



**İŞE ALIM SÜRECİNDE TARAFLARIN BİRBİRLERİNE  
SERGİLEDİKLERİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR TÜRKİYE-AZERBAYCAN  
ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans**

**Aygun HASANOVA**

**Eskişehir 2025**

**İŞE ALIM SÜRECİNDE TARAFLARIN BİRBİRLERİNE  
SERGİLEDİKLERİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR TÜRKİYE-AZERBAYCAN  
ÖRNEĞİ**

**Aygun HASANOVA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Uluslararası İşletmecilik Programı**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

**Anadolu Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Haziran 2025**

**Eskişehir**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Aygun Hasanova'nın "İşe alım sürecinde tarafların birbirlerine sergiledikleri etik dışı davranışlar:Türkiye-Azerbaycan örneği başlıklı tezi 18/06/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Ana Bilim/Ana Sanat dalında Uluslararası İşletmecilik Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

### Ünvanı Adı Soyadı

### İmza

Üye (Tez Danışman)

: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Üye

: Doç. Dr. Nalan Ergün

Üye

: Dr. Öğr. Üyesi Güzin Kıyık Kıcıır

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü**

## ÖZET

### İŞE ALIM SÜRECİNDE TARAFLARIN BİRBİRLERİNE SERGİLEDİKLERİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Aygun HASANOVA

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Haziran 2025

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Bu çalışma, işe alım sürecinde adaylar ve insan kaynakları uzmanlarının birbirlerine karşılıklı olarak sergilemiş oldukları etik olmayan davranışları analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, insan kaynakları yönetimi ile işe alım süreci ve bu süreçteki aşamalar ve etik arasında olan etkileşim kuramsal şekilde ele alınmış, bundan sonra bu sürecin her iki tarafın da yansıttığı etik olmayan davranışlar nitel veri ile ayrıntılandırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yapılarak mülakat sürecine 3 insan kaynakları uzmanı ve 4 aday olmak üzere toplamda 7 kişi katılmıştır. Bu veriler, 2 haftalık süre zarfında elde edilmiş ve tematik analiz yöntemi ile incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, iş başvurusunda bulunan adaylar işe alım sürecinde yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi bilgiler başta olmak üzere farklı konularda da ayrımcılıkla karşılaştıklarını belirtmiş; özellikle bu süreçte kadın adayların daha fazla etik dışı muameleyle karşılaştıkları görülmüştür. Bununla birlikte, mülakat sırasında adayların hepsine adaletli ve eşit davranılmadığı ve psikolojik baskıyla yüzleştikleri dile getirilmiştir. Diğer tarafta ise, insan kaynakları uzmanları en çok karşılaştıkları etik dışı davranışlar arasında pozisyon gerekliliklerini anlamadan veya dikkate almadan başvuru yaptıklarını, görüşme esnasında özel hayatla ilgili etik olmayan sorular sorduklarını ve hazırlıksız geldiklerini vurgulamışlardır.

Azerbaycan literatüründe bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu çalışma bu alanda olan bilgi boşluğuna önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışmanın toplamış olduğu veriler, bu alanda olan düzenlemelerin geliştirilmesine ve bundan sonraki araştırmalara fikir verecektir.

**Anahtar Sözcükler:** İşe alım süreci, İKY uzmanları, Adaylar, Etik dışı davranışlar.

## **ABSTRACT**

### **UNETHICAL BEHAVIORS BETWEEN SIDES DURING RECRUITMENT PROCESS THE CASE OF TURKEY AND AZERBAIJAN**

Aygun HASANOVA

Program in International Business

Anadolu University, Graduate School, June 2025

Supervisor: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

This study aims to analyze unethical behaviors mutually exhibited by candidates and human resources (HR) professionals during the recruitment process. It theoretically explores the interaction between human resource management, selection phases, and ethics. The unethical behaviors of both parties during the process are then analyzed using qualitative data. A semi-structured interview method was used with a total of seven participants: three HR managers and four applicants. Data were collected two weeks and analyzed using thematic analysis.

According to the results, applicants reported discrimination during the selection process due to factors such as age, gender, and marital status. Female applicants were more frequently treated unethically. Furthermore, participants reported that not all applicants were treated fairly and equitably during interviews, and some suffered from psychological stress. Furthermore, HR managers noted that common unethical behaviors include candidates applying for positions without understanding or considering the job requirements, asking inappropriate personal questions during interviews, and lacking preparation. Given the limited research on this topic in Azerbaijani literature, this study makes a valuable contribution to filling the knowledge gap.

Due to the limited number of studies in this field within the Azerbaijani literature, this research makes a valuable contribution to the existing knowledge gap. The data collected through this study may assist in the development of future regulations in this area and provide a foundation for subsequent academic research.

**Keywords:** Recruitment process, HR specialists, Candidates, Unethical behaviors.

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasını yürütme sürecinde yanımda olan, beni yönlendiren ve destekleyen değerli insanlara teşekkür ederek başlamak isterim.

### **Değerli Danışmanım, Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL;**

Yüksek lisans çalışmamda gösterdiğiniz sabır ve destek benim kişisel gelişimim için büyük bir rol üstlenmiş oldu. Bu zorlu süreçte, her zaman yanımda olduğunuz, akademik bilgi ve tecrübelerinizi benimle paylaştığınız için size minnettarım. Tez döneminden itibaren, sizinle çalışmak benim için ilham ve onur kaynağı oldu. Bu yüzden, yolda bana ve akademik çalışmama gösterdiğiniz derin ilgi için teşekkür etmek isterim.

### **Sevgili Annem, Ruxsarə RZAYEVA;**

Canım Annem...Senin bu yolda bana gösterdiğin şefkat ve manevi destek her zaman benim yolumu aydınlattı. İyi ve kötü günümde her zaman yanımda oldun. Beni her zaman desteklediğin ve benimle gurur duyduğun için sana teşekkür etmek isterim.

### **Sevgili Babam, Tofiq HASANOV;**

Her zaman benim eğitimim ve geleceğim için çalıştığın için sana teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Hem maddi hem de manevi açıdan bu yolda bana göstermiş olduğun ilgi, benim yolumu aydınlattmış oldu. İyi ki benim babamsın...

### **Sevgili Ablam, Günay HASANOVA;**

Benim akademik tercihlerimde ve eğitim geçmişimde, her zaman doğru yolu gösterdiğin ve bana inandığın için sana teşekkürlerimi sunmak isterim. Beni derslerime motive ettiğin ve tüm bu süreçlerde yanımda olduğun için teşekkürler.

### **Sevgili Kardeşim, Aynur HASANOVA;**

Canımın içi, en küçüğümüz... Yüksek lisans eğitim sürecimde, bana her zaman inandığın için sana sonsuz minnettarım. Sen aynı zamanda benim ilham kaynağım oldun, beni bu hayatta en iyi tanıyan insanlardan biri olarak zor zamanlarda beni motive etmeyi biliyorsun. Benim her zaman en büyük destekçilerimden biri, canım kardeşim herşey için sana teşekkür etmek istiyorum...

### **Değerli Dostum, İdris İSMAYILZADA;**

Artık yüksek lisans serüveninin sonuna doğru yaklaşıyoruz. İki sene öncesinde birlikte çıktığımız bu yolun en başından beri yanımda olduğun için sana teşekkürlerimi sunmak isterim. Eğitim dönemi boyunca, sadece bir akademik çalışma ortaya koymadım; aynı zamanda beraber paylaşmanın ve sabrın değerini seninle bir kere daha anlamış oldum. İyi ki bu yolda seninle birlikte yürüdüm. Can dostum...

Teşekkür Ederim.

02/06/2025

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Aygun HASANOVA

## **ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI**

Bu tezi hazırlarken (ChatGPT, Gemini, DALL-E vb.) üretken yapay zekâ programlarından destek aldığımı/almadığımı beyan ederim. Tezin hazırlığı aşamasında üretken yapay zekâ programlarından (örneğin çeviri, bilimsel makale vb.) desteği aldım. Üretken yapay zekâ programlarından aldığım bilgilerin doğruluğunu kontrol ettiğimi bildiririm. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Aygun HASANOVA

## İÇİNDEKİLER

|                                                                | <u>Sayfa</u> |
|----------------------------------------------------------------|--------------|
| BAŞLIK SAYFASI.....                                            | i            |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....                                    | ii           |
| ÖZET .....                                                     | iii          |
| ABSTRACT.....                                                  | iv           |
| TEŞEKKÜR .....                                                 | v            |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....              | vi           |
| ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI.....                        | vii          |
| İÇİNDEKİLER.....                                               | viii         |
| TABLolar DİZİNİ .....                                          | xii          |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                                       | xiv          |
| GİRİŞ .....                                                    | 1            |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                            | 3            |
| 1 KAVRAMSAL ÇEVRE .....                                        | 3            |
| 1.1 İşe Alım Süreci ve Önemi .....                             | 3            |
| 1.2 İşe Alım Sürecinin Aşamaları .....                         | 4            |
| 1.2.1 İş ilanının hazırlanması.....                            | 5            |
| 1.2.2. Başvuru formları ve başvuruların değerlendirilmesi..... | 6            |
| 1.2.3 Sınav ve Test Uygulamaları.....                          | 8            |
| 1.2.4 Mülakat süreci.....                                      | 11           |
| 1.2.5 Referans araştırması.....                                | 15           |
| 1.2.6 Sağlık kontrolü .....                                    | 15           |
| 1.2.7 Seçim aşaması (işe alım kararının verilmesi) .....       | 16           |
| 1.2.8 İşe yerleştirme .....                                    | 17           |
| İKİNCİ BÖLÜM.....                                              | 16           |

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2. İŞE ALIM SÜRECİ VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>        | <b>16</b> |
| 2.1 İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar ..... | 16        |
| 2.2 İş Etiği .....                                                                        | 16        |
| 2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Arasındaki İlişki .....                             | 18        |
| 2.4 İşe Alım Sürecinde İnsan Kaynaklarının Sergilediği Etik Dışı Davranışlar ..           | 21        |
| 2.5 İşe Alım Sürecinde Adayların Sergilediği Etik Dışı Davranışlar .....                  | 29        |
| 2.6 Türkiye’de İşe Alım Süreci ve Etik Anlayışı.....                                      | 32        |
| 2.6.1 Türkiye’de işe alım sürecinin genel yapısı.....                                     | 33        |
| 2.6.2 Türkiye’de etik dışı davranışların görünüşleri .....                                | 33        |
| 2.6.3 Kurumsal etik kodların ve yasal düzenlemelerin rolü .....                           | 34        |
| 2.6.4 Toplumsal ve kültürel dinamiklerin etkisi.....                                      | 34        |
| 2.7 Azerbaycan’da işe alım süreçleri ve etik anlayışı.....                                | 35        |
| 2.7.1 Azerbaycan’da işe alım sürecinin yapısı.....                                        | 35        |
| 2.7.2 Etik anlayış ve etik dışı davranışlar .....                                         | 36        |
| 2.7.3 Yasal düzenlemeler.....                                                             | 36        |
| 2.7.4 Kültürel etkiler ve toplumsal algı.....                                             | 38        |
| 2.8 İki Ülke Arasında Karşılaştırmalı Değerlendirme .....                                 | 38        |
| 2.8.1 Türkiye ve Azerbaycan’da etik algıya etki eden kültürel faktörler .....             | 39        |
| 2.8.2 İşe alım süreçlerinin şekillenışı .....                                             | 39        |
| 2.8.3 Etik dışı davranışların algılanması .....                                           | 41        |
| 2.8.4 Türkiye ve Azerbaycan örneklerinde ortak temalar .....                              | 41        |
| 2.8.5 Çözüm önerileri.....                                                                | 42        |
| 2.9 Sonuç: Yapısal ve Kültürel Reform İhtiyacı.....                                       | 43        |
| <b>3 YÖNTEM.....</b>                                                                      | <b>44</b> |
| 3.1 Araştırma Modeli .....                                                                | 44        |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2 Katılımcılar.....                                                                   | 45 |
| 3.3 Örneklem Yöntemi.....                                                               | 47 |
| 3.4 Veri Toplama Aracı ve Süreci .....                                                  | 47 |
| 3.5 Verilerin Analizi .....                                                             | 48 |
| 3.6 Etik İlkeler.....                                                                   | 49 |
| 3.7 Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                   | 49 |
| 4 BULGULAR.....                                                                         | 50 |
| 4.1 Aday Görüşleri Bağlamında H <sub>1</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular.....           | 50 |
| 4.1.1 Cinsiyete dayalı ayrımcılık.....                                                  | 50 |
| 4.1.2 Eğitim ve deneyim düzeyine dayalı ayrımcılık.....                                 | 51 |
| 4.1.3 Yaşa dayalı ayrımcılık.....                                                       | 53 |
| 4.1.4 Medeni duruma dayalı ayrımcılık.....                                              | 54 |
| 4.1.5 Dine dayalı ayrımcılık .....                                                      | 56 |
| 4.2 Aday Görüşleri Bağlamında H <sub>2</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular.....           | 57 |
| 4.2.1 Eşit koşullarda adayların değerlendirilmesi .....                                 | 57 |
| 4.2.2 Yanlı tutum ve psikolojik baskı .....                                             | 59 |
| 4.2.3 İşe alım sürecine karşı saygısızlık.....                                          | 61 |
| 4.2.4 Zaman yönetimi ihlalleri .....                                                    | 62 |
| 4.2.5 Dini görüşe dayalı ayrımcılık.....                                                | 64 |
| 4.3 İKY Uzmanlarının Görüşleri Bağlamında H <sub>1</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular .. | 65 |
| 4.3.1 Etnik kökene dayalı ayrımcılık.....                                               | 65 |
| 4.3.2 Cinsiyete dayalı ayrımcılık.....                                                  | 67 |
| 4.4 İKY Uzmanlarının Görüşleri Bağlamında H <sub>2</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular .. | 68 |
| 4.4.1 İş görüşmesinin adaylar tarafından ciddiye alınmaması .....                       | 68 |
| 4.4.2 Yanlış beyanla ilgili bulgular.....                                               | 70 |
| 4.4.3 Fiziksel görünüş üzerinden değerlendirme .....                                    | 71 |
| 4.4.4 Akraba ve tanıdık aracılığına ilişkin ayrımcılık .....                            | 73 |

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.5 Türkiye ve Azerbaycan Örneğinde Kültürel Farklılıkların Etkisi: H<sub>3</sub></b> |           |
| <b>Hipotezine Yönelik Bulgular .....</b>                                                 | <b>75</b> |
| <b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>                                                  | <b>79</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                    | <b>84</b> |
| <b>İNTERNET SİTELERİ.....</b>                                                            | <b>92</b> |
| <b>EKLER</b>                                                                             |           |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ</b>                                                                         |           |



## TABLÖLER DİZİNİ

### Sayfa

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1</b> İki Ülkenin İşe Alım Sürecinde Belirlenen Kriterlere Göre Karşılaştırılması .....                       | 40 |
| <b>Tablo 3.1</b> Hipotezler Tablosu .....                                                                                | 44 |
| <b>Tablo 3.2</b> Katılımcı Demografik Bilgileri Tablosu .....                                                            | 46 |
| <b>Tablo 4.1</b> Cinsiyet Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı .....             | 50 |
| <b>Tablo 4.2</b> Eğitim ve Deneyim Düzeyine Bağlı Ayrımcılık Algısı: Tema, Alt Tema ve Kodlara Göre Dağılım .....        | 52 |
| <b>Tablo 4.3</b> Yaş Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı .....                  | 53 |
| <b>Tablo 4.4</b> Medeni Durum Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı .....         | 54 |
| <b>Tablo 4.5</b> Din Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı.....                   | 57 |
| <b>Tablo 4.6</b> Eşit Koşullarda Değerlendirilmemeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı.....          | 58 |
| <b>Tablo 4.7</b> İşe Alım Sürecinde Yanlı Tutum ve Psikolojik Baskıyla İlgili Katılımcılardan Derlenen Tematik Yapı..... | 59 |
| <b>Tablo 4.8</b> Sürece Saygı Eksikliğiyle İlgili Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı .....                    | 61 |
| <b>Tablo 4.9</b> Zaman Yönetimine İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı                                  | 63 |
| <b>Tablo 4.10</b> Dini Ayrımcılığa İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı .....                           | 64 |
| <b>Tablo 4.11</b> Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılığa İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı .....            | 66 |
| <b>Tablo 4.12</b> Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığa İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı .....               | 67 |
| <b>Tablo 4.13</b> Adayların Mülakata Hazırlıksız Gelmesine İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı.....    | 68 |
| <b>Tablo 4.14</b> Yanlış Beyanla İlgili Katılımcıların Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı                               | 70 |

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablo 4.15</b> Fiziksel Görünüş Üzerinden Değerlendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı ..... | <b>72</b> |
| <b>Tablo 4.16</b> Tanıdıkla İşe Alım: Tema ve Kodlara Dayalı Değerlendirme .....                                         | <b>73</b> |
| <b>Tablo 4.17</b> Türkiye ve Azerbaycan'daki İşe Alım Süreçlerinin Karşılaştırılması .....                               | <b>76</b> |



## KISALTMALAR DİZİNİ

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| ACDİÖHK | : Azerbaycan Cumhuriyeti Dini İtikat Özgürlüğü Hakkındaki Kanun |
| CV      | : Curriculum Vitae (Özgeçmiş)                                   |
| DİM     | : Devlet İmtahan Merkezi                                        |
| ILO     | : Uluslararası Çalışma Örgütü                                   |
| İK      | : İnsan Kaynakları                                              |
| İKY     | : İnsan Kaynakları Yönetimi                                     |
| KPSS    | : Kamu Personel Seçme Sınavı                                    |
| SSCB    | : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği                        |
| TDK     | : Türk Dil Kurumu                                               |
| YÖK     | : Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı                               |

## GİRİŞ

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında en etkili olan insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlardan biri de işe alım sürecidir. Potansiyeli yüksek olan personelin işletmeye kazandırılması, sadece işlerin etkin ve düzgün şekilde yürütülmesi bakımından değil, aynı zamanda örgüt kültürü ve devamlılığı açısından da mühim öneme sahip olmaktadır. İşe alım süreçlerinin adaletli, tarafsız, net ve etik kurallar doğrultusunda yürütülmesi, işletme imajı ve aday gözlemleri açısından olumlu neticeler doğurmaktadır.

Etik kavramı, işletmelerin ya da kişilerin neyin yanlış ya da neyin doğru olduğu ile ilgili karar alma sürecinde esas aldıkları ilkeler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi açısından etik kavramı, maaş belirlenmesinde, pozisyonda yükselme, işe alım ve işten uzaklaştırma gibi işlemlerin adaletli ve tutarlı bir şekilde yapılmasında kullanılan kurallardır. Ancak, iş pratiğe geldiğinde, işe alım sürecinde hem işverenler hem de adaylar çeşitli türde etik olmayan davranışta bulunmaktadırlar. Kısaca, insan kaynakları uzmanları yaş, cinsiyet, medeni durum ya da dış görünüş gibi faktörlere göre adayları birbirinden ayırabilmektedirler. Adaylar ise işe alım sürecinde kendileri hakkında yanlış bilgiler vermek, mülakat sırasında işverene saygısızlık ve kişisel hayatı hakkında etik olmayan sorular sormak gibi davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu davranışlar, sürecin şeffaf bir şekilde yürütülmesinin önüne geçerek, her iki taraf için güvensizlik yaratarak yanlış kararlar alınmasına da sebep olabilmektedir.

Çalışmanın amacı, bu süreçte tarafların birbirlerine karşılıklı olarak sergilemiş oldukları etik olmayan davranışları araştırmak ve bu davranışların süreci nasıl etkilediğini incelemektir. Literatürde daha çok uzmanların adaylara yaptıkları etik dışı davranışlara yer verildiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ise çift taraflı bir inceleme yapılmıştır. Araştırma, Azerbaycan literatüründe bu konuda kısıtlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda, literatüre bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışma sürecinde etik dışı davranışları incelemeye ve bu davranışların ortaya çıkma nedenlerini ve sonuçlarını anlamaya yönelik olarak araştırma soruları oluşturulmuştur. Ayrıca, araştırma sonuçları doğrultusunda işe alım uygulamalarıyla demografik değişkenler arasında olan bağlantıyı değerlendirmeye ilişkin hipotezler geliştirilmiştir.

Çalışma, yarı yapılandırılmış araştırma soruları ve hipotezler üzerine kurularak, İK profesyonellerinin ve adayların yaklaşımlarını incelemeye yönelik yürütülmüştür. Araştırma bulguları, bu kapsamda değerlendirilmiş ve hipotezlerin desteklenip

desteklenmediklerine yönelik açıklamalara yer ayrılmıştır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve yarı yapılandırılmış açık uçlu sorularla yüzyüze görüşme tekniği kullanılmıştır. 4 aday ve 3 insan kaynaklarının katılım sağlaması ile yapılan görüşme, 2 haftalık bir süreci kapsamıştır. Yapılan mülakatlar sonucunda toplanan veriler analiz edilmiş ve her iki tarafın karşılaştığı etik dışı davranışlar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Bu bağlamda yapılan çalışma, işe alım sürecinde açığa çıkan etik olmayan davranış çeşitlerini anlamayı, bu davranışların örgütsel hem de bireysel seviyedeki sonuçlarını değerlendirmeyi ve insan kaynakları yönetiminde etik kurallar ve ilkelerin önemli olduğunu bir kez daha ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1 KAVRAMSAL ÇEVRE

#### 1.1 İşe Alım Süreci ve Önemi

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi hususu, esas olarak planlamanın doğru yapılmasıyla başlar. İş analiz ve tanımlarıyla şekillenir. İş yapacak personeli bulma ve seçme işleviyle devam eder. İnsan kaynakları yönetiminde en zor alan iş yapacak personeli bulma ve seçme işlemidir (Sabuncuoğlu, 2018). İşe alım sürecinde doğru kararın alınması çok önemlidir, çünkü işletme, faaliyetlerinin devamını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için doğru seçilmiş insan kaynağına ihtiyaç duyar (Özdemir, 2017). Bu süreç, hem çok fazla zaman alıcı hem de maliyeti yüksek olan bir süreçtir. Bu yüzden de iş yerleri, işe alınan bireyleri yatırım olarak da görüyorlar. İş gerçekten iyi bilen bir personelin seçilmesi demek aynı zamanda işin verimli yürütülmesi demektir. İşe alım gibi kritik bir kararda yanlış atılan her bir adım hem iş yerine hem de personele olumsuz sonuçlar getirebilir (Acar, 2010). İş için uygun olmayan adayların işe alınması, sadece fazladan maliyetlere yol açmaz, daha da kötüsü, o pozisyonda etkin ve verimli çalışacak diğer adayların kaybına neden olur (Brown, 2011).

İşletmenin başarısı ile başarısızlığı insan gücüne bağlıdır. Bu nedenle insan gücünün doğru ve rasyonel kaynaktan seçilmesi insan kaynakları yönetiminin işlevlerindendir. Doğru işe doğru adam ilkesi anlamlı bir slogan olmasına rağmen henüz bu ilkeyi tam bir güvenceyle gerçekleştirebilecek sistem bulunmuş değildir. İş gören bulmak ve seçmek harcanan tüm emeklere ve zamana rağmen, işletmenin amaçlarını benimseyecek ve belirlenen işin gereklerine tam olarak uygun iş gören bulmak ve seçmek kolay değildir. Üstelik bu sürecin hızlı yapılması gerekmektedir. İşe uygun iş gören bulma ve seçme işlerin aksamasına bu yüzden de maliyetlerin yükselmesine neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2018).

Başarılı şirketlerde yapılan araştırmalar göstermiştir ki başarılarının sırrı iyi bir insan kaynağına sahip olmaları ve sürekli gelişim içinde olmalarıdır. Başarılı kurumlara girmek zor olduğu gibi kurumdan ayrılma ve çıkarılma oranı düşüktür. Bu da etkin insan kaynakları yönetimini işaret etmektedir (Özgen, 2002).

Kurumda çalışan sürkülasyonun fazla olması insan kaynakları uygulamaları yetersizliği çalışanları stres altında olduğunu ve memnuniyetsizliğini çatışma gibi sorunları varlığını göstermektedir. Bundan dolayı yöneticilerin önem vermeleri gereken konulardan en önemlisi seçim sürecidir. Zira bir iş görenin işletmeye alınması zor olduğu gibi işten çıkarılma süreci ise daha zordur. Çıkarılma sürecinde işletmenin karşısına yasalara, sendikalar çıkabilir. Bundan dolayı işin en başındayken etkili ve düzenli bir seçim tekniği uygulanması önem arz eder (Sabuncuoğlu, 2018).

İşe alım zamanı dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri süreçteki her bir bölümün yürütülmesinde adaylara etik kurallar çerçevesinde davranılmasıdır. Çalışan ve işletme hukuklarının korunması için çeşitli etik düzenlemeler olsa bile, birçok insan bu hukuklardan haberdar değildir. Bazı insanlar etik dışı davranışlarla karşılaşsalar bile haklarından habersiz oldukları için durumun farkında değiller (Armstrong, 2009). Sürecin adil ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi adına, yasal olarak düzenlenmiş etik kuralları bilmek ve bu kuralları sürecin her bir aşamasında adaletli şekilde uygulamak gerekmektedir.

## **1.2 İşe Alım Sürecinin Aşamaları**

İşe alım süreci, çalışan ihtiyacının tespit edilmesi, ihtiyacın doğru şekilde farklı platformlarda yayılması, başvuru sürecinin başlaması, adaylarla görüşmeler yapılması, görüşmelerden sonra işe alınacak bireyler hakkında kontroller yapılması ve doğru kişinin işe alınması aşamalarını kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009). İş yerleri, değışen iş koşullarına ayak uydurmak, eksiklikler varsa, onları düzenlemek amacıyla zaman aralıklı olarak personel alımı gerçekleştirirler. Bu süreç ve aşamalar, iş yerlerinin uzun vadeli büyümesi, devamlılığı ve verimliliği için kritik bir öneme sahiptir (Cascio, 1998).

Bu süreç, insan kaynakları yönetiminin diğer tüm faaliyetleriyle güçlü bir ilişki içerisindedir. İş analizinin yapılması ve planlamanın doğru şekilde yürütülmesi bu sürecin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır (Brannick ve Levine, 2002).

İşe alım sürecinin aşamaları işletmelere göre farklılık gösterebilir, ancak bu işlemler birçok iş yerinde hemen hemen aynıdır. Öncelikle, mevcut pozisyon için başvuruda bulunan potansiyeli yüksek adaylar olacak, fakat bunlardan hepsinin açılmış pozisyonda çalışması mümkün değildir. Bu yüzden adaylar arasından doğru personeli bulmak için eleme yöntemine geçilir. Elemede adayların beceri, bilgi ve tecrübeleri test edilir, adayda istenen özellikler yeterli olmadığında o kişi direkt olarak elenir. Ancak, bazı durumlarda

adayın potansiyeli istenenden daha fazlası olabiliyor ve bu da işletmeler açısından istenmeyen durum olarak karşılanmaktadır. Bunun sebebi, potansiyeli fazla olduğu için birey, bir süre sonra tatminsizlik yaşayabilir ve işi terketme gibi fikirlere kapılabilir (Fyock, 2004). Bu tür belirsizlikler ve sorunlar yaşanmaması için işe alım sürecinin her aşamasını doğru şekilde planlamak ve yürütmek önemlidir. Aşağıda, işe alım sürecinin en temel adımları sırasıyla sunulmaktadır:

### **1.2.1 İş ilanın hazırlanması**

İş gören ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli konulardan birisi duyurudur. İşletme bir danışmanlık şirketi ile çalışmıyorsa ise ihtiyacın karşılanmasına ilişkin somut adım iş gören ihtiyacının duyurulmasıdır.

Söz konusu duyuru yapılırken, dikkat edilmesi ve cevap bulunması gereken bir takım hususlar mevcuttur. Bunlardan ilki, kurumun personel ihtiyacın tam olarak belirlenip belirlenmediği hususudur. Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticilerinin söz konusu hususun tespiti amacıyla konu ile ilgili olarak kurum içi araştırmaların yapıp yapılmadığına önemle dikkat etmesi gereklidir. Gerekli araştırmaların yapılmamış olması halinde öncelikle söz konusu araştırmanın yapılmasının sağlanması, yapılmış olması halinde ise, araştırmanın nitelik olarak iş analizi ve gereklerine uygun olup olmadığının incelenmesi insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğundadır (Özgen, 2002).

İş gören ihtiyacını belirten duyuru hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bir başka husus ise, söz konusu ihtiyaç hususunda fikir birliği olup olmadığının tespitidir. Zira ihtiyaca yönelik duyuru yayınlanmadan önce birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri mümkün olduğunca fikir birliğine sahip olmalıdır. Kurum içindeki personel ihtiyacı gerek birim yöneticileri gerekse insan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenmeli ve duyuru hâline getirilmedir.

İş gören ihtiyacına yönelik duyurunun yayınlanma aracının seçimi hususu da dikkat edilmesi gereken bir başka unsurdur. Bu bağlamda, hedef kitleye en kolay şekilde ulaşabilecek duyuru araçları seçilmeli ve kullanılmalıdır. Fındıkçı (2003)'e göre etkin bir duyuru yapabilmek için kullanılması gereken araçlar; eleman bilgi bankaları, internet-elektronik posta, iş gören ihtiyacı duyuran şirketlerin bilgi bankaları, televizyon kanalları, gazeteler, görüntü ve sesli medya, yazılı medya, sektör yayınları, el broşürleri, bültenler, dergiler, duvar afişleri ve mevcut çalışanlardır.

Bununla birlikte duyurunun hazırlanması sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar da mevcuttur. Bu hususlar; duyuru, iş gören ihtiyacını tam olarak belirtmesi, aranan elaman-elamanın olması gerekli özelliklerini içermesi, konunun hedef kitlenin anlayabileceği temel bilgileri içermesi şeklinde özetlenebilir. Hazırlanması hedeflenen nitelikli bir duyuruda; işin adı, iş yerinin adı ve varsa logosu, işe kabul için gerekli temel şartlar, işin gerektirdiği temel nitelikler, başvuru yeri ve tarihi, başvuruların değerlendirme sürecine ilişkin bilgiler, iş yerinin iletişim bilgileri yer almalıdır. Bununla birlikte hazırlanacak duyuru, görsel algıyı yormayacak şekilde, her türlü aşırılıktan uzak, yalın ve sade şekilde hazırlanmalıdır (Fındıkçı, 2003).

İlan hazırlandıktan sonra iş için uygun adayların seçilmesi zaman almaktadır. Bunun için adayların farklı aşamalardan geçmeleri gerekmektedir. Bu aşamalar, bir sonraki başlıklarda detaylı şekilde incelenecektir. Her iş yerinin kurum içi kültürünün kendisine özgü olduğunu dikkate alırsak, işe alım sürecinin ve bu süreçte kullanılan yöntemlerin farklı olabileceğini de göz ardı etmemek gerekmektedir (Fyock, 2004).

İş ilanının düzenlenme aşamasında, ilanın içeriğinin yanıltıcı bir şekilde düzenlenmesi etik olmayan bir davranış olarak tartışılabilir. Örneğin, pozisyonun tam zamanlı gibi gösterilip aslında yarı zamanlı olması ya da belirtilen ücretin gerçeği yansıtmaması da adayı yanlış yönlendiren uygulamalardandır. Bu tarz etik olmayan davranışlar, sadece emeğin ve zamanın boşa sarf edilmesi demek değildir, aynı zamanda işe alım sürecine karşı duyulan güvenin de zedelenmesiyle sonuçlanmaktadır. Etik sürecin en önemli koşulları arasında ilanların gerçeği yansıtması, açık ve net olması yer almaktadır.

Azerbaycan'da iş ilanlarının hazırlanma aşamasında adaylarda belirsizlik oluşturan bazı etik dışı davranışlara rastlanmaktadır. Devlet ve özel sektörlerde açık ilan edilen pozisyonlar önceden işletme veya insan kaynakları uzmanları tarafından belirlenmiş bireyler için oluşturulmaktadır. İlaveten, belirsiz ve gerçek olmayan nitelikler, potansiyel personel kaybına yol açabilmektedir. Bu tarz etik olmayan uygulamalar hem Azerbaycan Cumhuriyeti'nin kabul ettiği uluslararası adalet ilkelerine aykırı hem de etik normlara aykırı olmaktadır.

### **1.2.2. Başvuru formları ve başvuruların değerlendirilmesi**

İşletmelerin performansını direkt olarak etkileyen en önemli faaliyet iş gören sağlama ve seçmedir. Nitelikli personelin varlığı, örgütlerde verimlilik ve performansının temelidir.

Bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi, işi yapacak personelin işin gerektirdiği özelliklere sahip olmasında bağlıdır.

İnsan kaynakları yöneticisi, insan kaynağını ihtiyacını değerlendirir ve boşalan veya boşalacak kadrolar için uygun adaylar bulmaya çalışır. Uygun adayların bulunabilmesi iş tanımlarının ve iş gereklerinin ayrıntılı olarak hazırlanmış olmasına bağlıdır. Zira iş tanımları ve iş gerekleri insan kaynakları sağlama faaliyetlerine yön verir. İnsan kaynağı sağlama faaliyetleri bilinçli şekilde gerçekleştirilmelidir.

Başvuru formlarının içeriği her işletme için farklılık gösterse de, en önemli bilgiler olan kişisel detaylar (yaş, isim, adres), kariyer geçmişi, eğitim bilgileri, yetenekleri, deneyimleri ve becerileri, ilgi alanları da genellikle bu formlarda yazılması gereken bölümler arasında yer almaktadır. Bu formlarda çoğu zaman fazla detay istenmez, aday bilgilerinin gerekenden fazla olması işletme için zaman kaybına yol açmaktadır ve değerlendirme sürecini zorlaştırmaktadır (Cowling, 1990).

Başvuran adaylar hakkında bilgiyi daha detaylı incelemek için formlar kullanılıyor. Başvuru formlarının amacı, adayla görüşmeden önce iş için uygunluğunu kontrol etmek işin gerekliliklerine uygun olmayan adayları önceden elemektir. Bu formların standart bir kalıbı yoktur; iş yerleri bunu kendi kriterlerine uygun olarak hazırlayabilmektedirler (Özdemir, 2017).

Başvuru toplamanın bir diğer temel amacı işletme için uygun personel adaylarının en az maliyetle bulabilmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için çok sayıda kişilerin başvuruları arasından elemeler yapılarak başvuru listesi hazırlanır ve listedeki uygun adaylar arasından görülenler personel seçim süreci sonucunda ile yerleştirilir. Başvuruların toplama sürecinin başarısı, iş analizi ve insan kaynaklarını planlamasının etkili ve verimli yapılmış olmasında bağlıdır (Özgen, 2002).

İşletme içinden veya dışından sağlanacak personelin başvuruları en iyi şekilde değerlendirilerek “İşe Göre Adam” ilkesi doğrultusunda en uygun personel seçiminin yapılabilmesi başvuru toplama sürecinin başarılı yapılmasına bağlanabilir.

Azerbaycan’da başvurular genellikle internet üzerinden gerçekleşse de, bazı özel kuruluşlarda bu süreç kağıt üzerinde geleneksel yöntemlerle yürütülmektedir. Başvuruların incelenmesinde referans ve tanıdık yardımı önemli rol oynamaktadır.

Dolayısıyla ÷lkedeki iş başvurularının etik normlara uygunluğu eleştiriye açık konu olarak kalmaktadır.

### 1.2.3 Sınav ve Test Uygulamaları

İşe alınacak uygun işęörenleri bulmak için adayların sınava veya test uygulamasına tabi tutulmasıdır.”İşe giriş sınavı” olarak da adlandırılır. Bu sınavda adaya farklı türde sorular sorulur. Açık ve kapalı uçlu sorular sorarak adayın farklı konularda olan bilgileri test edilir. Ancak, test ve sınav uygulamaları her zaman yapılmıyor, aday sayısı fazla olduğunda ön eleme yapmak zorlaştığı için bu yöntemleri kullanıyorlar. Test uygulamaları; bireylerin günlük yaşamında sergiledikleri hareketler, kritik olaylarda baskı hissettiklerinde vermiş olduğu tepkiler gibi önemli olan görüşleri anlamaya ve değerlendirmeye yardımcı olur (Dicleli, 2009).

Sınavların istatistiksel veriler elde etmeyi amaçlaması kadar görünüşü ile de geçerli olması beklenmektedir. Bir başka ifadeyle, sınavdaki sorular işin gerekleri ve niteliklerini belirten unsurlar taşınmalıdır. Bununla birlikte soruların açık ve anlaşılabilir olması önemli bir özelliktir. Kavram karmaşasına neden olabilecek sorulardan kaçınmak temel amaç olmalıdır. Personel seçiminde soruların bazıları seçilecek adayın dünya görüşünü ve siyasi eğilimlerini tanımlamak açısından sorulabilir. Ancak söz konusu sorular, kişilerin dünya görüşlerini yahut siyasi eğilimlerini açıklamaya zorlayacak şekilde kullanılmamalıdır. Bununla birlikte, kişinin özel hayatına ilişkin soruların da kişiyi açıklama yapmaya zorlayacak nitelikte olmaması gerekmektedir. Kişiler sorulan sorularla elde edilecek verilerin salt mesleki niteliklerinin belirlenmesi hususunda güven duymalıdır (Özgen, 2002).

Sınav uygulamalarının olumlu yönleri vardır; işletmeler, sınav sonuçları sayesinde adayların m÷lakatta yetenek ve becerileri hakkında vermiş oldukları bilgileri daha net bir şekilde elde edebilmekte ve değerlendirmektedir. Böylece, m÷lakatta başvuran kişi yanlış bilgiler verse bile test ve sınav uygulamalarında bu açığa çıkacaktır. Bu durumda da işletme için uygun olmayan insan kaynağını işe alıp uzun vadede hem zamanı hem de maliyeti boşa harcamış olmuyorlar (Brown, 2011).

Testlerin amaçlandığı ve gerektiğı şekillerde kullanıldığı işletmelerin verileri incelendiğinde, işletmelerin eğitim masraflarının düşüş gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş kazaları ve personel dönüşümü gibi konularda artış hızının yavaşlama gösterdiği gör÷lm÷ştür. Bunun yanı sıra, testlerin insan kaynakları alanında kullanımıyla,

personelin uyum sürecinin hızlandığı, iş tatmin düzeyinde artış yaşandığı da testlerin uygulaması sonucunda elde edilen genel verilerden bazılarıdır. Dolayısıyla, olumlu etkileri bakımından testlerin kullanımı gün geçtikçe artmaktadır (Özgen, 2002).

Personel seçiminde yararlanılan test türleri; psikolojik testler, zeka testleri, kişilik testleri, yetenek testleri, sağlık testleri, genel kültür testleri, projektif, performans testleri, yalan makineleri, grafoloji (el yazısı çözümleme) vb. şeklinde sıralanabilir (Özgen, 2002).

Psikolojik testler, yetenek, kişilik vb. bireysel özellikleri belirlemeye yarayan, geçerlik ve güvenilirlikleri önceden saptanmış, standardize edilmiş testlerdir. Kişi değerlendirilmede kullanılan bütün testlerde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılması doğru olur. Psikolojik testlerin en önemli üstünlüğü, bu saptamaların önceden yapılmış olması ve kullanıma hazır durumda olmalarıdır (Abalı, 2015).

Psikolojik testlerden bazıları bireylere tek tek, bazıları grup halinde uygulanır. Psikolojik testler ölçtükleri niteliğin türüne göre sınıflandırılabilir.

- *Zihinsel yetenek testleri*
- *Mekanik yetenek testleri*
- *Motor yetenek testleri*
- *İlgi testleri*
- *Kişilik testleri*

Zekâ testleri, başvuruçuların zihinsel farklılıklarını ölçmek amacıyla yapılan testleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, zekâ testlerinin çeşitli yöntemleri olabilmektedir. Uygulanan zekâ testlerindeki bu farklılık temelde işlerin niteliklerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, farklı iş grupları için, zekâ beklentileri de farklılık gösterebilmektedir (Erdoğan, 2013).

**Kişilik Testleri:** Kişilik, bireylerin toplumsal yaşamda sergiledikleri tutum ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bireyin dış dünyaya yansıttığı davranış şekilleri, toplum içerisinde diğer bireylerle olan iletişimi, uyumu ve savunma mekanizmalarının tümü kişilik göstergeleridir. Dolayısıyla kişilik, dış çevresel faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir. Kişiliği oluşturan faktörlerin başında, dış görünüm, bireyin çalışma hayatındaki rolü ve görevleri, kişinin inanç ve ahlaki özellikleri sayılabilir. Bu anlamıyla kişilik, tüm bu faktörlerin meydana getirdiği sistemler

bütünüdür. Birey söz konusu bu farklı özelliklerini ortaya koyarak, kendisini diğer bireylerden ayırabilmektedir (Hekimler, 2006).

Diğer bir deyişle insanlar hem fiziksel görünüm hem de tutum ve davranışlarıyla birbirinden farklıdır. Kişilik bu yüzden bireylerin kendilerine ve diğer bireylere karşı temel yaklaşımlarını ifade eder. Genellikle bir kişiden söz edildiğinde; dürüstlük, çekingenlik, kavgacılık, inatçılık, sinirlilik, çalışkanlık, sevimlilik gibi özelliklerinden bahsedilir. Bundan dolayı işe başvuru yapan işgörenlerin kişilik olarak işe uygunluğu bu testlerle yapılır.

Başarı testleri, başarı testleri bireylerin yetenek ve yetilerini ölçmek amacıyla kullanılan testlerdir. Söz konusu testler ile bireylerin hangi alana daha yatkın olduğu ortaya konulabilmektedir (Özgüven, 2000). Başarı testlerinde temel olarak, bireylerin eğitim, yetiştirilme ve iş tecrübeleri esas alınır. Testlerle, bireyin sahip olduğu bilgi yahut yetenekte ne denli başarılı olduğu ölçülmektedir. Bilimsel bir anlam taşıması nedeniyle söz konusu testler, konunun uzmanları tarafından hazırlanmalı ve objektif ölçüm kurallarına sahip olmalıdır (Özgen, 2002).

**Yetenek Testleri:** Yetenek, özel bir eğitim alınmadan önce bireyin sahip olduğu niteliklere denir. Yetenek kişinin işe girinceye kadar geçirdiği eğitime ve tecrübelerine bağlıdır. Yetenek testlerinin amacı, bireyin iş verimliliği ve etkinliği konusundaki bazı özelliklerini öğrenmektir (Eren, 2012).

**İlgi Testleri:** Bireyin öncelikle ilgisini çeken bilgileri bulmak için kullanılan yöntemdir. Bu testler personel seçimi için kullanıldığı gibi mesleki danışmanlık, kariyer planlama, iş tatmini ile ilgili konularda da kullanılmaktadır (Erdoğan, 1987). İlgi duyularak yapılan işlerde hata sayısı azalır, verimlilik ve kalite yükselir (Özgen, 2002).

**Yönetim Beceri Testi:** Yönetim, bir işletmenin belirli amaçlara ulaşmak için başta işgücü olmak üzere üretim faktörlerini verimli ve etkin kullanarak doğru kararlar verebilme ve uygulama sürecidir diyebiliriz. Yönetici pozisyonları için aday seçiminde adayların yöneticilikle ilgili bilgi ve beceri düzeylerinin ölçülmesi gerekir. Bu süreç şu unsurlardan oluşur (Özgen, 2002);

- *Başkalarıyla beraber bir amaca ulaşmak*
- *Faaliyetleri değişken bir ortamda sürdürebilmek*
- *Maksimum uyum ve iş birliği sağlayabilmek*

- *Verilen kararları başkalarına yaptırabilmek*
- *Kıt kaynakları verimli şekilde kullanabilmek.*

Test ve sınav uygulamalarına Azerbaycan'da genellikle devlet sektöründe sıklıkla karşılaşılmaktadır. Sınav ve testler, Devlet İmtahan Merkezi (DİM) tarafından oluşturulmakta ve elektron olarak gerçekleştirilmektedir. Kamu sektörü bu aşamaya dikkat ederken, özel sektörde bu aşama kişisel yargılara göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazı sektörlerde, sınav göstergeleri manipüle edildiği şüpheleri adayların işletmeye olan itibarını zedelemektedir. Dolayısıyla bu aşamanın tarafsızlık ve etik ilkelerle güçlendirilmesi önem taşımaktadır.

#### **1.2.4 Mülakat süreci**

Görüşme, personel seçiminde kullanılan önemli veri kaynağıdır. Görüşmenin amacı adaylardan bilgi almaktır. Görüşmede amaç bulunmak zorundadır. Çünkü görüşmenin amacı olmazsa sohbetten farkı kalmaz. Mülakat görüşmelerinde işe başvuran bireyin duyguları, bakış açısı ve kritik olaylara karşı eğilimleri derinlemesine öğrenilmektedir (Bingöl, 2016).

Görüşmeciler iş görüşmesinde iki soruya uygun cevaplar aramaktadırlar. Bu sorulardan ilki, mevcut adayın işi yapıp yapamayacağı hususudur. İkinci ve görece daha önem arz eden soru ise, işe alınması muhtemel adayın diğer adaydan farklılıkları ve üstünlükleri nedir sorusudur. Başka bir ifadeyle, söz konusu aday neden işe alınmalıdır (Maitland, 1997).

İş görüşmesi, daha önceki aşamalarda başarılı olmuş aday işgörenlerin işe uygunluğun tahmin edilmesi, işletme ve iş ile ilgili adaya bilgi verilmesi sürecidir. Bu süreçte aday yüz yüze konuşularak verdiği bilgilerin, kişiliğin, işletmeye uygunluğunun, kişilik yapısının tanınmaya çalışılmasıdır. Personel seçim süreci ile görüşmeden olumlu ve beklenen sonuçların alınabilmesi görüşme sürecinin iyi yönetilmesinde bağlıdır. Bu sebeple, görüşmenin tarzı, görüşmede kullanılacak soru türleri, görüşmenin hangi ortamda gerçekleştirileceği, işe alımdan sorumlu insan kaynakları yetkilisinin görüşme konusunda yeterli olup olmadığı hususu ve son olarak görüşmenin objektif prensiplerle değerlendirilmesi konusu oldukça önem arz etmektedir (Özgen, 2002).

Görüşme sürecinde görüşmecinin sergilemesi gereken davranışlar mevcuttur. Söz konusu davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür (Ünsalan ve Şimşeker, 2014):

- *Adaya saygı gösterilmelidir,*
- *Mülakatın zamanı net bir şekilde adaya iletilmelidir,*
- *Aday dikkatli bir şekilde dinlenmelidir,*
- *Objektif olmalıdır,*
- *Mülakat zamanı aday görüşleri not olarak alınmalıdır,*
- *Bir soruya cevap alınmadan bir başka soruya geçilmemelidir,*
- *Adayın da soru sormasına olanak tanınmalıdır,*
- *Heyecan kontrol altına alınmalıdır,*
- *Görüşmeci adayla göz kontağı kurmalıdır.*

Bu bağlamda görüşme kendi içerisinde aşamalara ayrılmaktadır. Bu aşamalar hiyerarşik olarak sıralanabilir. Buna göre, görüşmenin genel olarak içerdiği aşamalar şunlardır (Fındıkçı, 2001):

- *Görüşmeci ve adayın tanışması*
- *Adayın özgeçmişinde yazan bilgileri kısa ve net olarak özetlemesi*
- *Özgeçmişte eğer varsa, anlaşılmayan bilgiler adaya sorularak öğrenilmesi*
- *Mülakat sonunda adaya geri bildirim olarak sonuçların açıklanması*
- *Adaydan ücret beklentisinin ne olduğunun öğrenilmesi*
- *Mülakatın sonu*

Görüşme sürecinde olumlu bir sonuç alabilmek adına adayın dikkat etmesi gereken hususlar da mevcuttur. Görüşme sürecinde adayın dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (Hakkari Üniversitesi, 2023):

- *Bakımlı olmak*
- *Jestlerin doğru ve yerinde kullanmak*
- *Sorulan soruları düzgün cevaplamak*
- *Belirlenen tarih ve saatte görüşmeye gitmek*
- *Başvurulan iş yeri hakkında araştırma yapmak ve bilgili olmak*
- *Kendini doğru bir şekilde ifade etmek*

Son olarak, işe alım süreçlerinde işin gerekleri ve kurumun yapısına göre farklı görüşme türleri kullanıldığı görülmektedir. İşe alım süreçlerinde en sık kullanılan görüşme türleri şunlardır (Özgen, 2002):

- *Planlı ve Standart Mülakat*

- *Plansız ve Serbest Mülakat*
- *Baskıcı Mülakat*
- *Grup Mülakatı*
- *Sorun Çözme Mülakatı*
- *Sıralı Görüşme*
- *Komisyon Görüşmesi*

**Planlı ve Standart Görüşme (Yapılandırılmış Mülakat):** Aday sayısının çok fazla olması durumunda kullanılan planlı ve standart görüşme, belirli bir plan çerçevesinde ilerleyen ve her adaya aynı soruların sorulmasıyla uygulanan görüşme türüdür. Başka bir ifadeyle, görüşmenin nasıl, nerede ve ne şekilde yapılacağının önceden belirlendiği, belirli kalıplara sahip görüşme türüdür. Görüşmenin planlı bir şekilde yapılması, işe alma sürecinde objektif kriterlerin kullanılmasını kolaylaştıran bir etkidir. Buna ek olarak standart görüşme, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Olumlu yanları bulunan standart görüşme şekli birçok olumsuzluğu da barındırmaktadır. Buna göre, soruların belli kalıplar dâhilinde olması adayın kişilik ve yeteneklerinin saptanmasında yetersizliğe neden olabilmektedir. Standart görüşme modeline yöneltilecek bir başka eleştiri ise, esneklikten yoksun olması hususundadır (Öztürk vd., 2002)

**Plansız ve Serbest Mülakat:** Plansız mülakat, planlı mülakatın tam aksi olarak herhangi bir kalıba bağlı olmayan ve doğaçlama gelişen mülakat türü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile bu görüşme şeklinde, önceden herhangi bir hazırlık yapılmaz, sorulacak sorular belirlenmez. Görüşmeci, daha çok serbest sohbet şeklinde geçen bu mülakat modelinde, adayın kendisini, görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıklamasına olanak tanır. Önceden soru hazırlanmadan yapılan görüşmelerdir. Planlı görüşmeye oranla daha esnek bir yapıya sahip olan plansız görüşme modeli, sıkıcı bir kalıp olmaması nedeniyle kimi kurumlarca tercih edilmektedir. Ancak serbest mülakat yönteminde, adayın büyük ölçüde bir deneyime ve bilgi birikimine sahip olması beklenir. Aksi takdirde, aday ile yapılan mülakat objektif sonuçlar bakımından eksik kalacaktır (Sertaş, 2012).

**Baskılı Mülakat:** Söz konusu mülakat türü, adayın genel olarak tepkilerini incelemek için kullanılmaktadır. Başka bir deyişle adayın hangi durumlarda ne tür tepkiler verdiği nasıl davrandığı gözlemlenmeye çalışılmaktadır. Bu bakımdan mülakatın temel amacı, adayın ruhsal ve zihinsel dengesini ölçebilmektir (Özgen, 2002). Bu nedenle genel anlamıyla stres altında gerçekleşecek bir görüşme ortamı organize edilir. Söz konusu

yöntem genellikle, kurumlara yönetici seçilirken kullanılır. Yönetici pozisyonuna getirilecek kişilerin, beklenmedik durumlar karşısında tutum ve davranışlarını gözlemlemek temel unsudur. Görüşmecinin çok büyük rol oynadığı bu görüşme türünde, sınırlar doğru belirlenmeli ve adayın üzerine gereksiz yük yüklenmemelidir (Bingöl, 2016)

**Grup Mülakatı:** Bu mülakat türünde birden çok adayın aynı anda değerlendirilmektedir. Kurumlar bu mülakat türünü zaman tasarrufu için kullanmaktadır. Bu mülakatların bir başka avantajı da, adayların karşılaştırılmasına kolaylık sağlamasıdır. Grup mülakatında, iki yöntem kullanılmaktadır. İlk yöntemde, görüşmeci görüşme yapılacak gruba sınav şeklinde sorular sorar. Sorulan sorulara en uygun ve doğru cevap veren adaylar seçilir. İkinci yöntemde ise, adaylar kendi aralarında belli konular üzerinde tartışır ve görüşmeci yalnızca gözlem yapar (Sabuncuoğlu, 2009).

**Sorun Çözme Görüşmesi:** Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Aday işgörenin sorun çözmede takip ettiği yol, yöntem, harcadığı süre, verdiği karar ve bu sırada gösterdiği davranışlara göre değerlendirme yapılır (Erdoğan, 1991)

**Sıralı Görüşme:** Birden fazla aday ile tek tek görüşülmesi demektir. Aday sayısının az olduğu ve acil personel ihtiyacı olmadığı durumlarda uygulanır.

**Komisyon Görüşmesi:** Adaylar bir komisyon karşısına veya jüri önüne tek tek çıkarlar. Komisyon üyeleri adaylara sırayla ve karışık sorular sorabilir. Komite ortak değerlendirme yaparak karar verirler. Değerleme formu kullanılarak puan ortalaması alınarak daha çabuk karar verebilirler. Ancak komisyon üyeleri arasında yarışma havası oluşmamalı ve aday zor durumda bırakılmamalıdır. Komite üyelerinin üç kişiden fazla olmaması tavsiye edilir (Özgen vd., 2002).

Azerbaycan'da işe alımın son aşaması olarak bilinen mülakat sürecinin, etik standartlara uygun işleyip işlemediği düşüncesi gündemde olan mesele olmaktadır. Bazı sektörlerde, görüşmeler liyakata dayalı değil, daha çok subjektiflik taşıyan yapıda gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda, bu aşamanın etik kurallar çerçevesinde yeniden düzenlenmesi ve kontrol mekanizmaları araçlarıyla güçlendirilmesi zorunlu hale gelmektedir.

### **1.2.5 Referans araştırması**

Bu süreçte, seçim sürecinin diğer aşamalarında adaylardan elde edilen bilgilerin doğruluğu kontrol edilir. Adayın daha önceki işverenleri, çalışma arkadaşları ve kurumları, referans gösterdiği kişilerle iletişime geçilir ve aday hakkında bilgi istenir. Adayların yanlış bilgi vermeleri, referansların aday hakkında olumsuz düşünceleri nedeniyle başarısız olan adaylar olacaktır. Bu nedenle bu aşamada önemli olup, detaylı bir referans araştırması yapılmalıdır.

Mülakatlarda oluşan izlenimler bireyin işe kabul edilmesinde rol oynar. Referanslar ise, bu izlenimlerin adayı profesyonel geçmişinden tanıyan kişilerce onaylanması anlamına gelir. Referans olarak belirtilecek kişiler; adayın daha önce beraber çalıştığı yöneticiler ve çalışma arkadaşları, adayın çalıştığı kurumlarda müşterisi olmuş ya da ilişkisinde bulunduğu kişiler, akademi dünyasında daha önce adayın birlikte çalıştığı öğretim kadrolarından kişiler olabilir (Sabuncuoğlu, 2009).

Referans görüşmelerini ve referans mektuplarını değerlendirmek; adayı değerlendirmek açısından önemlidir. Önemli olmasının diğer bir nedeni ise adayın güvenilirliğini ilk deneme aşaması olmasıdır.

Adayın referanslarına ve geçmişine ilişkin incelemelerin kapsamını, yoğunluğunu ve derinliğini, işin niteliği ve özel veya kamu kuruluşu olup olmadığı belirleyecektir. Önemli ve kritik görevler için başvuru yapan adaylar için tavsiye mektubu veya referanslar yeterli olmayacak olup adayın geçmiş deneyimleri, diğer özelliklerine ilişkin daha derin bilgiler istenebilir. Referans verenlerle yüz yüze görüşme, sabıka kaydı isteme, güvenlik soruşturması, mali kayıtlarının ve davranışlarının, özel aile yaşantısının araştırılması, vb araştırmalar gerekebilir. Bu araştırmalar bazı işler için birkaç ay sürebilmektedir.

### **1.2.6 Sağlık kontrolü**

Genellikle işe başlayacak adaylardan sağlık kontrolünden geçirilmesi istenir. Ancak bu kontrol formalite olarak düşünülmemeli, çok yönlü bir sağlık kontrolü istenmelidir. İleride ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarından oluşabilecek maliyet ve devamsızlığın önlenmesi için detaylı sağlık kontrolünden geçilmesi istenir. Bu kontrollerin istenme sebepleri şu şekilde sıralanabilir: Adayın işe uygun olup olmadığının tespit edilmesi, işe alım sonrasında ortaya çıkabilecek ve iş güvenliği ve sağlığını olumsuz etkileyecek durumların önceden tespitini sağlamak (Hekimler, 2006). Bu aşama maliyetli

olduğundan, işletmeler tarafından bu belge sadece bundan önceki aşamaları başarıyla tamamlamış adaylardan istenir.

İlk amaç için yapılan sağlık kontrolünde fiziksel ve ruhsal bakımında engeli olan aday işe alınmaz. Sağlık kontrolleri de işe alınan adaylar için bir referans ve anlaşmazlıklar içinde kanıt olarak kullanılabilir. İş ve meslek hastalığı ile ilgili sorun ve davalarda iş görenin hastalığının ne ölçüde işletmenin koşullarına bağlı olup olmadığı bu verilerle kıyaslanabilir. İkinci amacının da nedeni budur (Sabuncuoğlu, 2018 ve Gürüz, 2005).

Bu zorunluluğun olması her iki taraf için faydalıdır. Bizim ülkemizde sağlık kontrolü mühim önem taşımaktadır ve bu kontroller genellikle devlet hastanelerinde yapılmaktadır. Etik bir davranış olmasa da, işletmelerden bazıları bu süreçte oluşabilecek maliyetleri karşılamak istemiyorlar. Maliyetlerin karşılanmaması daha işe başlamamış biri için çeşitli zorluklar yaratabilir ve bu durumda da adayın bu aşamadan kaçmasına yol açabilir (Çalışkan, 2019).

Bu aşamada taraflı yaklaşım ve bilgi gizliliği, çalışanlar arasında itibar sorununa ve iş tatminsizliğine neden olabilir. Sonuç olarak, işe alım kararları şeffaf ve açık bir şekilde alınmalıdır; aksi takdirde, işletme içerisindeki etik normlar ihlal edilebilir.

#### **1.2.7 Seçim aşaması (işe alım kararının verilmesi)**

Personelin alınacağı birim yöneticisi ile yapılan iş görüşmesinden sonra, işe alınmasında karar verilen iş görene yapacağı iş-işin gerektirdiği araç-gereçler ve çalışma koşulları hakkında detaylı ve gerçekçi bilgiler verilir. İş gören nasıl bir ortamda çalışacağını açık bir şekilde anlamış olmalıdır. Zira işe alınan iş görenin beklenmedik sürprizlerle ve olaylarla karşılaşması önlenmiş olur ve mümkün olmayan beklentiler içerisine girilmesi daha işe başlamadan önlenmiş olur. Bunun amacı iş doyumsuzluklarını önlemektir. Yeni personellerin iş doyumu artar, işletmeye yeni bir can getirir ve gönüllü işten ayrılmalarda da azalmalar olur.

İş gören seçim kararı, önceki aşamalarda başarı olmuş adaylardan hangisinin işe alınacağına karar verilme sürecidir. Bu süreç, işe en uygun adayın seçilmesidir. Seçim kararı kim veya kimler tarafından verilebileceği değişkenlik içerebilir. Küçük işletmelerde tepe yönetici/patron veya birim yöneticisi karar verebilir. Bazı işletmelerde düşük düzeyli işlerle ilgili aday alınmasına birim yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi karar verebilir. Önemli ve üst düzey pozisyonlar için veya sistematik ve

oturmuş bir yaklaşım benimseyen işletmelerde de bir seçim kurulu tarafından kararlar verilir ve gerekli prosedürlere göre hareket edilir (Bingöl, 2016).

Seçim kararı, seçilen aday iş görene bildirilir. Nitekim adaya iş teklifi yapılmış olur. İş gören seçimi de adayın bu teklifi kabul etmesi ve adayın işe yerleştirilmesiyle tamamlanmış olur. Seçim kararları adaylara geciktirilmeden bildirilmelidir. Zira, bazı durumlarda bu gecikmeler adayın teklifi kabul etmemesiyle sonuçlanmaktadır. Böyle durumlarda yedek plan yapılmalı ve adayın iş teklifini kabul etmeme durumuna göre “yedek adayları” belirlemek gerekir. Yedek adaylar, işe alımı asıl olan adayların işi kabul etmemesi yahut iş başı yapmaması durumunda, söz konusu adayların yerine istihdam edileceklerdir (Gürüz, 2005).

Seçim süreci içinde yapılması gereken önemli konulardan birisi de işe alınmayan adaylara bu durumun bildirilmesidir. Başvuru yapılan işe uygun olmayan adaylara, daha uygun bulundukları başka boş pozisyonlar için teklif yapılabilir. İşe alınamayan adaylara gönderilecek mektup kısa olmalı, adayın duyguları dikkate alınmalı, yetenek ve özelliklerinden övgüyle söz edilmeli, gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlar için kapı açık tutularak teşekkür edilir. Sözlü konuşma yapılacaksa da yukarıda bahsedilen yol izlenmelidir .

Seçim kararı, iş görenin işe kabul edilmesi yetkili üst yöneticinin veya organın onaylanmasından sonra işe giriş işlemlerinin yapılması ile geçerlilik kazanır ve aday işe başlamış olur (Gürüz, 2005).

Seçim aşaması, bu sürecin önemli bir aşamasıdır ve burada verilen kararlar, işletmenin etik normları üzerinde doğrudan sonuç doğurmaktadır. Örneğin, bazı başvuranların kişisel ilişkiler veya ayrımcılık gibi sebeplerle öncelikli olarak kabul edilmesi, profesyonel bir değerlendirme süreci için kabul edilemez bir durum olmaktadır. Ayrıca, bu tür etik olmayan yaklaşımlar, diğer adayların süreçle ilgili şüphelerinin yaranmasına ve motivasyonlarının düşmesine yol açabilir.

### **1.2.8 İşe yerleştirme**

İş görenin işe alınması kesinleştikten sonra gerekli işlerin ve belgelerin tamamlanmasıyla iş görenler belirlenen işlere yerleştirirler. İş görenden genellikle belirli bir tarihte işe başlanması istenir veya belirli bir alıştırma programından sonra işe başlatılır. İş görenlerin gelecekteki performansları ve işletmede uzun süreli kalmaları açısından önemlidir. İçeriği

ve süresi farklı olsa da oryantasyon eğitiminin yapılması tavsiye edilir. Oryantasyon, “işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitime” denir (Gürüz, 2005).

Oryantasyon, yeni iş görenlerin işe ve işletmeye en kısa sürede uyumunu amaçlayan bir kurum içi iletişim sürecidir. Yeni işe girenler için ilk dönemler oldukça önemlidir. İlk aylar her iki tarafın da birbirini tanıma sürecidir. Bu dönemde çalışan tarafından yapılan hatalar onun kişisel imajını etkileyecektir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki işe giren pek çok kişi ilk iki veya üç aylık dönemlerde işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sorunları nedeniyle işten ayrılma kararı almaktadır. Bu ise iki taraf açısından maliyet, zaman kaybı ve stres yaşanması demektir. Özetle oryantasyon sürecinin üzerinde durulmaması bazen yeni işe giren kişide düzeltilmesi zor bir motivasyonsuzluk ve hayal kırıklığı yaratmakta kalmayıp yanlış bilgilendirme, hata yapma, işten ayrılmasına karar vermesine sebep olmaktadır. Aynı zamanda işe yeni başlayan çalışanlar, girdikleri bu yeni ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Bu farklı ortamın onlar üzerinde stres verici ve kaygı uyandırıcı bir etki yaratabilir. Kişiler yeni katıldıkları kurum içerisinde yalnızlık, yabancılık ve diğer çalışanlardan izole olmuşluk duyguları yaşayabilir. Zira eski çalışanlar arasında var olan yaşanmışlıkları içerisinde kuruma yeni gelen çalışanları kendilerini kabul ettirmeleri güç olabilir. Bunun için oryantasyon sürecinin planlanması ve bu sürece tüm çalışan ve yöneticilerin destek vermesi çok önemlidir (Çalışkan, 2019).

İşe alıştırma süreci olarak da tanımlanabilecek oryantasyon sürecinin bir takım amaçları mevcuttur. Söz konusu amaçları; personele yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, iş güvenliği, iş dinlenmesi gibi olanaklarla ilgili eksiksiz bilgi verme, çalışma koşulları ile ilgili olarak, çalışma saatleri, ücret, eğitim, işinde yükselme, disiplin gibi konularda personeli aydınlatma, bireye işi ve yetenekleri arasında bir ayarlama yaparak işi seçme olanağı verme şeklinde açıklanabilir (Bingöl, 2016).

Başarılı bir işe alıştırma programının uygulanması birçok konuda yarar sağlamaktadır. Söz konusu konulardan ilki, yöneticileri, çalışma arkadaşları ve insan kaynaklarıyla tanıştırma ve yöneticileriyle geçişi sağlayacak koçluk ilişkilerini kurmasını sağlaması hususudur (Gürüz, 2005). Bunun yanı sıra, katılımcıları arasında şirket/departman/takım için ortak bir amacın oluşturulması, şirketin kültür, organizasyon yapısı ve ürünlerinin/hizmetlerinin anlamasına yardımcı olması ve personelin ilk andan itibaren verimli olmasının sağlanması, departman/takımın ürünlerinin detaylı olarak tanıtılması,

şirket yönetmelik ve uygulamaları, ücretlendirme, ek menfaatler ile ilgili bilgiye erişimi sağlaması, yeni personele şirketin/departmanın hedeflerini, değerlerini tanıtip kendisinin bütün içerisindeki rolünü anlatması, öğrenme eğrisini kısaltma ve personelin hedefleri gerçekleştirmesine yardımcı olması, personele şirketin görev, hedef, değerleri, organizasyon yapısı ve fonksiyonları ile ilgili temel bilgileri sunarak pozitif iş ilişkileri geliştirmesini sağlaması, zaman ve emekten tasarruf sağlaması, işe alıştırma eğitimi ile işe başlama dönemlerinin ilk aylarında yüksek olan işten ayrılma eğiliminin azaltılması, yeni personelin, ilk günlerde oldukça yüksek olan işletmeye ve işine yönelik endişelerinin, işe alıştırma eğitimi ile azaltılması ya da tamamen önlenmesi gibi faydaları da mevcuttur.

Bu bağlamda, birçok konuda fayda sağlayan işe alıştırma programların oluşturulmasında ve yürütülmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Bu nedenle, işe alıştırma, işe alma fonksiyonun bir parçası olarak görülmelidir. Personel, grup olarak değil tek tek ele alınmalıdır. Yeni personelin tümüne uygulanmalıdır. İşe alıştırma faaliyetleri personel işe fiilen başlamadan önce gönderme gelmelidir (Özgen, 2002). İşe alıştırma eğitimi uzun dönemli olmalıdır. İşe alıştırma eğitimi sürekli olmalıdır. İşe alıştırma eğitiminde personel öğrenmekten sorumlu tutulmalıdır. İşe alıştırma eğitimi süreci sonunda katılanlara başarı belgesi verilmelidir. İşe alıştırma eğitiminde en büyük sorumluluk ilk amirlerin olmalıdır. Program yeni personeli öğrenmek istediği her konuda bilgili kılmalıdır.

Söz konusu hususlara dikkat edilmemesi halinde başarısız bir işe alıştırma programı uygulanmış olacaktır. Dolayısıyla uygulanan başarısız bir işe alıştırma programının yaratabileceği olumsuzluklar mevcuttur. Söz konusu olumsuzlukları; zaman kaybı, performans kaybı, maliyet kaybı, personel tatminsizliği, güven kaybı olarak sıralamak mümkündür.

Azerbaycan'da işe yerleştirme aşaması, kamu kurumlarında sınavlar ve görüşmeler aracılığıyla yürütülen yerleştirme süreçleri, yasal düzenlemelere uyum sağlasa da, pratikte objektif yaklaşımdan uzaklaştığı ve etik ilkelerle bağdaşmadığı ifade edilmektedir. Sosyal çevre, işe yerleştirme sürecinde önemli faktörlerden biri olarak bilinmektedir. Özel sektörde personel alımı tanıdık yardımıyla veya işletme dahilinde olan bağlantılar yoluyla belirlenmektedir. Bu tür etik dışı davranışlar, iş başvurusunda bulunan bireyler için motivasyon kaybına ve itibarın sarsılmasına neden olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞE ALIM SÜRECİ VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar

İşe alım süreci hem işveren hem de iş arayan açısından oldukça önemli bir dönemi temsil etmektedir. Bu süreç sadece bir pozisyonu doldurmak veya bir kişiyi işe almakla ilgili değildir; Aynı zamanda karşılıklı güven, şeffaflık ve etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesi gereken bir insan kaynakları faaliyetidir (Ulucan, 2013).

Etik kavramı, sadece normatif bir değer yargısı niteliği arz etmemektedir; aynı zamanda kurumsal işleyişin şekillenmesinde belirleyici önemi olmaktadır. İşletmelerin, etik olmayan davranışlarının uzun dönemde performanslarında olumsuz sonuçlar doğurabileceği gerçeği birçok çalışmada açığa çıkmaktadır (Kaptein, 2008; Valentine ve Godkin, 2016).

İşe alım süreci, sadece personel ihtiyacının giderilmesi değil, aynı zamanda örgüt kültürünün ve etik ilkelerin birbiriyle bağlantılı olduğu bir aşama olarak bilinmektedir. Bu bağlamda, süreçteki yaklaşımlar, sadece bireyleri etkileyen sorun değil, bununla birlikte, kurumsal güvenin ve adaletin de negatif yönde etkilenmesine yol açan sorun olarak ifade edilmektedir (Stone ve Deadrick, 2015).

Bu konunun önemli tarafı, etik olmayan davranışların yalnızca insan kaynakları uzmanları tarafından sergilenmediğini, hem de adaylar tarafından da bu tarz davranışların sergilenebileceğini açığa çıkarmaktır. Bu başlık kapsamında, ilgili süreçte görülebilecek etik dışı yönelimler incelenmektedir.

#### 2.2 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).

İş etiği, çalışma hayatındaki ilişkileri etkileyen bir unsurdur. Çalışma hayatındaki ilişkiler zamana ve kültüre göre farklılık gösterebilir. Dolayısıyla ilişkilerde stratejik davranışı

belirleyen iş etiği yaklaşımları değişebilir. İş etiği, işletmelerin faaliyetlerinde önemli bir rol oynar. Başka bir deyişle, iş etiği, iş sürekliliğindeki riskleri azaltan çok önemli bir yönetim aracıdır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008). Birçok araştırma etik olmanın karlılığı azaltmadığını ortaya koymuştur. Etik standartlara uygun çalışmak, çalışanlar, işletme yönetimi ve hatta toplum için barışın anahtarıdır (Tevrüz, 2007). İş etiği, iş ve çalışma hayatında aktif rol alan herkesi ilgilendiren bir konudur. İşletme sahipleri, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, alt yükleniciler, çalışanlar ve tabii ki iş adayları açısından bakıldığında, işletmelerin tüm etkileşimlerinde iş etiğine uygun hareket etmesi gerekmektedir. Elbette aynı durum çalışanlar ve adaylar için de geçerli. Etik olmayan davranışların arkasında pek çok neden yatmaktadır; ancak altta yatan neden ne olursa olsun, etik olmayan iş uygulamalarında bulunmak, özellikle uzun vadede, bireyler ve işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Zeytinoğlu, 2012).

Etik kavramı Batı kültüründe, insan ilişkilerinin temelinde yatan değerleri ve ahlaki açıdan neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu inceleyen bilimsel bir disiplin olarak kullanılmaktadır (Seyyar, 2003). Roberts (2009)’e göre etik, insanların nasıl davranması gerektiğini ve çoğu zaman nasıl davrandıklarını inceleyen bilim dalıdır. İnsanların öğrendiği ve uymaya zorlandığı bir dizi ahlaki kuraldır (Bauman, 1998).

Ahlak, toplum içindeki bireylerin uyması gereken davranış kalıpları ve kurallar olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019). Rosenthal ve Yudin (1997), etiği ahlak bilimi olarak tanımlamış ve ahlak ile etiğin birbirinden ayrılamaz, ancak farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ahlak olgusunun ortaya çıkmasından çok önce ahlakın var olduğunu vurgulamışlardır. Etik, aynı zamanda bir dizi ahlaki ilke ve değer olarak da tanımlanabilir. Ahlakın tanımının anahtarı davranıştır. Başka bir deyişle etik, bir bireyi veya grubu yönlendiren davranış ilkeleri, normları ve standartlarıdır (Trevino ve Nelson, 2011). Etik kavramı ahlak kavramından daha eskidir ve davranıştan ziyade düşünceye odaklanan bir kavramdır. Oysa ahlakın yaşama uyarlanmış 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). 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).

### **2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Arasındaki İlişki**

İş hayatında etik konuları, iş dünyasının en temel unsurlarından biri olan insan kaynaklarından ayrı düşünmek mümkün değildir. İş etiği kavramının varlığı, bir işletmenin insan kaynaklarının etik değerlerine benzemektedir. Her çalışanın kendine özgü ahlaki değerlerle şirkete geldiği düşünüldüğünde, şirketin insan kaynakları yönetiminde etik ilke ve kuralların oluşturulması ve bu ilkeler oluşturulurken evrensel değerlerin dikkate alınması etik bir iş anlayışı için olmazsa olmazdır. Aslında işletme sahipleri için etik ilkelerin tanımlanması ve uygulanmasının insan kaynakları yönetiminin çalışma alanı olduğu söylenebilir. Çünkü tüm iş birimlerinde etik olarak çalışacak olan yalnızca insanlardır ve bunun yönetiminden insan kaynakları yönetimi sorumludur (Filizöz, 2011). İnsan Kaynakları departmanı işletme ile çalışanlar arasında bir köprü görevi görmelidir. Bu görevi hukuka ve etik kurallara uygun olarak, işletmenin ve çalışanların çıkarlarını koruyarak yerine getirmelidir. Bu süreç eğitimli ve zeki insan kaynakları profesyonellerini gerektirir. Elbette çalışanların, diğer yöneticilerin ve işletmecilerin de bu konuda dikkatli olması gerekmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2012).

Etik, en genel anlamıyla doğru ve yanlış arasındaki ayrımı belirleyen ilkeler bütünüdür. İnsan kaynakları uygulamalarında etik; adalet, eşitlik, dürüstlük, saygı, gizlilik ve hesap verebilirlik gibi temel değerler üzerine kuruludur. Örneğin, işe alım sürecinde adaylara eşit fırsatlar sunmak, cinsiyet, yaş, din, ırk ya da diğer kişisel özelliklere göre ayırım yapmamak etik davranışın bir parçasıdır. Benzer şekilde, çalışanların performans değerlendirmelerinin objektif kriterlere dayanması ve kişisel önyargılardan arındırılmış olması da etik bir yaklaşımdır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017).

Bu bağlamda, insan kaynakları profesyonellerinin yalnızca yasal mevzuatlara değil, aynı zamanda etik değerlere de bağlı kalarak hareket etmesi gerekir. Kurum içinde etik kültürün yerleşmesi, yalnızca İK departmanının değil, tüm yöneticilerin sorumluluğundadır. Etik ilkeleri temel alan bir insan kaynakları yönetimi, çalışan memnuniyetini artırır, iş yerinde pozitif bir ortam oluşturur ve uzun vadede kurumsal başarıyı desteklemektedir (Adal, 2016)

Çalışanların etik ilkelere uygun davranıp davranmadıkları konusunda tutarlı ve disiplinli bir izleme yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin etik açıdan önemli rollerinden biri

de etik davranışlarda bulunan yöneticilere ve çalışanlara tavsiye, rehberlik ve danışmanlık sağlamaktır (Barutçugil, 2004). Özellikle üst düzey yöneticilerin etik olmayan davranışları çalışanlar üzerinde daha olumsuz etkiler yaratacaktır. Tüm çalışanlar birbirlerine karşı saygılı ve dürüst olmalıdır. Örneğin; Ekibinin zararına çalışan bir insan kaynağının yüksek performansından dolayı ödüllendirilmesi, diğer çalışanlar arasında örgüte duyulan güveni ve adalet duygusunu zedeleyecektir. İş davranışının tahmin edilenden çok daha büyük bir etkisi vardır. Bu nedenle karar alırken tüm faktörleri göz önünde bulundurmak ve etik olmayan davranışlardan kaçınmak önemlidir (Türkmen, 2012).

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 bağlamda pek çok kuruluş insan kaynakları uzmanı yetiştirmeye ve insan kaynakları eğitimleri vermeye başlamıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi eğitimi veren ve insan kaynakları profesyonelleri yetiştiren kurum ve kuruluşların sayısı hızla artarken, bu alanda ortaya çıkan ve çıkabilecek etik sorunlara yeterince dikkat edilmemektedir (Birsell, 2007). Bu sayede kısa sürede işi devralabilecek ve personel işini tamamlayabilecek insan kaynağı havuzunun oluşmasına olanak sağlanacaktır; yönetim ile çalışanlar arasında bağ kuramayan, kurum kültürüne uygun adayları seçemeyen, seçim sürecinde uygunsuz davranışlarda bulunan çok sayıda yönetici bulunmaktadır. Bunun sebebi sadece eğitim eksikliği değil. Bazı yöneticiler, yaptıklarının yanlış olduğunu bilmelerine rağmen bu şekilde davranmaya devam ediyorlar ama bazen üst yönetim, bazen çalışanlar, bazen ülkenin sosyo-kültürel ve ekonomik durumu, bazen de şirketin insan kaynakları kadroları onları bu şekilde davranmaya zorlamaktadır.

Günümüzde işletme sahiplerinin etik olma yeteneğini engelleyen ve sınırlayan birçok olayın yaşandığı doğrudur. Ekonomik durgunluklar, teknolojik değişimin hızı, rekabet, küreselleşme, küçülme, yeniden yapılanma, birleşme ve satın almalar gibi değişimler; Bir örgütün kültürünü ve ahlaki değerlerini içselleştirmek doğru değildir. Ancak etik davranış; Kişisel tercihe, dış etkenlere ve zamana bırakmak yanlıştır. Yönetim, ortak inanç ve değerleri paylaşmak ve etik anlayışı oluşturmak için adımlar atmalı ve bu aşamada özellikle insan kaynakları yönetimi, belirli eylemlerde bulunma inisiyatifi

almalıdır (Barutçugil, 2004). İşyerinde etik olmayan davranışlar; Bu durum iş kaybı, sağlık ve yaşam riskleri, bireylere ve gruplara yönelik psikolojik zararlar, toplumsal adaletsizlik, sömürü ve hatta çevresel yıkım gibi sonuçlara yol açabilir (Lindebaum vd., 2017). Bu nedenle iş hayatında etik anlayışın oluşturulması ve sürdürülmesine büyük önem verilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, iş analizinden işe alıma, kariyer yönetiminden performans yönetimine, eğitim ve geliştirmeden iş sonlandırmaya kadar pek çok işlevi kapsamaktadır. Tüm bu faaliyetler, insanların bir şekilde katıldığı süreçlerdir. İnsanlar söz konusu olduğunda kişisel yargı ve değerlendirmelere sahip olmamak imkânsızdır. Dolayısıyla her durumda etik dışı davranış tespit edilebilir. Performans yönetiminde, değerlendirme yöntemine bağlı olarak değişmekle birlikte, kişiler rakip olarak gördükleri çalışma arkadaşlarına, patronlarına veya astlarına düşük puanlar verebilirler. Kariyer yönetiminde, yönetici tarafından sevilen veya işletme sahibi tarafından tanınan bir kişi, uygun bir kişi yerine daha üst bir pozisyona terfi ettirilebilir. Çalışanlara fazla mesai ücreti veya ücret ödenemez. Etik olmayan davranışlar bazen kasıtlı, bazen de kasıtsız olarak ortaya çıkar. Ancak bu durum kurumun adalet duygusunu zedeleyen ve her halükarda kurumun hesap verebilirliğini azaltan bir durumdur. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin her aşamasına büyük bir titizlikle yaklaşılması gerekmektedir (DeCenzo vd., 2017).

Kavi ve Koçak, (2011) 'a göre, İK'nın etik açıdan en sorunlu fonksiyonunun işe alım süreci olduğunu belirtmişlerdir. Göreve uygun olmayan insan kaynağının seçilmesinin etik olmayan bir davranış olacağını, şirketin katlandığı tüm maliyetlerin boşa gideceğini ve kaynakların israf edileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle hem adayın hem de işletmenin işe alım sürecinde etik olmayan uygulamalara karşı çok dikkatli olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları süreci oldukça uzun vadeli ve sosyal bir süreçtir; ancak sadece kişisel çıkar açısından bakıldığında bile etik dışı davranışlar her iki taraf için de sorun yaratacak bir eylemdir.

İşletmeler, insan kaynağı seçme ve yerleştirme sürecinde, aday çalışanların etik değerlerini, özellikle sadakati değerlendirmelidir. Başvuru, mülakat ve referans değerlendirme aşamalarında adayın etik değerleri ve kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağı önem taşımaktadır. Bu süreçte adayın dürüstlüğü onun etik anlayışının bir göstergesidir (Bingöl, 2004).

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bir organizasyonda çalışanların en etkili şekilde yönetilmesini amaçlayan stratejik bir süreçtir. Bu süreç, işe alımdan performans değerlendirmesine, ücretlendirmeden kariyer planlamasına kadar geniş bir alanı kapsar. İKY'nin her aşamasında alınan kararlar, doğrudan insan hayatını etkilediği için etik değerlerle yakından ilişkilidir. Bu nedenle, insan kaynakları uygulamalarında etik ilkelere bağlılık hem çalışan memnuniyeti hem de kurumsal itibar açısından büyük önem taşır.

#### **2.4 İşe Alım Sürecinde İnsan Kaynaklarının Sergilediği Etik Dışı Davranışlar**

İnsan Kaynakları yöneticilerinin insan kaynakları işe alım ve kariyer faaliyetlerinde önyargılardan tamamen arınıp objektif bir şekilde çalıştıklarını söylemek mümkün değildir. İşe alım sürecinde öncelikli olarak adayın işin gereklerini karşılayıp karşılamadığı dikkate alınmalı ancak süreç aynı zamanda ırk, görünüm ve cinsiyet gibi faktörleri de içerir. Ülkemizde kamu kurumlarında işe alımlarda “nepotizm”in özellikle etkili olduğu düşünülmektedir (Demirkaya ve Özcüre, 2015). İşe alım görevlilerinin sergiledikleri bu davranışlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

**Referansa dayalı ayrımcılık:** İşe başvuranların CV'lerinde "referanslar" bölümü genellikle en altta yer alsa da, ilk baktıkları yer burası olabilir. Adaylar arasında yetenek, deneyim ve eğitim dengesi sağlandığında referanslara başvurulmalıdır ancak özellikle "özgeçmişleri tersten okuma" alışkanlığının yaygın olduğu ülkemizde referanslar öncelikle dikkate alınmaktadır (Kavi ve Koçak, 2011).

Ülkemizde işe alım süreçlerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de kişinin vefat etmiş yakınlarıdır. Özel sektörde avantajlar ve kayırmacılık olduğu belirtilirken, kamu sektöründe bunların daha yaygın olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2001). Referans dediğimiz kısım aslında özgeçmişin en alt kısmında yer alan, adayların kendileri hakkında sahip oldukları bilgileri doğrulamak için kişilerin ve iletişim bilgilerinin yer aldığı bir bölümdür ve bunda etik olmayan hiçbir şey yoktur. Ancak söz konusu olay bugün bambaşka bir boyuta ulaşmıştır. İş tanımına daha uygun adayların, sadece devlet memuru veya fabrika sahibinin tanıdığı veya akrabası oldukları için elendiği örnekler de var. Bu durum, uygun adayların mülakata bile çağrılmamasına, mülakata çağrılanların ise zaman kaybına neden olmaktadır. İşin gerektirdiği şartları taşımayan bir kişi, işin gerektirdiği şartları taşıyan bir kişi kadar başarılı olamayacaktır ve işletmeye katkısı da sınırlı kalacaktır (DeCenzo vd., 2017).

Referansa dayalı ayrımcılık, liyakat ilkesinin ihlal edilmesi ve sürecin adaletsiz bir şekilde işlemesine sebep olmaktadır. İş için nitelikli bir aday, etkili bir referansı olmadığı için elenirken, daha az nitelikli bir aday sadece yakınları sayesinde işi kazanabilmektedir. Bu yaklaşım, hem kurum içi üretkenliği düşürmekte hem de işe alım süreçlerine olan güveni zayıflatmaktadır.

**Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık:** İşyerinde ayrımcılığın en yaygın biçimi cinsiyet ayrımcılığıdır (Adal, 2012). İş hayatında cinsiyet ayrımcılığı ve bunun yol açtığı psikolojik rahatsızlıklar; Bu durum sadece bireye değil, aileye ve topluma da zarar vermektedir. Aynı zamanda toplum açısından maliyet yaratan bir sorundur. Kadınların işgücündeki oranı düşük olduğunda; Ekonomik, eğitimsel, sosyal ve kültürel sorunların yanı sıra yasal düzenleme eksikliği de etkili olmaktadır. Bu nedenle toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik yeni bir politika geliştirilmiştir (Kırel vd., 2010). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kökenlerinin yalnızca biyolojik değil, aynı zamanda geçmişteki baskıların da unsurları olduğunu kabul ederek, kadınlara eşit hak ve fırsatlar sağlamayı amaçlamaktadır. Kadınların yasal eşitliğini etkin bir şekilde sağlamak için uluslararası belgeler ve ulusal yasalarda özel hükümler yer almaktadır. Pozitif ayrımcılık olarak bilinen bu düzenlemeler eşitliği sağlamaya yönelik tedbirler olarak değerlendirilmektedir. Bu önlemler kadınların iş hayatına katılımını artırsa da eşitlik sağlanamamaktadır. Ancak cinsiyet ayrımcılığı sadece kadınlara değil erkeklerle de uygulanmaktadır. Özellikle işletme sahiplerinin dış görünümünde danışman, sekreter, müşteri temsilcisi gibi pozisyonlarda kadın çalışanlar tercih edilmektedir. Bunlar toplumdaki cinsiyet rolleriyle ilgilidir (DeCenzo vd., 2017).

Graves ve Powell (1996)'ın araştırmasında, aday ve işe alım sorumlusunun aynı cinsiyetten olmasının, görüşmenin kalitesi üzerinde etkisi ele alınmıştır. Kadın insan kaynakları profesyonelleri, hemcinsleriyle gerçekleştirdikleri mülakatları olumlu yönde değerlendirirken, erkek insan kaynakları uzmanlarının, cinsiyete göre değerlendirme yapmadıkları araştırma bulgularında tespit edilmiştir.

İşe alım sürecinde ve çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının yaşandığı söylenebilir. Cinsiyet ayrımcılığının önemli bir örneği, aynı iş için kadın ve erkeklerle farklı ücret ödenmesidir. İş ilanlarında belirtilmediği halde bunu yapmaya devam eden işletmelerin de olduğu söylenebilir.

**Sendikal Faaliyetlere Dayalı Ayrımcılık:** Sendikalar Kanunu'nun 31. maddesi, işyerlerinin, çalışanlara işe alım sırasında veya istihdam sırasında sendikal faaliyetleri sebebiyle ayrımcılık yapmasını engellemiştir. Çalışan istediği sendikaya üye olma hakkına sahiptir ve herhangi bir aday veya çalışan sendikaya üye olmaya veya sendikadan ayrılmaya zorlanamaz, bu nedenle ayrımcılık yapılamaz (Zeytinoğlu, 2012). Herhangi bir sendikal faaliyete olumsuz bakan işletmelerin yanı sıra, çalışanlarını kendi sendikalarına üye olmaları konusunda baskı yapan işletmeler de bulunmaktadır. Federal ayrımcılık; Ayrıca, ülkemizdeki birçok sendikanın siyasi ve dinsel "pozisyonları" bulunmaktadır ve bu nedenle siyasi ve dinsel ayrımcılıkla ilişkilendirilmeleri mümkündür.

**Siyasi Görüşe Dayalı Ayrımcılık:** Bir kişinin, hiçbir gerekçe gösterilmeden, sadece siyasi görüşlerinden dolayı, diğerlerinden farklı muamele görmesi durumu. Siyasi ayrımcılığı uygulamaya devam eden işletmeler, ortak insan haklarını ihlal edilmektedir. Ayrıca farklılıklarının getirdiği avantajları da kaybedecekler. Bu şekilde ayrımcılık yapan işletmelerde, insan kaynakları zamanla belirli davranış kalıpları sergileyecek, dolayısıyla sadakatleri azalacak ve koruduklarını düşündükleri idealler geçersiz kalacaktır (Çetin ve Özdemirçi, 2017). Siyasi ayrımcılık bazen işe almama sebebi olabiliyor, bazen de işe alma sebebi. Birçok kuruluş, kendi siyasi görüşlerine uyan kişileri işe alma eğilimindedir; bu da daha uygun ve nitelikli kişileri işe almamalarına neden olmaktadır.

**Dini İnanca Dayalı Ayrımcılık:** Başvuru sahibine veya çalışanlara; Bu, bir kişinin dini inançlarına veya bu inançların gereklerini nasıl yerine getirdiğine bağlı olarak farklı muamele görmesi durumudur. Adaylar ve çalışanlar baskın bir dini inanca sahip olabilir veya hiçbir dine mensup olmayabilirler. Tüm bu durumların korunan bir statüsü vardır (DeCenzo vd., 2017). Yapılan araştırmalarda dinsel azınlıklara yönelik ayrımcılığın varlığı tespit edilmiş, ancak bu durumun yalnızca dinle ilgili olmadığı, dinsel ayrımcılığın siyasal ayrımcılıkla da bağlantılı olduğu vurgulanmıştır (Fox, 2000). Ülkemizde dinsel ayrımcılığın dış görünüşle de yakından ilgisi bulunmaktadır. Bu nedenle özellikle başörtüsü takmayı tercih eden kadınlar ayrımcılığa uğramakta, bununla ilgili basına yansıyan vakalar bulunmaktadır. Kariyer sitesinde yayınlanan duyuruya göre, "Muhasebe-Finans Görevlisi" pozisyonu için aranan şartlar şöyle: "Kadın (Erkek adayların ve başörtülü kadın adayların özgeçmişlerine bakılmayacaktır. Bunu özellikle vurgulamak isterim)". Bu reklam erkeklere karşı dinsel ve cinsiyetçi düşünceler içermektedir. Sosyal medyanın da etki etme gücüyle birlikte reklam çok fazla insan

tarafından paylaşıldı ve olumsuz yorumlar yapıldı. Yayınevi daha sonra özür diledi ve ilanı yayınlayan kişinin kötü niyetli olduğunu ve bu kişinin işine son verildiğini açıkladı (Emer, 2018).

Adaylar arasında dini inançlar açısından ayrımcılık yaşanabilir. Dindar bir işveren veya yönetici, dindar olmayan bir çalışanı dışlayabilir veya tercih etmeyebilir.

**Yaş Dayalı Ayrımcılık:** Bireyin yaşına bağlı olarak ayrımcılık yaratan tutum ve davranışların ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. Yaş ayrımcılığının nedenleri; ölüm ve yaşlanma arasındaki yakın ilişki; Fiziksel güzelliğe, cinselliğe ve ekonomik verimliliğe verilen önem (Buz, 2015). Yaşlıların emeklilik yaşına yaklaşması, hastalığa yakalanma riskinin daha yüksek olması, performanslarının düşük olması gibi önyargılar yaşlılara karşı ayrımcılığın nedenleridir. Yaş ayrımcılığı sadece yaşlılara özgü değildir; İnsanlar genç oldukları için yeterli bilgi veya deneyime sahip olmadıkları önyargısı nedeniyle de ayrımcılığa uğrayabilmektedir (Bakır, 2007).

Çalışma yaşı konusuna gelince, gençlere ve çocuk işçilere değinmek gerekir. 15 yaşını doldurmamış işçiler çocuk, 15 yaşını doldurmuş ancak 18 yaşını doldurmamış işçiler ise genç işçi olarak değerlendirilir. Eşit muamele ve ayrımcılık yapılmaması ilkesi tüm yaş grupları için geçerlidir. Çocuk ve gençlerin korunmasına ilişkin mevzuatta yer alan koruyucu düzenlemeler eşitlik ilkesinin istisnalarıdır; Çocuk ve gençleri korumaya yönelik özel düzenlemeler bulunmaktadır (Bakır, 2007). Gençler ve çocuklar fiziksel olarak yetişkin insanlardan farklıdır bu yüzden de onları özel olarak korumak ve farklı muamele yapmak gerekmektedir.

**Milli Kökene/İrka Dayalı Ayrımcılık:** Vatandaşlık ve daimi ikametle ilgili konuları kapsayan bu durum, ırk ve etnik kökene dayalı bir ayrımcılık biçimidir. İşletmeler; Çalışanların isimleri, kıyafetleri veya aksanları nedeniyle ayrımcılığa uğraması, ulusal kökene dayalı ayrımcılığın bir örneği olabilir. Burada en önemli nokta yabancı aksanın iş performansını etkileyip etkilemediğidir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017). Bir çalışanın yaşadığı veya doğduğu coğrafi konum nedeniyle konuşması anlaşılması zorsa, çağrı merkezinde çalışması tercih edilmeyebilir. Ancak bu durum iş performansını etkilemiyorsa ayrımcılık söz konusudur.

İrlanda'da incelenen bir olayda; İrlanda kökenli adayların, diğer adaylara kıyasla mülakatlara davet edilme olasılıklarının iki kat daha fazla olduğu tespit edildi. İrlanda kökenli olmayan adayların karşılaştığı olduğu ayrımcılık düzeyinde herhangi bir farklılık

tespit edilememiştir (McGinnity ve Lunn, 2011). Bu nedenle İrlandalı işverenler hâlâ İrlandalıları işe almayı tercih etmektedirler. Ama diğer ülkelerden gelen insanlara karşı ayrımcılık yapılmamaktadır. Bu durumda İrlanda vatandaşlarını işe almak da ayrımcılıktır.

Hollanda'da yapılan değerlendirmeye göre, Hollanda'da yaşayan azınlıkların büyük çoğunluğu Faslılar ve Türklerden oluşmaktadır ve bu azınlığın yüzde 95'i Müslüman olduğundan araştırma konusu din üzerinden yürütülmüştür. Ayrıca bu araştırmada Hollanda'da Faslılara ve Türklere karşı olumsuz davranış ve tutumların diğer insanlara göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. İş başvuruları üzerinden bir değerlendirme yapmak gerekirse, yerel halk, etnik azınlıklara göre 2 kata yakın bir oranda daha fazla iş görüşmesine davet edilmiştir (Biommaert vd., 2013).

**Genetik Bilgiye Dayalı Ayrımcılık:** Biyoteknolojinin gelişmesiyle literatüre eklenen en son ayrımcılık türlerinden biridir. Genetik ayrımcılık, işletmelerin bir hastalığa yakalanma riskini artıran genetik çeşitlilik nedeniyle insanlara farklı davranması durumudur. Genetik ayrımcılık, kişinin sağlığını etkilemesi bakımından diğer ayrımcılık türlerinden farklıdır. Bireyin erken tanı, tedavi veya olası hastalıklarının tespiti noktasında oldukça önemli olabilen bir uygulama, aynı zamanda ayrımcılık korkusu nedeniyle kişilerde tedirginlik yaratabilir. Çetin (2017)'nin araştırmasında literatürde bildirilen ayrımcılığın çoğunlukla ABD'de gerçek olduğu vurgulanmakta ve diğer ayrımcılık türlerine göre daha az yaygın olsa da gelecekte bu olayların artacağı belirtilmektedir. Genel olarak, insanların hastalıklara karşı duyarlılığının bilinmesi, işletmeler ve bireylerin sağlığı açısından önemlidir. Herhangi bir hastalığa genetik olarak yatkınlığı olan birinin, hastalığa neden olan ürünlerin kullanıldığı bir işte çalışması oldukça tehlikelidir ve önlem alınmasında fayda vardır. Ancak işletmelerin, erken ölüm veya ölümcül hastalık öyküsü olan adaylara bir şekilde yaklaşmaları gerekmektedir.

**Dış Görünüşe Dayalı Ayrımcılık:** Johnson vd. (2010) çalışmada, çekici adayların, cinsiyet, iş türü veya görünümün önemi gözetilmeksizin, tüm işler için çekici olmayan adaylara göre daha uygunsuz olarak değerlendirildiği bulunmuştur. Bazı mesleklerde dış görünüş özellikle önemlidir. Dış müşterilerle sürekli temas halinde olan çalışanlar giyim ve temizliklerine özel önem vermelidir. Bu tamamen normal bir davranıştır. Ancak bir adayın daha çekici olması veya daha iyi bir fiziğe sahip olması nedeniyle işe daha uygun

görülmesi, kendi kontrolü dışında olan sebeplerden dolayı diğer adaylara karşı ayrımcılık olarak yorumlanabilir.

**Tersine Ayrımcılık:** Olumlu eylem programları; Bu, azınlıklar ve kadınlar için istihdam fırsatlarının devam etmesinin sağlanması açısından önemlidir. Bu grupların iş hayatına entegrasyonunu ve kariyerlerini geliştirmelerini amaçlayan programlar da zaman içinde gelişmiştir. Ayrımcılığa uğrayan bu kişilerin iş hayatında "ileri" olmaları, azınlık olmadıkları ve erkek oldukları için işe alınmadıkları için bazı kişilerde hayal kırıklığı yaratabilir. Olumlu ayrımcılık uygulamalarının bazı kişilere karşı etkili olduğunu söylenebilir (DeCenzo vd., 2017).

Ülkemizde engelli vatandaşlarımızın ve eski hükümlülerimizin çalışmasını teşvik etmek amacıyla İş Kanunu'nun 30. maddesi uygulanmaktadır. Özel sektörde elli ve üzeri çalışanı bulunan işyerlerinde %3 oranında engelli işçi, kamu sektöründe ise %4 oranında engelli işçi, İş Kanunu'na göre ise %2 oranında sabıkalı işçi çalıştırılması zorunludur. Üretime katkıda bulunma ve toplumsal hayata katılma imkânı kısıtlı olan ya da hiç olmayan bireyler için iyi bir uygulamadır.

İnsan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde ortaya çıkan “saygısızlık ve yanlış bilgi verme” dışındaki tüm etik dışı uygulamaların ayrımcılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. İşyerinde ayrımcılık yaşandığında, ayrımcılığa uğrayan bireylerin belirli fırsatlardan yararlanma olanakları kısıtlanabilir.

Bu tür durumların yaşanmaması için işyerinde ayrımcı düzenlemeler yapılmamalı, objektif iyi niyet kuralları çerçevesinde fırsat eşitliğinin sağlanmasına çalışılmalıdır (Zeytinoğlu, 2012). Ayrımcılık hukuka aykırı bir uygulamadır (Doğan, 2014). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesinde; herkesin, dil, ırk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit olduğu; Kadınların ve erkeklerin eşit haklara sahip olduğu, devletin bu eşitliği sağlamakla yükümlü olduğu, bu amaçla alınacak tedbirlerin eşitlik ilkesine aykırı olamayacağı hükme bağlanmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası [T.C. Anayasası], 1982, m. 10).

İK profesyonelleri son derece dikkatli olmalarına rağmen, üst yönetimin baskısı ve kendi hataları nedeniyle çoğu zaman adaylara etik olmayan davranışlarda bulunabilmektedirler. Aslında, insanların "kendilerine benzeyen kişileri sevmek" düşüncesi, kurumsal açıdan olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

## **Akraba ve Arkadaş Kayırmacılığı (Nepotizm ve Kronizm)**

İşe alım sürecinde adayların en çok karşılaştığı etik olmayan davranışlardan biri de kronizm ve nepotizmdir. Kronizm, işverenin dostluk ilişkilerine öncelik vermesidir. Bir diğer buna benzer ayrımcılık türü de nepotizmdir. Nepotizm ise, rehberin adaylar arasında akrabalık ilişkisini dikkate alarak o aday hakkında daha olumlu düşünerek ayrımcılık yapmasıdır. Bu ayrımcılık türlerinde adayların yetenek ve deneyimleri arka planda tutulur; becerilerin yerine kişisel ilişkiler sonucu etkilemektedir (Keleş ve Özkan, 2011).

Bu durumlar sadece tarafların birbirlerine olan güven kaybına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda işletme içindeki iş verimliliğini de kötü yönde etkileyebilir. Potansiyel personel kaybetmek, çalışanlar arasında da soru işaretleri ve motivasyon düşüşü gibi problemlere neden olabilir. Kurum içinde bu olayların önüne geçmek için terfi ve işe alım süreçlerinde şüpheyi yok etmek ve şeffaflık sağlamak amacıyla kontrol mekanizmalarını güçlendirmek gerekmektedir (Arasli ve Tumer, 2008).

## **Hayalet Pozisyonlar**

Günümüzde, iş dünyasında yapılan en büyük problemlerden biri, “hayalet iş” olarak bilinen gerçek olmayan iş ilanlarında çoğalma olmasıdır. Araştırmalara göre, Glassdoor<sup>1</sup> ve benzeri uygulamalarda yayımlanan ilanların yaklaşık beşte birinin sahte pozisyonlar olduğu açığa çıkmıştır. Bu sahtelik, hem başvuru yapmak isteyen adaylar hem de kurum itibarı açısından farklı kötü sonuçlara neden olmaktadır. Bu ilanlar, çoğunlukla bir işletmenin personel aramadığı ancak pozisyonlar, genellikle bir şirketin çalışan arayışı içinde olmadığı ancak yine de müracaatlar gelmesi için ilan ettiği pozisyonlardır. Adaylar, açık olan pozisyonlara başvuru yaptıktan sonra geri bildirim olmadığında, güven ve şeffaflık konusunda endişe duymaktadırlar. İşletmeler bu ilanları, çoğu zaman aday havuzunu genişletmek ve şirket imajını yükseltmek gibi amacıyla yayımlayabilirler (Onedio, 2024).

Bu tarz ilanların sahteliğini anlamak için bazı önemli noktalara dikkat etmek gerekmektedir (Onedio, 2024):

- *İlanın yayımlanma tarihi yoksa bu ilan sahte olabilir.*

---

<sup>1</sup> Glassdoor, kullanıcıların kurumlarla ilgili deneyimlerini paylaştığı, maaş düzeyleri, iş görüşmesi süreçleri ve açık pozisyonlar gibi bilgilere erişim sağladığı çevrim içi bir değerlendirme sitesidir.

- *Genellikle ilan sonunda iletişim numarası yazılmaktadır. Bu numarayı kontrol ederek ilanın sahte olup olmadığını anlaşılabılır.*
- *Günümüzde LinkedIn yaygın olarak kullanılmaktadır. LinkedIn'de işletmenin genel bilgileri ve açık pozisyon olup olmadığı hakkında fikir edinilebilir.*
- *İlanda işletmenin konum ve iletişim detayları genelde açık şekilde belirtilmektedir. Bu bilgiler eksik veya belirsizse sahte ilan olma ihtimali olabilir.*
- *Ücretlendirme konusunda “çok yüksek” değerler varsa ilanı sorgulamak gerekebilir.*
- *Başvuru yaptığınızda anında finansal bilgiler talep ediliyorsa şüpheli ilan olabilir. Aynı iş için birden fazla ilan yerleştirilmişse ilanı daha detaylı incelemek daha sağlıklı olabilir.*

İşe alım sürecinde insan kaynakları (İK) uzmanlarının sergilediği etik olmayan davranışlar, çoğu zaman tarafsızlık ilkesinin ihlaliyle kendini göstermektedir. Özellikle önyargılar, sürecin objektiflikten ve adalet ilkesinden sapmasına yol açmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar, sadece adaylarda güven kaybına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin genel imajı ve kurum itibarı üzerinde de kötü etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla, İK uzmanlarının işe alım süreçlerinde etik ilkelere bağlı kalmaları; tarafsız ve adaletli hareket etmeleri hem kurumsal güven duygusunun oluşturulması hem de uzun vadeli başarı açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Azerbaycan'da insan kaynakları uzmanlarının yansıttıkları etik dışı davranışlar, İKY'nin eşitlik normlarını çoğu zaman ihlal edebilmektedir. Adaylar hakkındaki bilgilerin izin alınmadan başka kişilerle paylaşılması, gizlilik politikasının ihlaline neden olmaktadır. Bundan başka yaş, cinsiyet ayrımcılığı ve referansla işe alım gibi etik olmayan davranışlarla karşılaşılsa da, Azerbaycan'da etnik kökene göre etik dışı davranışlara ilişkin bilgiye fazla ulaşılmamıştır. Azerbaycan'ın çokkültürlü olması ve buna ilişkin yasaların var oluşu, farklı milletten olan bireylerin çalışma piyasasında yer bulmalarına şans tanımaktadır. Devlet kurumları başta olmak üzere, işe alım sürecinde adayın değerlendirilmesi etnik kökenden bağımsız olarak hayata geçirilmektedir. Ülkede nüfus bakımından en yoğun olan etnik topluluk Azerbaycan Türkleri ile beraber; Ruslar, Tatlar, Lezgiler, Gürcüler, Ukraynalılar ve Avarlar gibi etnik grupları da mevcuttur (State

Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, 2023). Talışlar ve Lezgiler, ağırlıklı olarak Azerbaycan'ın kuzey ve güney kesimlerinde ikamet etmektedir ve bu bölgelerde istihdama etkin olarak katılmaktadır.

## **2.5 İşe Alım Sürecinde Adayların Sergilediği Etik Dışı Davranışlar**

Yapılan araştırmalar özgeçmişlerin %80'inin yanıltıcı olduğunu, %42'sinin ise asılsız ifadeler içerdiğini ortaya koyabilir. Adayların %20'si almadıkları diplomalara sahip, %30'u işe giriş tarihlerini yanlış belirtmiştir ve %30'u ise var olmayan işletmelerde çalıştıklarını iddia etmiştir. İşletmeye yeni bir eleman alınması; Bu, zaman alıcı, masraflı ve oldukça emek gerektiren bir işlemdir. Bu nedenle adayların özgeçmişlerinde yer alan bilgilerin doğru olması gerektiği düşünülmektedir. Özgeçmişler, başvurular ve hatta mülakatlar aday hakkında yeterli bilgi sağlamayabilir. Bu nedenle örgüte katılmaya kesin karar vermeden önce kişi hakkında bilgi edinme arayışını genişletmek gerekir. Adayların yanlış bilgi vermesinin önüne geçmek için, adayların bu tür davranışların sonuçları (reddedilme, işten çıkarılma vb.) hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu durum, yanlış bilgi verme niyetinde olan adayın önüne geçemeyebilir. Bu nedenle adayın geçmişi ve nitelikleri dikkatlice araştırılmalıdır (Mitchell ve Gamlem, 2012).

İnsan kaynağı ihtiyacını karşılama konusunda kararlı olan işletmeler; İş ilanında belirli kriterler belirtiliyor ve bu kriterler karşılanıyorsa adaylar başvuruda bulunmaktadır. Ancak adaylar bazı konularda gerçekçi davranma eğiliminde davranmayabilir. Örneğin, yabancı bir dili "iyi" düzeyde orta düzeyde bildiğini veya üniversiteden yeni mezun olduğunu, ancak diploma için gereken şartları taşımadığını söyleyebilir. Bu tür yanlış bilgi girişleri, uzmanlar tarafından mülakatlarda, belge kontrollerinde veya basit dil sınavlarında kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Dolayısıyla bu şekilde yanlış bilgi vermek hem adayın hem de insan kaynakları profesyonellerinin zaman kaybıdır. İlan açıldıktan sonra, şartları taşıyıp taşımadıklarına bakmaksızın tanıdıklarını kullanarak diğer adayların önüne geçmeye çalışanlar olabilir. Bu tür davranışların önüne geçebilmek için insan kaynakları departmanının tüm dokümanları titizlikle incelemesi, profesyonelce hareket etmesi ve eğitilmiş olması şarttır. Adayların sergilediği etik olmayan davranışlar aşağıdakiler gibi ifade edilebilir (Mitchell ve Gamlem, 2012):

**Çift Taraflı Başvurular Yapmak:** Bazı durumlarda adaylar, farklı insan kaynakları uzmanlarına aynı iş ilanı için başvuru yaparak, uzmanlardan çeşitli teklifler almak stratejisini kullanabilirler. Böyle durumlarda adaylar, uzmanlara saygı göstermemekte ve

piyasadaki dürüstlük yasalarını çiğnemektedirler. Bireylerin bu yaklaşımı, işverenlerin itibarının da zarar görmesine neden olabilmektedir. Bu davranışların önüne geçmek için işverenler adaylarla iletişime geçmeli ve gerçek amaçlarının ne olduğunu açığa çıkarmalıdır.

**Referanslar:** Adayların işletmeye sundukları referanslar bazen adayın kişiliği ve çalışma sistemi hakkında yeterli bilgi vermemektedir. Adayın son doğrudan yöneticisi özgeçmişte yer almıyorsa, bu konuda soru sorulması, adaydan izin alınması ve eski yöneticinin isminin öğrenilmesi gerekir (Yetimoğlu, 2012). Adaylar, özgeçmişlerinde üst düzey tanıdıklarının isimlerine yer vermenin işe alım kararlarını olumlu etkileyeceğine inanabilirler ve bunun işe alınmada etkili olduğu da örneklerle ispatlanmıştır. Ancak bazı İK profesyonelleri, referans alınacak kişinin aday hakkında işe ilişkin bilgilere sahip olmasını tercih edebilir. Bunlara ek olarak; Ayrıca yönetimdeki kişilerin, İK profesyonellerine bildikleri alanda çalışmaları yönünde baskı yaptıkları da söylenebilir. Bu durum işletmeyi zor durumda bırakmakta ve uzun vadede hem adayın performansında hem de işletme içindeki kişilerarası ilişkilerde sıkıntılara yol açmaktadır.

Günümüzde referans yoluyla iş bulmak oldukça yaygınlaşmıştır. Ancak yönlendirme sürecinde etik dışı olarak değerlendirilebilecek durumlar biri nepotizm olabilir. Elbette adayların özgeçmişlerine referans yazmaları da çok rastlanan bir durumdur, insan kaynakları profesyonellerinin işe alım sürecinde gerekli gördüğü bir bölümdür. Ancak bu kişi, X'i belirli bir pozisyon için tanıdığı için, özellikle de iş için gerekli niteliklere sahip olmadığı için, daha uygun adaylar yerine işe aldıysa, bu etik dışıdır. Kayırmacılık yoluyla işe alım, iş performansı ve gönül rahatlığı açısından sorunlara yol açabilen bir durumdur. İşe alım süreçlerinde, objektifliğe dayalı yapılan değerlendirmelerin arka planda kalması, adayların iş için nitelikli personel olsalar bile işi kazanamamalarına yol açabilmektedir. Bu, sadece kişisel mağduriyet yaratmaz, aynı zamanda işletmenin potansiyel personeli kaybetmesine ve uzun dönemde başarı kaybına sebep olabilir.

**Kendisi Hakkında Yanlış Bilgi Vermek:** Bu kapsamda özgeçmişte yaş, soyad, ad gibi temel kişisel verilerin bilinçli olarak yanlış beyan edilmesi ele alınacaktır. Ayrıca medeni durum, askerlik durumu gibi genel şahsi bilgiler de özgeçmişin ilk bölümünde yer alır. İnsan kaynakları profesyonellerinin etik olmayan uygulamalarına ilişkin önceki başlıklarda da belirtildiği gibi, başvuranlar cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik özelliklere göre ayrımcılığa uğrayabilir.

Yapılan bir araştırmada; katılımcıların %20'si ismini, %44,36'sı ise yaşını CV'lerine yanlış bilgi girmenin kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir (www.blog.cvlogin.com, 2025). Özellikle isim ve yaş gibi temel kimlik bilgileri söz konusu olduğunda, yanlış beyan oranı dikkat çekici düzeydedir. Ancak bu tür bilgilerde yanıltıcı davranmak hem ciddi sonuçlar doğurabilir hem de kolayca tespit edilebilir. Bir adayın ismini veya yaşını bilerek yanlış beyan etmesi, çok istisnai ve güçlü bir gerekçeye dayanmalıdır; çünkü bu tür bilgiler, basit bir kimlik kontrolüyle hemen ortaya çıkabilir. Kimlik belgesinde yer alan bilgilerin bilinçli olarak hatalı girilmesi ise, durumu yalnızca etik bir sorun olmaktan çıkarıp yasal bir boyuta taşımaktadır (Mitchell ve Gamlem, 2012).

Özgeçmişlerde sıkça karşılaşılan bir diğer etik dışı davranış ise, katılım sağlanan seminerler, alınan sertifikalar ya da ilgi alanları hakkında gerçeğe aykırı bilgi verilmesidir. "cvlogin" tarafından yapılan bir araştırmaya göre, katılımcıların %40,23'ü seminer ve sertifikalar konusunda, %83,41'i ise hobiler ve ilgi alanları hakkında yanlış bilgi vermeyi sorun olarak görmemektedir. Bu durum, adayların bir kısmının özgeçmişlerini olduğundan daha etkileyici göstermek adına gerçeği çarpıttığını ortaya koymaktadır. Ancak insan kaynakları uzmanları, mülakatlarda detaylı sorular sorarak bu bilgilerin doğruluğunu kolaylıkla test edebilmektedir. (www.blog.cvlogin.com, 2025). Adaylar genellikle sundukları sertifikaların doğruluğunun kontrol edileceğini düşünmezler. Ancak bazı mesleklerde, bu belgeler hem yasal zorunluluklar hem de işin gereklilikleri ağıısından büyük önem taşır. Bu nedenle, sahte sertifikaların tespiti için çoğu belge üzerinde numaralandırma, barkod ya da hologram gibi güvenlik unsurları yer alır. Bu tür detaylar, belgenin gerçeğliğini kontrol etmeyi kolaylaştırmaktadır (Çalışkan, 2019).

Azerbaycan'daki işe alım süreçlerinde, bireylerin özgeçmişlerinde bulunan bilgilerin güvenilirliği bazı durumlarda şüphe uyandırabilmektedir. Birçok sektörde ilanda en az orta düzey rusça dil becerisi şartının olması, rusçayı yeterli ölçüde bilmeyen bireyleri gerçeğ olmayan ifadelerde bulunmalarına sebebiyet verebilmektedir. Azerbaycan'da iş hayatında rusçanın bu kadar önemli olmasının sebebi ülkede çok fazla rusça konuşan toplumun yaşıyor olmasıdır. Bu toplumlar içerisinde Kazakistan, Ukrayna, Türkmenistan ve Tacikistan olmaktadır. Rusçanın bu kadar etkin olması sebebiyle işe alım zamanı dil becerisi çok önemli kriter görölmektedir (Onedio, 2025). İş başvurusunda bulunan kişiler, iş bulma olasılığını artırmak için yabancı dil becerilerini daha üst düzey gösterme

eğiliminde bulunabilir. Bu tarz yanıltıcı bilgilerin önüne geçmek amacıyla özgeçmiş kontrol mekanizmalarının aktif şekilde kullanılması, bu sürecin şeffaf yürütülmesinde oldukça önemli gerekliliktir.

**Saygısızlık Yapmak:** Bu tür durumlara çok sık rastlanmaz, çünkü genellikle adaylar, önceden belirlenmiş ve seçilmiş bir grup içerisinde gelir. Ancak bazı adaylar, işe alınmayacaklarını fark ettiklerinde tutumlarında değişiklik gösterebilir. Mülakat sürecinde adayların dakik olmaları büyük önem taşır. Pek çok firma, işe alım sürecini planlı ve disiplinli bir şekilde yürütür; bu nedenle adaylardan birinin görüşmeye geç kalması, sürecin genel akışını olumsuz etkileyebilir. Böyle bir gecikme, hem işe alım uzmanlarına hem de diğer adaylara karşı bir saygısızlık olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca aday ile mülakatı gerçekleştiren kişi arasındaki ilişkinin profesyonel sınırlar içinde kalması gerekmektedir. Görüşmeyi yapan kişiyle şirket dışı bir bağ kurulması ya da adayın, İK profesyonelinin adını farklı yollarla öğrenip bu kişiyle birebir görüşme talep etmesi doğru ve etik bir davranış sayılmaz. İşe alım sürecinde tarafların birbirine karşı saygılı, dürüst ve profesyonel davranması hem sürecin sağlıklı ilerlemesi hem de kurumsal itibarı korumak açısından son derece önemlidir (Çalışkan, 2019).

Sonuç olarak, işe alım sürecinde adayların sergilediği etik dışı davranışlar, hem kurumsal hem de bireysel düzeyde ciddi sonuçlar yaratabilir. Kendileri hakkında bilgileri çarpıtmak ya da gizli olan bilgileri paylaşmak, sürecin güvenilirliğini azaltır ve işletmenin saygınlığına olumsuz yönde etki eder. Bu bağlamda, insan kaynakları uzmanlarının ve adayların etik standartlara sadık kalması, süreçlerin objektif ve sağlam bir şekilde işlenmesini temin edecektir.

Etik dışı davranışlar sadece kişisel problemlerde değil, aynı zamanda içinde bulunulan kültürel ve ekonomik düzenle de doğrudan ilişki içinde olmaktadır. Ayrıca, etik normların ülkelere göre farklılık göstermesi, işe alım süreçlerinin yürütülmesinde etkin bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada Türkiye ve Azerbaycan'daki iş kültürleri detaylı olarak ele alınacak ve iki ülkenin işe alım süreçleri karşılaştırılarak incelenecektir.

## **2.6 Türkiye’de İşe Alım Süreci ve Etik Anlayışı**

Türkiye’de işe alım süreçleri, kamu ve özel sektöründe belli bir düzen çerçevesinde yürütülse de zaman zaman pratikte bazı farklı davranışlar ve etik ihlallerle karşılaşmaktadır. İşe alım sürecine etik kavramının dahil olması ve iş ortamındaki

uygulamaların açık ve adil olarak yürütülmesi, örgütsel itibarın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Etik standartların gelişmesine rağmen Türkiye’deki yaklaşımlar incelendiğinde, iş ortamında hem kişisel hem de kurumsal açıdan etik olmayan davranışların varlığı açıkça hissedilmektedir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012).

### **2.6.1 Türkiye’de işe alım sürecinin genel yapısı**

İşe alım süreci, Türkiye’de genellikle şu aşamaları kapsamaktadır: iş planı hazırlama, açık pozisyon bildirme, başvurular almak, potansiyel aday portföyü hazırlama, ön değerlendirme, görüşmeler ve en sonda karar alınması. Bu aşamalar teorik olarak oluşturulsa da, uygulamada işletmelerin davranışları bu aşamalardan uzaklaşabilmektedir (Tortop vd., 2020)

Devlet sektöründe bu süreç, çoğu zaman merkezi sınav sistemi (KPSS) ile test uygulamaları gerçekleştirilerek yapılmaktadır. Bununla birlikte, işe alım sürecinde sözlü görüşmelere de önemli ölçüde yer verilmektedir. Ancak özellikle son yıllarda, görüşmelerin şeffaflık ilkesinden uzaklaştığına dair tartışmalar kamuoyunda çok fazla vurgulanmaya başlamıştır. Bu durum, adaylar arasında adil değerlendirme konusunda şüpheler doğurmakta ve güven duygusunu zedelemektedir. Özel sektörde ise görüşmelerin kamu sektörüne kıyasla daha esnek yürütüldüğü, değerlendirme kriterlerinin kurumlara göre değişebildiği ve bireysel takdir alanının daha geniş olduğu gözlemlenmektedir. İşe alım süreci, insan kaynakları profesyonellerinin planlamaları ile birlikte gerçekleşmekte, bunun yanı sıra aday değerlendirmelerinde yetenek odaklı görüşmeler ve kişisel testler yapılmaktadır (Tortop vd., 2020).

### **2.6.2 Türkiye’de etik dışı davranışların görünüşleri**

Türkiye’de sıklıkla karşılaşılan etik olmayan davranışlar hem insan kaynakları yöneticileri hem de adaylar tarafından sergilenabilmektedir. Adaylar tarafından sıklıkla sergilenen etik ihlaller arasında; yanlış referans gösterme, kendileri hakkında yalan söylemek, görüşmelerde işverenlere gerçeği yansıtmayan ifadelerde bulunma gibi davranışlar yer almaktadır. Araştırmalara göre adaylar genellikle yabancı dil ve tecrübeleri hakkında gerçeği yansıtmayan bilgiler sunmaktadır.

İnsan kaynakları uzmanları ise ayrımcılık (medeni durum, yaş, dış görünüş cinsiyet vb. faktörlere dayalı), torpil ve adam kayırmacılık gibi etik dışı davranışlar sergilemektedir (Demirtaş ve Özyurt, 2019).

Bazı özel kurumlar, pozisyon için nitelikli iş gücünü bulmalarına rağmen ilanı açık tutarak aday havuzu oluşturmaya devam edebilir. Bu durum, sadece anlık iş gücü havuzunu genişletme ya da ileri dönemde oluşacak ihtiyaçları karşılama nedeniyle gerekçelendirilse de, tutumun etik boyutu eleştiriye açık konu olmaktadır. Bu tarz yaklaşımlar, kurumun şeffaflığı ve itibarı açısından derin kayıplarla sonuçlanabilir. Ayrıca, bu durum söz konusu süreçte adalet ilkeleriyle de çelişmekte ve kurumsal etik açısından dikkate alınması gereken bir konu açığa çıkarmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).

### **2.6.3 Kurumsal etik kodların ve yasal düzenlemelerin rolü**

Türkiye'de etik kurallara dair bazı düzenlemeler mevcut olsa da, bu ilkelerin iş yerinde ne ölçüde uygulandığı sıkça tartışılmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu, tarafsızlık ilkesine vurgu yaparak ayrımcılığı önlemeyi hedeflemektedir. Bu yasal düzenlemelere rağmen, fiziksel görünüme dayalı ayrımcılık ile yaş ve cinsiyete ilişkin öznel değerlendirmeler iş alım süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir (TÜSİAD, 2021).

Büyük ölçekli uluslararası şirketlerde etik normların belirlenmesi, etik dışı davranışların önlenmesinde önemli bir rol oynar. Öte yandan, küçük ölçekli işletmelerde etik kodların eksikliği, bu tür olumsuz davranışların sürmesine yol açmaktadır.

### **2.6.4 Toplumsal ve kültürel dinamiklerin etkisi**

Türkiye'nin toplumsal yapısı, kolektivist yapı olması nedeniyle sosyal bağların çok güçlü olduğu açıkça görülmektedir. Toplum, aile bağlantıları ya da referansla iş bulmayı destek olarak algılamakta ve bu durumu etik dışı davranış olarak kabul etmeyerek normalleştirmektedir (Hofstede Insights, 2023).

Türkiye'nin toplumsal yapısı, kolektivist özellikler taşıması nedeniyle bireyler arası bağların son derece güçlü olduğu bir yapıyı ortaya koymaktadır. Aile ilişkileri başta olmak üzere, akrabalık ve dost kapsamında kurulan bağlantılar, hayatın neredeyse her alanında etkisini göstermektedir. Toplum genelinde, işe alım sürecinde bu durum fazlasıyla görülmekte; işe yerleşmede tanıdık yardımıyla destek alınması, doğal bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, referans aracılığıyla aday değerlendirme bazı durumlarda etik dışı tutum olarak kabul edilmez, bunun aksine iş yaşamında olması gereken uygulama olarak içselleştirilmektedir (Hofstede Insights, 2023).

Bununla beraber, Türkiye’de bu süreçte sadece bireysel bağlantılara ilişkin ayrımcılık değil, dini ve siyasi görüşlere ilişkin kayırmacılığın da yaygın olduğu bazı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu tarz seçimler, liyakatin arka planda bırakılmasına ve fırsat eşitliğinin sarsılmasına neden olmaktadır. Genç nüfus başta olmak üzere, kurumsal yapıya duyulan itibarı zedelemekte ve motivasyon düşüklüğünü artırmaktadır (Memioğlu, 2025).

## **2.7 Azerbaycan’da işe alım süreçleri ve etik anlayışı**

Sovyetler Birliği sonrası, Azerbaycan’da işe alım süreçleri iktisadi değişimler ve globalleşme sebebiyle yeniden değişim eğilimi göstermiştir. Bu süreç, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda kültürel ve kurumsal düzeyde de önemli reformları beraberinde getirmiştir. Son yıllarda Azerbaycan’da hem özel hem de kamu sektöründe işe alım uygulamalarında belirgin bir ilerleme gözlemlenmektedir. Ancak bu gelişmeye rağmen, bu süreçte etik olmayan davranışların etkinliğini sürdürdüğü görülmektedir (Ergun ve Sayfutdinova, 2021).

Özellikle kamu sektöründe etik problemlerin temel nedenleri arasında şeffaflığın eksikliği, liyakate yeterince yer verilmemesi ve işe alım ölçütlerinin açık şekilde belli olmaması gibi faktörler yer almaktadır. Özel sektörde etik normların kurum kültürüne entegre edilememesi düzensiz süreç kontrollerine yol açabilmektedir. Bu durum işverenlerin ve adayların güvenini sarsmakta, iş hayatında adalet kavramına zarar vermektedir. Tüm bu hususlar işe alım sürecinin yalnızca teknik bakımdan değil aynı zamanda etik açıdan da yapılması gerektiğini belirgin şekilde yansıtmaktadır (Ergun ve Sayfutdinova, 2021).

### **2.7.1 Azerbaycan’da işe alım sürecinin yapısı**

Azerbaycan’da işe alım aşaması çoğunlukla 4 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki, başvuruların kabulü, ikinci aşama başvuruların değerlendirilmesi, bundan sonraki aşama adaylarla görüşme ve son aşama ise karar aşamasıdır. Bazı durumlarda kamu sektöründe “Azerbaycan Devlet İmtahan Merkezi” (DİM) adaylar için sınav uygulamaları düzenlemektedir (DİM, 2022). Sınav sonrası görüşmeler bazen kamuoyunda objektiflikten uzak olduğu gerekçesiyle tartışma konusu olabilmektedir. Değerlendirme sürecine ilişkin yeterince şeffaf bilginin olmaması ve bazı adaylara yönelik kayırmacılık algısı, bu uygulamaların geçerliliğini zedelemektedir. Özellikle

kamu görevlerinde sözlü sınavların yazılı sınavlardan daha önemli olması, liyakat ilkesinin sorgulanmasına yol açmaktadır.

Özel sektörde ise işe alım süreçleri daha esnek ve kuruma özeldir. Büyük uluslararası işletmeler çoğunlukla eşitlik ilkelerine bağlı kalarak süreçleri sistemleştirmeye çalışmaktadırlar. Daha küçük şirketlerde kararlar daha çok yöneticilerin keyfi seçimlerine, yönlendirme ilişkilerine veya aile bağlarına göre şekillenmektedir. Bu durum özel sektörde fırsat eşitliği konusunda önemli etik problemleri gündeme getirmektedir (Azerbaijan State University of Economics, 2023).

### **2.7.2 Etik anlayış ve etik dışı davranışlar**

Azerbaycan'da yapılan çalışmalar, işe alım aşamasında nepotizm ve favoritizm etik olmayan davranışların en başında gelmektedir. Bu süreç aslında ülkenin toplumsal kültürü ve etik normların ne düzeyde gözetildiği ile doğrudan bağlantılıdır (Byulegenova vd., 2024).

Dünyanın birçok yerinde gözlemlendiği gibi Azerbaycan'da da iş yaşamında kadın problemlerinin eleştirilmesi gereken yönleri gözlemlenmektedir. Azerbaycan'da yaşam tarzlarıyla kadın problemleri çeşitlidir. Bunların bazıları kamuoyuna karşı gizlenirken, problemlerin çoğu Azerbaycan gündeminde eleştirilmektedir. Kadınların iş hayatı ele alındığında bazı alanlarda kadınların dezavantajlı olması, adayların yaşlarına karşı önyargıların oluşması ve dış görünüş gibi objektifliği bozan yaklaşımlar, işe alım sürecinin etik normlar çerçevesinde yürütülmesine engel olmaktadır (Bölek vd., 2011).

Bir başka sorun, seçim aşamasının belirsizlik olmasıdır. İşe alınan bireyler daha önceden belli olsa da, bazı işletmeler, sadece göstermelik pozisyonlar açarak adaylar arasında itibarsızlık duygusu yaratmaktadır. Bundan başka, işverenler, görüşmelerde adayların iş deneyimleri hakkında fazlasıyla ilgilenmiyorken, kişisel hayatla ilgili farklı sorular sorarak etik kurallar çerçevesinin dışına çıkmaktadırlar (Jafarov, 2023).

### **2.7.3 Yasal düzenlemeler**

"Azerbaycan Cumhuriyeti Emek Kanunu", yasal kurallar aracılığıyla ülkedeki işe alım süreçlerini düzenlemektedir. Bu kanun, adayların haksız değerlendirilmelerinin önüne geçmekte ve işe alım sürecinin adalet ilkesi sınırları çerçevesinde şekillenmesini ön plana çıkarmaktadır.

Sovyetler Birliği zamanında Azerbaycan'da kadınlar, farklı meslek ve sektörlerde çalışmaya başlamış, yasalarda kadınlara ilişkin izin hakları, çalışma şartları ve kadınlara özel olan bazı ayrıcalıklar da düzenlemelere konu olmuştur.

Ülkede ekonomik alanda olan olumlu gelişmeler, kadın çalışanlar üzerinde ve iş hayatında daha dengeli etkiler oluşturmaya başlamıştır. Özellikle Azerbaycan Emek Mecellesi (İş Kanunu) kapsamında kadınlara yönelik geliştirilen koruyucu düzenlemeler, kadınların çalışma yaşamındaki mevkilerinin güçlenmesine fayda sağlamıştır.

Azerbaycan hukuk sisteminde çalışma hayatına ilişkin kurallar, önemli ölçüde SSCB zamanından miras kalan yasal gelenekler kapsamında yapılanmıştır. Ancak Azerbaycan siyasi özgürlüğünü kazandıktan sonra, çalışma şartlarında ve iş hayatındaki ilişkilerde yaşanan bazı değişimler doğrultusunda yeni hukuki yasalar yapılması zorunlu hale gelmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) Azerbaycan'ın 1992 yılında üye olmasıyla beraber, iş ilişkileri, iş güvenliği ve sağlığı ile iş hukuku düzenlemelerinin geliştirilmesine yönelik önemli yenilikler düzenlenmiştir (Hüseynli ve Yiğit, 2017).

Azerbaycan'da devlet-din ilişkilerinin yasal zemini, Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, ülkenin üye olduğu uluslararası insan hakları sözleşmeleri ve "Azerbaycan Cumhuriyeti Dini İtikat Özgürlüğü Hakkındaki Kanun (ACDİÖHK)" gibi temel metinlerden oluşmaktadır. Bu doğrultudaki yasal düzenlemelerde özellikle Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi belirleyici bir hukuki temel olarak tanımlanmaktadır. Nitekim dini inanç özgürlüğüne ilişkin yasal düzenlemeler ile uluslararası sözleşmeler arasında herhangi bir uyumsuzluk ortaya çıktığında, yürürlükteki hukuk sistemine göre uluslararası sözleşmelere üstünlük tanınmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası'nda ise dinin devletten ayrılığı ilkesi açıkça belirtilmiştir. 1995 yılında kabul edilen Anayasa'nın 18. maddesi, din-devlet ilişkilerini şu esaslarla düzenlemektedir (Azerbaycan Cumhuriyeti, 1995, md. 18):

- Azerbaycan Cumhuriyeti'nde din devletten ayrıdır ve tüm dini inançlar yasa karşısında eşittir.
- İnsan onurunu zedeleyen veya insani değerlere aykırı olan dini öğretilerin ve hareketlerin yayılması yasaktır.
- Devletin eğitim sistemi laik esaslara dayanmaktadır.

Bu yasalar çerçevesinde Azerbaycan’da işe alım sürecinde kurumlar, adayların dini görüşlerine göre ayrımcılık eğiliminde bulunmaktan kaçınılmaktadırlar. Dini özgürlüklerin anayasal bağlamda hukuki güvende altında olması, çalışma hayatında din temelli dışlayıcı yaklaşımlara karşı koruyucu bir çerçeve oluşturmaktadır (Ganbarov, 2017).

Azerbaycan'da anayasada din ve devlet ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulduğu vurgusu yukarıda belirtilmiştir. Anayasada kabul edilmiş bu kurallar sayesinde kurumların işe alım sürecinde dine dayalı ayrımcılık eğiliminde bulunmaları yasaklanmıştır. Adaylar sadece niteliklerine göre değerlendirilmekte, inançlar üzerinden herhangi dışlayıcı yaklaşıma maruz kalmamaktadır. Bu durum, sürecin etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesine olanak sağlamaktadır.

#### **2.7.4 Kültürel etkiler ve toplumsal algı**

Kültür yapısı kolektivist olan Azerbaycan toplumu, kişisel bağlantıların ön planda tutulduğu, sosyal çevrenin önemli olduğu bir yapıya sahip olmaktadır. Bu doğrultuda işe alım sürecinde referanslar aracılığıyla pozisyon elde etme kavramı genellikle “destek kültürü” veya “yardım” çerçevesinde göz önünde bulundurulmakta ve toplumda normal bir durum olarak değerlendirilmektedir (Hofstede Insights, 2023).

Bu tür uygulamaların yaygınlaşması ve normalleşmesi, etik dışı davranışların sorgulanmadan görmezden gelinmesine ve insanların bunlar karşısında sessiz kalmasına altyapı oluşturmaktadır. Nitelik ve deneyim yerine bireysel bağlantıları ön planda tutan bir işe alım yaklaşımı, özellikle gençler arasında gelecek beklentilerinin azalmasına, iş tatmininin düşüşüne ve şirket itibarının zedelenmesine yol açabilir.

#### **2.8 İki Ülke Arasında Karşılaştırmalı Değerlendirme**

Azerbaycan ve Türkiye, güçlü tarihi bağlara ve ortak dil köklerine sahip iki yakın ülke hatta kardeş ülke olarak bilinmektedir. Bu yakın bağlantıya rağmen toplumsal ve kültürel değerlerde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu ayrımlar günlük pratiklerden toplumsal algılara kadar pek çok alanda belirgin olarak ortaya çıktığı gibi işe alım süreçlerinde de açıkça görülmektedir (Hofstede, 2001).

Kültür, kişilerin değerlerini, tutumlarını ve davranış şekillerini yönlendiren başlıca etkenlerden biridir. Bu nedenle etik anlayışı kültürel bağlam tarafından şekillenmekte ve her toplumda farklı normların varlığıyla önem kazanmaktadır. Türkiye ile Azerbaycan arasındaki kültürel ayrımlar işe alım süreçlerine de yansımaktadır. Bu aşamaların nasıl

yapılandırıldığı, nasıl denetlendiği ve hangi ölçüde adaletli kabul edildiği ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Çeliksoy ve Cavlı, 2024).

Bu kültürel ayrışmaların işe alım süreçlerine etkisi ve etik değerler açısından sonuçları aşağıdaki bölümlerde detaylı olarak ele alınmaktadır.

### **2.8.1 Türkiye ve Azerbaycan’da etik algıya etki eden kültürel faktörler**

Azerbaycanda, Sovyetler Birliği etkisiyle merkezîyetçi bir toplum yapısını benimsenmiş ve kolektivist standartlara öncelik verilmiştir (Byulegenova vd., 2024).

Buna karşın Türkiyede, modernleşme döneminin ve çok partili demokratik düzenin etkileriyle bireycilik eğilimli yasalar geliştirmiştir. Her iki ülkede hem farklılıklar hem de benzerlikler bulunmaktadır. İki ülkede de otoriteye bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır. Azerbaycan’da belirsizlikten uzaklaşma daha aşağı düzeydeyken, Türkiye’de bu gösterici biraz daha yüksek düzeyde öne çıkmaktadır (Hofstede Insights, 2023).

İşe alımda nepotizm, ayrımcılık, niteliğe göre değerlendirmeme gibi etik olmayan davranışların karşılaşılma sıklığı, yalnızca kişisel etik davranıştan değil, toplumsal algılardan da oluşmaktadır. Kültürel olarak çok yakın olan iki devletde de aile ilişkisi anlayışı çok kuvvetlidir. Bu bağlamda işe alım sürecinde tanıdık yardımıyla iş bulmak, hem Azerbaycan’da hem de Türkiye’de normalleştirilerek etik dışı davranış olarak değerlendirilmemektedir (Memioğlu, 2025).

Türkiye’de son dönemlerde insan kaynakları sisteminin gelişmesi, dünya etik standartlarına daha çok uyum sağlanması işe alım süreçlerinde tarafsız yaklaşımın oluşmasına katkı sağlamaktadır (Aydın ve Demirtaş, 2021). Bunun aksine, Azerbaycan’da iş ortamında sergilenen bazı etik dışı davranışların medyada fazla tartışılıyor olması, bu yaklaşımların sistematik bir düzen hâline geldiği düşüncesini oluşturabilir.

### **2.8.2 İşe alım süreçlerinin şekillenışı**

Türkiye’de, özel sektörün güçlenmesiyle beraber işe alım sürecinde daha sistematik yöntemlerin uygulanmasına ve etik normların gelişmesine altyapı oluşmuştur (Aydın ve Demirtaş, 2021). Devlet sektöründe ise sınav sistemleri etik olmayan yaklaşımların

sergilenmesinin önüne geçmeyi planlamaktadır. Bu düzenlemelere rağmen ülkede yine de tanıdık bağlantıları ve siyasi görüşler etkili olarak kalmaktadır.

Sovyetler döneminden sonra Azerbaycan, merkeziyetçilik ve akraba ilişkilerine dayalı işe alma anlayışını sürdürmeye devam etmektedir. Devlet sektöründe bu tarz yaklaşımlarla daha sık karşılaşılmaktadır (Ergün ve Sayfutdinova, 2021). Özel sektörde ise kurumsallaşma düzeyi çok yüksek düzeyde olmadığından, işe alım süreçleri daha çok informal olarak sürdürülmektedir. Azerbaycan ve Türkiye'nin işe alım sürecinde belirlenmiş kriterlere göre karşılaştırılması Tablo 2.1'de yer almaktadır.

**Tablo 2.1**

*İki Ülkenin İşe Alım Sürecinde Belirlenen Kriterlere Göre Karşılaştırılması*

| Karşılaştırma Kriteri     | Türkiye                                         | Azerbaycan                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| İşe Alımda Standartlaşma  | Orta-yüksek: KPSS, mülakat, performans testleri | Düşük: Genellikle referansla işe alım     |
| Etik İlkelerin Yaygınlığı | Kurumsal firmalarda belirgin                    | Sınırlı, şekilsel düzeyde                 |
| Nitelik Anlayışı          | Teorik olarak ön planda, fakat uygulamada zayıf | Genellikle ihmal edilmekte                |
| Arkadaş/Akraba yardımı    | Yüksek                                          | Yüksek                                    |
| Kurumsallaşma düzeyi      | Gelişmekte olan                                 | Gelişmekte olan                           |
| Rüşvet Anlayışı           | Orta düzeyde                                    | Orta düzeyde: Kamu sektöründe daha yaygın |

Tablo 2.1'de elde edilen sonuçlara göre Azerbaycan ve Türkiye'de işe alım süreçlerinde etik olmayan davranışlar yaygın bir şekilde devam etmektedir. Bu tür uygulamalar sadece kurumsal mekanizmaların yetersiz kalmasıyla açıklanamaz; bununla birlikte, kişilerin bu davranışları nasıl algıladıkları da kritik bir etken olarak kabul edilmektedir. Aslında birçok durumda işe alım sürecinde kayırmacılık veya ayrımcılık çalışanlar tarafından etik dışı olarak görülmez, aksine normal ve hatta kabul edilebilir bir uygulama olarak

görüldüğü gözlemlenmiştir. Bazı ortamlarda, “bağlantılarınız aracılığıyla iş bulma”, “referanslarınızla yargılanma” gibi uygulamalar kurumsal yaşamın doğal bir parçası olarak değerlendirilmekte ve toplumsal kültürün etik algılarını yönlendirme gücünde ortaya çıkan problemleri vurgulamaktadır.

### **2.8.3 Etik dışı davranışların algılanması**

Türkiye ve Azerbaycan’da işe alım süreci incelendiğinde rüşvet, adam kayırmacılık ve torpil gibi davranışların sıklıkla gözlemlenmektedir. Ancak bu davranışlar karşısında iki ülkenin toplumsal tepkileri karşılaştırıldığında bazı farklılıklar görülmektedir.

Türkiye’de sosyal medya ve toplumsal kuruluşlar yardımıyla etik dışı işe alım uygulamaları kamuoyuna iletilmekte ve bu konuda tepkiler artmaktadır. Kamuoyuna iletmekteki amaç, toplumda istenmeyen durumlara karşı farkındalığı artırmaktır (Özkul ve Özdemir, 2014). Toplumsal tepkiler zaman zaman olumlu sonuçlanırken, tepkilerin göz ardı edildiği durumlarla da sıklıkla karşılaşmaktadır.

Azerbaycan’da ise bu durum biraz farklı görünümde karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz davranışlar hakkında kamuoyunda çok fazla tartışma görülmemektedir. Etik olmayan davranışlar zaman zaman normal kabul edilerek işin doğası olarak değerlendirilmektedir (Gaziyev, 2016). Bu algı, hem toplumsal hem de kurumsal düzeyde eleştirel yaklaşımın yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Özellikle işe alım süreçlerinde karşılaşılan adam kayırma ya da kişisel ilişkiler üzerinden yürütülen seçimler, birçok insan tarafından sorgulanmaksızın onaylanmakta, hatta çoğu zaman “durumun gereği” olarak kabul edilmektedir. Bu sessiz kalma hali, etik ihlallerin görünmezleşmesine ve kurumsal hesap verilebilirliğin zayıflamasına yol açmaktadır (Çeliksoy ve Cavlı, 2024).

### **2.8.4 Türkiye ve Azerbaycan örneklerinde ortak temalar**

Her iki ülkede de işe alım süreçlerinde etik dışı uygulamaların ortaya çıkmasının en temel nedenlerinden biri, kurumsal yapıların yeterince güçlü olmaması ve hesap verebilirlik kültürünün kurumsal düzeyde yerleşmemiş olmasıdır. Özellikle kamu sektöründe yürütülen işe alım süreçlerinin, çoğu zaman liyakat ve adil rekabet ilkelerinden uzak bir şekilde; siyasi bağlantılar, hemşehrilik ilişkileri ya da kişisel yakınlıklar üzerinden şekillendiği gözlemlenmektedir. Bu durum, yalnızca saha verileriyle değil, aynı zamanda literatürde yer alan çeşitli çalışmalarla da doğrulanmaktadır (Aydın ve Demirtaş, 2021).

Ortak şekilde dikkat çeken bir diğer unsur ise kültürel kodların bu süreçler üzerindeki belirleyici etkisidir. Özellikle kolektivist kültür yapısının hakim olduğu toplumlarda, bireylerin iş arama ya da işe alma süreçlerinde kişisel ilişkileri kullanmaları yalnızca olağan değil, zaman zaman meşru bir yöntem olarak da kabul görmektedir. “Torpil” ya da “referans” gibi uygulamalar, toplumun genelinde etik dışı olarak tanımlansa da, uygulamada oldukça yaygındır ve bu da kültürel normların, etik ilkelere karşıt şekilde işleyebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, etik dışı davranışların yalnızca bireysel tercihlerle değil; aynı zamanda kurumsal zaaflar ve kültürel alışkanlıklarla iç içe geçtiği karmaşık bir yapıdan söz etmek mümkündür.

### 2.8.5 Çözüm önerileri

Çalışma kapsamında tespit edilen etik dışı davranışların azaltılması ve daha adil bir işe alım süreci oluşturulması amacıyla aşağıdaki çözüm önerileri geliştirilmiştir:

- **Etik Kodların Oluşturulması ve Yaygınlaştırılması:** Hem kamu hem de özel sektörde, kurumsal etik ilkeleri içeren rehber dokümanların hazırlanması ve bu kodların çalışanlara sadece rehber şeklinde değil, aynı zamanda örnek olaylar üzerinden anlatıldığı eğitimlerle aktarılması gerekmektedir. Bu tür etik belgelerin kurumsal kültüre entegre edilmesi, çalışan davranışlarında olumlu değişimlerin önünü açacaktır.
- **Şeffaf İşe Alım Süreçleri:** İşe alımın tüm aşamalarında ilanlardan mülakatlara, değerlendirme kriterlerinden sonuç bildirimine kadar açık ve denetlenebilir uygulamaların benimsenmesi, etik dışı müdahalelerin önüne geçilmesine fayda sağlayacaktır. Özellikle kamu kurumlarında bu süreçlerin kamuoyu ile paylaşılması, hem hesap verebilirliği hem de kuruma duyulan güveni artıracaktır.
- **Etik Eğitimi ve Farkındalık Artırımı:** Üniversite düzeyinden başlayarak, işe alım süreçlerinde karar verici konumda olan tüm paydaşlara yönelik sistematik etik eğitimi verilmesi gerekmektedir. Meslek etiği, adalet duygusu, çıkar çatışması ve kurumsal sorumluluk gibi konulara odaklanan eğitim programları, etik farkındalığın artmasına katkıda bulunacaktır.
- **Bağımsız Denetim Mekanizmaları:** İşe alım süreçlerinin objektifliğini sağlamak amacıyla, kurumdan bağımsız çalışan etik kurulları veya izleme komisyonlarının

oluşturulması önem taşıtmaktadır. Bu yapılar yalnızca denetleme değil, aynı zamanda danışmanlık ve yönlendirme işlevi de görebilmelidir.

## **2.9 Sonuç: Yapısal ve Kültürel Reform İhtiyacı**

Azerbaycan ve Türkiye’de işe alım sürecine baktığımızda, çok büyük farklar olmadığını görülmektedir. İki ülkede de benzer tutumlar gözlemlenmektedir. Ancak Azerbaycan’da etik dışı davranışların önüne geçmek için sadece kurallar geliştirmek yetmeyebiliyor. Toplumun bu konudaki algısının değiştirilmesi önemli bir hal almaktadır. Türkiye’de ise bu konuda farkındalık artmaya başladı ama hem kamu hem özel sektörde hâlâ bazı sorunlar devam etmektedir. Dolayısıyla, iki ülkede de işe alım sürecinin daha adil ve şeffaf yürütülmesi için kontrol mekanizmalarının sağlamlaştırılması gerekmektedir. Ayrıca etik normların daha net bir şekilde belirlenmesi ve bunların yasal kurallar çerçevesinde oluşturulması iki ülkede de söz konusu sürecin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olabilir.

### 3 YÖNTEM

#### 3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma kapsamında, gönüllü katılımcılara yarı yapılandırılmış sorular sorularak yaşadıkları deneyimlerin özünü anlamak amaçlanmıştır. Bu çalışmada katılımcıların işe alım sürecinde maruz kaldıkları etik dışı tutumları, bu süreçteki kişisel sınır ihlallerini ve bu deneyimlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak hedeflenmiştir. Çalışmanın modelinde bağımsız değişken “İşe Alım Süreci”, “Kültür”, ”Demografik Değişkenler”, bağımlı değişken ise “Etik Dışı Davranışlar” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın hangi sınırlar içinde yürütüleceğini belirlemek ve elde edilen sonuçları kolay yorumlamak üzere oluşturulan hipotezler Tablo 3.1’de ifade edilmiştir.

**Tablo 3.1**

*Hipotezler Tablosu*

| Hipotez No | Hipotez Açıklaması                                                                        |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>H1</i>  | İşe alım sürecinde demografik değişkenlerin etik dışı davranışlar üzerinde etkisi vardır. |
| <i>H2</i>  | İşe alım sürecini etik dışı davranışlar etkiler.                                          |
| <i>H3</i>  | İşe alım sürecinde etik dışı davranışlar kültürlere göre değişir.                         |

Tablo 3.1’de öne çıkan hipotezler, İKY uzmanlarının ve adayların işe alım sürecinde karşılaştıkları etik olmayan yaklaşımları belirlemek ve bu yaklaşımların farklı değişkenlerle bağlantılarının açığa çıkarılması nedeniyle geliştirilmiştir. Nitel verilerden elde olunan sonuçlar doğrultusunda bu hipotezlerin desteği değerlendirilecek ve hipotezlerin kabul edilebilirliği tartışılacaktır.

Araştırma Türkiye ve Azerbaycan örnekleri üzerinden karşılaştırmalı olarak yürütülerek iki ülkedeki kurumsal ve kültürel farkların işe alım sürecini nasıl şekillendirdiğini analiz etmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın temel araştırma sorusu aşağıda ifade edilmiştir:

***“Türkiye’de ve Azerbaycan’da işe alım sürecinde taraflar (işe alım uzmanları ve adaylar) birbirlerine hangi etik dışı davranışları sergilemekte ve bu davranışlar kültürel bağlamda nasıl farklılık göstermektedir?”***

Araştırma sorusu kapsamında çalışmanın hangi soruna odaklandığı ve hangi sınırlar çerçevesinde cevap arandığına dair çalışmaya yön vermektedir.

### **3.2 Katılımcılar**

Araştırmanın katılımcı grubunu Türkiye ve Azerbaycan’da iş görüşmelerine katılmış toplam 4 aday ile bu süreçte görev alan 3 insan kaynakları uzmanı (İKY uzmanı) oluşturmaktadır. Aday katılımcılar farklı yaş grupları, cinsiyet ve eğitim düzeyinden oluşan çeşitliliğe sahiptir. Katılımcıların seçilmesinde, en az bir kez işe alım mülakatına katılmış olmaları temel kriter olarak alınmıştır. Ayrıca, uygulayıcı görüşlerini almak üzere işe alım süreçlerinde aktif görev alan İKY uzmanları ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu sayede süreci hem aday hem de uygulayıcı açısından bütüncül şekilde değerlendirme imkânı elde edilmiştir. İnsan Kaynakları uzmanlarının tamamı en az 5 yıl mesleki deneyime sahip olup, işe alım süreçlerinde aktif rol alan kişiler arasından seçilmiştir. Bu katılımcılar, hem Türkiye’de hem de Azerbaycan’da farklı sektörlerde görev yapan kurumsal yapılarda çalışmaktadır. Aşağıda, “İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar: Türkiye ve Azerbaycan Örneği” araştırması kapsamında görüşülen 4 aday ve 3 insan kaynakları uzmanı için oluşturulmuş katılımcı demografik bilgileri yer almaktadır. Katılımcılar M1–M4 (adaylar) ve IK1–IK3 (İK uzmanları) olarak kodlanmıştır.

Tablo 3.2’de araştırma bölümünde mülakat yapılan gönüllü katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Demografik bilgiler doğrultusunda katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular analiz edilecektir. Bu bulgular aracılığıyla araştırma, Türkiye’de ve Azerbaycan’da işe alım sürecinde hangi etik dışı davranışların sergilendiğini belirlenecek ve tarafların bu davranışlar karşısında nasıl bir tutum sergilediklerini ortaya konacaktır.

Bu bilgiler, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve araştırmanın örneklemini tanımak açısından önemli bir temel oluşturmaktadır. Gruplar arası karşılaştırmalar yapmak demografik değişkenler sayesinde daha kolay hale gelmektedir. Araştırmada yer alacak kişilerin demografik dağılımları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

**Tablo 3.2***Katılımcı Demografik Bilgileri Tablosu*

| <b>Katılımcı Kodu</b> | <b>Cinsiyet</b> | <b>Yaş</b> | <b>Eğitim Durumu</b> | <b>Ülke</b> | <b>Başvurduğu/ çalıştığı sektör</b> | <b>Pozisyon (adaylar)/ görev (İK)</b> |
|-----------------------|-----------------|------------|----------------------|-------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| M1                    | Kadın           | 28         | Yüksek Lisans        | Türkiye     | Finans                              | Aday–Analist                          |
| M2                    | Erkek           | 23         | Yüksek Lisans        | Azerbaycan  | Hizmet                              | Aday–Menajer                          |
| M3                    | Erkek           | 37         | Lisans               | Türkiye     | Eğitim                              | Aday – Öğretmen Adayı                 |
| M4                    | Kadın           | 26         | Lisans               | Azerbaycan  | Satınalma                           | Aday – Satış Temsilcisi               |
| İK1                   | Kadın           | 37         | Yüksek Lisans        | Azerbaycan  | İnsan Kaynakları                    | İK Uzmanı – Özel Sektör               |
| İK2                   | Erkek           | 39         | Lisans               | Azerbaycan  | İnsan Kaynakları                    | İK Yöneticisi – Kamu sektörü          |
| İK3                   | Erkek           | 35         | Yüksek Lisans        | Türkiye     | İnsan Kaynakları                    | İK Uzmanı – Özel Eğitim Kurumu        |

Tablo 3.2 demografik tablosu, araştırmanın hedeflediği nitel çeşitliliği açıkça yansıtmaktadır. Çalışma kapsamında, işe alım süreçlerinde karşılaşılan etik dışı davranışları incelemek amacıyla 4 iş başvuru sahibi (aday) ve 3 insan kaynakları (İK)

profesyoneli ile görüşülmüştür. Türkiye ve Azerbaycan örnekleminde seçilen katılımcılar, farklı sektörlerden ve sosyo-demografik özelliklerden oluşan maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi ile belirlenmiştir. Katılımcılar arasında cinsiyet dağılımı dengelidir; 4 adayın 2'si kadın, 2'si erkektir. İK uzmanlarının ise 2'si erkek, 1'i kadındır. Bu dağılım, her iki cinsiyetin de işe alım sürecinde karşılaştığı etik dışı davranışlara ilişkin deneyimlerinin karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Katılımcılar 23 ila 39 yaş aralığında değişmektedir. Bu durum, hem genç iş gücü adaylarının hem de daha deneyimli bireylerin etik algılarını yansıtarak, kuşaklar arası farkların analiz edilmesine olanak tanır. İK1, İK2 ve İK3 kodlarıyla temsil edilen insan kaynakları uzmanları farklı sektörel bağlamlardan (özel sektör, eğitim, hizmet) gelmektedir. Bu kişiler, işe alım süreçlerinde kurumların uyguladığı prosedürleri ve bu prosedürlerde karşılaşılan etik sorunları işveren bakış açısıyla değerlendirme fırsatı sunmaktadır.

### **3.3 Örnekleme Yöntemi**

Katılımcı seçiminde, amaçlı örnekleme stratejisi benimsenmiştir. Özellikle işe alım sürecinde etik dışı davranışlara maruz kalmış ya da bu tür vakalara tanıklık etmiş kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcılar, sosyal medya duyuruları ve araştırmacının mesleki bağlantıları aracılığıyla belirlenmiştir. İnsan kaynakları uzmanlarına ise profesyonel İK toplulukları üzerinden ulaşılarak gönüllülük esasına dayalı olarak katılım sağlanmıştır.

### **3.4 Veri Toplama Aracı ve Süreci**

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Adaylara ve İK uzmanlarına yöneltilen sorular farklılaştırılmış ancak temel etik ilkeleri değerlendirmeye yönelik paralel bir yapı izlenmiştir. Adaylara yöneltilen sorular, işe alım sürecinde yaşanan etik dışı uygulamaları anlamaya yönelik hazırlanmış olup kişisel sınırların ihlali, ayrımcılık, bilgi eksikliği, taraflılık ve kişisel yargıların işe alım kararlarında etkisi gibi başlıkları içermektedir.

Ayrıca İK uzmanlarına ise aday değerlendirme süreçlerinde etik ilkelerin ne düzeyde gözetildiği, adayların yanıltıcı bilgileriyle karşılaştıklarında ne tür tepkiler verdikleri ve fiziksel görünüş temelli karar almanın ne derece etik olup olmadığı gibi sorular yöneltilmiştir.

Görüşmeler 2 hafta süresince çevrimiçi platformlar (Zoom, Google Meet) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Her görüşme yaklaşık 30–45 dakika sürmüştür.

### 3.5 Verilerin Analizi

Bu araştırmada nitel veri kümelerinden anlamlı temaların ortaya çıkarılmasına olanak tanıyan tematik analiz yöntem çerçevesinde çalışılmıştır. Tematik analiz yoluyla katılımcıların ifadelerinden etik olmayan davranış kalıplarını belirlemek ve bu kalıpların bağlamsal yorumlarını geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Braun ve Clarke, 2006). İşe alım süreci gibi karmaşık ve öznel deneyimlerin rol oynadığı durumlarda tematik analiz araştırmacılara esneklik sunar ve bireylerin algılarını ve deneyimlerini bütünsel olarak incelemelerine olanak tanır. Bu yöntem, açık ifadelerin ve satır arası anlamların sistematik olarak analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda bu yöntem, adayların ve işe alım uzmanlarının etik olmayan davranışlarının ilgili deneyimlerinin derinlemesine incelenmesine imkan tanımaktadır. Bu nedenle tematik analiz, araştırma sorularıyla doğrudan bağlantılı yorumlayıcı ve tema temelli bir analitik çerçeve sağlamıştır. (Braun ve Clarke, 2006). Katılımcı ifadeleri doğrultusunda açık, eksiksiz ve dikkatli şekilde kodlama yapılarak aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

**1. Verilerin okunması ve anlama:** Tüm görüşme metinleri araştırmacı tarafından en az iki kez okunmuş, önemli ifadeler not edilmiştir.

**2. Kodların oluşturulması:** Ortaya çıkan tekrar eden ifadeler, deneyimler ve düşünceler kodlara ayrılmıştır (örneğin: “kişisel alan ihlali”, “görünüş temelli değerlendirme” vb.).

**3. Temaların belirlenmesi:** Kodlar, anlamlı temalar altında gruplanmıştır. Örneğin: “etik dışı sorular”, “tarafli mülakat davranışları”, “şeffaf olmayan iş tanımı” gibi ana başlıklar altında organize edilmiştir.

**4. Verilerin temalar doğrultusunda yeniden gözden geçirilmesi:** Temalar, tüm veri setiyle karşılaştırılarak doğrulanmıştır.

**5. Temaların adlandırılması ve raporlaştırılması:** Her tema, açık biçimde tanımlanarak ilgili katılımcı görüşleriyle desteklenmiştir.

Araştırmada güvenilirliği sağlamak amacıyla kodlama süreci ikinci bir araştırmacı tarafından da gözden geçirilmiş ve uzlaşa sağlanmıştır. Katılımcı görüşlerinin doğrudan alıntılarla sunulması, bulguların inandırıcılığını ve şeffaflığını artırmıştır.

### **3.6 Etik İlkeler**

Araştırma sürecinde etik kurallara azami ölçüde dikkat edilmiştir. Tüm katılımcılardan görüşme öncesinde açık rıza alınmış, gönüllü katılım esasına göre süreç yürütülmüştür. Katılımcıların isimleri ya da kişisel bilgileri kesinlikle paylaşılmamış, her birine M1, M2 gibi kodlar atanarak anonimlik sağlanmıştır.

İK uzmanları için de kurumları ve görevleri gizli tutulmuş, paylaşılan bilgiler sadece araştırma amacıyla kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında duygusal rahatsızlık yaratabilecek herhangi bir sorudan kaçınılmış, gerekli durumlarda katılımcının görüşmeyi sonlandırma hakkı hatırlatılmıştır.

### **3.7 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın temel sınırlılığı, örneklem büyüklüğüdür. 4 aday ve 3 İK uzmanı üzerinden yapılan analiz, geniş bir genellemeye olanak tanımamakla birlikte derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Diğer yandan, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, belirli deneyimlere sahip bireylerin dışarıda kalmasına neden olabilir. Bununla birlikte, fenomenolojik yaklaşımın amacı genellemeden çok, anlam üretmeye odaklandığı için bu sınırlılıklar nitel çalışmanın yapısına uygundur.

Ayrıca, görüşmelerin çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiş olması nedeniyle bazı sözsüz ifadelerin ve duygusal tepkilerin gözlemlenmesi mümkün olmamıştır. Ancak alınan detaylı görüşme notları, bu sınırlılığı büyük ölçüde dengelemeyi başarmıştır.

## 4 BULGULAR

### 4.1 Aday Görüşleri Bağlamında H<sub>1</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular

**H<sub>1</sub>: İşe alım sürecinde demografik değişkenlerin etik dışı davranışlar üzerinde etkisi vardır.**

#### 4.1.1 Cinsiyete dayalı ayrımcılık

Bu başlık altında işe alım sürecinde demografik değişkenlerin etik dışı davranışlar üzerinde etkisinin olup olmadığını katılımcıların (adaylar) görüşlerine göre değerlendirilecektir. Adaylara bu konuda çeşitli sorular sorulmuş ve alınan cevaplara göre bulgular ele alınmıştır.

**Soru:** “İşe alım sürecinde insan kaynakları uzmanlarının sizinle alakalı kişisel sınırları aşan sorular sorduğu oldu mu? Örnek verebilir misiniz?” sorusuna verilen yanıtların “Tema”, “Alt tema”, “Kodlar”, “Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.1**

*Cinsiyet Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                                   | Alt Tema                                                  | Kodlar                                               | Ülkeye göre belirlenen kodlar | Katılımcılar |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Cinsiyete Dayalı Etik Dışı Davranışlar | - Cinsiyetin işe alım sürecinde belirleyici olması        | - Cinsiyet ayrımcılığı<br>- Evlilik/annelik soruları | Azerbaycan                    | M1, M4       |
|                                        | - Kadınların işe alım sürecinde karşılaştıkları zorluklar | - Cam tavan etkisi<br>- Sessiz dışlama               | Türkiye                       |              |

Katılımcıların çoğu, işe alım süreci sırasında insan kaynakları uzmanlarının kişisel sınırları aşan sorular yönelttiğini belirtmiştir. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda ele alınacaktır:

**M4** bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“Görüşmede bana direkt olarak ‘Çocuk sahibi olmayı düşünüyor musunuz?’ diye soruldu. Bu, benim kişisel hayatıma giren bir soru ve işe alımla da ilgisi olmadığını biliyorum. Cinsiyetimin iş hayatında dezavantaj olarak karşıma çıkması çok rahatsız ediciydi.”

**M1** ise işe alım sürecinde kadın olmanın bir diğer zor tarafından bahsetti:

“Yüksek lisans mezunu olmama rağmen, mülakatta ‘kadınların bu alanda zorlandığı’ imasını hissettim. Beni akademik bakımdan değil, cinsiyetim üzerinden değerlendirmeleri beni çok şaşırtmıştı. Kadınların önünde cam tavan adlandırdığımız bariyerlerin günümüzde de olması çok üzücü.”

**M4’ün** ifadelerine benzer şekilde, **M1** böyle bir görüş de ekledi:

“Eşim çalışmamı destekliyor mu, mesai saatlerimde herhangi bir değişiklik söz konusu olduğunda sorun olur mu tarzında sorular soruldu. İş hayatında kadın olmak bu kadar zor olmamalı, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaksızın, erkek ve kadın işe alım sürecinde eşit şartlar altında değerlendirilmelidir.”

Bu bulgular, işe alım süreçlerinde etik sınırların sıklıkla aşıldığını ve bunun özellikle kadın adaylar üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Kadın adayların aile düzeni gibi konuların işe alım kararında dikkate alınması, adaylarda güvensizlik ve ayrımcılık hissi yaratmaktadır. Görüşmelerden elde edilen bu veriler, işe alım sürecinde profesyonelliğin ve adayın mahremiyetine saygının daha çok gözetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında erkek adayların cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaştıkları gözlemlenmemiştir.

#### **4.1.2 Eğitim ve deneyim düzeyine dayalı ayrımcılık**

Katılımcılar işe alım süreçlerinde sıklıkla demografik özelliklerine bağlı olarak ayrımcılıkla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Mezun olunan üniversite türü ve deneyim düzeyi de bazı katılımcılar için eleme kriterine dönüşebiliyor. Katılımcılara yöneltilen soru ve soruya verilen yanıtlar aşağıda ayrıntılı olarak belirtilecektir.

**Soru:** “Sizce işe alım aşamasında eğitim aldığınız üniversite türü (örneğin devlet üniversitesi, özel üniversite, yurtdışı eğitimi) sizin için olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturdu mu? Böyle bir algı hissettiniz mi?” sorusuna verilen yanıtların “Tema”, “Alt tema”, “Kodlar”, “Katılımcılar” şeklinde aşağıda tablo halinde yer almaktadır.

**Tablo 4.2**

*Eğitim ve Deneyim Düzeyine Bağlı Ayrımcılık Algısı: Tema, Alt Tema ve Kodlara Göre Dağılımı*

| Tema                                 | Alt Tema                            | Kodlar                                                                                           | Ülkeye Göre Belirnen Kodlar | Katılımcılar |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| Eğitim ve Deneyime Dayalı Ayrımcılık | - Üniversiteye göre önyargı         | - Devlet/özel üniversite farkı                                                                   | Türkiye                     | M2, M3       |
|                                      | - Yeni mezun olanlara karşı önyargı | - Tecrübesizlik gerekçesiyle elenme<br>- “Deneme tahtası” muamelesi<br>- Deneyimli adaya öncelik | Azerbaycan                  |              |

Bu konuda katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur.

**M2**, karşılaştığı ayrımcı davranışları şu şekilde dile getirmiştir:

“İlk iş başvurumda ‘ilanda yeni mezun olan kişiler de açık olan bu pozisyona başvurabilirler’ yazıyordu. Mülakata gittiğimde çok şaşırtıcı bir şekilde daha önce iş deneyimim olmadığı gerekçesiyle sürece devam edemeyeceğimizi bildirdiler. İş için istenen talepleri karşılamama rağmen, sırf yeni mezun olduğum için yetersiz sayıldım ve bu çok büyük hayal kırıklığına uğradım. İşe alım sürecinde dürüstlük beklentim boşa çıktı diyebilirim.”

**M3** ise, üniversite türüne göre karşılaştığı ayrımcı tavrı şu cümlelerle belirtmiştir:

“Mezun olduğum üniversite ülke çapında en iyi üniversiteler arasında ilk sıralarda yer almasa da, mülakatta insan kaynakları yöneticilerinin bana karşı olan muamelelerini doğru bulmamıştım. İstanbul dışında bir üniversite mezunu olduğum için ‘tanınmıyor’ söylendi. Bu yaklaşım bende sanki beceri ve yeterliliğe göre değerlendirme değil de saygınlık etiketine göre değerlendirme yapıldığı algısını yarattı.”

Katılımcı görüşleri, işe alım sürecinde görünürde yer almayan ama algısal önyargılarla şekillenen bir dizi dışlayıcı tutumun varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle adayların “yetersizlik” ve “diploma tanınmaması” gibi önyargılarla karşılaşılması, işe alım sürecinde sistematik ayrımcılık riskini gündeme getirmektedir.

#### 4.1.3 Yaşa dayalı ayrımcılık

İşe alım süreçlerinde yaş, adayların yetkinliklerinden ziyade bir önyargı unsuru hâline gelebilmektedir. Özellikle belli bir yaşın üstündeki ya da çok genç adayların potansiyellerinin göz ardı edilmesi, etik dışı bir ayrımcılığın habercisi olabilir. Bu tür uygulamalar, iş yaşamında fırsat eşitliğini zedeleyen ve liyakat ilkesini gölgede bırakan önemli bir sorun alanıdır.

**Soru:** “Bir pozisyona başvurduğunuzda yaşınızın, işe alınma sürecinde olumlu ya da olumsuz bir etki yarattığını düşündüğünüz oldu mu? Böyle bir durum yaşadıysanız, size nasıl hissettirdi ve bu durumu nasıl yorumluyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", "Alt tema", "Kodlar", "Katılımcılar" şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.3**

*Yaş Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                  | Alt Tema                             | Kodlar                                                        | Ülkeye Göre Belirlenen Kodlar | Katılımcılar |
|-----------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Yaşa Bağlı Ayrımcılık | - Genç adaylara karşı güvensizlik    | - Yetersizlik önyargısı<br>- Karar alma olgunluğunu yok sayma | Azerbaycan                    | M2, M3       |
|                       | - Yaşlı fazla olanlara karşı önyargı | - Yönetilmesi zor algısı<br>- Sabit fikirli olması algısı     | Türkiye                       |              |

Yaş faktörü katılımcı görüşleri incelendiğinde dışlayıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

**M2**, genç olması nedeniyle insan kaynakları uzmanları tarafından ciddiye alınmadığını şöyle açıklamıştır:

“Mülakata gittiğimde bana ‘bu kadar sorumluluk için yaşınız genç değil mi?’ tarzında bir soru yönlendirdiler. İş için gerekli olan tüm yeterliliklere sahip olmama rağmen, ‘bu işi yapabileceğini sanmıyoruz’ anlamında bir cümle kullanmışlardı. Sadece yaşına bakarak beni değerlendirme dışı bırakmaları beni gerçekten çok kötü etkilemişti. Daha sonra işe benden daha az eğitilmiş ama daha olgun birini aldıklarını öğrendim. Bazı işletmelerde yaş gerçekten de büyük bir dezavantajmış gibi sunuluyor.

Buna karşılık, **M3** yaşının fazla görülmesini sorun olarak yaşamıştır:

“37 yaşındayım. İş görüşmesi sırasında bana ‘günümüzde dijital ortam hızla büyümekte ve gelişmekte, bu yaşta bu değişimlere ayak uydurmak sizin için zor değil mi?’ diye soru soruldu. Yaşım nedeniyle pozisyon için beni uygun görmediklerini açıkça söylemeseler de bunu fazlasıyla hissettirdiler. Bu tarz tutumlar, kibarca bir ayrımcılık anlamı taşımaktadır. Yaşım ve deneyim düzeyimin değer görmesini bekliyordum, ama bunun aksi bir durumla karşılaştım.”

Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular, yaş faktörünün adayların niteliklerinden daha fazla dikkate alındığını ve bu durumun da eşitlik ilkesini zedelediğini ortaya koymaktadır. Adayların yaşları işe alım kararlarını etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır. Genç adaylar yeterince olgun görülmezken, ileri yaştaki adaylar da “takıma uyumsuz” olarak değerlendirilmiştir.

#### 4.1.4 Medeni duruma dayalı ayrımcılık

İşe alım süreçlerinde adayların medeni durumları, değerlendirme sürecinde dolaylı bir ayrımcılık gerekçesine dönüşebilmektedir. Evli, bekar ya da çocuk sahibi olmak gibi kişisel yaşam tercihleri, bazı işverenler tarafından adayın iş performansı ya da istikrarı hakkında varsayımlarda bulunmak için kullanılabilir. Bu yaklaşım, adayların özel yaşamlarına müdahale anlamına geldiği gibi, etik dışı değerlendirme pratiklerini de beraberinde getirmektedir.

**Soru:** “İşe alım sürecinde medeni durumunuzla ilgili bir soru yöneltildi mi ya da bu durumun işe alım kararını etkilediğini düşündüğünüz bir deneyiminiz oldu mu? Olduysa, bu durum karşısında kendinizi nasıl hissettiniz?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", "Alt tema", "Kodlar", "Katılımcılar" şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.4**

*Medeni Durum Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                            | Alt Tema                               | Kod                                                                    | Katılımcılar |
|---------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Medeni Duruma Dayalı Ayrımcılık | Bekâr Adaylara Yönelik Önyargılar      | - Yoğun tempoya daha uygundur (pozitif ayrımcılık)                     | M1, M3, M4   |
|                                 | Evli Kadın Adaylara Yönelik Önyargılar | - İşe fazla odaklanamaz veya bazı durumlarda ailesi sorun yaratabilir. |              |
|                                 | Evli Erkek Adaylara Yönelik Önyargılar | - Aile geçindiriyor, maaş beklentisi yüksek olur                       |              |

**M1**, bu konu ile ilgili yaşadığı bir olayı şöyle ifade etmiştir:

“İş görüşmesi sırasında açık şekilde medeni durumum sorulmadı ama sohbet ederken birden ‘evli değilsiniz sanırım?’ tarzında bir soru soruldu. Bu sorunun ardından esneklikle ilgili ve yoğun tempoya ayak uydurabilmemle ilgili farklı sorular sordular. ‘Mesai saatlerinin uzaması durumunda bir sorun olmaz herhalde’ gibi bir söylemde bulundular. Bekâr olduğum için bu konularda sorun olmayacağı ve her işe yetişebileceğim düşünüldü. Bu durum, özel hayatım yokmuş gibi algı yarattı ve beni rahatsız etti.”

**M3** ise yaşadığı durumu bu şekilde özetledi:

“Mülakata geldiğimde teknik konular konuşulduktan sonra insan kaynakları uzmanı bana maaş beklentimi sordu. Ben daha cevap veremeden yetkili ‘ailesi olan biri için ekonomik rahatlık önemli tabii, bunu anlayabiliyoruz ama bizim durumlar ve şartlar belli’ söyledi. Ailem olduğu için fazla ücret talep edeceğimi düşündüler, oysa ben piyasa ortalamasını bilen ve buna uygun davranan bir insanım. Sadece evli ve çocuk sahibi olduğum için bu tavırla karşılaşmam açıkçası beni rahatsız etti.”

Benzer şekilde M4, medeni duruma göre dışlayıcı tavırla karşılaştığını böyle ifade etti:

“Görüşme sırasında sadece özgeçmişimle ve becerimle ilgili konuşurken, sohbet ilerledikçe bir anda medeni durum konusu açıldı. İnsan kaynakları uzmanının ‘Evlisiniz ileride çocuk sahibi olmayı düşünürseniz bu sizin işinize engel olur mu?’ sordu. Evli olmam nedeniyle yakın zamanda annelik iznine ayrılacağım düşüncesi beni gerçekten şaşırttı.

Çalışmada toplanan veriler, işe alım sürecinde medeni durumun farklı etik olmayan davranışlara yol açabileceğini göstermektedir. Bu, karar alma sürecinde özel hayatın dikkate alındığını ve işe alım kararlarında eşitlik ilkesini ihlal ettiğini göstermektedir.

Evli erkek adayların aile geçimini sağladıkları gerekçesiyle daha yüksek ücret talepleri olabileceği algısı olumsuz değerlendirmelere yol açabiliyor. Bu yaklaşım, seçim aşamasındaki kararların varsayımlara dayandığını ve objektif olmaktan uzak olduğunu göstermektedir.

Bekar adaylar ise genellikle daha esnek ve “sorunsuz” olarak değerlendirilebilir. Bu durum, bireylerin kişisel özelliklerinin yanı sıra hem de sosyal etiketlerine dayalı değerlendirmeye alındıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Genel olarak bakıldığında, seçim aşamasında medeni durumun etkisi sadece doğrudan sorulan sorularla değil, aynı zamanda üstü kapalı ifadeler ve varsayımlar aracılığıyla da kendini göstermektedir. Bu doğrultuda işe seçim sırasında medeni durum, etik dışı ayrımcılığın başlıca kaynaklarından biri olarak ele alınabilir.

Teorik bölümlerde belirtildiği gibi, çok sayıda çalışma, kadınların işe seçim sürecinde cinsiyetçi ayrımcı davranışlara en çok maruz kaldıklarını göstermiştir. Bu, özellikle Azerbaycan bağlamında yürütülen çok sayıda nitel ve nicel çalışmada gözlemlenmektedir. Kadın adaylara yönelik dışlayıcı yaklaşımlar bazen kamu haberleri ve medya kapsamı ile ortaya çıkarken, diğer zamanlarda kültürel kabullenme nedeniyle daha ciddi şekilde bastırılmaktadır (Bölek vd., 2011). Sonuçlar, bu dışlayıcı tutumların istisnai durumlar olmadığını, aksine yapısal bir problemin işareti olduğunu göstermektedir.

Araştırmam sırasında elde edilen veriler bu eğilimi doğrulamaktadır ve işe alım kararlarının verilmesinde kadın adaylara yönelik dışlayıcı yaklaşımların büyük ölçüde daha önceki çalışmalarla örtüştüğünü göstermektedir. Özellikle, adayların medeni durumları ve yakın gelecekte bununla ilgili planlarının olup olmadığı gibi kişisel yönlerinin dikkate alınması, yaygın bir dışlama biçimini oluşturmaktadır. Azerbaycan'da cinsiyete dayalı ayrımcılık olmadığı iddia edilse de, mülakatlar yoluyla elde edilen veriler, kadınların her zaman istihdama erişemediğini ve belirli mesleklerde sistematik olarak göz ardı edildiğini göstermektedir.

Türkiye'de yürütülen akademik çalışmalar da sıklıkla kadın adaylara yönelik ayrımcılığı ele almakta ve işe alım süreçlerindeki eşitsizlikleri detaylı olarak analiz etmektedir. Bu kapsamda, araştırma bulgularım, Emer (2018) tarafından vurgulandığı gibi, kadınlara yönelik ayrımcı davranışların ortaya çıkışını ve devam ettiğini doğrulamaktadır. Bu nedenle, araştırmanın bu yönü, hem teorik hem de ampirik olarak ilgili literatürle güçlü benzerlikler paylaşmaktadır.

#### **4.1.5 Dine dayalı ayrımcılık**

İşe alım sürecinde sıklıkla karşılaşılan etik dışı davranışlardan biri de dine dayalı ayrımcılık yapılmasıdır. Bu konuda katılımcıların görüşleri alınmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

**Soru:** “Adayların dini görüşleri, sembolleri ya da uygulamaları işe seçim aşamasında değerlendirmelerinizi etkiler mi? Bu konudaki görüşlerinizi açıklar mısınız?” sorusuna verilen yanıtların “Tema”, “Alt tema”, “Kodlar”, “Katılımcılar” şeklinde aşağıda tablo halinde yer almaktadır.

**Tablo 4.5**

*Din Temelli Etik Dışı Davranışlar: Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                         | Alt Tema                                                                                                                                                                                                  | Kodlar                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Katılımcılar  |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Dini İnançlara Yönelik Tutum | <ul style="list-style-type: none"><li>- Tarafsızlık İlkesi</li><li>- Kurumsal Uyum Endişesi</li><li>- Dini Görünürlüğe Yönelik Duyarlılık</li><li>- Ayrımcılığın Farkında Olma ve Önleme Çabası</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- İnançlara müdahale etmeme, Dinin özel alan olduğu yaklaşımı</li><li>- Görünüşe bağlı algı, müşteri tepkisi riski</li><li>- Sembol kullanımına dikkat, tarafsız görünüm beklentisi</li><li>- Eğitimle farkındalık yaratma, süreci objektifleştirme</li></ul> | IK1, IK2, IK3 |

Dini inançlara karşı tutumlarını İKY uzmanları bu şekilde aktarmıştır:

**IK1:** “Doğruyu söylemek gerekirse, müşteriyle doğrudan iletişim halinde olan adaylarda dış görünüş ve sunum tarzı önem kazanmaktadır. Bu söylediğim kişisel önyargı değil sadece kurumsal beklentilerle ilgili olmaktadır.”

**IK2:** “Adayın dini inancı benim için iş değerlendirmesinde belirleyici bir unsur değildir. Bana göre bu tarz faktörlerin sürece dahil edilmesi etik ilkeleri ciddi anlamda ihlal ediyor. Ben her zaman adayın yetkinliğine göre değerlendirme yaptım. Hiçbir aday dini görüşü nedeniyle dışlayıcı tavırlara maruz kalmamalı.”

**IK3:** “Uzun yıllardır bu işde görev yapmaktayım. Ben kendi uygulamamda bir adayın dini görüşünü sorgulamadım ya da onun üzerinden bir değerlendirme yapmadım. Ancak dini ayrımcılıkla zaman zaman karşılaştığım durumlar oldu ve bunun yapabildiğim kadarıyla bunun önüne geçmeye çalıştım. Ben her zaman adayın potansiyeline ve kuruma olumlu neler katabilir hep buna odaklandım.”

## 4.2 Aday Görüşleri Bağlamında H<sub>2</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular

### H<sub>2</sub>: İşe alım sürecini etik dışı davranışlar etkiler.

#### 4.2.1 Eşit koşullarda adayların değerlendirilmesi

**Soru:** “Eşit koşullarda değerlendirilmediğinizi düşündüğünüz bir mülakat süreci yaşadınız mı?” sorusuna verilen yanıtların “Tema”, “Alt tema”, “Kodlar”, “Katılımcılar” şeklinde aşağıda tablo halinde yer almaktadır.

**Tablo 4.6**

*Eşit Koşullarda Değerlendirilmemeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                 | Alt tema                  | Kodlar                                                     | Katılımcılar |
|----------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|
| Eşit Olmayan Muamele | - Favori adaylara yönelim | - Bazı adaylara özel tutum<br>- Sıcak yaklaşım<br>- Torpil | M1, M2, M4   |

Katılımcıların büyük çoğunluğu, işe alım sürecinde eşit koşullarda değerlendirilmediklerini düşünmektedir. Bu durum mülakat sırasında bazı adaylara özel ilgi gösterilmesi ya da adaylar arasında dışlayıcı yaklaşımların gözlemlenmesi şeklinde ortaya çıkmıştır.

**M1**, gözlemlediği favori aday belirlenmesi yaklaşımını böyle ifade etmiştir:

“Mülakat sırasında bir kadın adaya herkes çok ilgili davrandı ve hatta herhangi bir isteğinin olup olmadığı da soruldu. Ben dahil diğer tüm adaylar sadece içeri alındık, birkaç soru sonrası geri uğurlandık. Gözlemlediğim bu durum, bana profesyonellikten uzak ve eşitlik ilkesine aykırı değerlendirme ölçütü gibi geldi. Başvuran adayların hepsi eşittir ve günümüzde iş hayatında torpil faktörünün devam etmesi gerçekten üzücü.”

**M2** de benzer bir durumu şu ifadelerle aktarmıştır:

“İş görüşmesinde yetkinlik değil, kim kimi tanıyor daha önemli faktörmüş gibi geldi bana. Benden önce içeri aldıkları aday, insan kaynakları yöneticisiyle tanıdık aracılığıyla işe başvurduğunu açıkça söylemese de konuşmalardan anlaşılıyordu. Eğitim açısından ve iş bilgisi açısından benden daha uygun olduğunu açıkçası düşünmüyordum ama daha sonra o adayın işe başladığını duydum. Torpil ve özel ilgi açıkça dile getirilmiyor ama neyin nasıl işlediğinin herkes farkında ve bu da çok üzücü.”

**M4** de önceki görüşlere benzer bir görüş aktarmıştır:

“İşe başvurduğumda, işin teknik beceri istediğini düşünmüştüm. Ancak mülakata gittiğimde içeride karşılaştığım manzara farklıydı. Bir adaya bizden daha ilgili davranılıyordu ve ona sorulan sorular yüzeyseldi. Mülakat sonrası anladığım kadarıyla akrabalık ilişkileri söz konusuymuş. Genel konuşmuyorum ama o iş görüşmesinden sonra anladım ki bazen iş için ne kadar yeterli olursanız olun, bazı ayrımcı faktörler sizi geri plana atabilir.”

Katılımcıların ifadeleri, işe alım sürecinde görünmeyen ama etkili olan bazı yapıların eşitlik ilkesini zedelediğini göstermektedir. Favori adaylara yapılan olumlu yaklaşımlar, iş görüşmelerinin şekilsel bir sisteme dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Ek olarak, adaylara ayrılan süre ve ilgi düzeyindeki farklar da, katılımcılar üzerinde ayrımcılık duygusu yaratmaktadır. Bu durum, sadece işe alım sürecine olan itibarı değil, kuruma duyulan bağlılığı da olumsuz etkileyebilir.

Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgu, literatürde daha önce (Ölmez Memioğlu, 2025) tarafından vurgulanan teorik bilgilerle benzerlik göstermektedir. Hem Türkiye hem de Azerbaycan’da “torpilli aday” seçimi sıklıkla görülmektedir. Nitekim torpile ve önyargıya ilişkin bulgu, daha önceki çalışmalarda belirtilen bilgileri desteklemektedir. Bu durum, araştırmamın literatürde mevcut olan diğer çalışmaları destekleyen nitelikte olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.2 Yanlı tutum ve psikolojik baskı

**Soru:** “Mülakat sürecinde işe alım sorumlusunun sizi yönlendirdiğini veya yanlı tutum sergilediğini düşündüğünüz bir durum oldu mu?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", “Alt tema”, "Kodlar", "Katılımcılar" şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.7**

*İşe Alım Sürecinde Yanlı Tutum ve Psikolojik Baskıyla İlgili Katılımcılardan Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                            | Alt tema                                            | Kodlar                                                                  | Katılımcılar |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Yanlı Tutum ve Psikolojik Baskı | - Adil olmayan değerlendirme<br>- Gerginlik yaratma | - Olumsuz beden dili ve yüz ifadesi<br>- Alaycı ifade, tersleyici tavır | M3, M4, M1   |

Katılımcılar, mülakat sürecinde insan kaynakları uzmanlarının bazı durumlarda tarafsızlığını yitirdiğini ifade etmiştir.

**M3**, karşılaştığı durumu bu ifadelerle özetledi:

“Göz temasından sürekli kaçtılar ve kısa kısa cevap verdiler. Sanki en başından olumsuz karar verilmiş gibiydi. Ayrıca, insan kaynakları uzmanlarından biri görüşme sırasında birkaç defa saate baktı, bu durum beni oldukça gerdi ve değersiz hissettirdi. O an yalnızca yeteneklerim ve eğitim düzeyim değil, duygusal açıdan da dayanıklılığım test ediliyormuş gibi izlenim aldım.”

**M4**, benzer şekilde sorulara verilen yanıtlardan memnuniyetsizliğin açıkça yüz ifadelerine yansıdığını belirtmiştir:

“Mülakat boyunca karşımdaki İK yetkilisinin yüz ifadesi oldukça ciddi, hatta bazı durumlarda alaycıydı. Cevap vermek istediğimde, daha cümlelerin sonuna gelmeden sözüm kesildi ve açıklama yapmama izin verilmedi. Böyle bir durumla karşılaştığımda kendimi önemsiz hissettim. Bundan başka sadece bir soruda kısa bir süre duraksadım diye İK yetkilisi kaşlarını kaldırarak ‘bilmiyor musunuz?’ diye karşılık verdi. Bu davranış karşısında daha da stres oldum ve görüşme esnasında motivasyonum bir daha yükselmedi.”

Mülakat sırasında baskıcı tavırla karşılaştığını ifade eden **M1**, durumu bu şekilde özetledi:

“İş görüşmesine gittiğimde içerideki atmosfer çok başkaydı. İnsan kaynakları yöneticileri bana çok mesafeli yaklaşım sergilediler. Özellikle ses tonu ve beden dili, orada arzulanan biriymişim gibi hissetmeme sebep oldu. Mülakat sonunda ‘herhangi bir sorunuz var mı?’ diye soruldu, ben de iş hakkında bir soru sordum ve karşılığında ‘işe başlayınca bunların cevabını zaten bulacaksınız’ cevabı verildi. 20 dakika boyunca psikolojik baskı hissettim ve oradaki olumsuz atmosfere teslim oldum diyebilirim.

Yukarıda ele alınan görüşler, katılımcıların bu süreçte psikolojik mobbing ve adaletsiz tutumlara dayalı görüşlerini ortaya koymaktadır.

Elde edilen veriler, mülakatlarda yalnızca soruların içeriğinin değil, sunulma şeklinin de aday algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yönlendirme içeren sorular, adayın özgün yanıtlarını bastırırken; yanıltıcı ya da mesafeli tutumlar adayın motivasyonunu ve performansını doğrudan olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, psikolojik baskı veya tehdit

hissi yaratan tavırlar, adayın kurum hakkında negatif bir izlenimle ayrılmasına neden olabilmektedir. Etik işe alım uygulamaları açısından bu tür tutumların fark edilmesi ve önlenmesi gerekmektedir.

#### 4.2.3 İşe alım sürecine karşı saygısızlık

**Soru:** “Mülakat sırasında veya sonrasında sürece karşı ilgisizlik ve saygısızlık hissettiğiniz durumlar oldu mu? Örnek verebilir misiniz?” sorusuna verilen yanıtların “Tema”, “Alt tema”, “Kodlar”, “Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.8**

*Sürece Saygı Eksikliğiyle İlgili Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                      | Alt tema                          | Kodlar                                   | Katılımcılar |
|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|--------------|
| Sürece Saygı<br>Eksikliği | - Şeffaf olmayan<br>değerlendirme | - Geri dönüş yapılmaması, keyfi<br>eleme | M2, M3       |

Etik dışı mülakat deneyimleri, katılımcıların işe alım sürecine olan güvenini sarsmış ve bazı katılımcılar bu nedenle belirli kurumlara bir daha başvurmamaya karar vermiştir.

**M2**, geçmişte yaşadığı kötü bir deneyimi bu ifadelerle aktarmıştır:

“İş başvurusu yaptıktan sonra görüşmeye özenle hazırlandım ve çok motivasyonlu şekilde gittim. Ancak mülakat sırasında ve sonrasında yaşadıklarımın sonu hayal kırıklığına uğradım. Mülakata gittiğimde belirlediğimiz görüşme saatinden yaklaşık 20 dakika sonra beni kabul ettiler. Aslında görüşme sırasında herhangi etik dışı davranışla karşılaşmadım. Ancak mülakattan uzun süre sonra bana herhangi bir olumlu ya da olumsuz geri dönüş yapılmadı. Kurumla iletişime geçtim ve sürecin devam ettiğini söylediler. Bu süreç haftalarca sürdü ve bana hiçbir açıklama ve geri dönüş yapılmadı. Bir birey olarak kendimi önemsiz ve emeklerimin hiçe sayıldığını hissettim. Sürece saygı duyulmaması ve adayla eksik iletişim kurulması, adaya karşı yapılan saygısızlığın göstergesi olarak görüyorum.”

Benzer şekilde **M3**, sürece olan güven duygusunu kaybettiğini ifade etmiştir:

“İş görüşmesine gittiğimde beni gayet samimi bir şekilde karşıladılar. Mülakat süreci de karşılıklı saygı çerçevesinde yürütüldü diyebilirim. İnsan kaynakları yöneticisi bana karşı oldukça ilgili ve sabırlıydı. Görüşmenin sonlarında da ‘sizinle çalışmaktan memnuniyet

duyarız' tarzında olumlu bir geri dönüş aldım. Ancak günler geçtikçe hiçbir geri bildirim almadım ve tekrar iletişime geçtiğimde, işe başka bir personelin alındığını öğrendim. Merakımdan, kibar bir şekilde eleme sebebimi öğrenmek isteğimi söyledim. Bu soruma karşılık olarak 'kurum politikaları nedeniyle bu konu hakkında bilgi veremiyoruz' yanıtını aldım. Aday olarak sadece işe seçilip seçilmediğim değil, işe alım sürecinin de nasıl işlediğini ve şekillendiğini öğrenmek en doğal hakkımdır diye düşünüyorum.”

Katılımcıların aktardıkları örnekler, işe alım sürecinde etik ilkelerin ihlal edilmesinin sadece süreci değil, uzun dönemde işletmenin aday nezdindeki algısını da zedelediğini ortaya koymaktadır. Geri bildirim eksikliği ve keyfi eleme tutumları, kuruma olan güveni derinden sarsmakta ve ileri dönemdeki başvuru isteğini ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, kurum imajı açısından ciddi risk faktörü taşımaktadır.

Çalışmanın teorik kısmında, hem Azerbaycan'da hem de Türkiye'de bu süreçte sergilenen etik dışı davranışlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Önceki çalışmalara benzer şekilde, bu çalışmada da elde edilen bulgu, işletmelerin zaman zaman adaylara mülakat sonrası geri bildirimin yapılmaması ve buna benzer diğer ilgisiz tutumları ortaya koymaktadır.

#### **4.2.4 Zaman yönetimi ihlalleri**

Zaman yönetimi, hem insan kaynakları profesyonelleri hem de adaylar için işe alım aşamasında profesyonelliğin temel bir göstergesi olmaktadır. Son anda yapılan görüşmesi iptalleri, kaçırılan görüşmeler, veya uzayan süreçler adayların kuruma olan güvenini zedeleyebilir. Bu bağlamda, adayların zaman yönetimiyle ilgili deneyimleri aşağıda incelenecektir.

**Soru:** “İşe alım sürecinde zaman yönetimi açısından sizce adil bir yaklaşım sergilendi mi? Karşılaştığınız örnekleri paylaşabilir misiniz?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", “Alt tema”, "Kodlar", "Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.9, aday katılımcıların işe alım sürecinde karşılaştıkları zaman yönetimi sorunlarına ilişkin deneyimlerini tematik olarak sunmaktadır. Katılımcılar, görüşmeler sırasında sürecin planlı yürütülmediğini ve bu nedenle çeşitli aksaklıklar yaşandığını belirtmişlerdir. Özellikle saatlerin son anda değiştirilmesi ve adayların uzun süre bekletilmesi gibi durumlar, zaman yönetimi ihlali kapsamında değerlendirilmiştir. Bu tür uygulamaların adaylar üzerinde olumsuz bir izlenim bıraktığı ifade edilmiştir. Kodlar,

katılımcı ifadelerinden türetilen ortak temaları yansıtmaktadır. Katılımcılar sütununda ise bu görüşleri dile getiren kişiler belirtilmiştir.

**Tablo 4.9**

*Zaman Yönetimine İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                  | Alt tema     | Kodlar                               | Katılımcılar |
|-----------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
| Zaman Yönetimi İhlali | - Plansızlık | - Saatlerin değiştirilmesi, bekletme | M1, M4       |

Kötü zaman yönetimi ve şekillendirilmemiş planlama, işe alım sürecinde adaylara karşı etik dışı davranışlar arasında yer almaktadır. Adaylar sıklıkla uzun bekleme sürelerinden bahsettiler. Aşağıda katılımcıların bu konu hakkında paylaştıkları deneyimlerden bazıları yer almaktadır.

**M1** buna benzer durumla karşılaştığını şu ifadelerle aktarmıştır:

“Mülakat günü saat 14.00 için çağrıldım ama bekleme salonunda 15.30’a kadar bekletildim. Beklediğim süre zarfında hiçbir açıklama yapılmadı, sorduğumda ise ‘biraz daha sabırlı olunuz lütfen yönetici kısa sürede sizi davet edecektir’ yanıtını aldım. Uzun bir süre bekledikten sonra içeri alındım ama bu sefer de çok aceleci bir tutumla karşılaştım. Mülakata çok hazırlıklı gitmiştim ama kendimi ifade etmek için yeterli zamanım olmadı. Adayların zamanının bu kadar değersizmiş gibi davranılması büyük bir saygısızlık göstergesidir.

**M4** diğer katılımcının karşılaştığı duruma benzer bir durumla karşılaşmış ve bu konudaki görüşlerini şöyle özetlemiştir:

“Mülakat süreci online olarak yapılacaktı ve 1 hafta öncesinden saat ve tarih belirlenmişti. Uygulamada görüşme odası ve şifresi bana iletilmişti. Ancak mülakat günü belirtilen saatte kimse görüşmeye bağlanmadı. Ben bir süre daha bekledim sonrasında mail üzerinden yetkililerle iletişime geçtim. Geri dönüş olarak ‘teknik arızalar nedeniyle görüşme iptal edilmiştir.’ cevabı aldım. Beklediğim süre zarfında boşa zaman kaybettim. Bir aday olarak emeğimin ve zamanımın önemsiz değerlendirilmesi beni gerçek anlamda hayal kırıklığına uğrattı.”

#### 4.2.5 Dini görüşe dayalı ayrımcılık

Adaylara işe alım sürecinde dine dayalı ayrımcılık yaşıyıp yaşamadıklarına dair sorular yöneltilmiştir. Aday görüşleri, bu tarz ayrımcılığın varlığına ilişkin düşünceleri ve kişisel gözlemleri ortaya koymak açısından büyük önem taşımaktadır.

Aşağıda, katılımcı görüşlerinin özeti ve görüşlerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

**Soru:** “İşe alım sürecinde dini inançlarınızı ifade ettiğiniz ya da görsel olarak yansıttığınız durumlarda farklı bir tutumla karşılaştığınızı düşündünüz mü? Varsa, bu durumu nasıl fark ettiniz?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", “Alt tema”, "Kodlar", "Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.10**

*Dini Ayrımcılığa İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                           | Alt Tema                                                                                                                 | Kodlar                                                                                                                                                            | Katılımcılar |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Dini Görüşlere Göre Ayrımcılık | <ul style="list-style-type: none"><li>- İnanç Temelli Önyargılar</li><li>- Dini Sembollere Karşı Olumsuz Tutum</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Başörtüsü ve buna benzer konuların sorun edilmesi</li><li>- Dini sorularla ölçüm, adayın yaşam tarzına müdahale</li></ul> | M3, M4       |

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcıların deneyimlerine dayalı olarak işe alım sürecinde dini inançlara yönelik farklı önyargılar ve dışlayıcı tutumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, dindar adayların kendi inanç ya da yaşam biçimleri sebebiyle dışlayıcı davranışlara maruz kalabildiklerini göstermektedir. Aşağıda, söz konusu etik dışı tutumlara dair adayların bireysel anlatımları yer almaktadır. Bu görüşler, sürecin ne denli subjektif ve önyargılı bir çerçevede ilerleyebildiğini somut örneklerle ortaya koymaktadır.

**M1** durumu şöyle ifade etmiştir:

“Başörtülü olduğum için ‘bu işe uygun musunuz? Bunu değerlendirmemiz gerekiyor’ tarzında soruyla karşılaştım. Mülakat boyunca olumsuz değerlendirileceğimi hissettirdiler. Ancak ben motivasyonumu kaybetmedim ve kendimi en iyi şekilde ifade ettim. Görüşme sonunda ‘aslında biz daha dinamik ekip arkadaşları arıyoruz’ söylediler. Dış

görünüşüm, dini görüş ve tercihlerimin işe alım sürecinde olumsuz olarak önüme çıkabileceğini hiç tahmin etmezdim.”

Çalışma kapsamında toplanan veriler, kadın adayların dini kimlikleri nedeniyle başvuru sürecinde daha sık önyargıya maruz kaldıklarını göstermektedir. Bazı kurumlarda başörtüsü gibi görünür dini semboller taşıyan kadın adayların mesleki yeterliliklerine bakılmaksızın dış görünüşleri nedeniyle olumsuz değerlendirilebilirler. Bu tutumlar yalnızca mesleki kimliklerini değil aynı zamanda kişisel inançlarını da etkilemekte ve başvuru sürecinde tarafsızlık ilkesini önemli ölçüde zayıflatmaktadır. Ayrıca katılımcılar, dini kimliklerinin mesleki yeterliliklerinden daha önemli olduğu algısının kendilerini demotive ettiğini ve kurumsal adalet anlayışlarını sorgulamalarına yol açtığını bildirmişlerdir. Bu bulgu, özellikle kadın adayların cinsiyetleri ve dini inançları temelinde çifte ayrımcılıkla karşı karşıya kalabileceğini göstermektedir.

Çalışmanın teorik bölümünde, Azerbaycan’da ve Türkiye’de bu süreçte tarafların birbirlerine sergiledikleri etik dışı davranışlar incelendiğinde dini ve siyasi görüşlere göre ayrımcılık yapıldığı ifade edilmişti. Hofstede Insights (2012) raporuna göre Türkiye’de çok partili demokratik düzenin etkisiyle bireycilik eğilimi Azerbaycan’a kıyasla daha üst düzeyde olmaktadır. Katılımcıların görüşlerinde elde edilen bulgular literatürde daha önce vurgulanan ifadelerle paralellik göstermektedir. İlaveten, Azerbaycan’da işe alım sürecinde dini görüşe göre dışlayıcı uygulamalara rastlanmaması bulgusu Ganbarov (2017)’nin teorik çerçevesiyle örtüşmektedir.

#### **4.3 İKY Uzmanlarının Görüşleri Bağlamında H1 Hipotezine İlişkin Bulgular**

**H<sub>1</sub>: İşe alım sürecinde demografik değişkenlerin etik dışı davranışlar üzerinde etkisi vardır.**

##### **4.3.1 Etnik kökene dayalı ayrımcılık**

Bu başlık altında 1.Hipoteze ilişkin katılımcıların (İKY uzmanları) görüşleri alınmıştır. Katılımcılara çeşitli sorular sorularak alınan cevaplar kapsamında bulgular elde edilmiştir.

**Soru:** “Kurumsal olarak farklı etnik kökenden adaylara karşı nasıl bir yaklaşım benimsiyorsunuz? Bu konuda belirli bir politika ya da hassasiyet söz konusu mu?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", “Alt tema”, "Kodlar", "Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.11**

*Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılığa İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                               | Alt Tema                                                                                                                                       | Kodlar                                                                                                                                                                                              | Katılımcılar |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Etnik Kimlik<br>Temelli Ayrımcılık | <ul style="list-style-type: none"><li>- Kurumsal politika ve bireysel önyargı</li><li>- Uluslararası projelerde kültürel farkındalık</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Vatandaşlık şartı vurgusu, sessiz ayrımcılık, yöneticilerin tutum farkı</li><li>- Çok uluslu ekip tecrübesi, kültürel uyum becerisine değer verme</li></ul> | IK2, IK3     |

**IK3** bu durumu dürüst bir şekilde cevapladı:

“Biz işe alım zamanı eşitlik ilkesine çok önem veriyoruz ama zaman zaman uygulamada bazı zorluklar yaşayabiliyoruz. Ülkemizde bazen Türk vatandaşı olmayan bireylere üst yönetim olumsuz yaklaşabiliyor. Bunun nedeni başvuruda bulunan kişinin dilindeki farklılıklar ya da etnik kökenine ait bilgiler işe alım sürecini etkileyebiliyor. Adaylar yabancı olduğunda Türkiye’de çalışma izni almak da uzun zaman aldığı için süreçte aksamalar olabiliyor. Bu yüzden yabancı vatandaşların başvurularına daha fazla dikkat etmek zorunda kalıyoruz.”

**IK2’nin** görüşlerine göre ise:

“Etnik köken, benim için çeşitliliği besleyen bir faktör ve farklı kültürlerden başvuran adaylar sayesinde işletme içinde daha zengin bir bakış açısı oluşuyor. Uluslararası projelerde, kültür farklılıkları projenin verimliliğine ve kalitesine doğrudan etki etmektedir. Benim için adayın hangi etnik kökenden olduğu ilgilendirmiyor, benim için önemli olan adayın becerisi ve problem çözücü olmasıdır. Bana göre bu yaklaşım hem örgüt kültürünü güçlendirmekte hem de çalışan bağlılığını artırmaktadır.”

Daha önceki çalışmalarda Türkiye’de işe alım sürecinde adaylara etnik kökene dayalı ayrımcı yaklaşımlar gözlemlendiği ele alınmıştır. Çalışmada katılımcı görüşüne ilişkin elde edilen bulguya göre Türkiye’de bu tarz yaklaşımlar zaman zaman sergilenebiliyor. İşe alım sürecinde T.C vatandaşı olmayan bireyler bazı durumlarda olumsuz yaklaşımlarla karşılaşabiliyor.

Azerbaycan literatüründe söz konusu süreçte adaylara ırkçılık yapılmadığı görüşü belirtilmişti. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2023) raporuna

göre Azerbaycan’da yaşayan çok fazla etnik azınlık mevcuttur ve onlar hiçbir sorunla karşılaşmadan istihdam etmektedir. Bu çalışmada da elde edilen bulgu, rapordaki verilerle benzerlik göstermektedir.

#### 4.3.2 Cinsiyete dayalı ayrımcılık

**Soru:** “İşe alım sürecinde adayların cinsiyeti, değerlendirmelerinizi doğrudan veya dolaylı olarak etkiledi mi? Bu gibi durumlarda nasıl bir yaklaşım benimsediniz?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", “Alt tema”, "Kodlar", "Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.12**

*Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığa İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                                            | Alt Tema                                                                                                                         | Kodlar                                                                                                                                                                                                                                | Katılımcılar |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Cinsiyet<br>Temelli<br>Dışlayıcı<br>Uygulamalar | - Kadın adaylara karşı önyargılı tutumlar<br>- Erkek adaylara yönelik mesleki kalıplar<br>- Toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi | - Gebelik riski, çocuk bakım sorumluluğu, duygusal zayıflık varsayımı<br>- Hemşirelik, sekreterlik gibi mesleklerin kadınlara uygun görülmesi<br>- Liderlik için erkek tercih edilmesi, kadınların karar mekanizmalarından dışlanması | İK1, İK3     |

Bu konuda **İK1** görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Kadın adayların özellikle çocuk sahibi olup olmadıkları ya da evlenmeyi düşünüp düşünmedikleri gibi sorularla karşılaştıklarını sıklıkla duymaktayız. Bu sorular, açıkça cinsiyet temelli bir dışlayıcı yaklaşımı yansıtıyor ve profesyonel bir yaklaşım olarak değerlendirilmiyor. Biz, kurumda bu tarz yaklaşımların önüne geçmek için mülakat süreçlerine dair standart form ve kontrol listeleri oluşturduk. Kadınların özellikle üst yönetim pozisyonlarında çalışmasını destekliyoruz ve bu alanda örgüt içi eğitimler veriyoruz.”

**İK3** de buna benzer bir görüşü paylaşmıştır:

“Bazı durumlarda, kadın adaylar sadece cinsiyetleri nedeniyle liderlik pozisyonları için daha az nitelikli kabul edilebiliyor. Bu büyük bir endişe kaynağıdır çünkü liderlik cinsiyete değil, yetkinliğe ve deneyime dayanmaktadır. Ayrıca işe alım sonrası cinsiyet

dengesi gözetilerek kariyer gelişim fırsatları geliştiriyoruz. Bu kurum içi kültürün gelişmesi tabii ki zaman aldı, ama şimdi faydalarını görüyoruz.”

#### 4.4 İKY Uzmanlarının Görüşleri Bağlamında H<sub>2</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular

##### 4.4.1 İş görüşmesinin adaylar tarafından ciddiye alınmaması

**Soru:** “Bir aday, görüşme sırasında belirli bir soruya cevap veremediği zaman bu durumu nasıl yönetirsiniz?” sorusuna verilen yanıtların “Tema”, “Alt tema”, “Kodlar” ve “Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.13**

*Adayların Mülakata Hazırlıksız Gelmesine İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                     | Alt tema                   | Kodlar                                                   | Katılımcılar |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------|--------------|
| Profesyonellik Eksikliği | Hazırlıksızlık             | İş tanımına hâkim olmama, genel başvuru yapma            | İK1          |
| Zaman ve Kaynak İsrafi   | Kurumsal verimsizlik       | Gereksiz mülakat süreci, uygun aday seçiminin zorlaşması | İK1          |
| Anlayış ve Esneklik      | Farklı hazırlık seviyeleri | Heyecan, deneyim eksikliği, yönlendirme ihtiyacı         | İK2, İK3     |

İnsan kaynakları uzmanlarının görüşlerine göre, adayların işin gereklerini anlamadan başvurmaları hem profesyonellik açısından hem de süreç verimliliği bakımından sorunlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, özellikle adayın mülakata hazırlıksız gelmesiyle ortaya çıkmakta ve kurumsal açıdan zaman kaybına neden olmaktadır.

**İK1**, bu durumu şu ifadeyle açıklamıştır:

“Aday görüşmeye hazırlanmadan ve iş pozisyonunun sorumluluklarını araştırmadan, anlamadan geliyorsa, bu adayın profesyonel alanda eksikliğini gösterir. Başvuru yaparken işin gereklilikleri açık şekilde yazmaktadır. Aday mülakata hazırlanmadan ve eksik bilgiyle geliyorsa, bu durum profesyonellikten uzak bir yaklaşım olarak

değerlendirilmektedir. Eklemek isterim ki bu tarz yaklaşım sergileyen adayın iş ortamında sorumluluklarını ne kadar doğru yerine getireceği şüphe uyandırıyor.”

**İK2** soruyu bu şekilde yanıtlamıştır:

“Bana göre mülakatlarda adayların belirli sorulara cevap verememesi her zaman yetersizlik anlamına gelmemelidir. Özellikle genç adaylarda karşılaşılan bu durum çoğunlukla heyecanla bağlantılı olabiliyor. Böyle bir durumla karşılaştığımda aday profilini inceliyorum. Eğer profil, işin gerekliliklerini karşılıyorsa, sadece birkaç soruya cevap veremedi diye o adayı elemeyi doğru bulmuyorum. Bu nedenle mülakatta heyecanlı adayla karşılaştığımda ortamı biraz yumuşatır ve adayın daha rahat hissetmesini sağlarım. Mülakatlar eleme ortamı değil, adayı tanıma ve değerlendirme ortamı olmalıdır.”

**İK3** de bu durumla ilgili benzer bir yorum yapmıştır:

“Mülakata gelen bazı adaylar, teknik olarak işe uygun kişiler olmalarına rağmen, kendilerini sözlü ifade etmek konusunda zayıf olabilirler. Sorulara cevap verememe konusunda ise bunun nedenini anlamaya çalışırım. Aday deneyim ve bilgi eksikliğinden mi yoksa heyecan nedeniyle mi sorulara cevap vermekte zorluk yaşıyor. Eğer iş için temel sorulara cevap veremiyorsa, pozisyon için uygun aday olmayabilir düşüncesi oluşuyor. Ancak karşılaştığım birçok bu tarz durumlarda adaya şans tanıdım ve iş için deneme sürecini başlattım. Deneme sürecinde aday potansiyelini yüksek düzeyde sergiledi ve kendini geliştirdi. Bu yüzden genel değerlendirmeyi, adayın öğrenme potansiyeli üzerinde yapmayı tercih ederim.”

Bu görüşler, işe alım uzmanlarının adaylara yönelik hem profesyonellik hem de empati temelli bir denge kurmaya çalıştıklarını göstermektedir. Adayın pozisyona uygun olup olmadığını değerlendirmede işin gereklerine hâkimiyet önemli bir kriter olarak ortaya çıkarken, bazı durumlarda kişisel farklılıkların da dikkate alınması gerektiği dile getirilmiştir.

Sonuç olarak, uzman görüşleri, işe alım sürecinde adayların pozisyona yönelik bilgi eksikliklerinin olumsuz algılandığını, ancak bu durumun tamamen dışlayıcı bir tutuma yol açmaması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, hem hazırlık eksikliğinin aday değerlendirmesinde dikkate alındığı hem de bireysel farklılıkların gözetildiği dengeleyici bir yaklaşım önerilmektedir.

#### 4.4.2 Yanlış beyanla ilgili bulgular

**Soru:** “İşe alım sürecinde, bazı adayların mülakat sırasında doğru bilgi vermediklerini ya da yanlış beyanlarda bulunduklarını fark ettiniz mi? Bu tür davranışlar hakkında nasıl bir tutum sergilersiniz?” sorusuna verilen yanıtların aşağıda "Tema", “Alt tema”, "Kodlar ", "Katılımcılar” şeklinde tablo halinde aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.14**

*Yanlış Beyanla İlgili Katılımcıların Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema               | Alt tema                | Kodlar                                                | Katılımcılar |
|--------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|
| Etik Sorunlar      | Yanlış beyan            | Özgeçmişte abartı, gerçeğe aykırı bilgiler            | İK1          |
| Profesyonel Tutum  | Dürüstlük beklentisi    | Güvenin zedelenmesi, adayın şeffaflığına önem         | İK2          |
| Anlayışlı Yaklaşım | Nedenlerin sorgulanması | Neden böyle davrandığı sorulmalı, nazik geri bildirim | İK2, İK3     |

İK uzmanının değerlendirmesine göre, adayların mülakat sırasında yanlış bilgi vermesi, etik dışı bir davranış olarak değerlendirilmekle birlikte, bu duruma verilecek tepkinin de yapıcı olması gerektiği vurgulanmıştır.

**İK2**, bu tarz durumlara daha çok açıklayıcı ve sorgulayıcı bir yaklaşımla yaklaştığını belirtmiştir:

“Evet, bazen başvuruda bulunan adayların özgeçmişlerinde belirttikleri yetenek ve tecrübeleri abartarak eklediklerini görüyoruz. Böyle bir durumla karşılaştığımda adaya nazikçe neden böyle bir yola el attığını soruyorum çünkü bu durumu anlamak zorundayım.”

Bu ifade, adayın beyanlarının doğruluğu kadar, bu tür yanlış beyanların arkasındaki gerekçelerin de anlaşılması gerektiğine işaret etmektedir. İK uzmanı, yalnızca yüzeydeki hataya değil, bireyin bu davranışa neden başvurduğuna odaklanarak empatik ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemektedir.

**İK3** de bu duruma ilişkin görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Mülakat sırasında zaman zaman adayların özgeçmişlerinde yazılan bilgilerin tam olarak doğru olmadığı fark ediyorum. Örnek olarak, karşılaştığım bir durumu anlatmak istiyorum. Aday özgeçmişte başvurduğu pozisyonda uzun yıllar çalıştığını belirtmişti ancak teknik alanda sorular sorduğumda yeterli bilgiye sahip olmadığı gözlemlendim. Bu tarz durumlarda adaya baskıcı bir tavırla yaklaşmak yerine, ‘özgeçmişiniz hakkında daha detaylı bir açıklama verebilir misiniz?’ tarzında adayı anlamaya yönelik soru soruyorum. Bunu da vurgulamak istiyorum ki bu süreçte dürüstlüğe önem verdiğim için, şeffaf olmayan adaylarla devam etmekten kaçınıyorum.”

Bu bağlamda, elde edilen bulgular İK uzmanının yanlış beyanı etik dışı bir durum olarak değerlendirdiği, ancak sert dışlayıcı tutumlardan çok eğitici ve anlayışlı bir tutum benimsediği görülmektedir. Bu yaklaşım, sadece etik ilkelerin korunmasını değil, aynı zamanda mülakat sürecinin eğitici bir süreç hâline getirilmesini de teşvik etmektedir.

Son olarak, elde edilen bulguların bir kısmı önceki literatür çalışmalarına benzerlik göstermekte, bazıları ise teorik alanla kısmen çelişki ortaya koymaktadır. Bu benzerlikler ve farklılıklar, işe alım süreçlerinin sadece evrensel ilkelerle değil, bununla birlikte sosyal ve kültürel yapılarla da geliştiğini yansıtmaktadır. Araştırma, Türkiye ve Azerbaycan genelinde işe alım sürecinde etik olmayan davranışların günümüzde de devam ettiğini ve bu bağlamda reform ihtiyacının zorunluluğunu vurgulamaktadır. Bu çalışma kısıtlı örneklem üzerinden yürütülmüş olsa da, bulguların alan yazındaki bazı öne çıkan yaklaşımlarla örtüştüğü ya da çelişki ortaya koyduğu görülmektedir.

#### **4.4.3 Fiziksel görünüş üzerinden değerlendirme**

**Soru:** “İşe alım sürecinde, bazı adayların yalnızca fiziksel görünüşleri üzerinden değerlendirilmesi veya belirli bir 'tip' arayışıyla karar verilmesi size göre ne kadar etik dışıdır?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", “Alt tema”, "Kodlar", "Katılımcılar” şeklinde aşağıda tablo halinde yer almaktadır.

Aşağıdaki tablo 4.15, işe alım sürecinde etik dışı uygulamalara dair katılımcı görüşlerinden elde edilen bulguları özetlemektedir. Özellikle dış görünüme dayalı seçim alt teması altında, adayların fiziksel özelliklerine göre değerlendirilmesi durumu ele alınmıştır. Katılımcılar, işverenlerin kalıp yargılarla hareket ettiğini ve belirli bir "tip" arayışında olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, işe alımda liyakatten çok görünüşün ön planda tutulduğunu göstermektedir. Görüşmeler, dış görünüşün adayın yetkinliklerinden bağımsız olarak tercih edilmesini etik dışı bir tutum olarak ortaya

koymuştur. Kodlar bölümünde, katılımcı ifadelerinden türetilen anahtar kavramlara yer verilmiştir.

**Tablo 4.15**

*Fiziksel Görünüş Üzerinden Değerlendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinden Derlenen Tematik Yapı*

| Tema                  | Alt tema                  | Kodlar                      | Katılımcılar  |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------|
| Etik Dışı Uygulamalar | Dış görünüşe dayalı seçim | Kalıp yargılar, tip arayışı | İK1, İK2, İK3 |

İK uzmanının değerlendirmesine göre, işe alım sürecinde adayların yalnızca dış görünüşlerine dayalı olarak seçilmesi, hem etik dışı bir uygulama hem de kurumsal risk oluşturan bir durumdur. **İK1**, bu konudaki görüşünü açıkça ifade etmiş ve fiziksel görünümün işe alımda etkili olmasının çok yönlü olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir:

“Açık konuşmak istiyorum, ilk izlenim olarak tabii ki fiziksel görünüş önemli olmaktadır. Ama işe talepleri dış görünüşün özellikle iyi olmasını gerektirmiyorsa, örneğin, göz önünde olmayı gerektiren işler var; satış temsilcisi veya buna benzer müşteriyle doğrudan iletişim halinde olmayı gerektiren pozisyonlarda bakımlı ve profesyonel görünümde olmasına özen gösterilmelidir. Benim için belirleyici faktör adayın beceri ve eğitimidir. Dış görünüş ayrımcılığı kalıplaşmış bir algı olduğu için bu konu, her zaman tartışılmıştır. Fiziksel görünüş tabii ki bir referans değil, sadece tamamlayıcı bir unsur olabilir.

**İK2**, de buna benzer bir görüşte bulunmuştur:

“Ben işe alım kararı verirken adayın boy, kilo ya da diğer fiziksel özelliklerine takılmayı sevmiyorum. Ancak kurum kültürümüz bazen bu konuda hassas yaklaşım sergilemektedir. Üst yönetimle çalışacak bireylerin görünümleri profesyonel ve daha ciddi olması beklenebiliyor. Bu beklenti kesinlikle ayrımcı tavır sergiliyoruz anlamına gelmesin. Başvuruda bulunan adayın giyim tarzı farklıysa ya da başörtülü bir bireyse, o kişi bu sebep yüzünden elenemez. Uzmanlık fiziksel görünüşle ilişkili değil, yetenek ve eğitimle doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden işe alım sürecinde ben, adayın potansiyeline göre değerlendirme yapıyorum.

**İK3** bu konudaki düşüncelerini şöyle aktarmıştır:

“Fiziksel görünüş, bazı yöneticiler için işe uygunluk algısını etkileyebiliyor. Ben insan kaynakları uzmanı olarak bu konuda tarafsız kalmayı tercih ediyorum. Birçok yetenekli insan tanıyorum sadece giyim tarzı diğerlerinden farklı olduğu için önyargıya uğrayabiliyor. Karşılaştığım bir olayı kısa bir şekilde anlatmak istiyorum. Bir keresinde potansiyeline gerçekten güvendiğim bir kişinin sadece dövmesi yüzünden göz ardı edildiğini gördüm. Bu tarz etik dışı davranışlara özellikle karşı çıkmaya çalışıyorum çünkü bizim işimiz yargılamak değil, adaletli bir seçim yapmaktır. İşletme için önemli olan bireyin dış görünüşü değil, o kişinin işletmeye ne kattığıdır.

Bu ifadelerden yola çıkıldığında, dış görünüş temelli değerlendirmelerin yalnızca bireysel ayrımcılıkla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda kurumsal etkinlik, çalışan memnuniyeti ve çeşitlilik gibi faktörlerde de olumsuz etki yarattığı görülmektedir. Ayrıca, bu tür pratiklerin uzun vadede çalışan bağlılığını ve kurum kültürünü olumsuz etkileyebileceği, işe uygun olmayan kişilerin sadece “tip” olduğu için seçilmesinin verimliliği düşürebileceği belirtilmiştir. Katılımcının değerlendirmesi, işe alımın yalnızca yetenek, deneyim ve karakter bazlı yürütülmesi gerektiği yönünde güçlü bir etik tutum ortaya koymaktadır.

#### 4.4.4 Akraba ve tanıdık aracılığına ilişkin ayrımcılık

**Soru:** “İşe alım süreçlerinde adayların tanıdık aracılığıyla yönlendirilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu tarz başvuruların sizin karar alma sürecinize etkisi oluyor mu?” sorusuna verilen yanıtların "Tema", “Alt tema”, "Kodlar", "Katılımcılar" şeklinde aşağıda tablo halinde yer almaktadır.

**Tablo 4.16**

*Tanıdıkla İşe Alım: Tema ve Kodlara Dayalı Değerlendirme*

| Tema                          | Alt Tema                                                                                                                                                 | Kodlar                                                                                                                                                                                             | Katılımcılar |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tanıdık Aracılığıyla İşe Alım | <ul style="list-style-type: none"><li>- Etik Açısından Değerlendirme</li><li>- Uygulamadaki Yaygınlık ve Gereçekler</li><li>- Olumsuz Sonuçlar</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Etik ikilem</li><li>- Güvenilir referans, zaman tasarrufu, risk azaltma</li><li>- Liyakat ihlali, çalışan memnuniyetsizliği, adaletsizlik algısı</li></ul> | İK1, İK3     |

Bu konudaki katılımcı görüşleri aşağıda ifade edilmiştir.

**İK1:** “Tanıdık yardımıyla yapılan başvurular kurumumuzda sık karşılaştığımız bir durumdur diyebilirim. Aslında, referans aracılığıyla başvuran adaylar hakkında bilgiye ulaşmak daha kolay oluyor ve bu da süreci hızlandırıyor. İlaveten, bazen personel ekibine uyum sağlayan ve güvenilir elemanı bulmak zor oluyor. Bu durumlarda referanslar işimizi kolaylaştırıyor. Bunu da vurgulamak isterim bu süreci her zaman adil değerlendirmiyorum. Bu yüzden her zaman referanslar aracılığıyla aday değerlendirmiyorum, adayın potansiyeli ve yetenekleri daha ön plandadır.”

**İK2:** “Bazen tanıdık aracılığıyla başvuran aday hakkında olumlu düşünsem de, ikilem yaşıyorum. Bu kişi gerçekten aradığımız kişi mi yoksa referans için mi şans vermek istiyorum? diye kendime soruyorum. Aslında, kurumumuz aday seçimini tanıdık ilişkilerini belirli bir sınırlama çerçevesinde yürütmeye çalışıyor. Kurum kurallarımız gereği, aday referans yardımıyla gelse bile işe alım aşamalarını geçmek zorunluluğu var. Bu yaklaşım fırsat eşitliği ilkesi açısından çok önemli olmaktadır. Bana göre ayrımcılık yapılmadan her aday aynı değerlendirme sürecinden geçmelidir.”

Sonuç olarak, tanıdık aracılığıyla işe alım, hem Türkiye’de hem de Azerbaycan’da oldukça yaygın bir pratik olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların aktardığı örnekler, bu yöntemin aday hakkında doğrudan bilgi edinmeyi kolaylaştırması ve güvenilirlik hissi yaratması gibi bazı operasyonel avantajlar sunduğunu ortaya koymaktadır. Ancak aynı zamanda, yalnızca yetkinliğine güvenen ve kurumsal bağlantısı bulunmayan adaylar açısından ciddi bir eşitsizlik yaratabildiği görülmektedir. Bu durum, tanıdık referanslarının hem güveni artıran bir kolaylaştırıcı hem de liyakat ilkesini zedeleyen bir risk faktörü olarak iki yönlü bir anlam taşıdığını göstermektedir. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde referans bilgileri dikkate alınırken, değerlendirme mekanizmalarının nesnel ölçütlerle desteklenmesi; hem sürecin adil işlemesi hem de kurumsal etik standartların korunması açısından hayati önem taşımaktadır.

Elde edilen bulgularla, Demirtaş ve Özyürt (2019)’un çalışmasında olan veriler örtüşmektedir. Literatürdeki bu çalışmada Türkiye’de iş hayatında torpil ve akraba yardımının yaygın olarak uygulandığı vurgulanmıştır. Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular da bu görüşü destekleyici nitelik taşımaktadır. Ayrıca, sürecin şeffaf geçmemesiyle ilgili elde edilen bulgularla Eryılmaz ve Biricikoğlu (2011) çalışmasındaki veriler birbirini destekleyen niteliktedir.

Bu araştırmadaki katılımcı görüşleri ve daha önce literatürde olan çalışmalar karşılaştırıldığında Azerbaycan'da da işe alım sürecinin şeffaf yürütülmediği söylenebilir. Elde edilen bulgularla teorik bölümde olan Ergün ve Sayfutdinova (2021) verileri çoğunlukla örtüşmektedir.

#### **4.5 Türkiye ve Azerbaycan Örneğinde Kültürel Farklılıkların Etkisi: H<sub>3</sub> Hipotezine Yönelik Bulgular**

##### **H<sub>3</sub>: İşe alım sürecinde etik dışı davranışlar kültürle göre değişir.**

Kültürel değerler, kurumsal normlar, toplumsal beklentiler ve yöneticilerin algıları, işe alım sürecinde doğrudan veya dolaylı olarak rol oynamaktadır. Bu çalışmada, Türkiye ve Azerbaycan örnekleri üzerinden kültüre bağılı olarak işe alım süreçlerinde hangi etik dışı davranışların benimsendiği karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Bu araştırmanın 3.Hipotezi çerçevesinde, seçim sürecinin sadece teknik bir değerlendirme süreci olmadığı, aynı zamanda her iki ülkenin kültürel yapıları, değer sistemleri ve sosyal normları tarafından da şekillendiği ortaya çıkmaktadır. Türkiye ve Azerbaycan arasında yapılan karşılaştırmalı analiz, benzer tarihsel ve coğrafi bağlamlara sahip bu iki ülke arasında bile önemli farklılıklar ortaya koymaktadır. Adayların ve İK uzmanlarının bakış açıları, hem görünür hem de görünmez normlar, öncelikler ve varsayımlar tarafından şekillendirilen seçim süreci üzerindeki kültürün etkisini açıkça yansıtmaktadır.

Her iki ülkede de liyakat ilkesinin teorik olarak önemsendiği görülse de, uygulamada sosyal ilişkilerin, referansların ve duygusal değerlendirmelerin süreci belirleyici hâle geldiği yönünde güçlü bulgular elde edilmiştir. Azerbaycanlı katılımcılar, aile bağları, yönlendirme ilişkileri ve önceden belirlenmiş seçim gibi yapısal sorunları vurgularken, Türk katılımcılar da benzer şekilde, süreçteki faktörler olarak görüşmelerin resmiyetini, tanıdıklar arasındaki kayırmacılığı ve kişisel ilişkileri vurgulamışlardır. Ancak, Türkiye'deki adaylar şeffaflık beklentilerini daha açık bir şekilde ifade etmiş ve görüşmelerden sonra geri bildirim eksikliğine veya görüşme iptallerine daha doğrudan yanıt vermişlerdir. Kültürel farklılıkların bir diğer görünümü, işe alım süreçlerinde ayrımcılığın gerekçelendirilme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Azerbaycan'da kadın adaylara karşı olumsuz önyargı geleneksel toplumsal rollerle gerekçelendirilirken, Türkiye'de kadınların kariyer beklentilerine karşı ilgisizlik evlilik veya annelik gibi yaşam evrelerinden etkilenmektedir. Bu durum, görünüşte rasyonel bir gerekçeye

dayanan ama aslında kültürel önyargıları barındıran bir seçim aşaması uygulamasına işaret etmektedir.

İK uzmanları ayrıca kültürel yapıların farkında olduklarını iddia etmektedir; bazı durumlarda adayların heyecanı, yaşı veya görünümüne ilişkin değerlendirmelerin süreci etkilediğini kabul etmektedirler. Ayrıca, etik olmayan uygulamaların kültürel olarak rasyonalize edilmesi de dikkat çekicidir. Türkiye'de etik olmayan davranış genellikle bireysel girişimler veya iç uygulamalardaki farklılıklar olarak algılanırken, Azerbaycan'da sistemsal bir sorun olarak sunulmakta ve bazen görmezden gelinmektedir. Bu durum, etik normların uygulanabilirliğini doğrudan etkileyen kültürel farklılıkları vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, seçim süreci yalnızca adayın yetkinlikleriyle değil, aynı zamanda şirketin değer yargıları, kurum kültürü ve etiğiyle de doğrudan bağlantılı bir yapıdır. Türkiye ve Azerbaycan'dan alınan örnekler, işe alımın kültürel kodlar aracılığıyla nasıl yeniden üretildiğini ve bu süreçte etik olmayan uygulamaların nasıl şekillendiğini göstermektedir. Bu nedenle, seçim süreçlerinin adil, şeffaf ve etik bir şekilde yürütülmesi için sadece prosedürel standartların değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal farkındalığın ve iç eğitimin de gerekli olduğu açığa çıkmaktadır.

Aşağıda Türkiye ve Azerbaycan'daki işe alım süreçlerinin kültürel farklarını öne çıkaran karşılaştırmalı bir tablo yer almaktadır. Bu tablo, H<sub>3</sub> hipotezi kapsamında elde edilen bulguların özetini sunmakta ve iki ülke arasında yapılan değerlendirmeleri kolaylaştırmaktadır:

**Tablo 4.17**

*Türkiye ve Azerbaycan'daki İşe Alım Süreçlerinin Karşılaştırılması*

| Değerlendirme Alanı     | Türkiye                                                                                           | Azerbaycan                                                                                                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liyakat Algısı          | Liyakat anlayışı güçlü ama referans ve tanıdık ilişkileri süreci etkileyebilir.                   | Liyakat söylemde var ancak uygulamada pozisyonların çoğu önceden belirlenmiş olabilir.                                                           |
| Şeffaflık ve Geri Dönüş | Adaylar şeffaflık ve geri dönüş talebini yüksek sesle dile getirmektedir.                         | Adaylar süreçle ilgili beklentilerini düşük tutuyor, tepkiler o kadar fazla değil.                                                               |
| Cinsiyet Ayrımcılığı    | Kadınların evlilik, annelik gibi nedenlerle dezavantajlı konuma düştüğü durumlar gözlemlenebilir. | Cinsiyet temelli ayrımcılık daha sınırlıdır, kadınların işe seçim aşamasında dezavantajlı duruma düştüğüne dair güçlü bulgulara rastlanmamıştır. |

|                                     |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dini Görünüm</b>                 | Başörtüsü gibi dini semboller bazı pozisyonlarda olumsuz etkileyebiliyor.                                                                                        | Dini görünüme karşı kurumsal düzeyde daha nötr ve toleranslı bir yaklaşım var.                                                                                                               |
| <b>Etnik Köken</b>                  | Bazı kurumlarda dolaylı etnik ayrımcılık olabiliyor.                                                                                                             | Etnik köken temelli ayrımcılık yaygın bir sorun olarak ifade edilmemiştir.                                                                                                                   |
| <b>İşe Alımda Kurumsal İmaj</b>     | Dış görünüş ve temsil gücü bazı sektörlerde belirleyici unsur olabiliyor.                                                                                        | Adayın temsil gücü daha ön planda olmaktadır.                                                                                                                                                |
| <b>Etik Dışı Uygulamalara Bakış</b> | Etik dışı davranışlar bireysel sapma olarak görülüyor, eleştirel tepkiler var.                                                                                   | Etik ihlaller daha sistemik algılanıyor, çoğu zaman normal durum olarak kabul edilebiliyor.                                                                                                  |
| <b>İKY Uzmanlarının Yaklaşımı</b>   | Görünüş, yaş ve sosyal uyum gibi kültürel kodlar zaman zaman değerlendirmeye dahil edilebilir ama ayrımcı tavırlar sergilenmesi durumu çok üst düzeyde değildir. | Temsil kabiliyeti veya kurum kültürüne uyum gibi kavramlar işe alım sürecinde aday seçimini etkileyebilir. İnsan kaynakları yöneticileri bazı durumlarda ayrımcı yaklaşımlara el atabiliyor. |

Bu tablo, işe alım süreçlerinde kültürel bağlamların etkisini, iki ülke arasında karşılaştırmalı olarak ele almaktadır. Türkiye’de işe alım süreci görünüşte daha sistematik yapıdayken, uygulamada subjektif ve ilişkisel dinamiklerin belirleyiciliği öne çıkmaktadır. Azerbaycan’da ise süreçlerin formel görünmesine karşın, sonuçların çoğunlukla önceden belirlendiği yönünde bir kanaat egemendir.

Cinsiyet, dış görünüş, dini semboller ve etnik kimlik gibi konular, Türkiye’de ayrımcılığa neden olabilmekte, bu durumlar kimi zaman kurumsal kaygılarla örtülmektedir. Azerbaycan’da ise etnik köken veya din temelli dışlama pratiklerine rastlanmamış, kültürel bağlam daha çok referans ilişkileri ve geleneksel değerler üzerinden şekillenmiştir.

Bu araştırmada ileri sürülen *“İşe alım süreci kültürlerle göre değişir”* hipotezi, elde edilen nitel veriler doğrultusunda desteklenmiştir. Katılımcıların deneyimleri ve aktardıkları görüşler, işe alım sürecinin yalnızca teknik bir değerlendirme faaliyeti değil, aynı zamanda ülkelerin kültürel kodları, değer yargıları ve kurumsal gelenekleri doğrultusunda şekillendiğini göstermektedir.

Türkiye ve Azerbaycan örnekleri birçok açıdan benzerlikler taşısa da, sürecin nasıl yürütüldüğü ve adaylara nasıl yansıtıldığı konusunda dikkat çekici farklar söz konusudur. Örneğin, Azerbaycan’da mülakatların çoğu zaman formaliteye dönüştüğü ve işe alınacak kişinin önceden belli olduğuna dair yaygın bir düşünce bulunurken, Türkiye’de adaylar bu tür durumlara karşı daha fazla ve açık tepki göstermekte, süreçten beklentilerini daha

net ifade etmektedir. Özellikle şeffaflık ve geri dönüş bildirimi gibi konularda Türk katılımcıların duyarlılığı daha belirgin şekilde ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte, kültürel değerlerin ayrımcılığı nasıl biçimlendirdiği konusu da hipotezi destekleyen önemli bir bulgu olarak öne çıkmaktadır. Türkiye’de başörtüsü, etnik köken veya yaş gibi unsurların işe alım kararlarını dolaylı olarak etkileyebildiği görülürken, Azerbaycan’da bu tür kimlik özelliklerine karşı daha tarafsız bir tutumun benimsendiği anlaşılmaktadır. Özellikle etnik köken temelli ayrımcılığın Azerbaycan’da neredeyse hiç dile getirilmemesi, kültürel farkların bu süreçteki etkisini açık biçimde göstermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma kapsamında Türkiye ve Azerbaycan’dan elde edilen veriler, kültürel unsurların işe alımın her aşamasına nasıl nüfuz ettiğini ve kimi zaman etik ilkelerin sınırlarını belirsizleştirdiğini açık biçimde ortaya koymuştur. Özellikle tercihlerin belirlenmesinde kimi zaman liyakatten çok sosyal ilişkilere ya da geleneksel normlara dayalı kararların ön plana çıkması, sürecin adil ve şeffaf olmasını zorlaştırmaktadır. Elde edilen bulgularla, daha önce bu konuda literatüre katkı sağlayan çalışmalar örtüşmektedir. Ergün ve Sayfutdinova (2021)’in çalışmasıyla Demirtaş ve Özyürt (2019)’un çalışmalarında olan veriler değerlendirilerek iki ülkenin işe alım sürecindeki yaklaşımları karşılaştırılmış, ortak ve farklı yönleri ortaya konmuştur. Azerbaycan ve Türkiye kültür ve toplum yapısı olarak birbirine benzemesine rağmen, işe alım sürecinde farklı olan yaklaşımlar gözlemlenmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular ve daha önceki çalışmalar değerlendirildiğinde, **“işe alım sürecinde etik dışı davranışlar kültürlere göre değişir.”** hipotezi desteklenmektedir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Türkiye ve Azerbaycan bağlamında işe alım süreçlerinde adaylar ve insan kaynakları (İK) uzmanları arasında yaşanan etik dışı davranışların boyutunu incelemeyi amaçlamıştır. Nitel yöntemle yürütülen bu çalışma, hem aday hem de uzman görüşlerinden yola çıkarak etik sınırların ne ölçüde ihlal edildiğini, bu ihlallerin hangi biçimlerde gerçekleştiğini ve bu durumun işe alım süreci ile kurum kültürü ve etnik kültür üzerindeki etkilerini analiz etmiştir.

Araştırmanın temel sonuçlarından biri, işe alım sürecinin yalnızca teknik değerlendirme aşaması olmadığı, aynı zamanda kişisel sınırların, kültürel önyargıların ve etik değerlerin çarpıştığı bir sosyal etkileşim alanı olduğudur. Katılımcı görüşleri, her iki ülkede de benzer biçimde mülakat sürecinin bazen kişisel mahremiyeti ihlal eden, ayrımcı yaklaşımlar içerebilen ve taraflar arasında güven sorunları yaratabilen bir süreç dönüşebildiğini göstermiştir.

Etik dışı davranışlar sadece işe alım süreçlerinin değil, kurumların genel itibarının da zedelenmesine yol açmaktadır. Adaylar, mülakat sürecinde yaşadıkları olumsuz deneyimleri sosyal medya, forumlar ve kariyer platformları aracılığıyla paylaşmakta ve bu durum, ilgili kurumların işveren markasını doğrudan etkileyebilmektedir. Şeffaflık, adalet ve eşitlik ilkelerine dayalı yürütülen işe alım süreçleri ise kuruma güveni artırmakta ve daha nitelikli başvuruların yapılmasını sağlamaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgular, adayların yaşı, cinsiyeti ve deneyim düzeylerinin hem yaşadıkları etik dışı davranış biçimlerini hem de bu durumlara verdikleri tepkileri etkileyebildiğini göstermiştir. Örneğin, genç kadın adayların, özellikle çocuk planları veya ailevi destek konularında daha sık sorgulandıkları görülmüştür. Bu da işe alım sürecinin yalnızca bireyin yetkinliklerine değil, aynı zamanda toplumsal rollerine göre şekillenebildiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, deneyimsiz adaylar, etik olmayan yaklaşımlara karşı daha savunmasız kalmakta ve bu tür durumlarda haklarını savunmakta zorlanabilmektedir.

Bu çalışmadaki bulgular, mevcut literatürle hem örtüşen hem de literatürde daha önce kapsamlı biçimde ele alınmamış bazı özgün yönleriyle ayrışan önemli noktalar ortaya koymuştur. Adayların gösterdiği etik dışı davranışlar arasında en belirgin olanları; saygısızlık, kendileri hakkında yanlış bilgi verme, referanslarını manipüle etme ve aynı pozisyon için farklı işverenlerle paralel başvuru süreçleri yürütme olarak tespit edilmiştir.

İşveren tarafında ise; hayalet pozisyonlar yayımlama, nepotizm ve kronyizm uygulamaları, cinsiyet, yaş, inanç, siyasi görüş, dış görünüş ve sendikal faaliyetlere dayalı ayrımcılık gibi etik dışı davranış biçimleri dikkat çekmiştir.

Bu araştırmanın bulguları daha önce yapılmış araştırmalarla örtüşüyor. Araslı ve Tümer tarafından gerçekleştirilen çalışmada, nepotizm ve favoritizm gibi uygulamaların çalışanlar için örgüte güvensizlik ve memnuniyetsizlik yarattığına dikkat çekilmişti. Öte yandan, araştırmada katılımcılar da tanıdık kayırmacılığına maruz kaldıklarını belirttikleri işe alım sürecinin adalet duygusunu yaraladığını ve bunun da başvuru yapan kişiler arasında ciddi bir hayal kırıklığına neden olduğuna işaret etmektedir.

İşe alım sürecinde etik dışı tutumların sadece İK uzmanları tarafından değil, adaylar tarafından da sergilenebileceği gerçeğinin ele alınması çalışmanın literatüre önemli bir katkısı olarak gösterilebilir. Literatürdeki birçok araştırmada işe alım sürecinde insan kaynakları uzmanlarının etik olmayan tutumları vurgulanmış, ancak adayların da süreci manipüle edebilecekleri konusuna çok fazla değinilmemiştir.

Bu çalışmanın dikkat çeken yönlerinden biri de, etik dışı davranışların yalnızca yaygın türlerini değil, aynı zamanda bağlama göre nasıl çeşitlenebildiğini ortaya koymasındır. Mevcut literatürde çoğu zaman cinsiyet ya da yaş gibi ayrımcılık türleri tek başına ele alınmakta; bu durum işe alım sürecindeki etik sorunların çok boyutlu yapısını gözden kaçırmaktadır. Oysa bu araştırma, farklı ayrımcılık biçimlerini bir arada inceleyerek sürecin ne denli katmanlı ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle, yerli literatürde sınırlı biçimde yer bulan tersine ayrımcılık ya da genetik bilgiye dayalı dışlayıcı tutumların, katılımcılar tarafından doğrudan dile getirilmiş olması, bu çalışmanın alana getirdiği önemli katkılardan biridir.

Araştırma sürecinde dikkat çeken beklenmedik bulgulardan biri, bazı katılımcıların nepotizm ve kronyizmi yalnızca kötü bir durum olarak görmemeleri, aynı zamanda güvenli bir iş edinme yöntemi olarak değerlendirmeleridir. Bu tür bağlantılı başvurular, etik açıdan tartışmalı olsa da, bazı adaylar için belirsiz ve rekabetçi iş piyasasında bir koruma aracı olarak değerlendirilip görülebilir. Literatürde genellikle olumsuz yönleriyle değerlendirilen bu kavramların, pratikte zamanla stratejik bir seçim olarak kabul edilmesi, etik dışı davranışların yalnızca kurumsal yapılarla değil, aynı zamanda bireysel aktörlerin

bilinçli kararlarıyla da etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, işe alım süreçlerinde etik ikilemlerin ne denli karmaşık ve bağlama bağlı olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, belirlenen hipotezlerin hepsi elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermiştir. Seçim sürecinde adaylara yöneltilen soruların, onların özel yaşam bilgilerini ihlal ettiği bulunmuştur. Diğer yandan, haksız rekabetin bireylerde değersizlik hissi yarattığı ve adaylar tarafından dışlayıcı davranışların etik açıdan yanlış olarak değerlendirildiği sonucuna varılmıştır. Demografik değişkenler kapsamında etik olmayan tutumlar incelendiğinde işe alım sürecinde önemli bir etki yarattığı sonuçları H<sub>1</sub> hipotezini desteklemektedir. Katılımcıların görüşleri, seçim sürecinin genel işleyişinin etik dışı davranışlar üzerinde belirli bir etkisi olduğunu öne süren H<sub>2</sub> hipotezini desteklemektedir. Dışlayıcı davranışlar, önyargılar ve benzeri etik olmayan tutumların adaylar üzerinde psikolojik bir baskı oluşturduğu, motivasyonlarını azalttığı ve kuruma olan saygınlıklarını olumsuz etkilediği bilinmektedir. Bu bağlamda, hipotezlerin her iki tarafın gözlemleriyle desteklendiği ifade edilebilir. Çalışmanın temel amacı Azerbaycan’da ve Türkiye’de işe alım sürecinin hangi yönde yürütüldüğüne dair bulgulara ulaşmaktır. H<sub>3</sub> olarak öne sürülen “İşe alım sürecinde etik dışı davranışlar kültürlerle göre değişir” hipotezi elde edilen bulgular doğrultusunda desteklenmiştir.

Çalışmada “İşe alım sürecinde adaylar ve insan kaynakları uzmanları arasında karşılıklı olarak sergilenen etik dışı davranışlar nelerdir ve bu davranışlar Türkiye ile Azerbaycan bağlamında nasıl farklılaşmaktadır?” sorusu kapsamında analizler yürütülmüş ve bu soruya cevap aranmıştır. Katılımcıların yanıtlarında, iki ülkede de işe alım sürecinde etik dışı tutumlara sık sık rastlandığı gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular çalışmada belirlenmiş hipotezleri desteklemekte ve daha önceki çalışmalarla önemli ölçüde örtüşmektedir.

Elde edilen veriler, işe alım süreçlerinde etik dışı davranışların önüne geçebilmek için en etkili adımlardan birinin, insan kaynakları uzmanlarının etik konusunda sürekli ve nitelikli biçimde eğitilmesi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu eğitimlerin yalnızca genel ilke ve kuralları aktaran teorik içeriklerle sınırlı kalmaması, uygulamaya dönük örnek olay analizleri, rol oynama çalışmaları ve katılımcı geri bildirimleriyle desteklenmesi önerilmektedir. Bununla birlikte, mülakatların daha objektif ve denetlenebilir hâle gelmesi adına, süreçlerin yapılandırılmış bir çerçevede yürütülmesi ve mümkünse dijital

kayıt altına alınması, etik açıdan hem uzmanları hem de adayları koruyacak önleyici bir mekanizma işlevi görebilir.

İşe alım süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi için kurumlar düzeyinde etik komitelerin kurulması önemli bir gelişme olarak görülmektedir. Bu komiteler, yalnızca adayların değil, aynı zamanda işe alım sürecinde görev alan uzmanların da davranışlarını belirli etik normlara göre izleyerek işlemin güvenilirliğini artırabilir. Bunun yanı sıra, etik şikayetlerin değerlendirilmesi, çözüm önerilerinin hazırlanması ve bu sürecin düzenli bir şekilde raporlanması gibi sorumlulukları da alabilirler. Ayrıca, iş arayışına yeni başlayanlar için adaylara yönelik bilgilendirici ve rehberlik edici programların geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu eğitimler, mülakat sürecinin işleyişini, adayların sahip olduğu hakları ve karşılaşılabilecekleri etik dışı durumlara nasıl tepki verebileceklerini içermektedir. Bu bilgiler, başvuru sürecinde daha bilinçli ve kararlı bir tutum geliştirmelerine yardımcı olabilir. İşe alım süreçlerinde kullanılan değerlendirme araçları ve kriterlerin yeniden değerlendirilmesi, çeşitlilik ile kapsayıcılığı dikkate alan bir yapı oluşturmayı gerektirir. Bunlardan başka, iş analizi yapılarak sürecin daha adil ve açık yürütülmesi için uygulamalar geliştirilebilir. Mülakat sürecinden sonra adaylara memnuniyet anketlerinin iletilmesiyle adayların görüşleri alınabilir ve bu doğrultuda işe alım sürecinin etik kurallar çerçevesinde yürütülmesine olanak sağlanabilir.

Bununla birlikte, Türkiye’de işe alım sırasında etik bir standart belirlemek amacıyla insan kaynakları uzmanlarının hareketlerine ilişkin şeffaf bir seçim süreci yapılmalı ve süreçlerde tam kontrol mekanizmalarının kurulması önerilmektedir. Ayrıca adayların etik ilkelerin ne demek olduğu konusunda bilgilendirilmesi için belli bir eğitim süreci yararlı olabilir. İnsan kaynakları uzmanları, işe alım sürecinde yer alan taraflar arasında sadece teknik anlamda değil, aynı zamanda etik anlamda da özen göstermelidir. Bu, işveren markası ve kurumsal güvenilirliğin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Azerbaycan’da işe alım süreçlerinde etik yaklaşımların kurumsal kültürün bir parçası hâline gelebilmesi için yalnızca yasal düzenlemelerin varlığı değil, bu düzenlemelerin sahada etkili biçimde uygulanması da kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, işe alım süreçlerine dahil olmayan, tarafsız gözlemcilerin değerlendirme aşamalarında yer alması hem hesap verebilirliği artırabilir hem de adayların sürece olan güvenini güçlendirebilir.

Ayrıca, işe alım sürecinde görev alan insan kaynakları uzmanlarına etik farkındalık eğitimlerinin yalnızca belirli zamanlarda değil, kurumsal bir yapı içinde sürekli olarak

verilmesi gerektiği önerilmektedir. Bu eğitimlerin sadece teorik bilgi ile sınırlı kalmayıp, vaka analizi, rol oynama ve grup temelli çözümleme tekniklerini de kapsamayı, etik ilkelerin benimsenmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, etik açıdan uygunsuz davranışların sadece tespit edilmesi yeterli olmayıp, bunlara karşı net ve uygulanabilir ceza mekanizmalarının geliştirilmesi önemlidir. Bu durum, kurumsal düzeyde etik davranışların desteklenmesine katkı sağlayacaktır. Bu adımların düzenli ve detaylı bir şekilde uygulanması halinde, sadece işe alım süreçlerinde değil, aynı zamanda genel organizasyonel atmosferde de etik hassasiyetlerin artması mümkün olacaktır. Bu şekilde, adayların kuruma olan güveni artırılacak ve kurumlar daha liyakat odaklı, adil ve sürdürülebilir insan kaynakları politikaları geliştirebilecektir.

Son olarak, bu çalışmanın katkısı yalnızca teorik düzeyde kalmayıp pratik uygulamaları da kapsamaktadır. İşe alım süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi için sadece işverenlerin değil, aynı zamanda adayların da etik kurallara uyması gerekmektedir. Bu çalışma, işe alım süreçlerine kapsamlı bir bakış açısı getirerek etik davranışların her iki tarafını da ortaya koymakta ve böylece literatürdeki önemli bir eksikliği gidermektedir.

## KAYNAKÇA

- Abalı, N. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde psikoteknik testler ve bir araştırma [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Acar, Ö. (2010). *Bankalarda işe alım süreci: Kamu bankaları ve özel bankalarda bir uygulama* (Yayın numarası: 278213) [Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Adal, Z. (2016). İnsan kaynakları seçiminde iş gören seçiminin hukuki boyutu, *Beykoz Akademi Dergisi*, 4(1), 72-86.  
<https://doi.org/10.14514/BYK.m.21478082.2016.4/1.72-88>
- Arasli, H. and Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237–1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed., p. 546). Kogan Page.
- Azerbaycan Cumhuriyeti. (1995). *Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası* [Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası]. <https://meclis.gov.az>
- Bakırcı, K. (2007). Türk iş hukuku'nda çocuk ve genç işçilere yönelik ayrımcılık. İçinde B. Ceylan-Ataman (Ed.), Prof. Dr. Cahit Talas Anısına Güncel Sosyal Politika Tartışmaları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 102–119.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. C. Başoğlu (Ed.), Kariyer Yayıncılık. (1. Basım, ss. 225-264).
- Bauman, Z. (1998). *Postmodern etik* (A. Türker, Çev.; 1. Basım, s. 15). Ayrıntı Yayınları.
- Bauman, Z. (2001). *Parçalanmış hayat* (İ. Türkmen, Çev.; 1. Basım, s. 338). Ayrıntı Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S. E. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 117-148.

- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145–158.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (10. baskı, ss. 253- 269). Beta Basım AŞ. İstanbul.
- Birsel, M. (2007). İnsan kaynakları uygulamalarında etik yaklaşımlar. İçinde S. Tevrüz (Ed.), *İş hayatında etik*, 152. Beta Yayınları.
- Blommaert, L., Coenders, M., & van Tubergen, F. (2014). Ethnic discrimination in recruitment and decision makers' features: Evidence from laboratory experiment and survey data using a student sample. *Social Indicators Research*, 116(3), 731–754. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0329-4>
- Brannick, M. T., and Levine, E. L. (2002). *Job analysis: Methods, research and applications for human resources management in the new millennium*. Sage Publications.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, J. N. (2011). *The complete guide to recruitment*. Kogan Page.
- Buz, S. (2015). Yaşlı bireylere yönelik yaş ayrımcılığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 268–278. <https://doi.org/10.17755/esosder.89453Academia+4DergiPark+4DergiPark+4>
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resources management* (5th ed.). Prentice Hall.
- Cowling, A. (Ed.), & Mailer, C. (Ed.). (1990). *Managing human resources* (2nd ed.). Arnold.
- Creswell, J. W. and Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Çalışkan, A. (2019). *İşe alım sürecinde tarafların sergiledikleri etik dışı davranışlar: Sakarya ilinde bir araştırma* (Yayın numarası: 554772)

[Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Çeliksoy, E. ve Cavlı, R. N. (2024). Türkiye ve Azerbaycan Kamu Yönetimi Teşkilatlarının Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 423-450.
- Çetin, B. I. (2017). “Gen-Etik” bilgi ve çalışma hayatında ayrımcılık: *Türkiye için proaktif bir model önerisi*. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(1), 7-46. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.1.0005>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2017). İnsan kaynakları yönetiminin temelleri (C. Çetin ve M. L. Arslan, Çev.). Nobel Yayıncılık, 7-301.
- Demirkaya, H. (2015). *Türkiye’de insan kaynakları yönetimi anlayışındaki dönüşümlerin organizasyonlardaki yansımalarının araştırması*. Umuttepe Yayınları. 67.
- Demirtaş, Z., ve Özyurt, A. (2019). Örgütsel etik ve insan kaynakları süreçleri. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 76-91. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.736>
- Dicleli, D. (2004). Değerlendirme merkezi ve psikometrik ölçümler. İçinde N. Feroğlu (Ed.), *İnsana ve işe değer katan yeni İK* (1. Basım, ss. 184-185). Remzi Kitabevi.
- Doğan, G. (2014). Ayrımcılık tazminatı- Sendikal tazminat (Dayandıkları Esaslar ve Farklılıkları). *Ankara Barosu Dergisi*, 2014(1), 364.  
DOI: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iibfdkastamonu/issue/89686/1478242>
- Emer, M. (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\\_d7fT6C\\_pkCAcjRpwVkvbOo](https://onedio.com/haber/muhasebe-personeli-ilanina-turbanli-adaylarin-basvurmamasini-belirten-destek-yayinevi-ne-tepkiler-cig-gibi-buyuyor-829240?fbclid=IwAR3d5YaK7ovfWkbW_eJ8TRFI6BdQHvxkJyYeC_d7fT6C_pkCAcjRpwVkvbOo)) (10.04.2025)
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik* (3. baskı). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul Üniversitesi.
- Erdoğan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi* (Yayın numarası: 327468 ) [Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. baskı). Beta Yayınları.
- Ergun, A. ve Sayfutdinova, L. (2021). Informal Practices in the Making of Professionals: The Case of Engineers in Soviet and Post-Soviet Azerbaijan. *Work, Employment & Society*, 35(5), 931–947. <https://www.jstor.org/stable/27223218>
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, *İş Ahlakı Dergisi*, 4(1), 22-48.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi* (5. baskı). Alfa Basım Yayınevi. İstanbul.
- Filizöz, B. (2011). İnsan kaynakları yönetimi ve etik. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *İşletme etiği* (1. baskı, ss. 223–244). Beta Basım.
- Fox, J. (2000). Religious causes of discrimination against ethno-religious minorities. *International Studies Quarterly*, 44(3), 423–450. <https://doi.org/10.1111/0020-8833.00166>
- Fyock, C. D. (2004). *Hiring source book: A collection of practical samples*. Society for Human Resources Management.
- Ganbarov, A. (2017). Bağımsızlıktan sonra Azerbaycan'da din-devlet ilişkileri. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4(1), 101–126
- Gaziyev, M. (2016). *The recruitment and selection process of the civil servants in Azerbaijan*. Malmö University. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33982.84801>
- Graves, Laura M. and Powell, Gary N. (1996). Sex similitary, quality of the employment interview and recruiters' evaluation of actual applicants, *Journal of Occupational Psychology*, 243-261.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01747.x>

Gravett, L. (2003). HRM ethics: Perspectives for a new millennium. Atomic Dog Publishing.

Gürüz, D. ve Yaylacı Özdemir, G. (2005). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. Kapital Medya Hizmetleri. İstanbul.

Hakkari Üniversitesi. (2023). *Etkili Mülakat Teknikleri*. <https://www.hakkari.edu.tr/Document/64/64-b67ec61a-edbb-4778-b4b8-cd7150ffdd2a.pdf>

Hekimler, A. (2006). *Almanya’da faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerde insan kaynakları yönetimi: Yönetime katılım boyutuyla* (1. baskı, 301-303). Legal Yayıncılık. İstanbul.

Hüseyinli, N. ve Yiğit, Y. (2017). İş Hukuku’nda kadın çalışanların korunmasına ilişkin hukuki düzenlemeler (Azerbaycan ve Türk iş hukuku karşılaştırmalı olarak). *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 25(2), 279–328. <https://doi.org/10.15337/suhfd.342140>

Johnson, S. K., Podratz, K. E., Dipboye, R. L. & Gibbons, E. (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. <https://doi.org/10.1080/00224540903365414>

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>

Kara, M. Altıntaş, M. (2021). İşe alım süreçlerinde etik sorunlar: Nitel bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 14(2), 45–67. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.2.2714>

Kavi, E. ve Koçak, O. (2011). Çalışma yaşamında etik, 137-161. Ekin Yayınevi. Bursa.

Keleş, H. N. and Özkan, T. K. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in

- family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9–16. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması*, 14-89. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kolçak, M. (2012). *Meslek etiği*. Murathan Yayınevi.
- Lindebaum, D., Geddes, D., & Gabriel, Y. (2017). Moral emotions and ethics in organisations: Introduction to the special issue. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 645–656. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3201-z>
- Maitland, I. (1997). *Personel yönetimi* (D. Uğur, Çev., 2. baskı, 42–43). Epsilon Yayıncılık. İstanbul.
- McGinnity, F., & Lunn, P. D. (2011). Measuring discrimination facing ethnic minority job applicants: An Irish experiment. *Work, Employment and Society*, 25(4), 693–708. <https://doi.org/10.1177/0950017011419722>
- Mitchell, B. and Gamlem, C. (2012). *The big book of HR*. Career Press.
- Onedio. (2024). *Hayalet iş ilanı nedir? Sahte mülakatlara karşı dikkat!* <https://onedio.com/haber/hayalet-is-ilan-nedir-sahte-mulakatlara-karsi-dikkat-1256268>
- Onedio. (2025). *Azerbaycan'da neden Rusça bu kadar çok konuşuluyor?* <https://onedio.com/haber/azerbaycan-da-neden-rusca-bu-kadar-cok-konusuluyor-1267938>
- Ölmez Memioğlu, H. (2025). Torpil, liyakat ve mülakat Prof.Dr. Coşkun Can Aktan'la Liyakatsizlik, Torpil, Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Yandaş Kayırmacılık vb. *Siyasal Patolojiler Üzerine Söyleşi. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 140-158.
- Özdemir, Y. (2017). *İşe alım süreç, kavram, uygulama*. Sakarya Yayıncılık.
- Özgen, H. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özgüven, İ. E. (2000). *Psikolojik testler* (4. baskı). PDREM Yayınları.

- Roberts, K. (2009). *Key concepts in sociology*. Palgrave Macmillan.
- Rosenthal, M. and Yudin, P. (1997). Felsefe sözlüğü (A. Çalışlar, Çev.). Sosyal Yayınlar.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle* (4. baskı, ss. 103-115). Furkan Ofset. Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Serttaş, A. (2012). *Mülakat teknikleri, özgeçmiş hazırlama ve beden dili ipuçları*. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Seyyar, A. (2003). Ahlak terimleri (Ansiklopedik sözlük) (1. Basım, s.122). Beta Yayınları.
- State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. (2023). *Population by ethnic-groups*. [https://www.stat.gov.az/source/demography/en/001\\_15en.xls](https://www.stat.gov.az/source/demography/en/001_15en.xls)
- Stone, D. L. and Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Tevrüz, S. (2007). Etik yaklaşımlar ve iş ahlakı. İçinde S. Tevrüz (Ed.), İş hayatında etik, 8. Beta Basım.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yaman, H., ve Özer, M. A. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Trevino, L. K. ve Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics* (5th ed.). John Wiley.
- Türk Dil Kurumu. (2009). *Türkçe sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=comgts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c58b1d1718df7.44769709>, (10.04.2025).
- Türkmen, B. (2012). İşe alım safhasında ayrımcılık. *Sicil İş Hukuku Dergisi*,

7(28), 260-263.

Ulucan Özkul, F. ve Özdemir, Z. (2013). Çalışan hilelerinin önlenmesinde proaktif yaklaşımlar: Kurumsal işletmelerde insan kaynakları yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(40), 81. DOI: 10.14783/od.v10i40.1012000348

Ulucan Özkul, F. ve Özdemir, Z. (2014). Çalışan hilelerinin önlenmesinde proaktif yaklaşımlar: Kurumsal işletmelerde insan kaynakları yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(40), 251–270. <https://doi.org/10.14783/od.v10i40.1012000348>

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2014). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Detay Yayıncılık.

Yeşil, S. (2011). *Uluslararası iş etiği ve yönetimi* (1. Baskı). Adalet Basım.

Yetimoğlu, S. (2012). Hatasız kul olmaz ancak iş analizi ile hatadan dönülebilir. S. Yetimoğlu Blog. <https://selinyetimoglu.com/2012/11/16/hatasiz-kul-olmaz-ancak-is-analizi-ile-hatadan-donulebilir/> (10.04.2025)

Zeytinoğlu, E. (2012). İş hukukunda özgürlük, sendika üyeliği ve yaş açısından ayrımcılık yasağı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(22), 177-202.

## İNTERNET SİTELERİ

[https://onedio.com/haber/muhasebe-personeli-ilanina-turbanli-adaylarin-basvurmamasini-belirten-destek-yayinevi-ne-tepkiler-cig-gibi-buyuyor-829240?fbclid=IwAR3d5YaK7ovfWkbW\\_eJ8TRFI6BdQHvxkJyYeC\\_d7fT6CpkCACjRpwVkvbOo](https://onedio.com/haber/muhasebe-personeli-ilanina-turbanli-adaylarin-basvurmamasini-belirten-destek-yayinevi-ne-tepkiler-cig-gibi-buyuyor-829240?fbclid=IwAR3d5YaK7ovfWkbW_eJ8TRFI6BdQHvxkJyYeC_d7fT6CpkCACjRpwVkvbOo)

[www.blog.cvlogin.com](http://www.blog.cvlogin.com) (10.04.2025)



## EKLER

Evrak Kayıt Tarihi: 28.05.2025 Protokol No: 896949

Tarih: 26.06.2025



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

|                       |                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÇALIŞMANIN TÜRÜ:      | Yüksek Lisans Tez Çalışması                                                                                |
| KONU:                 | Sosyal Bilimler                                                                                            |
| BAŞLIK:               | İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar: Türkiye-Azerbaycan Örneği |
| PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ: | Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL                                                                                  |
| TEZ YAZARI:           | Aygun HASANOVA                                                                                             |
| ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:  | -                                                                                                          |
| KARAR:                | Olumlu                                                                                                     |

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Aygun Hasanova

Yabancı Dil : Azerbaycanca, Türkçe, İngilizce, Rusça

Doğum Yeri ve Yılı :

E-posta :

Eğitim Geçmişi:

2023-2025 (Anadolu Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik, Yüksek Lisans, Eskişehir)

2019-2023 (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, İşletme bölümü, Lisans, Bakü)

2008-2019 (Bakü 261 № özel okul)

Sertifikalar:

15.05.2021 - 05.07.2021 – UEFA Avrupa Şampiyonası 2020

2021 - Mayıs -2021 Ağustos (Muhasebe sertifika)

2022 - Finansal Matematik (Türkiye Bankalar Birliği)

2020 Mayıs - Chemerinsky on constitutional law – individual rights and liberties  
(Coursera/University of California, Uzaktan)

2020 Mayıs - The power of microeconomics: economic principles in the real world  
(Coursera/University of California, Uzaktan)