri İK profesyonelleri tarafından tespit edilmiştir. Burada adaylar hem kendi yaptıkları işi daha önemli göstermek için hem de daha yüksek maaş alabilmek için bu yola başvurumaktadırlar. İnsanlarda eski işinden daha düşük maaş almamakla ilgili bir algı bulunmaktadır. Ancak bu uygulamanın doğru olup olmadığı tartışmaya açıktır. Her işin hak ettiği bir ücret vardır ve bunlar kişisel yargılardan uzak bir şekilde belirlenmelidir.

- *İşten Çıkış Sebepleri*: İnsanlar performans düşüklüğü, başarısızlık ya da yöneticisiyle anlaşamadığı için işten ayrılmış olabilmektedirler, dolayısıyla da bu sebeplerin bilinmesini istememektedirler. Bu yüzden de işten çıkış sebepleri için farklı bilgiler vermektedirler.

- *Yaşadığı Yer*: İşe alım sürecinde pek çok işletme -özellikle de bulunması zor olmayan nitelikler gerektiren pozisyonlar için- kurulu olduğu şehirde ikamet eden kişileri tercih

etmektedir. Bu durum, büyük şehirlerde adayın aynı semtte ikamet etmesini dahi göz önünde bulundurulmasına sebep olmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi adayın işe alım sürecinde işe başlama sürecinin uzamamasıdır. Bir de ailesiyle ya da arkadaşıyla bir evde yaşayan bir kişi düşük bir maaşla yaşamını devam ettirebilecekken, o şehre yeni gelmiş ve yeni bir düzen kuracak birisi için daha fazla maaş gerekli olacaktır. Dolayısıyla işyerine uzak bir yerde oturmak bir dezavantaj olduğu için adaylar bunu ortadan kaldırabilmek adına yaşadıkları yer ile ilgili yanlış bilgi vermektedirler.

- *Sağlık Durumları:* Adaylar işe alınmama riskine karşı önceden geçirdikleri ya da halen mevcut olan rahatsızlıklarını işe alınmama kaygısıyla gizlemektedirler. Ancak bu kişinin rahatsızlığı bir şekilde işe alım öncesi yapılan muayenelerde ortaya çıkmazsa ve işe alınırsa kendi sağlığını çok ciddi bir tehdit altına almış olacaktır. Bulaşıcı olan birtakım hastalıklarda da işletmedeki diğer çalışanlara bulaşma riski oluşmaktadır. Bu konuda şeffaf olmak hem işçinin sağlığı hem de işletme için en iyisidir.

- *Hamilelik:* Pek çok kadın aday kendilerine hamile kalmayı düşünüp düşünmediklerinin sorulduğunu belirtmiştir. Hatta belirli bir süre için hamile kalmayacağına dair sözleşme imzalatan işletmeler bile mevcuttur. Bu, işletmelerin işgücü ve maddi kaygılardan dolayı yaptığı bir uygulamadır ve etik dışıdır. Adaylar da işe alım sürecinde bu şekilde sorulara maruz kaldıklarında yalan söylemektedirler.

-*Askerlik:* İş ilanlarında “Askerliğini tamamlamış ya da en az 2 yıl tecilli olmak” şartına sıklıkla rastlanmaktadır. Bu şartı sağlamayan adaylar özgeçmişlerinde yanlış bilgi verebilmektedirler. Bu yanlış bilgi adayın iş görüşmesine davet edilmesine yardımcı olabilir ancak İK profesyonelleri tarafından kolayca öğrenilebilecek bir bilgidir.

Adaylar ve İK profesyonelleriyle yapılan görüşmelerle belirlenen adayların sergilediği etik dışı davranışlardan sonra; yine iki grupta yapılan görüşmeler sonucu belirlenen İK profesyonellerinin sergilediği etik dışı davranışlar şu şekildedir:

- *Ayrımcılık:* İK profesyonellerinin sergilediği etik dışı davranışların başlıcaları ayrımcılıkla ilgilidir. Torpil, cinsiyet, dış görünüşe dayalı, medeni durum, dini, ırk/köken, siyasi, yaşa dayalı ve engellilik durumuna dayalı ayrımcılık İK profesyonellerinin dillendirmiş oldukları ayrımcılık türleridir. Ancak adayların dile getirdiği ayrımcılık türleri çok daha fazladır ve oranları da daha yüksektir. Adaylar; en

fazla sosyal medyadaki paylaşımlarına dayalı ayrımcılıktan bahsetmişlerdir. Bunun en önemli sebebi elbette teknoloji çağında yaşıyor oluşumuzdur. Sosyal medyadaki paylaşımlara dayalı ayrımcılık aslında diğer tüm ayrımcılık türleriyle alakalıdır. Bu; siyasi, dini, medeni durum gibi pek çok etmenden etkilenebilir. İK profesyonellerinin dillendirmediği ancak adayların belirttiği bir diğer ayrımcılık türüyse mezun olunan okula dayalı ayrımcılıktır. Bazı iş ilanlarında “seçkin üniversitelerden mezun olmak” şeklinde kriterler bulunmaktadır. Bu durum mezun olunan okula dayalı ayrımcılığın en önemli örneklerindedir. Cinsel tercih, özel hayat, DNA testleri de yalnızca adaylar tarafından dile getirilmiş ayrımcılık türlerindedir.

- *Kişisel Yargılardan/Sezgilerden Faydalanmak (Kişisel Davranmak)*: Yapılan görüşmelerde; İK profesyonellerinin kişisel yargılarından oldukça fazla yararlandıkları saptanmıştır. Bu durum hem adaylar hem de İK profesyonelleri tarafından vurgulanmıştır. Dikkat çekici kısmı ise İK profesyonelleri diğer İK profesyonellerinin kişisel sezgilerinden yararlanmalarını eleştirirken, kendilerinin adayı ilk görüşte karar verdiklerini, adayların işi yapıp yapamayacaklarını anladıklarını pozitif bir durum olarak düşünerek belirtmişlerdir. Bu durum övgü ve yergi belirten ifadeler kodundaki kendini övme ve diğer İK profesyonellerini yerme söylemleriyle de paralellik göstermektedir.

- *Adayın Referans Olarak Vermediği Kişilerin Aranması*: her iki grubun da dile getirmiş olduğu etik dışı davranışlardan birisidir. Bunu İK profesyonellerinin bir kısmı adayların yanlış bilgi vermesine yönelik bir çözüm yolu olarak görürken bir kısmı da etik dışı bulduğunu ve bunu yapmadıklarını belirtmişlerdir. Adaylardan da bu davranıştan rahatsız olmayanlar ve kesinlikle etik dışı bulanlar bulunmaktadır.

- *Adayları Bekletmek*: İK profesyonellerinin diğer İK profesyonelleri tarafından sergilendiğini belirttikleri, adayların da sıkça maruz kaldığı etik dışı bir davranıştır. İş yoğunluğundan ya da planlama eksikliğinden kaynaklanabilen bir durumdur ancak adaya değer verildiğini ve saygı duyulduğunu göstermek adına yapılmaması gereken etik dışı bir davranıştır.

- *İşe Alım Süreciyle İlgili Yanlış Bilgilendirme Yapmak/Bilgilendirme Yapmamak*: Bu davranış özellikle iş arayışı sebebiyle yoğun iş görüşmelerine giden adayları zor durumda bırakabilecek davranışlardan birisidir. İşe alım süreci tamamlandıktan sonra ya

da o adayın işe alınmasının olmayacağı kesinleştikten sonra mümkün olan en kısa zamanda adaya geri dönüş yapılmalıdır. Atacağı adımları o iş görüşmesinin sonucuna göre belirleyecek adaylar için oldukça önemlidir.

- *Adayı Boş Yere Görüşmeye Çağırarak:* İşe alınmayacağına kesin gözüyle bakılan, şartların pek çoğunu sağlamayan adayları iş görüşmesine çağırmasıdır. Bu durum adayı hem maddi hem manevi olarak yoracak bir davranıştır.

- *İş Hakkında Yanlış Bilgi Vermek:* Bu durum daha çok işin niteliği, pozisyonu iş tanımı için kullanılmaktadır. Adaylar başvurdukları işin, gösterilenden farklı bir iş olduğunu iş görüşmesinde anlayabilmektedirler ancak bazıları ise işe girdikten sonra başvurdukları iş ile çalıştıkları işin aynı olmadığını fark edebilirler. Bu adayların kaybı diğerlerine göre daha fazladır.

Hem adayların hem İK profesyonellerinin dile getirmiş olduğu İK profesyonellerinin sergilediği etik dışı davranışlar bu şekildedir. Bundan sonraki kısımda, yalnızca adayların dile getirmiş olduğu İK profesyonellerinin sergilediği etik dışı davranışlar bulunmaktadır.

- *Gereksiz Bilgilerin İstenmesi:* İşe alım sürecine etki etmeyeceği düşünülen bilgilerin İK profesyonelleri tarafından sorulmasıdır. Adayın kardeşinin kimlik fotokopisi, babasının sosyal güvencesi gibi bilgilerin istenmesi adayların gereksiz soruların sorulduğunu düşünmesine sebep olmaktadır. Sorulan soru işe alım süreci için önem arz etmeyecekse gereksiz sorularla adayın kafasını karıştırmaya, huzursuz etmeye gerek görülmemektedir.

- *Saygısızlık/Küçük Görme:* Adayların en fazla rahatsız olduğu etik dışı davranışlardan birisidir. İşe alım sürecinden öte, kimsenin maruz kalmaması gereken bir davranıştır. Bu davranış övgü/yerme ifadeleri olarak belirlenmiş “adayları yeren ifadeler” ile paralellik göstermektedir.

- *İş İlanlarıyla İlgili Söylemler:* Adaylar, iş ilanlarının işin tanımını, işyerini yeteri kadar tanıtmadığı konusunda bildirimde bulunmuşlardır. Bir de iş ilanlarında belirtilen kriterlerin işe alınmak istenen kişinin özellikleriyle uyuşmadığını belirtmişlerdir. Örneğin 3 yıl tecrübeli bir çalışan arayışında olan işletmenin 1 yıl tecrübeli birisini işe alması gibi. İşletmeler daha iyisine ulaşmak için bu yola başvuruyor olabilirler ancak,

tecrübesi yeterli olmayan pek çok aday bu ilana başvurmamaktadır. Dolayısıyla işletme için çok daha faydalı olabilecek bir çalışana elinden kaçırmasına sebep olmaktadır.

- *Aday Havuzunu Doldurmak İçin Açılan İlanlar:* Pek çok aday, iş için gerekli şartları sağlamasına rağmen iş görüşmesine çağırılmamaktadır. Bu durumun neredeyse her adayın başına defalarca gelmiş olması adayları bu şekilde düşünmeye itmiştir. İşletmelerin, işe alım yapmayacakları bir pozisyon için neden ilan açtıkları üzerinde durulması gereken bir konudur ancak. Kariyer sitelerinde yayınlanan ilanların binlerce başvuru almasına rağmen “firma ilanı yayından kaldırdı” şeklinde sonuçlanması düşündürücüdür. Bu çıkarımı kesinlikle yapabilmek zordur ancak işletmelerin iş ilanlarıyla ilgili bu tutumları süreçleriyle ilgili bir sıkıntı yaşadığını söylemeye imkân vermektedir.

- *Rakip Görme:* Özellikle beyaz yakalıların işe alımında sergilenen bir davranıştır. İK profesyonelleri kendi eğitim durumundan daha yüksek bir eğitim durumuna sahip olan birisini yanlarında istemeyebilmektedirler. Bu durumun sebebi, kendi konumunu sağlama almanın yanında altında çalışacak kişiye sözünü geçirme kaygısı da taşıyabilmektedir.

- *Baskı Oluşturma:* Adayları oldukça rahatsız eden davranışlardan birisi de baskı oluşturmaktır. Bazen bir mülakat yöntemi olarak, bazen de adaydan gerçek ve doğru bilgiyi almak için kullanılan bir yöntemdir. Ancak dozu biraz bile kaçtığında adaylar açısından oldukça rahatsız edici bulunabilmektedir.

- *Bilgilerin Başkalarıyla Paylaşılması:* İş başvurusu sırasında adaylar kimlik bilgilerini ve pek çok özel bilgilerini işletmelerle paylaşmaktadırlar. İşletmelerin bu bilgileri koruması gerekmektedir ve başkalarıyla paylaşmaları hem yasal hem de etik olarak sıkıntılı bir durumdur. Aday açısından da oldukça rahatsız edici bir durumdur. Bazen de adayın eski çalıştığı işyeri kişilerin bilgilerini paylaşma gibi bir davranış sergileyebilmektedir bu da yapılmaması gereken bir davranıştır.

- *İK Profesyonelinin Adayla Yakınlaşmak İstemesi:* İK profesyonelinin adaya karşı bir beğeni duymasından kaynaklanabilir. Bu durumun olmaması gerekir ve rahatsız edicidir. Özellikle adayın orada “seçilen” kişi olarak bulunması aday için süreci daha da zorlaştırmaktadır.

- *Gereksiz Konuşmalar:* Adaylar, İK profesyonellerinin zaman zaman iş ile ilgili olmayan konular hakkında konuştuklarını belirtmişlerdir. Bu hem İK profesyoneli hem de aday için zaman kaybıdır.

İK profesyonelleri, işletme ve adaylar arasında bir köprü kurmaktadır. Bu bağlamda İK profesyonellerini etik dışı davranışlara iten sebepleri saptayabilmek ve çalışma yaşamıyla ilgili algılarını anlayabilmek adına İK profesyonelleriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen “**çalışma yaşamıyla ilgili söylemler**” incelenmiştir. İK profesyonelleri, sıklıkla stratejik düşünmeyle bağdaştırılabilecek cümleler kullanmışlardır. **Stratejik davranmak** ve işe alımı stratejik temellere dayandırmak ahlaki ve hukuki yapıya ters düşmediği sürece işe alım sürecini olumlu yönde etkileyecek bir durumdur ve özellikle işletmenin menfaatine bir davranıştır. Ancak doğru işe alım hem o işletmede çalışanlar için hem de -işe alınmasa dahi- aday için oldukça önemlidir.

Çalışma yaşamıyla ilgili söylemlerde oldukça dikkat çeken bir diğer kod “**üst yönetimin müdahalesi**”dir. Bu söylem aslında işletme sahibinin ya da üst düzey yöneticilerin İK profesyonellerinin işlerine karıştıklarının göstergesidir. İK profesyonellerinin söylemleri de göz önünde bulundurulduğunda üst yönetimin, İK profesyonellerine etik dışı davranışlarda bulunmaları için müdahale ettikleri saptanmıştır. İK profesyonellerinin belirttiği “disiplinsiz/uygun olmayan davranışlar” çalışanların sergilediği etik dışı davranışlardır. Zimmetine para geçirmek, işini iyi yapmamak, mesai saatlerine riayet etmemek gibi davranışları içermektedir.

**Örgüt kültürü söylemleri**, İK profesyonellerinin işe alım sırasında adayları değerlendirirken aslında bütün olarak örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlamayacaklarını değerlendirmeleriyle ilgili ifadeleri içermektedir. İşe alım sırasında bunun dikkate alınması hem işe alınan kişi hem de diğer çalışanların mutluluğu ve huzuru için oldukça önemlidir. Örgüt kültürüne uyum sağlayamayacak bir çalışan kendisi mutsuz olacağı gibi diğer çalışanları da mutsuz edebilmektedir.

**Maddi konular** ise işe alım sürecinin başlaması için oldukça önemlidir. Çünkü işe alımın yapılabilmesi için yeni bir çalışana bütçe ayrılabilir olması gerekmektedir, yani yalnızca yeni bir insan kaynağına ihtiyaç duyuluyor olması işe alım için yeterli değildir. Bu bağlamda İK profesyonellerinin maddi konularla ilgili söylemleri de

bulunmuştur. Buna ek olarak diğerlerinden daha az olsa da **adil ücret** söyleminin bulunması adalet duygusunun bulunduğunu göstermektedir.

Son olarak **kendine rakip görmek** ile ilgili söylemin bulunması, İK profesyonellerinin işe alımda kendilerini düşündüklerini de göstermektedir. Eğitimsel ya da tecrübe olarak kendinden daha iyi birisini özellikle kendi departmanında işe almak istememesi bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu durum aday için negatif bir durumdur ancak işletme için de negatif sonuçlar doğuracak bir durumdur.

Görüldüğü üzere hem adayların hem de İK profesyonellerinin sergilediği birçok etik dışı davranış bulunmaktadır. Bu davranışlardan bazıları kabul edilebilirliği daha az (ayrımcılık, küçük görme vb.) davranışlardır. Bunların azalması; adayların, İK profesyonellerinin ve işletmelerin elindedir. Akademisyenler de alana katkıda bulunabilirler. Bu anlamda önerilerde bulunulacak olursa:

**Araştırmacılar için öneriler:** Araştırmanın bulguları ve kısıtları ışığında bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılar, adayların ve İK profesyonellerinin sergilediği etik dışı davranışlar ve bu davranışların sebepleri ile ilgili derinlemesine araştırma yapabilirler. Bu kapsamda daha büyük bir örneklemede etik dışı davranışların ortaya çıkmasında kapatılacak pozisyon, işletmenin sektörü, adayın ve İK profesyonelinin özellikleri ve altyapısı, makro çevresel faktörler gibi unsurların etik dışı davranış gösterme eğilimine ve öyle davranılmasına olan etkileri incelenebilir. Araştırmalarda farklı veri toplama yöntemleri ve analiz tekniklerinden yararlanılabilir.

**İşletmeler için öneriler:** İnsan kaynakları profesyonellerinin çoğu, etik dışı davranışların hukuk ve ahlak dışı olduğunun bilincindedirler. Ancak günümüz rekabet şartları, en az maliyetle en yüksek performansı elde etme çabası İK profesyonellerini etik dışı davranmaya itmektedir. Üst yönetimin baskısı ya da işe alım politikaları da İK profesyonellerini etik dışı davranmak durumunda bırakmaktadır. İnsan kaynakları görevlisi olarak görev yaptığı halde sadece “patronun” istediği kişilerin işe giriş işlemlerini yapan ve özlük işlerini takip eden İK profesyonellerinin sayısı az değildir. Bu anlamda işletmecilerin sermaye sahibi olmalarına rağmen işi bu alanda eğitim almış kişilere bırakmaları gerekmektedir. Bu durum hem işletmenin hem İK profesyonellerinin yararına olacaktır. İşletme sahipleri, işe alım sürecine gerektiğinden fazla dahil olmamalıdır. İşletmeler yönetim politikası oluşturmalı ve güncel tutmalıdır.

İş yaşamındaki etiklik durumu da kontrol altında tutulmalıdır bu anlamda etik kodlar oluşturulmalı ve bunlara uyulmalıdır. İşletmeler şirket içi veya şirket dışı eğitimlerle İK profesyonellerine ve diğer çalışanlarına iş yerinde etik davranışlarla ilgili eğitim vererek çalışanlarını bu konuda bilinçlendirmeye ve etik davranmaya yönlendirebilirler.

**İK profesyonelleri için öneriler:** İK profesyonellerinin bir kısmı eğitim anlamında işinin gereklerini karşılayacak durumda olmayabilmektedir. Alanda yeterli bilgisi olmayan İK profesyonelleri adaylara karşı etik dışı davranış sergileme durumları artırabilmektedir. Aynı zamanda adaylardan gelecek etik dışı davranışları da anlayabilme ve önlem alabilme konusunda yetersiz kalma durumları ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda İK profesyonellerinin kendilerini geliştirmeleri ve gerekli eğitimleri almaları gerekmektedir. Ek olarak işe alım sürecinde kişisel yargılarından sıyrılarak iş ve işletme için uygun olan kişileri işe almak adına adımlar atmalıdırlar. Önyargıdan ve kişisel düşüncelerden uzak durmalılar, objektif olmalıdırlar. İK profesyonelleri sürecin hukuki ve etik çerçevede yapılandırılması konusunda belirleyici olmaya çalışmalıdır.

**Adaylar için öneriler:** Adayların büyük çoğunluğu hukuksal açıdan haklarını bilmemektedirler. Bu durum onları iş görüşmelerinde uğradıkları haksız davranışları fark etmeme durumunda bırakmaktadır. Ancak etik dışı davranışa uğradıklarını fark eden adaylar da bu duruma tepkisiz kalabilmektedir. Adaylar tepki gösterdiği durumda işe alınmayacağına kesinleşeceğini düşünmektedir. Burada “muhtaçlık durumu” bulunmaktadır. Bu durum adayları kurumsal olmayan işletmelere başvuru yapmaya da mecbur kılmaktadır. Adaylar iş görüşmelerine gitmeden önce gidecekleri yeri araştırarak gittikleri takdirde etik dışı davranışlara maruz kalma ihtimalleri azalacaktır. İş hukuku hem adaylar hem İK profesyonelleri açısından oldukça önemli bir alandır. Özellikle insan kaynakları alanında iş arayan kişilerin iş hukuku konusunda bilgili olmaları işe alım sürecindeki haksız davranışları anlayabilmenin yanında işe girebilmeleri için de katkı sağlayacaktır. İş arama süreci yoğun ve yorucu bir süreçtir. Bu süreç adayları yıldırayabilir ve etik dışı davranmaya itebilir. Adaylar tecrübelerini, bilgilerini abartma eğilimine girebilirler ancak bu durum iş görüşmesinde anlaşılabilir ve işi tamamen kaybetmesine sebep olabilir. İşe girişte anlaşılmasa bile çalışmaya



başladığında fark edilecektir bu da hem işletme hem aday için istenmeyen sonuçlar doğuracaktır. Dolayısıyla adayların dürüst davranması gerekmektedir.

**Yasa koyucular ve dernekler için öneriler:** Yasa koyucular bu konuyla ilgili düzenlemeler yapabilirler ve etik dışı davranışların önüne caydırıcı engeller koyabilirler. Bunlara ek olarak denetleme yapabilirler ve denetleme sonuçlarına göre yaptırım uygulayabilirler. Böylece etik dışı davranışlar azaltılabilir. Dernekler; işletmeler, İK profesyonelleri ve adayları etik davranma konusunda bilinçlendirebilirler ve bununla ilgili çalışmalar yapabilirler.

İşe alım sürecinde hem aday kaynaklı hem İK profesyoneli kaynaklı etik dışı davranışlar işe alım sürecinin başarısını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla başta adaylar ve İK profesyonelleri olmak üzere sürecin tarafları etik dışı davranışlar konusunda bilinçlenmeli ve farkındalıklarını artırarak bu davranışları sergilememelidirler. Ayrıca öncelikli olarak tarafları bu tür davranışlara iten sebepleri ortadan kaldırma konusundaki çabalarını sürdürmelidirler.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- AKGEYİK, Tekin (2009) Türkiye' de İş Etiği: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla, S. Orman ve Z. Parlak (Ed.), *İşletmelerde İş Etiği* içinde, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 299.
- AKGEYİK, Tekin (2012) İnsan Kaynaklarının Bulunması ve Seçme Süreci, U. Dolgun (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 111.
- AKYÜZ, Ömer Faruk (2006) *Değişim Rüzgarında İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 141.
- ALTINKÖPRÜ, Tuncel (2003) *İnsanı Tanımada Yazı ve Karakter*, İstanbul: Hayat Yayınları, s.15.
- ARDIÇ, Kadir; ÖZDEMİR, Yasemin (2018) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s.188, 201.
- ARMSTRONG Michael (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, London, Philadelphia: Kogan Page, s. 546.
- ARSLAN, Mahmut (2001) *İş ve Meslek Ahlakı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.82, 83, 94.
- ASLAN, Şebnem (2008) Kariyer Yönetiminde Duyguların ve Duygusal Zekanın Rolü, M. Ş. Şimşek ve A. Çelik (Ed.), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* içinde, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, s. 206.
- BAKIRCI, Kadriye (2007) Türk İş Hukuku'nda Çocuk ve Genç İşçilere Yönelik Ayrımcılık, *Prof. Dr. Cahit Talas Anısına Güncel Politika Tartışmaları* içinde, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, s. 102, 119.
- BALTAŞ, Acar (2009) *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, s.109, 194-195.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, C. Başoğlu (Ed.) İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.225, 227, 264.
- BAŞ, Türker; AKTURAN, Ulun (2017) Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri, Üçüncü Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.234.
- BAUMAN, Zygmunt (1998) *Postmodern Etik*, A. Türker (çev.) Birinci Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, Çev: Alev Türker, s.15.

- BAUMAN, Zygmunt (2001), *Parçalanmış Hayat*, İ. Türkmen (çev) Birinci Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, s.338.
- BİNGÖL, Dursun (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Basım, İstanbul: Arıkan Yayınevi, s. 160.
- BİNGÖL, Dursun (2016) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, İstanbul: Beta Basım AŞ, s. 253,257, 268, 269.
- BRANNICK, Michael T., LEVİNE, Edward L. (2002) *Job Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resources Management in the New Millennium*, California: Sage Publications, s.4
- BROWN, Jane Newell (2011) *The Complete Guide to Recruitment*, London: Kogan Page, s.6, 190, 192.
- BİRSEL, Melek (2007) İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik Yaklaşımlar, S. Tevrüz (Ed.), *İş Hayatında Etik* içinde, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, s. 152.
- CALDWELL, Hardy (1999) *Atak Yöneticinin Mükemmel Adayı Seçme Rehberi*, N. B. Topaloğlu (Ed.), E. S. Yarmalı (çev.) 1. Basım, İstanbul: Hayat Yayınları, s. 7-8, 43.
- CASCIO, Wayne F. (1998) *Applied Psychology in Human Resources Management*, 5. Edition, Upper Saddle River NJ, Prentice Hall, p. 74.
- Committee to Review the Scientific Evidence on the Polygraph (2003) *The Polygraph and Lie Detection*, Washington: National Academies Press, s. 11-12.
- COWLING, Alan (1990) Recruitment and Selection, A. Cowling and C. Mailer (Ed.), *Managing Human Resources*, 2. Edition, London, Arnold, 45.
- ÇETİN, Canan; ÖZDEMİRCİ, Ata (2011) İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık, E. Demirel, M. Tikici, C. Çetin (Ed.), *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık* içinde, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 193-203, s.
- ÇETİN GÜRER, Canan (1990) *Personel Seçiminde Görüşme*, 1. Baskı, İstanbul: Çağlayan Basımevi, s.125.
- ÇETİN, İbrahim (2016) Nitel İçerik Analizi, M.Y. Özden, L. Durdu (Ed.), Eğitimde Üretim Tabanlı Çalışmalar İçin Nitel Araştırma Yöntemleri içinde, 1. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, s. 127, 131-132.
- DALE, Margaret (2003) *A Managed Guide to Recruitment & Selection*, 2. Edition, London: Kogan Page, 105, 106, 181, 182.
- DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., VERHULST, Susan L. (2017) *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*, C. Çetin. M. L. Arslan(çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık, s. 7, 20, 52,53, 59, 64, 85, 301.

- DEMİRKAYA, Harun (2015) *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırması*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, s.67.
- DİCLELİ, Dilek (2004) Değerlendirme Merkezi ve Psikometrik Ölçümler, N. Feroğlu (Ed.), *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK* içinde, 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, s.184-185.
- ERDOĞAN, İlhan (1987) *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, s.112, 157.
- ERDOĞAN, İlhan (1991) *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, s.70.
- EREN, Erol (2012) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s. 329-330.
- FERRELL, O. C., FRAEDRICH, John (1994) *Business Ethics Ethical Decision Making and Cases*, 2. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, s.7, 9.
- FINDIKÇI, İlhami (2009) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, s. 167.
- FİLİZÖZ, Berrin (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik, Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *İşletme Etiği*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, s. 223- 224, 244.
- FYOCK, Catherine D. (2004) *Hiring Source Book a Collection of Practical Samples*, Alexandria, Society for Human Resources Management, s.1, 85, 159.
- GATEWOOD, Robert D.; FEILD, Hubert S. (2001) *Human Resource Selection*, 5. Edition, Fort Worth: Hartcourt College Publishers, s.659, 682.
- GRAVETT, Linda (2003) *HRM Ethics Perspectives for a New Millenium*, Cincinnati: Atomic Dog Publishing, s.180.
- GÜRBÜZ, Sait; ŞAHİN, Faruk (2017) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, s.132.
- GÜRÜZ, Demet; ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye (2004) *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: MediaCat, s. 108.
- HEKİMLER, Alpay (2006) *Almanya’da Faaliyet Gösteren Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi -Yönetime Katılım Boyutuyla-*, 1. Baskı, İstanbul: Legal Yayıncılık, s. 301, 303.
- İBİCİOĞLU, Hasan (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma)*, Isparta: Fakülte Kitabevi, s. 68.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (2012), Madde 15 “Sağlık Gözetimi”, 27.03.2019, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf>

- KAVİ, Ersin; KOÇAK, Orhan (2011) *Çalışma Yaşamında Etik*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 137, 157, 161.
- KAYNAK, Tuğray; ADAL, Zeki; ATAAY, İsmail; UYARGİL, Cavide; SADULLAH, Ömer; ACAR, Ahmet Cevat; ÖZÇELİK, Oya; DÜNDAR, Gönen; ULUHAN, Reha (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri, s. 153.
- KIREL, Çiğdem (2000) *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.14, 15, 68, 89.
- KOLÇAK, Menşure (2012) *Meslek Etiği*, Ankara: Murathan Yayınevi, s. 47.
- Lambdaistanbul LGBTT Dayanışma Derneği (2010) *İt İti Isırmaz! Bir Alan Araştırması: İstanbul'da Yaşayan Trans Kadınların Sorunları*, 1. Baskı, İstanbul: Punto Baskı, s. 34.
- LUECKE, Richard (2009) *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, Ö. Sarıkaya (çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 14.
- MAITLAND, Iain (1997) *Personel Yönetimi*, D. Uğur (çev.), 2. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s. 42-43.
- MERRIAM, Sharran B. (2013) *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, E. Dinç (çev), Üçüncü Baskı, Ankara: Nbel Yayıncılık, s.199-200.
- MITCHELL, Barbara; GAMLEM, Cornelia (2012) *The Big Book of HR*, New Jersey: Career Press, s.27, 75.
- OKAKIN, Neslihan; ŞAKAR, Müjdat (2015) *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, İstanbul: Beta Basım, s. 51.
- ÖKSÜZ, Burcu (2014) Sosyal Ağ Sitelerinde İzlenim Yönetimi ve İşe Alım, C. Bilgili (Ed.) 'Dijital İletişim Etkisi' Uluslararası Akademik Konferans Bildiri Kitabı içinde, İstanbul: İskenderiye Kitap s.491
- ÖNER, Necla (2006) *Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testlerden Örnekler*, 2. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 1. Cilt, s. 37.
- ÖNER, Mehmet (2006) *Doğru İş Bulmak Doğru Elemanı Almak*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, s. 52.
- ÖZDEMİR, Yasemin (2017) *İşe Alım Süreç, Kavram, Uygulama*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s.5, 9,131, 152.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil (2016) *İş Arama Teknikleri*, Ankara: Pegem Akademi, s.86.
- ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK, Azim; YALÇIN, Azmi (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi, s. 115, 118, 119.

- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (2000) *Psikolojik Testler*, 4. Baskı, Ankara: PDREM Yayınları, s. 144, 272, 402.
- PATTON, Michael Quinn (2014) *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*, A. Çekiç, A. Bakla (çev), 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, s. 46, 453.
- Pocket Mentor (2009) *Bir Çalışanı İşe Almak*, M. İnan (çev.) İstanbul: Optimist Yayınları, s. 37, 45- 47.
- POWER, Marian (2004) *A Quick Guide to Human Resources Testing*, Camberwell: Australian Council for Education Research, p.3.
- ROSENTHAL, M.; YUDIN, P. (1997) *Felsefe Sözlüğü*, A. Çalışlar (çev.), 5. Basım, İstanbul: Sosyal Yayınlar, s. 145.
- ROBERTS, Ken (2009) *Key Concepts in Sociology*, New York: Palgrave Macmillan, s. 85.
- ROSSE, Joseph; LEVIN, Robert (1997) *High Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance- Based Hiring*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, s. 145.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2009) *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, s.103, 108,109, 115.
- SERTTAŞ, Aybike (2012) *Mülakat Teknikleri Özgeçmiş Hazırlama ve Beden Dili İpuçları*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 45.
- SEYYAR, Ali (2003) *Ahlak Terimleri (Ansiklopedik Sözlük)*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, s.122.
- TEVRÜZ, Suna (2007) *Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlakı*, S. Tevrüz (Ed.), *İş Hayatında Etik* içinde, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım, s. 8.
- TREVINO, Linda K., NELSON, Katherine A. (2011) *Managing Business Ethics*, 5. Edition, New York: John Wiley, s. 17-18.
- YEŞİL, Salih (2011) *Uluslararası İş Etiği ve Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Basım, s. 71, 83, 131.
- YILDIRIM, Ali; ŞİMŞEK, Hasan (2016) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.270, 275.

## *Tezler*

- ABALI, Nilsu (2015) İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikoteknik Testler ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Denizli, s. 24.
- ACAR, Ömer (2010) Bankalarda İşe Alım Süreci: Kamu Bankaları ve Özel Bankalarda Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı, Ankara, s. 13.
- ALTUN, Yasemin Pınar (2006) İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, s.116.
- BALKAN, İlkay (2012) Personel Seçiminde Görüşme Sürecinin Adaylar Yönünden Değerlendirilmesine İlişkin Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- BECERİKLİ, Serra (2013) Etik ve İnsan Kaynakları İlişkisinin Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- ÇELİKAY, Hande (2009) Yetişkin örneklemelerde kullanılan Bireysel Zeka Testlerinin Sözel Performans ‘‘Genel Bilgi’’ Alt Alanının Madde Havuzunun Oluşturulması ve İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikometri Anabilim Dalı, İzmir, s.1.
- ÇINAR, Zehra (2012) İş Etiğinin Temin ve Seçim Sürecindeki Önemi ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- DİNÇER, Mustafa Abdül Metin (2013) Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: İnovasyon ve Kümelenme Açısından Bir Değerlendirme, *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Sakarya, s. 143, 157.
- ERDOĞDU, Emel (2013) İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, s. 136.
- KANTARCI, Zeynep (2007) İş Etiği ve Ahilik, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Ana Bilim Dalı, Erzurum, s. 31,33.

- KARASU, Yeliz (2009) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- NUR, Selfet (2012) İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi ve İş İlanlarında Ayrımcılığa Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- ÖZTÜRK, Zekai (1994) Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, s. 85- 86, 88-90, 95.
- SÖNMEZ, Sinem (2010) Örgütlerde Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak, s. 32.
- ULUBULUT, Serkan (2010) İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Boyutu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- YEĞİN, Zelal (2006) İşe Alım Sürecinde Etik İlkelere İlişkin Davranışların Algılanması Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.



### ***Sürelî Yayınlar***

- ADAL, Zeki (2016) İnsan Kaynakları Seçiminde İşgören Seçiminin Hukuki Boyutu, *Beykoz Akademi Dergisi*, 4(1), s. 72, 75, 78, 79, 85, 86.
- BEKTAŞ, Çetin; KÖSEOĞLU, Mehmet Ali (2008) İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, C.13, S. 1, s. 145-158, s. 145.
- BERRY, Christopher M., SACKETT, Paul R, WIEMANN, Shelly (2007) A Review of Recent Developments In Integrity Tests Research, *Personnel Psychology*, 60, s. 272, 290, 296.
- BIOMMAERT, Lieselotte; COENDERS, Marcel; TUBERGEN, Frank van (2013) Ethnic Discrimination in Recruitment and Decision Makers' Features: Evidence from Laboratory Experiment and Survey Data Using a Student Sample, *Social Indicators Research*, Vol. 116, No.3 s.744.
- BUZ, Sema (2015) Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar- 2015, Cilt: 14, Sayı: 53, 268- 278, s. 269-270.
- CHERNISS, Cary (2000) Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters, *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, April 15, s.5,10.
- ÇAKAR, Ulaş; ARBAK, Yasemin (2004) Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 3, s. 35.
- ÇETİN, Başak Işıl (2017) Gen-Etik'' Bilgi ve Çalışma Hayatında Ayrımcılık: Türkiye İçin Proaktif Bir Model Önerisi, *İş Ahlakı Dergisi*, Bahar, 10(1), s. 17, 18, 23 31.
- DEMİRKAYA, Harun; ÖZCÜRE, Gürol (2008) İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Etiğinin Oluşumundaki Rolü ve Önemi 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 16-17 Mayıs, Antalya, s.606.
- DEMİRKOL, Şehnaz; ERTUĞRAL, Suna Mugan (2007) İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, s. 30.
- DİNÇKOL, Bihterin (2007) Kadın- Erkek Eşitliği İçin Pozitif Ayrımcılık, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 8, Güz 2005, s. 101-117, s.115.
- DOĞAN, Gülmelahat (2014) Ayrımcılık Tazminatı- Sendikal Tazminat (Dayandıkları Esaslar ve Farklılıkları), *Ankara Barosu Dergisi*, 2014/1, s.364.
- EDMER (2013) Türk Yöneticilerin Gözüyle Etik.

- ENGİN, Murat (2011) Çalışma Yaşamında Özgürlük, *Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, İstanbul: Beta Basım, s. 22.
- FOX, Jonathan (2000) Religious Causes of Discrimination Against Ethno- Religious Minorities, *International Studies Quarterly*, Vol. 44, No. 3, Sep., pp. 423-450, s. 436.
- GRAVES, Laura M.; POWELL, Gary N. (1996) Sex Similarity, Quality of the Employment Interview and Recruiters' Evaluation of Actual Applicants, *Journal of Occupational Psychology*, 243-261, s. 254, 257.
- Human Resources Report (2015) Yetenek Bazlı Aday Değerlendirme Yöntem ve Süreçlerini Mercek Altına Alalım!, *HR Dergi*, Kasım 2015, sayı 1, s. 46
- JOHNSON, Stefanie K.; PODRSTZ, Kenneth E.; DIPBOYE, Robert L.; GIBBONS, Ellie (2010) Physical Attractiveness Biases in Ratings of Employment Suitability: Tracking Down the "Beauty is Beastly" Effect, *The Journal of Social Psychology*, 150 (3), 301-318, s. 310.
- KIREL, Çiğdem; KOCABAŞ, Fatma; ÖZDEMİR, Aytül Ayşe (2010) İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık Eskişehir'de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması, *Çimento İşveren*, Mayıs, s.6,7,12.
- LEONARD, Bill (1999) Reading Employees, *HR Magazine*, April, Vol. 44 Issue 4, s.67-68.
- LINDEBAUM, Dirk; GEDDES, Deanna; GABRIEL, Yiannis (2017) Moral Emotions and Ethics in Organizations: Introduction to the Special Issue, *Journal of Business Ethics*, Vol: 141, s. 645.
- MCGINNITY, Frances; LUNN, Peter D. (2011) Measuring Discrimination Facing Ethnic Minority Job Applicants: An Irish Experiment Work, *Employment and Society*, 25 (4), 693- 708, s. 705.
- MILNER, Kenneth M.; SONNENBERG, Stephen P., WEMMER, Taylor H., KOCHUBA, Margaret (2016) Workplace Personality Testing: Towards a Better Way of Determining Whether Personality Tests Are Prohibited Pre-Offer Medical Exams Under the Americans with Disabilities Act, *Employee Relations Law Journal*, Vol. 42, No. 3, Winter 2016, s. 4.
- MORRIS, Karen (2007) Psychometric Tests can Help You Choose the Right Staff', *Dominion Post*, Nov. 12.
- ROSSE, Joseph G.; RINGER, C. Richard; MILLER, Janice L. (1996) Personality and Drug Testing: An Exploration of the Perceived Fairness of Alternatives to Urinalysis, *Journal of Business and Psychology*, Vol:10, No:4, Summer, s. 459-460.

- SAYLI, Halil; KIZILDAĞ, Duygu (2007) Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt: 9, sayı: 1, s.241-243.
- TAZEBAY, Uygur H (2002) Genetik Araştırmalar ve Etik, *Avrasya Dosyası, Moleküler Biyoloji ve Gen Teknolojileri Özel*, Sonbahar, Cilt:8, Sayı:3, s.60.
- ULUCAN ÖZKUL, Fatma; ÖZDEMİR, Zehra (2013) Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 40, Temmuz 2013, s.81.
- TOSUN, Kemal (1976) İşletme ve Kamu Yönetiminde Ahlak ve Zihniyet Sorunu, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5-24, s.16.
- TÜRKMEN, Burak (2012) İşe Alım Safhasında Ayrımcılık, *Sicil İş Hukuku Dergisi*, Aralık 12, Yıl: 7, Sayı: 28. s. 260-263.
- ÜNSÜR, Ahmet (2017) Ahilik Sisteminde Ahlak Temelli Çalışma İlişkileri ve Günümüz Bakış Açısından Değerlendirmesi, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 13, Nisan- Eylül, s. 94, 96, 97.
- ZEYTİNOĞLU, Emin (2012) İş Hukukunda Özgürlük, Sendika Üyeliği ve Yaş Açısından Ayrımcılık Yasağı, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 22 Güz 2012, 177-202, s. 178, 181, 191.
- ZORLU, Mihrican; ÇALIM, Selda İldan (2012) İşyerinde Damgalama ve Ayrımcılık Faktörü Olarak HIV/AIDS, *Çalışma ve Toplum*, 2012, 4, s. 165-184.

## ***İnternet Kaynakları***

ARSLAN, Zeynep (2016) İK Profesyonelleri İçin İşe Alım Testleri, (<https://emreinanckarakas.wordpress.com/2016/07/31/ik-profesyonelleri-icin-ise-alim-testleri/>) (1 Kasım 2018).

cvlogin.com'dan CV'de Yalan Araştırması: Hangi Yalanlar Kabul Edilebilir? <https://blog.cvlogin.com/cvlogin-comdan-cvde-yalan-arastirmasi-hangi-yalanlar-kabul-edilebilir/> (1 Nisan 2019).

ÇALIK, Çiğdem (2016) İşe Alımlarda Duygusal Zeka Yeterince Önemseniyor mu?, (<https://www.kariyer.net/ik-blog/ise-alimlarda-duygusal-zeka-yeterince-onemseniyo-mu/>), (1 Kasım 2018).

EMER, Meltem (2018) Muhasebe Personeli İlanına Türbanlı Adayların Başvurmamasını Belirten Destek Yayınevi'ne Tepkiler Çığ Gibi Büyüyor!, ([https://onedio.com/haber/muhasebe-personeli-ilanina-turbanli-adaylarin-basvurmamasini-belirten-destek-yayinevi-ne-tepkiler-cig-gibi-buyuyor-829240?fbclid=IwAR3d5YaK7ovfWkbW\\_eJ8TRFI6BdQHvxkJyYeC\\_d7fT6CpkCAcjRpwVkvb0o](https://onedio.com/haber/muhasebe-personeli-ilanina-turbanli-adaylarin-basvurmamasini-belirten-destek-yayinevi-ne-tepkiler-cig-gibi-buyuyor-829240?fbclid=IwAR3d5YaK7ovfWkbW_eJ8TRFI6BdQHvxkJyYeC_d7fT6CpkCAcjRpwVkvb0o)) (29.06.2018)

Integrity (Doğruluk) Nedir? [https://www.discakademi.com/ntr/disc\\_solutions\\_integrity.hrm](https://www.discakademi.com/ntr/disc_solutions_integrity.hrm) (14.11.2018).

YETİMOĞLU, Selin (2012) Hatasız Kul Olmaz Ancak İş Analizi ile Hatadan Dönülebilir, <https://selinyetimoglu.com/2012/11/16/hatasiz-kul-olmaz-ancak-is-analizi-ile-hatadan-donulebilir/> (08.03.2019).

YETİMOĞLU Selin (2014) En Kolay Ortaya Çıkan Yalan Türü: CV Yalanları <https://selinyetimoglu.com/2014/01/06/en-kolay-ortaya-cikan-yalan-turu-cv-yalanlari/> (08. 03. 2019).

What is genetic testing?, <https://ghr.nlm.nih.gov/primer/testing/genetictesting> (16.11.2018).

Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c58b1d1718df7.44769709](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c58b1d1718df7.44769709), (05. 02. 2019).

What is maxqda?, <https://www.maxqda.com/what-is-maxqda>, (08.04.2019).

[www.edmer.org.tr](http://www.edmer.org.tr) (27.02.2019).

[www.igiad.org.tr](http://www.igiad.org.tr) (01.03.2019).

## EKLER

### EK 1: KARİYER SİTESİNDE YAYINLANAN İŞ İLANI

Yayıncılık sektöründe hizmet veren yayınevimize muhasebe ve finans konularında etkin çalışabilecek yardımcı personel alınacaktır.

- Tercihen muhasebe,finans ve iktisadi bölümlerden mezun,
- Office programlarını çok iyi kullanabilen,
- Tercihen LKS GO PRO programında e fatura sisteminde çalışmış,
- Tüm muhasebe ve hesap planı işlemlerini yapabilen deneyimli,
- İletişim yeteneği yüksek,pratik iş kabiliyetine sahip,dikkatli,titiz ve seri çalışabilen
- Evrak düzenine önem gösteren,
- Uzun vadeli çalışmayı düşünen,
- İnsan ilişkilerinde saygılı ve dürüst,iş ahlakına sahip,
- İş disiplini fazlaca olan,
- Öğrenme ve uygulamaya açık,
- Prezantabl - Güler yüzlü,
- BAYAN,(ERKEK ADAYLARIN VE TÜRANLI ADAYLARIN CV'LERİ DİKKATE ALINMAYACAKTIR.ÖNEMLE BELİRTİRİZ) çalışma arkadaşları arıyoruz.

MÜRACAAT:Sadece eleman.net üzerinden CV başvuruları dikkate alınacaktır.

♀ Kadın ⚙️ 25 - 40 arası 📄 No: 2469943 📅 Tam Zamanlı

Sektör/Bölüm/Pozisyon: Finans - Personel

📌 Bu ilana sadece online başvuru yapabilirsiniz!

📌 Başvuru Yap

## EK 2: İŞLETMENİN YAYINLADIĞI ÖZÜR MESAJI

### AYRIMCILIK KABUL EDİLEMEZ!

Yayınevimizin muhasebe departmanının eleman ihtiyacı sebebiyle verilen ilanda maalesef yönetimimizin bilgisi olmaksızın aranan personelin erkek ve türbanlı olmaması şeklinde bir niteleme yapılmıştır. Kurumumuz hiçbir konuda (siyasi görüş, dinsel inanç, cinsiyet, cinsel tercih, felsefi görüş vb.) ayrımcılık kabul etmeyen bir anlayışa, pratikte de uygulamaya sahip bir kurumdur. Ancak ilanı veren bölümdeki bir personelin sabote etmesi sonucu hiç istenmeyen bu vahim durum ortaya çıkmış bulunmaktadır. Kurumumuz kesinlikle ayrımcı bir politika gütmeyeceği gibi aynı zamanda bünyesinde halihazırda türbanlı ve erkek personel çalıştırmaktadır. Böylesine zihin bulandırıcı bir algının yaratılmasına sebep veren bahse konu personelimizin işine derhal son verilmiş olup bundan sonrasında iş ilanlarımızın yayınlanmasına yönetimimizin onayı dışında kısıtlama getirilmiştir. Kurumsal ciddiyete yakışmayacak bu tip bir provokasyona bir daha mahal verilmeyeceğini tüm kamuoyunun dikkatine sunar, istemeden de olsa rencide ettiğimiz tüm kardeşlerimizden özür dileriz.

**EK 3: EL İLANI**

# **İŞ İLANI**

**TEKSTİL SANAYİ VE  
TİCARET A.Ş. SÖĞÜTLÜ İLÇESİ  
3.OSB DE KURULU OLAN FİRMAMIZDA  
ÇALIŞTIRILMAK ÜZERE BAY / BAYAN  
PERSONEL ALINACAKTIR. YAŞ AĞIRLIĞI 18-36 YAŞ.  
SİGORTA, YEMEK, SERVİS MEVCUTTUR. ÇALIŞMA SAATLERİ  
8. SAAT 3. VARDİYA ŞEKLİNDEDİR.  
BAY PERSONEL : 1150 TL  
BAYAN PERSONEL : 1050 TL  
MÜRACATLAR MAHALLE MUHTARLIĞINA YAPILIR İŞ TALEP  
FORMU DOLDURULACAKTIR.  
İRTİBAT TELEFONLARI :**

## **EK. 4: İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARI İÇİN SORULAR**

### **İŞE ALIM SÜRECİNDE ADAYLARIN VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ BİRBİRLERİNE KARŞI SERGİLEDİĞİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR; SAKARYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **MÜLAKAT SORULARI**

##### **İnsan Kaynakları Uzmanları İçin Sorular**

- 1. Yaşınız:**
- 2. Eğitim Durumunuz:**
- 3. İşletmenizde hangi pozisyonda görev almaktasınız?**
- 4. Bulduğunuz pozisyonda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**
- 5. İşe alım sürecinde insan Kaynakları Uzmanlarının ve adayların birbirine karşı davranışlarının etik olup olmadığıyla ilgili ne düşünüyorsunuz?**
- 6. Adaylar, referansları olacak kişileri hangi ölçüte göre seçerler?**
- 7. Adayların dürüst olup olmadıklarını anlayabileceğiniz ölçütleriniz var mı?**
- 8. Adaylar en çok hangi konularda yanlış bilgi veriyorlar? Bunları sebepleri sizce nelerdir?**
- 9. Adayların ilanda belirtilen ‘‘Aranılan Özellikler’’ kısmındaki kriterlere göre ya da şirketle ilgili edindikleri bilgilere göre CV’lerini şekillendirdiklerini düşünüyor musunuz? Böyle bir duruma şahit oldunuz mu?**
- 10. Sorulmadığı halde iş ile ilgisi olmayan kişisel özelliklerinden ya da çeşitli kimselerle olan bağlarından bahseden adaylarla karşılaşılıyor musunuz? Tepkiniz ne oluyor?**
- 11. İşe alım kararına üst yönetim planlanandan fazla dahil olur ya da müdahale eder mi?**
- 12. Etik dışı davranışlar olmasaydı işe alım sürecinde ve çalışma hayatında ne gibi değişiklikler olurdu?**
- 13. Adayları etik dışı davranışlara iten sebepler nelerdir?**
- 14. Etik dışı davranışları engellemek için taraflar neler yapmalıdır?**
- 15. Eklemek istedikleriniz var mı?**



## **EK. 5: ADAYLAR İÇİN SORULAR**

### **İŞE ALIM SÜRECİNDE ADAYLARIN VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ BİRBİRLERİNE KARŞI SERGİLEDİĞİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR; SAKARYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **MÜLAKAT SORULARI**

- 1. Yaşınız:**
- 2. Eğitim Durumunuz:**
- 3. Aktif İş Arayışınız Ne Kadar Süredir Devam Ediyor?**
- 4. Daha Önce Kaç Kez İş Görüşmesine Gittiniz?**
- 5. İşe alım sürecinde İnsan Kaynakları Uzmanlarının ve adayların birbirine karşı davranışlarının etik olup olmadığıyla ilgili ne düşünüyorsunuz?**
- 6. Gittiğiniz iş görüşmelerinde görüşmenizi gerçekleştiren İK Uzmanının sorduğu soruların iş için gerçekten gerekli olup olmadığını sorguladığınız oldu mu? Bunlar ne tür sorulardı? Siz nasıl cevapladınız, örnek verebilir misiniz?**
- 7. İş görüşmesinde iş hukuku açısından sorulamayacak sorular hakkında neler biliyorsunuz? Bu tarz sorulara maruz bırakıldınız mı? Bırakılsanız ne tepki verirdiniz?**
- 8. İş ilanlarında ya da iş görüşmelerinde negatif ayrımcılığa sebep olacak kriterler olduğunu düşünüyor musunuz? Bu tarz kriterlere örnekler verebilir misiniz?**
- 9. İşletmeler, aday hakkında her türlü bilgiye ulaşmak ve bu bilgileri kullanmak konusunda kısıtlanmalı mıdır? (sosyal medya hesaplarının incelenmesi, referans vermediği kişilerden bilgi edinilmesi vb)**
- 10. Kurum veya çalışma şartları hakkında yanlış bilgi veren bir İK'cıyla karşılaştınız mı? Örnek verebilir misiniz?**
- 11. Aranılan tüm özellikleri sağlamanıza rağmen hiçbir mülakat talebinde bulunulmadığı oldu mu? Böyle durumlarda işe alım yapacak olan şirketin süreç yönetimiyle ilgili ne düşünüyorsunuz?**
- 12. İş ilanlarında sıklıkla karşımıza çıkan "prezantabl olmak" ön koşulu size ne ifade etmektedir?**
- 13. İş görüşmelerinde haddinden fazla bekletildiğiniz ya da saygısızlığa uğradığınız oldu mu? Olduysa anlatabilir misiniz?**
- 14. İşe alım sürecinde tüm adaylara eşit davranıldığını düşünüyor musunuz?**
- 15. İK Uzmanlarını etik dışı davranışlara iten sebepler neler olabilir?**
- 16. Etik dışı davranışları engellemek için taraflar neler yapmalıdır?**
- 17. Eklemek istedikleriniz var mı?**

## EK. 6: ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/05/2018-E.6530



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı : 61923333/050.05/  
Konu : 83/04 Ayşe ÇALIŞKAN

Ayşe ÇALIŞKAN

Üniversitemiz Etik Kurulu Başkanlığının 02.05.2018 tarihli ve 83 sayılı toplantısında alınan "4" nolu karar örneği GÜNCELLENEREK ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof.Dr. Haluk SELVİ**  
Etik Kurulu Başkanı

4- Ayşe ÇALIŞKAN'ın "İşe Alım Sürecinde Adayların ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Birbirlerine Karşı Sergilediği Etik Davranışlar: Sakarya İlinde Bir Araştırma" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda; Ayşe ÇALIŞKAN'ın "İşe Alım Sürecinde Adayların ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Birbirlerine Karşı Sergilediği Etik Davranışlar: Sakarya İlinde Bir Araştırma" başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Elektronik Doğrulama için : <http://193.140.253.232/envision/Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?v=826L4AY3L>

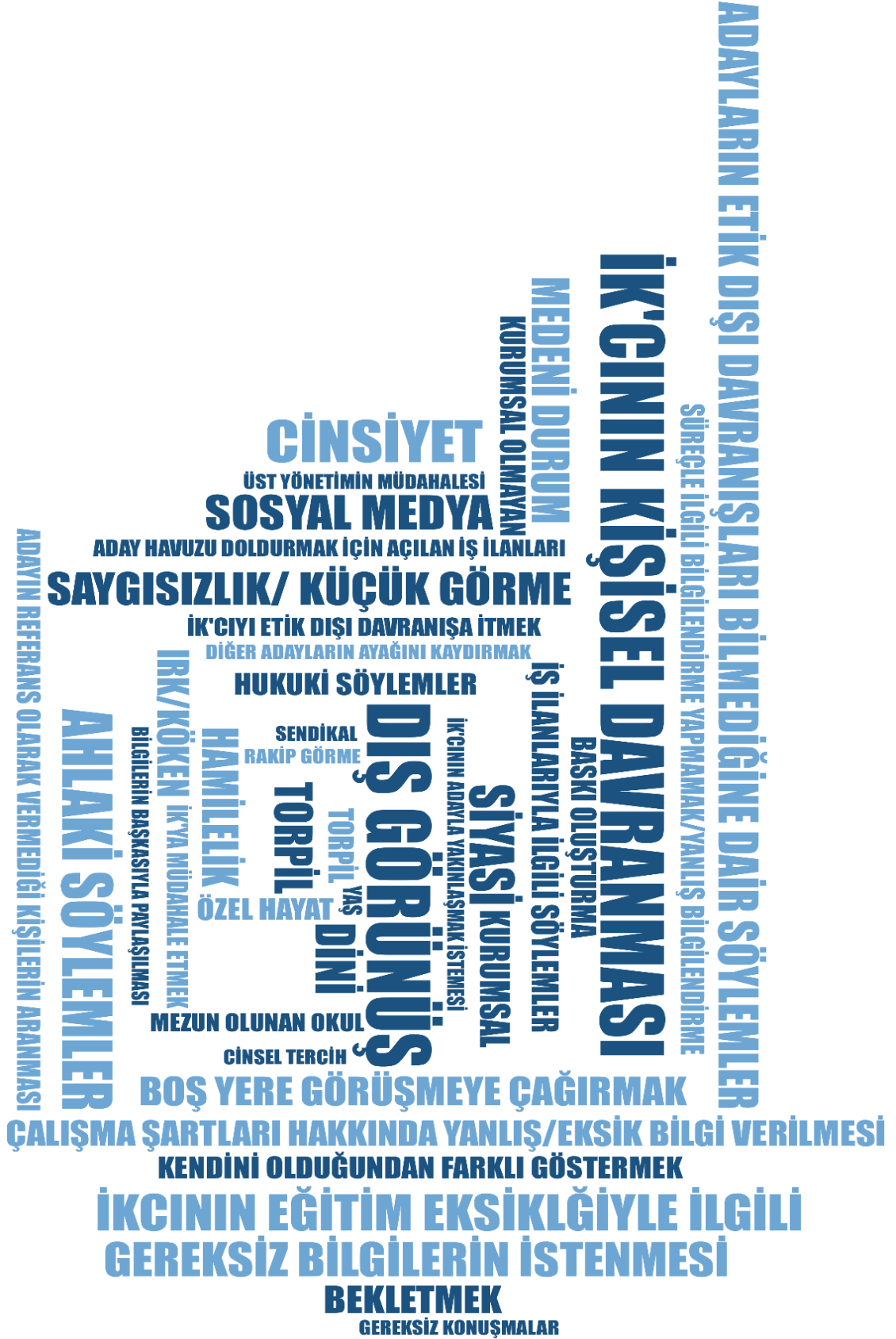
Etik Kurulu Başkanlığı Kampüsü 54187 Sordivari SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauniversitesi@pa01.kep.tr  
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 51  
E-Posta: iletisim@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



EK. 8: ADAYLARA AİT CODE CLOUD (KOD BULUTU)



## **ÖZGEÇMİŞ**

1990 yılında Sakarya'da doğan Ayşe Çalışkan lise öğrenimini Sakarya'da tamamlamıştır. Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nden 2013 yılında mezun olduktan sonra Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.