T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İK UZMANLARININ/YÖNETİCİLERİNİN ADAYLARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİ GÖZETEREK İŞ TEKLİFİ SÜRECİNDEKİ AYRIMCI TUTUMLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

ŞULENUR ÜNLÜ BARTIN

İSTANBUL, 2025

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İK UZMANLARININ/YÖNETİCİLERİNİN ADAYLARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİ GÖZETEREK İŞ TEKLİFİ SÜRECİNDEKİ AYRIMCI TUTUMLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

ŞULENUR ÜNLÜ BARTIN

Tez Savunma Jürisi

1. Tez Danışmanı: Prof. Dr. Malik Volkan Türker

2. Üye: Prof. Dr. Müge Leyla Yıldız Şen

3. Üye: Doç. Dr. Burcu Aydın Küçük

İSTANBUL, 2025

ÖZET

Anahtar Kelimeler: Ayrımcılık, iş teklifi, ücret teklifi, sosyo-demografik farklılıklar, ücret eşitsizliği

Ayrımcılık, uzun yıllardır insanlığın karşı karşıya olduğu en önemli ve yıkıcı sonuçları olan sorunlardan biri olmuştur. Ayrımcı tutumlar sonucunda bireylerin fırsat eşitliği engellenerek toplumsal adaletsizlikler derinleşmektedir. İşe alım süreçlerinde de sıkça karşılaşılan ayrımcı tutumlar, hem bireylerin kariyer gelişimleri üzerinde negatif etkilere sahip olmakta hem de işletmelerin verimliliğini azaltmaktadır.

Bu araştırmanın amacı işe alım sürecinin iş teklifi alt sürecinde, ücret teklifinin belirlenmesi aşamasında, adayların sosyo-demografik özellikleri gözetilerek sergilenen ayrımcı tutumları bilimsel bir çerçevede açığa çıkarmaktır. Çalışmada, katılımcılara kurgusal bir pozisyon ile bu pozisyona başvurmuş, iş gerekleri bakımından benzer nitelikte 14 kurgusal adayın iş başvuru formları sunulmuştur. Katılımcılara pozisyon ve adayların kurgusal olduğu bilgisi verilmemiştir. Katılımcılardan, 14 kurgusal aday arasından son mülakata çağıracakları yedi adayı pozisyon için en uygun olan adaydan en az uygun olan adaya doğru sıralamaları ve seçtikleri adayların aylık ücret beklentilerini tahmin etmeleri istenmiştir. Asıl incelenmek istenen, katılımcıların kurgusal adaylara yapacakları ücret teklifleridir. Ancak, daha doğal yanıtlar alınması amacıyla ve katılımcıların yapacağı ücret tekliflerinin adayların ücret beklentilerine dair algılarıyla ilişkili olabileceği varsayımıyla, katılımcılara doğrudan ne kadar ücret teklifinde bulunacakları sorulmamıştır. Çalışma sonucunda, katılımcıların kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin tahminlerinin kurgusal adayların sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmüştür. İş gerekleri bakımından benzer nitelikte olan kurgusal adaylar, aylık ücret beklentisi tahminleri hususunda ayrımcı tutumlar ile karşı karşıya kalmışlardır.

Bu araştırma neticesinde elde edilen sonucun, insan kaynakları uzmanlarının/yöneticilerinin farkındalığını artırmayı ve adil ücret politikalarının benimsenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

Key Words: Discrimination, job offer, wage offer, socio-demographic differences, wage inequality.

Discrimination remains a significant problem that limits equal opportunities and deepens social inequalities. It is often observed in recruitment processes, where biased attitudes negatively affect both candidates' career development and organizational fairness.

The aim of this study is to reveal, within a scientific framework, discriminatory attitudes based on candidates' socio-demographic characteristics during the salary determination phase of the job offer stage in recruitment processes. In the study, participants were presented with a fictional position and the job application forms of 14 fictional candidates who had similar qualifications in terms of job requirements. Participants were not informed that the position and candidates were fictional. Participants were asked to rank the 7 candidates they would call for a final interview from the 14 fictional candidates, from the most suitable candidate to the least suitable candidate, and to estimate the monthly salary expectations of the candidates they selected. The main aim of the study is to examine the salary offers that the participants would make to the fictional candidates. However, in order to obtain more natural responses and assuming that the salary offers that the participants would make might be related to the candidates' perceptions of their salary expectations, the participants were not directly asked how much salary they would offer. As a result of the study, it was observed that the participants' estimates of the monthly salary expectations of the fictional candidates varied depending on the socio-demographic characteristics of the fictional candidates. The fictional candidates, who were similar in terms of job requirements, faced discriminatory attitudes regarding their monthly salary expectations.

It is thought that the results obtained as a result of this research will increase the awareness of Human Resources specialists/managers and contribute to the adoption of fair wage policies.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında bana içtenlikle yaklaşan, nazik tavrı ve samimi desteğiyle yanımda olan, bilgisini ve deneyimini paylaşmaktan asla çekinmeyen değerli danışmanım Prof. Dr. M. Volkan TÜRKER'e teşekkürü borç bilirim. Rehberliği, sabrı ve katkıları olmasaydı, bu çalışmayı tamamlamak çok daha zor olurdu. Akademik yolculuğuma kattığı değer, eksik etmediği anlayış ve yol göstericiliği için kendisine minnettarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan, zamanını ve bilgisini hiçbir zaman esirgemeyen amcam Erkan ÜNLÜ'ye teşekkür ederim. Onun yardımları sayesinde bu süreci daha kolay bir şekilde tamamlayabildim.

Tezimin veri toplama sürecinde, katılımcı bulabilmem için benimle birlikte vakit harcayan arkadaşlarım Mert MUTLU ve Serdar ŞİMŞEK başta olmak üzere, bu süreçte bana destek olan tüm ekip arkadaşlarıma gönülden teşekkür ederim.

Ve en büyük teşekkürü, hayatın her anında olduğu gibi, bu zorlu süreçte de desteğiyle yanımda olan sevgili eşim Oğulcan BARTIN'a sunarım. Bana olan inancı, yorgun düştüğüm anlarda bile yeniden ayağa kalkmamı sağladı.

Kendimi hiç es geçmedim, çünkü en büyük başarı, çocukken kurduğum hayallerle başladığım bu yolculukta kararlılıkla adım adım ilerleyip kendi emeğimle buralara gelmiş olmamdır. Bu başarı sadece akademik bir başarı değil; aynı zamanda içimdeki gücü keşfederek, azim ve inançla çıktığım bu yolda elde ettiğim bir zaferin sonucudur. Bugün, o küçük çocuğun hayallerinin gerçeğe dönüştüğü bu noktada, her şeyin başlangıcındaki o saf umuda minnettarım. Bu tezi, azmi ve kararlılığıyla, tırnaklarıyla kazıya kazıya bugünlere gelmeyi başaran o küçük "ben"e ithaf ediyorum.

Şulenur ÜNLÜ BARTIN

İstanbul, 2025

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM 1

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TEORİK ÇERÇEVE 1

I. ARAŞTIRMA SORUNU 1

II. ARAŞTIRMA SORUSU 2

III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 2

IV. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI 3

A. ARAŞTIRMANIN AMACI 3

B. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 4

İKİNCİ BÖLÜM 5

İŞE ALIMDA İŞ TEKLİFİ SÜRECİ 5

I. İNSAN KAYNAĞI TEMİNİ 5

A. İNSAN KAYNAĞI BULMA SÜRECİ 6

1. İç Kaynak Kullanımı 6

2. Dış Kaynak Kullanımı 7

B. İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİ 8

1. Personel Seçme Sürecine Genel Bakış 8

2. Personel Seçmede Kullanılan Teknikler 12

a) Özgeçmiş Değerlendirme 12

b) İş Başvuru Formları 13

c) Psikoteknik Testler 13

d) Mülakatlar 15
C. İŞE YERLEŞTİRME SÜRECİ 18
II. İŞE ALIMDA İŞ TEKLİFİ VE ÜCRET TEKLİFİ 21
A. İŞ TEKLİFİNDE BULUNMASI GEREKEN UNSURLAR 21
B. ÜCRETİN TANIMI 22
C. ÜCRET BELİRLEME İLKELERİ 22
D. ÜCRET TÜRLERİ 23
1. Kök Ücret/Giydirilmiş Ücret 23
2. Nominal Ücret/ Reel Ücret 24
3. Brüt Ücret/Net Ücret 24
4. Asgari Ücret 24
E. ÜCRET SİSTEMLERİ 24
1. Zaman Birimini Temel Alan Ücret Sistemleri 24
a) Temel Zaman Ücreti 24
b) Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret 25
c) Değişken Günlük Ücret 25
2. Özendirici Ücret Sistemleri 26
a) Ürün Nicelikli Özendirici Ücret Sistemleri 27
i. Parça Başı Ücret Sistemi 27
ii. Akort Ücret Sistemi 28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 30
İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE AYRIMCILIK 30
A. AYRIMCILIK KAVRAMI 30

1. Ayrımcılık Olgusunun Temel Nitelikleri ve Ayrımcılık Türleri.....30
2. Ayrımcılığın Göstergeleri 32
b) Nefret Söylemi 32
c) Şiddet Uygulama.....32
d) Kayırmacılık.....34
B. AYRIMCILIĞIN TARİHÇESİ.....35
C. AYRIMCILIĞI AÇIKLAYAN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR 36
1. Neoklasik Yaklaşımlar.....36
a) İstatistiksel Ayrımcılık Modeli 36
b) Duygusal Ayrımcılık Modeli 36
2. Psiko-Sosyal Yaklaşımlar 37
a) Sosyal Kimlik Kuramı 37
b) Sosyal Baskınlık Kuramı 38
c) Ayrımcılığın Bileşenleri.....39
i. Önyargı.....39
ii. Dogma.....40
iii. Menfaat 41
D. AYRIMCILIĞIN NEDENLERİ 41
E. AYRIMCILIĞIN SONUÇLARI.....43
1. Ayrımcılığın Bireysel Sonuçları 43
2. Ayrımcılığın Toplumsal (Sosyal) Sonuçları 44
F. KÜRESEL İLKELER ÇERÇEVESİNDE AYRIMCILIĞIN ÖNLENMESİ 45

1. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi....45
2. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri....47
3. Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri....49
4. ILO'nun 100. Yılına Özel 7 Büyük Girişim....50
5. ILO Çalışma Hayatında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi....51
4. BÖLÜM....52
YÖNTEM....52
A. ARAŞTIRMANIN ZAMAN ARALIĞI....52
B. ARAŞTIRMANIN ANALİZ BİRİMİ....52
C. VERİ TOPLAMA METODU....52
1. Kurgusal Adaylara İlişkin Başvuru Formları....54
5. BÖLÜM....60
BULGULAR....60
A. VERİ ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI....60
1. Katılımcıların Demografik Bilgileri....60
2. Katılımcıların Aday Seçimleri....66
3. Katılımcıların Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Tahminleri 87
ALTINCI BÖLÜM....100
SONUÇ & DEĞERLENDİRME & ÖNERİLER....100
KAYNAKÇA....107
EKLER....118

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Personel Seçme Mülakatlarında Adaylara Yöneltilen Sorular 16

Tablo 2: Etkili Bir Oryantasyon Eğitiminin İçeriği 19

Tablo 3: Başvuru Formlarında Kurgusal Adayların Sosyal Kimliklerini Yansıtan İfadeler 58

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler 60

Tablo 5: Katılımcıların Öğrenim Düzeylerine İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler 61

Tablo 6: Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler 62

Tablo 7: Katılımcıların İşe Alım Süreçlerindeki Deneyim Yıllarına İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler 63

Tablo 8: Katılımcıların Yaş Aralıklarına İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler 65

Tablo 9: Kurgusal Adayların İlk 7 İçerisinde Yer Alma Frekansları ve Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer 88

Tablo 10: Kurgusal Adayların En Uygun Aday Olarak Seçilme Frekansları ile En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer 90

Tablo 11: Kurgusal Adayların "En Az Uygun Aday" Seçilme Frekansları ile Bu Durumdaki Ortalama Ücret Dağılımları 92

Tablo 12: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları En Uygun Aday Olarak Seçme Yüzdeleri ile En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Kadın Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL) 96

Tablo 13: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları En Uygun Aday Olarak Seçme Yüzdeleri ile En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Erkek Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL) 98

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekansların Dağılımı 61

Grafik 2: Katılımcıların Öğrenim Düzeylerine İlişkin Frekansların Dağılımı 62

Grafik 3: Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin Frekansların Dağılımı 63

Grafik 4: Katılımcıların İşe Alım Süreçlerindeki Deneyim Yıllarına İlişkin Frekansların Dağılımı 64

Grafik 5: Katılımcıların Yaş Aralıklarına İlişkin Frekansların Dağılımı 65

Grafik 6: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları 66

Grafik 7: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 3'e Dahil Etme Frekansları 67

Grafik 8: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları 68

Grafik 9: Kurgusal Adayların İlk 7, İlk 3 ve Birinci Sırada Yer Alma Frekansları 69

Grafik 10: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekansları 69

Grafik 11: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları 70

Grafik 12: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları 70

Grafik 13: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı 71

Grafik 14: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekansları 72

Grafik 15: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekansları 73

Grafik 16: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı 74

Grafik 17: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları 74

Grafik 18: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları 75

Grafik 19: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları Birinci Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin En Uygun Aday Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı 76

Grafik 20: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları 76

Grafik 21: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları 77

Grafik 22: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin "En Az Uygun Olan Aday" Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı 78

Grafik 23: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları..... 78

Grafik 24: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları 79

Grafik 25: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı..... 80

Grafik 26: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekansları..... 80

Grafik 27: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekansları 81

Grafik 28: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı..... 82

Grafik 29: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları..... 83

Grafik 30: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları 83

Grafik 31: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı ve İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları Birinci Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin En Uygun Aday Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı 84

Grafik 32: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları 85

Grafik 33: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları 85

Grafik 34: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı ve İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin "En Az Uygun Olan Aday" Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı 86

Grafik 35: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL) 87

Grafik 36: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Kadın Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL) 94

Grafik 37: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Erkek Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL) 94

Grafik 38: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Kadın ve Erkek Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değerlerin (TL) Dağılımı 95

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi ve teorik çerçevesi hakkında bilgi sunulacaktır.

I. ARAŞTIRMA SORUNU

Ayrımcılık, günümüzde toplumların karşı karşıya olduğu en yaygın ve en önemli sosyal sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kelime olarak ayrımcılık, Latince'deki "discriminare" sözcüğünden türemiştir ve kelime anlamı olarak ayırmak, bölmek anlamlarına gelmektedir (Istar, 2002). Ayrımcılık, en basit haliyle, bir kişiyi sahip olduğu belirli bir özelliğini gözeterek mağdur etme olarak tanımlanabilir (Ataöv, 1996). Başka bir tanımla ayrımcılık, bir gruba veya bireye karşı sahip olunan önyargılar nedeniyle o gruba veya bireye hissedilen negatif duygular ve bu negatif duygulara bağlı olarak gerçekleşen tutum ve davranışlardır (Tunçay, 2020). Özkan Sayar & Özkan (2010) ise ayrımcılığı iş hayatı özelinde, çalışanın yaptığı iş ile bir bilgisi bulunmayan özelliklerini sebep gösterip ona diğer çalışanlardan farklı davranışlarda bulunmak olarak tanımlamıştır.

Hogg ve Vaughan (2022), ayrımcılığın önyargıdan kaynaklandığını ve insanlığın karşı karşıya olduğu en kritik ve en büyük sorunlardan biri olduğunu vurgulamaktadır. Ayrımcılık, psikolojik temellere dayanmaktadır. Bireylerin zihin dünyasında şekillense de toplumsal normlar ve kültürel değerlerle beslenerek zamanla o toplumun ayrılmaz bir parçası haline gelir. Başka bir ifadeyle, ayrımcı davranışların yaygın biçimde kabul gördüğü ve sürdürüldüğü toplumlarda, bu tür tutumlar sıradanlaşarak normal bir tutum algısı kazanabilir. Engellenemediği durumlarda ayrımcılık, o toplumda yaşayan bireylerde oluşturacağı yıkıcı etkiler ile sonuçlanır.

İşe alım süreçlerinde de ayrımcılık had safhada olumsuz açıdan karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçlerde; bireylerin yaşı, dini inancı, konuştuğu dili, etnik kökeni, mezhebi, cinsiyeti, cinsel yönelimi gibi sosyo-demografik özellikleri temel alınarak yapılan ayrımcı değerlendirmeler oldukça yaygındır. Söz konusu ayrımcı davranışlar, özellikle toplumda dezavantajlı konumda bulunan bireylerin profesyonel hayata katılımını önemli ölçüde engellemekte ve fırsat eşitliğine zarar vermektedir. Yürütülen akademik araştırmalar, bu dezavantajlı gruplarda bulunan bireylerin işe alım süreçlerinde sistematik olarak ayrımcılığa maruz kaldığını ve bu durumun kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

II. ARAŞTIRMA SORUSU

Bu yüksek lisans tez çalışmasında yukarıda özetlenen araştırma sorununu irdelemek ve çözümlemek amacıyla yanıt aranan araştırma sorusu "İK işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin şirketlerindeki belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından benzer nitelikteki adaylara yapacakları iş tekliflerinde adayların sosyo-demografik farklılıklarına göre anlamlı bir fark oluşur mu? Bu olası fark bir ayrımcılık göstergesi olarak görülebilir mi?" sorusudur.

III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatür incelendiğinde, işe alım ve ayrımcılık bağlamında yürütülen çalışmaların konu hakkında önemli bulgular sunduğu görülmüştür. Petersen ve Morgan (1995) tarafından yürütülen bir çalışmada, ücret belirleme aşamasında cinsiyet faktörü gözetilerek yapılan bir ayrımcılığın ve eşitsizliğin varlığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, aynı işi yapmalarına rağmen erkeklerin kadınlardan daha fazla ücret aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu da ücret belirleme aşamasında cinsiyet temelli bir ayrımcılığın varlığını ortaya çıkarmıştır. Lössbroek vd. (2021), Carlsson & Eriksson (2019), Dormidontova vd. (2020), ve Lindner vd. (2014) tarafından yürütülen çalışmalarda ise, işe alım süreçlerinde adayların yaşları gözetilerek adaylara ayrımcı yaklaşımlarda bulunup bulunulmadığı araştırılmıştır. Çalışma bulguları, işe alım aşamalarında yaş faktörü gözetilerek yapılan bir ayrımcılığın mevcut olduğunu ve adayların yaşları sebep gösterilerek dezavantajlı gruplar içerisinde değerlendirilebileceklerini göstermiştir. Okudur (2014) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki Yüksek Lisans öğrencilerinin

iş bulma süreçlerinde yapılan ayrımcılık hakkında görüşleri araştırılmıştır. Çalışma sonunda, öğrencilerin mezun oldukları üniversite, yaşları, cinsiyetleri ve engel durumları gözetilerek ayrımcılığa maruz kalabilecekleri konusunda endişelendikleri görülmüştür. Ek olarak, Çelik ve Türker (2022) tarafından yürütülen bir çalışmada, insan kaynakları uzmanlarının personel seçme süreçlerinde adayların sosyal kimliklerini gözeterek adaylara ayrımcılık yapıp yapmadıkları araştırılmıştır. Çalışma bulguları, dezavantajlı gruplara yönelik ayrımcı kararlar alındığını göstermiştir.

Literatür incelendiğinde, işe alım süreçlerinin farklı aşamalarında ayrımcılık üzerine çalışıldığı görülmektedir. Öte yandan, işe alım sürecinin ücret teklifi alt aşamasında ayrımcılık davranışının varlığını araştıran bir çalışma literatürde yer alıyor olsa da ilgili çalışmada sadece cinsiyet faktörü gözetilerek bir araştırma yapılmıştır. Aynı bağlamda farklı sosyo-demografik özellikler gözetilerek yürütülen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buna ek olarak, araştırmanın gerçekleştirildiği coğrafya, araştırma sonuçları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örneğin; Weichselbaumer (2002) tarafından yürütülen bir çalışma, adayların cinsel yönelimleri gözetilerek adaylara ayrımcılık uygulandığını ve dezavantajlı gruplarda bulunan bireylerin iş görüşmelerine daha az çağrıldığını göstermiştir. Araştırma bulgularına göre, heteroseksüel adayların iş görüşmelerine çağrılma olasılıkları %55 iken, homoseksüel adayların iş görüşmelerine çağrılma olasılıkları %42'dir. Öte yandan, benzer bir çalışma Adam (1981) tarafından yürütüldüğünde, adayların cinsel yönelimleri ile iş görüşmelerine çağrılma olasılıkları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu tez çalışması hem coğrafi kısıt hem de konu bakımından özgün bir değere sahiptir.

IV. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerde işe alım sürecinin iş teklifi alt sürecinde, ücret teklifinin belirlenmesi aşamasında, adayın/adayların sosyo-demografik özellikleri gözetilerek adaya/adaylara ayrımcılık uygulanmaktadır. Bu tezde, sosyo-demografik farklılıklar gözetilerek uygulanan bu ayrımcılığı bilimsel bir çerçevede açığa çıkarmak ve literatüre kazandırmak, buna ek olarak da işverenlerin ve

insan kaynakları uzmanlarının/yöneticilerinin farkındalığını artırmak ve adil ücret politikalarının benimsenmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu tez çalışmasında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_{1.1}$: İK işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından benzer nitelikteki adayları son mülakata çağırma (işe uygun aday olarak değerlendirme) tercihleri, söz konusu adayların sosyo-demografik özelliklerine göre değişiklik **gösterir.**

$H_{1.0}$: İK işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından benzer nitelikteki adayları son mülakata çağırma (işe uygun aday olarak değerlendirme) tercihleri, söz konusu adayların sosyo-demografik özelliklerine göre değişiklik **göstermez.**

$H_{2.1}$: İK işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından yeterli ve benzer nitelikteki adaylar arasından işe uygun gördüklerinin "ücret beklentilerine" ilişkin algılamaları, söz konusu adayların sosyo-demografik özelliklerine göre değişiklik **gösterir.**

$H_{2.0}$: İK işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından yeterli ve benzer nitelikteki adaylar arasından işe uygun gördüklerinin "ücret beklentilerine" ilişkin algılamaları, söz konusu adayların sosyo-demografik özelliklerine göre değişiklik **göstermez.**

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIMDA İŞ TEKLİFİ SÜRECİ

I. İNSAN KAYNAĞI TEMİNİ

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin verimlilik ve başarı düzeylerinde rol alan unsurların başında insan faktörü gelmektedir. Yeni yatırımlar, yeni pozisyon açığı oluşması gibi durumlar, emeklilik, istifa, iş akdinin sona ermesi, hastalık, ölüm, kaza, doğum gibi sebepler ile gerçekleşen uzun süreli devamsızlıklar sonucunda işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesinde oldukça büyük bir role sahip olan insan kaynağına ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Çavdar & Çavdar, 2010). Bunun sonucunda, işletmelerin insan kaynakları departmanlarının işe alım süreçlerinde görev alan personelleri ve ilgili departman/pozisyon yöneticileri veya müdürleri insan kaynağı bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000).

İşe alım süreci; gerçekleştirilen iş analizi faaliyetleri ve işgücü planlaması ile işletmenin ihtiyaçlarının tespit edilmesini, kısa ve uzun vadede örgütsel bağlılık düzeyinin artmasını, yeni ve daha nitelikli insan kaynağı istihdamını, çalışanların yeteneklerini ve bağlılıklarını artırarak uzun vadede işletmenin büyümesine yardımcı olmayı ve adayları daha az maliyetle biriktirme ve elde tutmayı sağladığından işletmeler için oldukça büyük önem arz etmektedir (Aldemir vd., 2001). Örgüt hedeflerine ulaşmayı sağlamak, gelecekte ortaya çıkabilecek insan kaynağı ihtiyacını tespit ederek öncesinde gerekli önlemleri almak, ilgili devlet kurumlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmek, uygun potansiyel çalışanların bulunduğu bir aday veri tabanı oluşturmak ve doğru personeli çekerek çalışan devrini en aza indirgemek işe alımın amaçları arasındadır (Can vd., 2005). İnsan kaynağı tedariği süreci; adayların bulunması, mevcut adaylar arasından pozisyona en uygun olan kişinin seçilmesi ve yeni işe uyumlaştırılmasından oluşmaktadır (Tonus, 2014).

A. İNSAN KAYNAĞI BULMA SÜRECİ

İşletmelerin kadrolama süreçlerinin ilk ve öncelikli aşamasını oluşturan iş gören bulma fonksiyonu; insan gücü planlaması sonrasında ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip potansiyel adayları araştırma ve işletmeye kazandırma faaliyetlerinin tümü olarak adlandırılır ve işletmeler boş pozisyonlara uygun insan kaynağını bulma işlevlerini iç ve dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirirler (Benli & Şahin, 2004).

1. İç Kaynak Kullanımı

İşletme içerisinde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, şubeler arası transferler, işletme içi duyurular iç kaynaklardan personel bulma yöntemlerine örnek olarak verilebilir (Aldemir vd., 2001). Personel bulma sürecinde iç kaynaklardan yararlanmanın başlıca faydaları aşağıdaki gibidir (Çavdar & Çavdar, 2010) :

a. Maliyeti daha düşüktür.

b. İşletme içinde hareketliliği sağlar.

c. Yeni yeteneklerin keşfedilmesini ve alt kadrolara fırsat verilmesini sağlar.

d. İşletme dışına beyin göçünü engeller.

e. Yeni personelin adaptasyonu daha hızlı olacağından verimliliği artırır.

f. İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanmayı ve terfi eden personelin motivasyonunun artmasını sağlar.

İnsan kaynağı temininde iç kaynaklara başvurmanın aynı zamanda dezavantajları da vardır ve başlıca dezavantajları ise aşağıdaki gibidir (Öztürk, 1995):

a. Eğitim harcamalarının artmasına sebep olabilir.

b. Tek bir türde personel yetiştirir.

c. Yükselemeyen personelde motivasyon düşüklüğüne ve iç çatışmalara sebebiyet verebilir.

2. Dış Kaynak Kullanımı

Duyuru, doğrudan başvuru, CV gönderme, aracılarla başvuru, İş ve İşçi Bulma Kurumu, özel insan kaynakları danışmanlık büroları, eğitim kuruluşları, iş gören kiralama ve internet dış kaynaklardan personel bulma yöntemlerine örnek olarak verilebilir (Benli & Şahin, 2004). Personel bulma sürecinde dış kaynakların kullanılmasının temel avantajları aşağıdaki gibidir (Kolu, 2006):

a. İşletmeye "taze kan" ve yeni fikirler girmesini sağlar.

b. Seçim yapılabilecek aday sayısı iç kaynaklara göre daha fazladır.

c. İşletmelerin rakip işletmelerin süreçlerinden haberdar olmalarını sağlar.

d. İş ilanları ve duyurular ile işletmenin reklamının yapılmasını sağlar.

e. Nitelikli personellerin işe alınması iç kaynağı eğitmekten daha verimli olabilir.

İş gören tedariğinin dış kaynaklar aracılığıyla yapılmasının avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır ve başlıca dezavantajları aşağıdaki gibidir (Öztürk, 1995):

a. İşletme içindeki diğer adayların motivasyonun düşmesine sebep olabilir.

b. Adaylar hakkında kısıtlı bilgiye sahip olunduğundan uygun kişinin seçilememe ihtimali daha yüksektir.

c. Zaman kaybına ve maddi kayba sebebiyet verebilir.

B. İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİ

1. Personel Seçme Sürecine Genel Bakış

Personel seçimindeki en kritik nokta "doğru işe doğru insan" seçimi olarak tanımlanır (Çiftçi & Öztürk, 2013). İşe uygun olmayan bir kişi işe yerleştirildiğinde karşılaşılabilecek bazı sorunlar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000)

a. Kaliteli sonuçların elde edilmesi zorlaşır,

b. Zorlandıkça olumsuz düşüncelere bürünür ve zaman geçtikçe çevresindekileri de negatif duygularıyla etkiler,

c. İstenilen hızda iş yapamaz ve hedeflerine ulaşamaz,

d. Eğitim süresi uzar fakat buna rağmen beklenilen seviyeye ulaşması çoğu zaman mümkün olmaz,

e. Tüm enerjisini işte karşılaştığı zorluklara harcadığından kendisini geliştirmek için enerjisi ve vakti kalmaz,

f. Belirli bir seviyeye ulaşmak için daha uzun zaman ve daha fazla deneyime ihtiyaç duyar.

g. Her şeyi eleştiren biri haline gelir,

h. İşi yaparken zorlandığından ötürü işten soğuma, iş tatminsizliği ve yabancılaşma ile karşı karşıya kalır,

i. İnsanın içinde yaşadığı topluma katılımını ve sadakatini olumsuz yönde etkiler,

j. Asık suratlı davranmaya başlar ve tebessüm etmekte zorlanır hale gelir,

k. Fazla stresle karşı karşıya kaldığı için psikosomatik hastalıklara yakalanma riski daha çoktur,

l. Kendisini güçsüz, kayıtsız, anlamsız ve yalnız olarak görür,

m. Yaratıcı olmakta zorlandığı için kendisinin ve şirketin gelişmesine fayda sağlayamaz,

n. Yaptığı işi ya gözünde çok büyütür ya da yaptığı işi küçümsemeye başlar,

o. İş kazalarına daha fazla sebep olur,

p. Şirket kültürünü benimsemekte zorluk çeker,

r. Ekstra bir iş verildiğinde o işi angarya olarak görür,

s. Motivasyonu düşük olur,

t. Dışarıdan birinin onu motive etmesini bekler.

İşe yerleştirilen doğru kişinin ise hem kendisine hem de işletmeye sağlayacağı faydalar Sabuncuoğlu (2000) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

a. Verimi daha fazladır,

b. İşe ve çevreye uyum sağlaması daha kolaydır,

c. Her zaman gönüllü bir şekilde iş yapar,

d. İşiyle gurur duyar şekilde davranışlar sergiler,

e. Her duruma pozitif bakar,

f. Var olan enerjisini kendini geliştirmek için kullanır,

g. Çalıştığı şirkette bulunuyor olmaktan gurur duyar,

h. Yaptığı işten zevk alır,

ı. Yaratıcı davranır,

j. Yaptığı işlere katkı sağlar,

k. Yaptığı işlerde daha hızlı yol kat eder,

l. Diğer çalışanlara iyi örnek olur,

m. Verilen işi kolayca öğrenir ve eğitime daha az ihtiyaç duyar,

n. Sağladığı katkı doğru yatırıma dönüşür,

o. Kaliteye daha hızlı erişir.

p. Mutluluğu yüzüne de yansır ve güler yüzlü davranır,

r. Çalışma hızı daha yüksektir,

s. Şirket kültürünü benimseyerek şirket kültürüne layık olmaya çalışır,

t. Denetlenmeye daha az ihtiyaç duyar,

u. Sunduğu yeni önerilerle işini geliştirir,

v. Yaptığı iş onu tatmin eder.

İnsan kaynağı seçme ve yerleştirme süreci personel ihtiyacının tespiti, bu ihtiyacın uygun kanallar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Fındıkçı, 2000). İşletme kültürüne uyum sağlayacak ve katma değer yaratabilecek potansiyele sahip iş gören seçimini yapmak oldukça kritik bir karar olduğundan işletmeler için bu nitelikte bir çalışanın işe alınması kararını almak birçok kriterin eş zamanlı olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir (Ayçin, 2020). Bu süreç; devamlılık, işgücü planlaması, iş etiği, iyi iletişim, verimlilik, uzmanlık, güvenilirlik, yasallık, fayda, süreklilik ve ahlaki değerlerin dikkate alınmasını beraberinde getirmektedir (Akingbola, 2004).

İnsan kaynağı seçme ve yerleştirme süreçlerinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için önem verilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir (Çavdar&Çavdar, 2010):

a. İş analizlerinin titiz ve doğru olarak yapılması sağlanmalıdır.

b. Görüşme sürecine dahil olan kişilerin, işletme yapısı ve iş süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarından emin olunmalıdır.

c. İş gücü, bilgi, yetenek ve performans gibi unsurları içerecek şekilde tasarlanmış kapsamlı bir insan kaynağı envanteri oluşturulmalıdır.

d. İşletme dışından ihtiyaç duyulan nitelikli adaylara ulaşabilmek adına, doğru ve etkili ilanlar hazırlanmalı ve paylaşılmalıdır.

e. Başvuru yapan adayların sunduğu belgeler değerlendirilirken nesnel bir yaklaşım uygulanmalıdır.

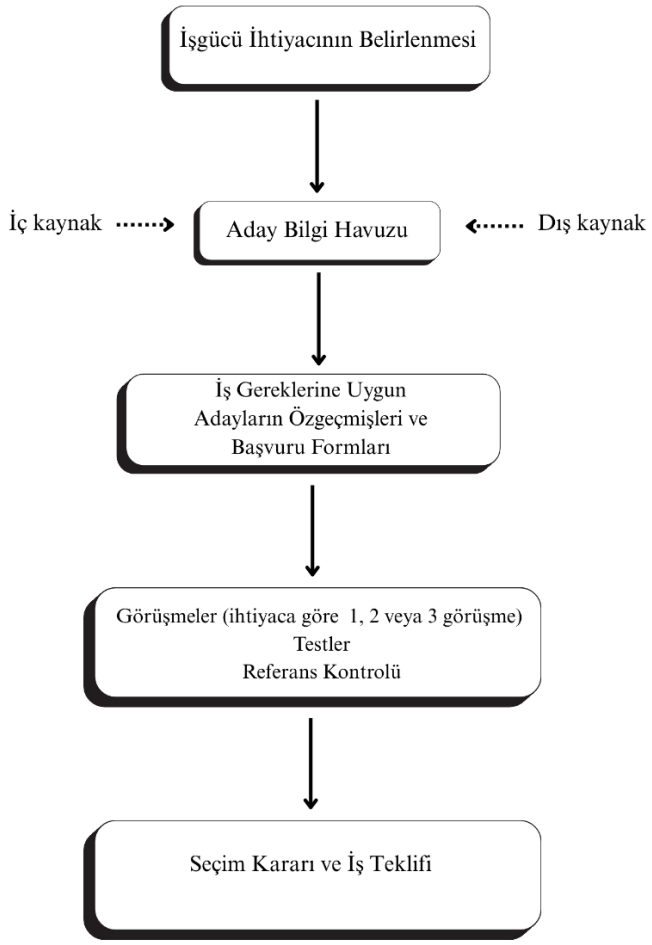
f. Son görüşmeye davet edilen adayların pozisyona uygun kişiler olduğundan emin olunmalıdır.

g. Nihai seçim sonrasında, adaylara "doğru işe doğru insan" ilkesi doğrultusunda uygun pozisyon teklif edilmelidir.

h. Elde edilen işe alım deneyimleri değerlendirilerek, mevcut insan kaynağı bulma ve seçme süreçleri sürekli olarak geliştirilmelidir.

İnsan kaynağı seçme süreci aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 281):

Şekil 1: İnsan Kaynağı Seçme Süreci (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 281)



2. Personel Seçmede Kullanılan Teknikler

a) Özgeçmiş Değerlendirme

Özgeçmiş; adaylar arasında ön eleme yapmak, onlar hakkında bilgi edinmek ve görüşmeye değer olup olmadıklarını belirlemek amacıyla adaylardan istenen bir yazı türüdür (Latif & Uçkun, 2002). Özgeçmiş değerlendirme, personel seçmede sıkça kullanılan yöntemlerden birisidir. Adaylardan alınan özgeçmişler, işletmelerin personellerde aradığı nitelik ve özellikler açısından ipucu vermekle beraber onların değerleri hakkında bilgi sahibi olmayı da mümkün kılmaktadır (Latif & Uçkun, 2002).

b) İş Başvuru Formları

Sıkça tercih edilen personel seçme yöntemlerinden biri iş başvuru formlarının incelenmesidir. Bu formlar, adaylar ile görüşmeden önce onlar hakkında ön bilgiye sahip olmayı mümkün kılmaktadır. Özgeçmişlerden farklı olarak, işletmeler bu formlar ile adaylar hakkında öğrenmek istedikleri daha spesifik bilgilere ulaşabilirler. Ek olarak, iş başvuru formlarının kullanımı ile, ilgili pozisyona uygun olmayan adayların ön elemesini yapmak da kolaylaşmaktadır. Bir başka deyişle, iş başvuru formları seçim için gerekli olan tüm bilgileri bir arada görmeyi mümkün kıldığından adayların gerekli niteliklere sahip olup olmadığını saptamayı en kolay ve hızlı hale indirgemektedir (Demirkol & Ertuğral, 2007). Verimli bir başvuru formunda bulunması gereken temel sorular aşağıda listelenmiştir (Kızıloğlu, 2012):

a. Adayın adı-soyadı, adresi, telefon numarası, doğum yeri ve doğum tarihi gibi kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik sorular,

b. Başvurduğu pozisyonu öğrenmeye yönelik sorular,

c. Yabancı dil bilgisini öğrenmeye yönelik sorular,

d. Daha önceki iş deneyimlerini öğrenmeye yönelik sorular,

e. Eğitim geçmişinin öğrenmeye yönelik sorular,

f. Katılmış olduğu kursları ve sahip olduğu sertifikaları öğrenmeye yönelik sorular,

g. Sağlığı ile ilgili bilgileri öğrenmeye yönelik sorular,

h. Referans bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular.

c) Psikoteknik Testler

Psikoteknik testler; zekâ testleri, kişilik testleri, bilgi testleri, ilgi testleri ve yetenek testleri olmak üzere beş kategoriye ayrılmaktadır.

Kişinin zekâ seviyesinin tespit edilmesi için kullanılan testler zekâ testleri olarak adlandırılır (Barclay, 1991). Personel seçiminde zekâ testlerinin kullanılması adayların zekâ seviyeleri ile pozisyon uyumluluğunu görmeye olanak sağlar. Miller Benzeşimler Testi ve Kavramlara Egemen Olma Testleri, Wechsler Yetişkin Zekâ Testi, Wonderlick Personel Testi, Otis'in Zihinsel Becerileri Yönlendirebilme Testi bu bağlamda en sık kullanılan testler arasındadır (Can vd., 2005). Bu testler ile sayısal yetenek, sözel yetenek, uzamsal yetenek, algısal hız ve mantık yürütme yetenekleri ölçülmektedir (Telman & Türetgen, 2004).

Kişilik testleri, bireylerin kişilikleri hakkında bilgi veren testlerdir. Bu testlerde kişilerden kendilerini anlatan en uygun ifadeleri seçmeleri beklenir. İşe alımda kişilik testlerinin kullanılması ile adayların pozisyonun gerektirdiği kişilik özelliklerine uygun olup olmadığını ölçme kolaylaşır. Dolayısıyla, yanlış personel seçimi ihtimali de azalmış olur. Örneğin, bir yöneticilik pozisyonuna personel seçimi yaparken adayların liderlik potansiyelinin olup olmaması veya adayların içe dönük/dışa dönük olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kişilik testlerine başvurmak işletmelere fayda sağlamaktadır.

Bilgi testleri, kişilerin belirli bir konudaki uzmanlıklarını ölçmek için kullanılan testlerdir. Alınan cevapların doğruluğu ve yanlışlığı ölçülebilmektedir. Genellikle adayların teknik bilgilerini tespit etmek için kullanılır. Bir bilgi testinin iyi bir şekilde uygulanmış olması için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir (Budak, 2016):

a. Testte yöneltilen sorular, adayın meslek hayatında karşılaşabileceği durumlar ile ilgili olmalıdır.

b. Sorular, açık ve net şekilde hazırlanmalı; ölçme-değerlendirme açısından bilgi düzeyini hedef almalıdır.

c. Tüm adaylar için sınav süresi ve sınav ortamı aynı koşullarda olmalıdır.

d. Test, adayların sahip olduğu temel bilgileri ölçer nitelikte olmalıdır.

e. Test, adayların profesyonel hayatlarında karşılaşabileceği konulara yönelik yetkinliklerini ölçmeli; analiz ve yorum yapabilme becerilerini kullanmalarına olanak sağlamalıdır. Bu bağlamda,

şirketin amacı yalnızca bilgi ölçmek değil, bu bilgiyi kullanma becerisini de değerlendirmek olmalıdır.

f. Test, adayların özel olarak değerlendirip gizli tutmayı tercih edeceği sorulardan değil, tamamen nesnel ve ölçülebilir sorulardan oluşmalıdır.

Bireylerin ilgi duydukları alanları tespit edebilmek amacıyla kullanılan testler ilgi testleri olarak adlandırılır. Kişilerin başarı oranları, yaptıkları işe duydukları ilgi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla, bir pozisyona personel seçimi yaparken adayların ilgili pozisyonlara olan ilgilerini tespit etmek işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

Kişilerin hali hazırda neleri yapabildikleri veya belirli bir eğitime tabi tutulduktan sonra neleri yapabileceklerini analiz eden testler ise yetenek testleri olarak tanımlanır (Öztürk, 1996). Yetenek testleri yazılı ve sözlü sınavların yanı sıra, fiziksel ve bedensel becerilerin ölçümünde kullanılan aletli testler şeklinde uygulanabilir (Günay & Çarıkçı, 2019).

d) Mülakatlar

İşe alım mülakatlarının amacı; işletmelerin adaylar ile ilgili gerekli olan bilgileri edinmesini ve aynı zamanda adayların da işletme hakkında ihtiyacı olan bilgiye erişmesini sağlamaktır. Mülakatlarda işletmelerin cevap aradığı temel sorular "Aday bu işi yapabilir mi?" ve "Adayın ilgili iş için başarı derecesi diğer adaylara göre ne olabilir?" sorularıdır (Altun & Kovancı, 2004).

Mülakatlar yapılış yöntemlerine göre birebir mülakat, sıralı mülakat, panel mülakat, tele mülakat ve stres mülakatı olmak üzere beş kategoriye ayrılmaktadır. Yapılan görüşmenin aday ve işletmenin insan kaynakları personelinin arasında geçtiği mülakatlar birebir mülakat olarak tanımlanmaktadır. Sıralı mülakatlar, adayların farklı kişilerle belli bir sıra içerisinde gerçekleştirdiği birebir mülakatların toplamıdır. Panel mülakatlar, adayın aynı anda birden fazla görüşmeci ile gerçekleştirdiği mülakatlardır. Aday sayısının birden fazla olduğu mülakatlar ise grup mülakatlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür mülakatlar, tek bir görüşme ile hızlı bir şekilde adaylar arasında eleme yapmaya olanak sağlar. Telefon görüşmesi aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmeler tele mülakat olarak tanımlanmaktadır. Genellikle bir ön görüşme ve aday elemesi

yapma amacıyla kullanılır. Son olarak, stres mülakatları, adayların stresli ortamlarda nasıl davranacaklarını gözlemlemek ve adayların stresli pozisyonlara uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan mülakatlardır.

Mülakat sürecinde adaylara sorulan sorular aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Mathis vd., 2017)

Tablo 1: Personel Seçme Mülakatlarında Adaylara Yöneltilen Sorular

(Mathis vd., 2017)

Aday ile İlgili Genel Sorular	**Adayın Problem Çözme Becerisi ile İlgili Sorular**	**Adayın Motivasyonu ile İlgili Sorular**	**Adayın Ekip Çalışmasına Yatkınlığı ile İlgili Sorular**	**Adayın Dürüstlük Göstergeleri ile İlgili Sorular**
Güçlü ve zayıf yönlerinizi nasıl tanımlarsınız?	Şu ana kadar iş hayatınızda geliştirdiğiniz, yaratıcı yönünüzü en iyi şekilde ortaya koyduğunu düşündüğünüz fikir hangisiydi?	Daha önce bir işi sahiplenerek inisiyatif aldığınız bir örnek verir misiniz?	Beraber çalışmayı tercih edeceğiniz ideal ekip arkadaşı nasıl olmalı?	Dürüst olmadığınız bir anı anlatır mısınız?
Son işinizden ayrılma sebebiniz nedir?	İş hayatınızda karşılaştığınız ve başarılı bir şekilde çözüme ulaştırdığınız zorlu bir	Kariyer amaçlarınızdan hangilerini gerçekleştirdiniz?	İş arkadaşınızla yaşadığınız bir problemden bahseder misiniz?	Eğer sizden etik olmayan bir iş yapmanız istenseydi nasıl tepki verirdiniz?

	problemi paylaşır mısınız?			
Sizi neden işe almalıyız?	Sizce problemin çözümü açısından en iyi sonucu veren yaklaşım nedir?	Başarı size göre nasıl ölçülür?	İş arkadaşınızla yaşadığınız bu problemi nasıl çözdünüz?	Ekibinizden birinin dürüst olmayan bir iş yaptığını görürseniz tepkiniz ne olur?
Sizin için yapacağınız iş ile ilgili en önemli unsur nedir?	İşle ilgili başarısız olduğunuz bir olayı anlatır mısınız?	Sizce önemli olan ödüller nelerdir?	Yönetim tarzınız nedir?	Bir kurala en son ne zaman uymadınız?
Bize iş ile ilgili neler sormak istersiniz?		Sizi heyecanlandıran projeler ve işler genelde hangi türdendir?	Ekip çalışması ve bireysel çalışmayı karşılaştırırsanız, sizin için ekip çalışması hangi durumlarda daha avantajlı olmaktadır?	Önceki şirketinizdeki yöneticinizi arasam sizinle ilgili söyleyeceği şeyler neler olur?

Mülakat esnasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar aşağıdaki gibidir (Özgen & Yalçın, 2018).

a. Aday, iş görenin kişiliğine saygılı davranmalıdır.

b. Adayın rahat hissetmesi sağlanmalıdır.

c. Mülakatın ne zaman biteceği mülakat öncesinde belli olmalı ve adaya da bu konuda bilgi verilmelidir.

d. Aday dikkatli bir şekilde dinlenmelidir.

e. Objektif değerlendirmeler yapılmalıdır.

f. Aday heveslendirilmemeli aynı zamanda da korkutulmamalıdır.

g. Mülakat süresince not tutulmalıdır.

h. Aday bir soruyu tamamen yanıtlamadan bir diğer soruya geçilmemelidir.

i. Adayın da görüşmeciye sorular sorması mümkün kılınmalıdır.

j. Aday aşırı heyecan duyuyorsa bu heyecan denetim altına alınmalıdır.

k. Mülakat, aday ile göz teması kurularak sürdürülmelidir.

C. İŞE YERLEŞTİRME SÜRECİ

Personel seçimi kararının verilmesi ile birlikte işe alım süreci, bir diğer basamak olan işe yerleştirme süreci ile devam eder. İşe yerleştirmeyi işletmede yeni olan insan kaynağının yetenek, beceri, ilgi ve kişiliğinin işle eşleştirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Schuler, 1995). Her ne kadar işletmeler sektörde lider olmak ve hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için nitelikli personel seçmeyi hedefliyor olsalar da işe yeni başlayan personeller, ne kadar nitelikli oldukları fark etmeksizin, genellikle işletme ve işletme kültürü hakkında tecrübesiz ve bilgisiz kalmaktadırlar (Tiyek, 2014). Bu nedenle, işe alım kararı verilen kişinin hem yeni görevine hem de işletmeye uyum sağlaması ve maksimum başarıya ulaşabilmesi açısından yerleştirme süreci oldukça büyük önem arz etmektedir.

Yeni personelin yöneticisi tarafından çalışanın niteliklerine uygun bir yeni işe alışma programı hazırlanması hem işletme hem de yeni personel için fayda sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Bu bağlamda gerçekleştirilen tüm eğitimlere ise "oryantasyon" (işe alışma eğitimi) adı verilmektedir. Tanışmanın gerçekleştirilmesi, yanlış anlaşılmaların önüne geçmek ve yeni çalışana güven duygusu aşılamak, işgücü devir oranının azaltılması, yeni personelin aklındaki belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve kendisine sorumlulukları hakkında bilgi vererek zaman kaybını önlemek oryantasyon eğitiminin amaçları arasındadır ve etkili bir oryantasyon eğitiminin içeriği aşağıdaki gibidir (Kocabacak, 2010):

Tablo 2: Etkili Bir Oryantasyon Eğitiminin İçeriği

(Kocabacak, 2010)

İşletmenin Gezilmesi	**Yönetim ve İşletme**	**Şirket Politikaları**	**Ortak Kurallar**
Çalışma alanı ve departmanlar	Çalışanlara sağlanan hizmetler ve faydalar	Mesai saatleri ve iş çizelgesi	Otopark kullanımı
Kafeterya ve yemekhane	İş tanımı ve departmanda yerine getirilen işler	Primler, ücret ödeme günleri ve ücret artışları	Tatiller
Resepsiyon/danışma	Raporlama	İşletmenin misyonu ve vizyonu	İzinler
Konferans salonu/toplantı salonu	Performans değerlendirme kriterleri ve kariyer olanakları	İşletmenin tarihi	Kılık-kıyafet kuralları

Dinlenme alanları	Toplantı süreçleri	Organizasyon yapısı	Telefon, internet ve e-posta kullanım kuralları
Yönetim katı	Halihazırda devam eden projeler	Mal/hizmet üretim pazarı	Varsa boş günler
Acil durum çıkışları	Eğitim ve gelişim süreçleri	Öğle arası saati ve süresi	Özel izinler (hastalık, doğum vb.)
İlkyardım ünitesi		İşletmenin işten ayrılma, işten çıkarma ve işe alım politikaları	
Fotokopi makinesi, yazıcı gibi ekipmanların yeri		Sağlık ve güvenlik	
Çalışma arkadaşları hakkında genel bilgi ve onlarla tanıştırma		İş etikleri	
Depo ve kırtasiye malzemelerinin yeri		Eğer işletme bir sendikaya bağlı ise sendikal haklar	
Geri dönüşüm kutularının yeri		İşgören el kitabı	
Merdiven ve asansörler			
Otopark			

Revir			

II. İŞE ALIMDA İŞ TEKLİFİ VE ÜCRET TEKLİFİ

A. İŞ TEKLİFİNDE BULUNMASI GEREKEN UNSURLAR

Adayların ilgili pozisyona ve işletmeye uygun olduklarına karar verildikten sonra, adaylara iş teklifi iletilmesi ile süreç devam etmektedir. İş tekliflerinin yüz yüze ya da çevrimiçi olarak iletilmesi mümkündür. İş teklifinde bulunması gereken temel maddeler çalışana tanınan haklar, yan ödemeler, çalışma koşulları, işe başlangıç tarihi, teklifin değerlendirilmesi için tanınan son zaman ve ücrettir (Fındıkçı, 2000). Bir başka kaynakta (Maitland, 1996) ise iş teklifinde bulunması gerekenler aşağıdaki gibi listelenmiştir:

a. Pozisyon adı ve yeri,

b. Tatiller ve izinler,

c. Deneme süresi,

d. İş teklifinin koşulları,

e. İşe başlangıç tarihi,

f. Mesai saatleri,

g. Çalışanın bağlı olarak çalışacağı kişi,

h. Ücret ve ücret koşulları.

B. ÜCRETİN TANIMI

En temel tanımı ile ücret, iş görenin yaptığı işin karşılığında işverenden aldığı ödemedir (Terzioğlu, 2019). Ülkemizde kamu çalışanlarının aldığı ödemeye "maaş" ya da "aylık" adı verilirken işçiler için "ücret" kavramı kullanılmaktadır (Benligiray, 2007). Ücret; çalışanların geçimlerini sağlayabilmeleri, geleceklerini güvence altına alabilmeleri, toplumsal saygınlıklarını artırabilmeleri ve emeklerinin karşılığını alarak motivasyonlarını artırabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Işığıçok, 2017).

C. ÜCRET BELİRLEME İLKELERİ

Bir işletmede etkili bir ücretlendirme sistemi oluşturulabilmesi, belirli temel ilkelere bağlı kalmakla mümkündür. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Saruhan & Yıldız, 2012).

- ***Eşitlik ilkesi:*** Ücret yönetimi uygulamalarında, yapılan işlerin karşılığı olarak ücretlendirme yapılırken "eşit işe eşit ücret" ilkesine uyulması gerekmektedir. Aynı zorluk ve sorumluluk seviyesine sahip işler için, işi gerçekleştiren kişi kim olursa olsun ücret değişkenlik göstermemelidir. Bu ilkenin ücret politikalarına dahil edilmesi, çalışanların işletme yönetimine yönelik olası olumsuz tepkilerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

- ***Dengeli ücret ilkesi:*** Ücret, çalışanların yaşam standartlarını olumsuz yönde etkilememeli, aynı zamanda işletmenin giderlerini de aşırı derecede yükseltmemelidir. Çalışanların yaşam kalitesi ile işletmenin maliyetleri arasında bir denge sağlanmalıdır.

- ***Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi:*** Çalışan terfi ettiğinde ve daha üst bir pozisyona geçtiğinde, aldığı ücretin de bu yükselmeye bağlı olarak artması gerekmektedir.

- ***Bütünlük ilkesi:*** Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların ücretleri arasında bir bütünlük sağlanmalıdır.

- ***Açıklık ilkesi:*** İşletmelerin ücret politikaları, hangi işe ne kadar ücret ödemesi yapıldığı ve terfi alındığı durumlarda uygulanacak zam oranları konusunda gizlilikten uzak olmalıdır. Çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu sağlamak için ücret politikası açık ve şeffaf bir şekilde paylaşılmalıdır.

- ***Nesnellik ilkesi:*** İşletmelerin ücret politikaları, objektif ölçütler temel alınarak hazırlanmalıdır. Duygusal yaklaşımlardan uzak durularak profesyonel bir tutum sergilenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, iş değerlemesi yapılmalı, performans değerlendirmesi ile çalışan ve çalışmayanlar birbirinden ayrılarak çalışan personeller ödüllendirilmelidir. Buna ek olarak, piyasa ücret araştırmaları yapılarak, aynı sektörde benzer pozisyonlardaki çalışanlara eşdeğer ücretlerin ödenmesi sağlanmalıdır.

- ***Cari ücrete uygunluk ilkesi:*** İşgücü piyasasında ücret, arz ve talep koşullarına göre şekillenmektedir ve bu da "cari ücret" olarak adlandırılmaktadır. Eğer işgücü arzı fazla ise, iş talebi artacak ve ücretler düşme eğilimi gösterecektir. Öte yandan, eğer işgücü talebi fazla ise bu durumda arz yetersiz kalacağı için ücretler yükselecektir. Ücret düzeyleri belirlenirken, işletmeler cari ücrete uygun olacak şekilde düzenleme yapmalıdır.

D. ÜCRET TÜRLERİ

1. Kök Ücret/Giydirilmiş Ücret

Kök ücret, çıplak ücret ya da asıl ücret olarak da bilinmektedir. Çalışana sadece çalışması karşılığında verilen ücreti ifade etmektedir. Kök ücrete prim, aile yardımı ve ikramiye gibi ücret eklerinin dahil edildiği ücrete ise giydirilmiş ücret adı verilmektedir (Şakar, 2014). Bir başka deyişle; kök ücret, ücret ekleri ile giydirilmiş ücrete yükseltilmektedir (Şenocak & Kılıçoğlu, 2013).

2. Nominal Ücret/ Reel Ücret

İşçinin almış olduğu ödemenin miktarı nominal ücret kavramı ile tanımlanmaktadır. Reel ücret ise alınan ücretin satın alma gücünü ifade etmektedir. İşverenin maliyetlerini doğrudan etkilediği için nominal ücret işveren açısından daha çok önem arz etse de işçi açısından satın alma gücünü temsil eden reel ücret daha önemlidir (Benligiray, 2007).

3. Brüt Ücret/Net Ücret

Brüt ücret, işverenin işçiye ve işçi adına devlete yaptığı ödemeleri kapsarken; net ücret, brüt ücretten gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, varsa borcu ve sendika aidatı gibi kesintiler düşüldükten sonra işçinin eline geçen ücreti kapsamaktadır(Ataay & Acar, 2021). Bir başka tanımla; brüt ücret, temel ücretin vergi, sigorta primi gibi eksiltmelerin yapılmadığı hali iken ilgili eksiltmelerin yapıldığı haline ise net ücret denir (Mülayim, 2018).

4. Asgari Ücret

Asgari ücret, işgörene verilebilecek minimum ücreti ifade etmektedir. Asgari ücretin belirlenmesi üç şekilde gerçekleşir (Zaim, 1997).

1- Devlet tarafından bir yasa çıkarılır ve asgari ücret belirlenir.

2- Yasal olarak bir asgari ücret tespit komisyonu kurulur ve üyeleri belli olan bu komisyonca asgari ücret belirlenir.

3- Toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde işveren ve işçi uzlaşarak asgari ücreti belirler.

E. ÜCRET SİSTEMLERİ

1. Zaman Birimini Temel Alan Ücret Sistemleri

a) Temel Zaman Ücreti

Çalışan, ücretini saatlik, günlük, haftalık ya da aylık biçimde alır ve bu tutar önceden belirlendiği için çalışan alacağı ücret tutarını bilir; ücret ile yapılan işin miktarı veya verimliliği

arasında doğrudan bir ilişki bulunmaz, verimlilikten ise yönetici sorumludur (Saruhan & Yıldız, 2012).

Bu ücret sisteminde, çalışanın aldığı ücret ile verim ve üretim artışı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaması kritik bir sorundur. Örneğin, 1000 TL ücret alan bir işçi eğer 100 birim üretirse, birim başına maliyet 10 TL olurken; aynı işçi aynı sürede 125 birim üretirse maliyet 10 TL'den 8 TL'ye düşer. Öte yandan, ücret, işçiyi daha fazla üretime teşvik etmede motive edici bir araç olarak kullanılmadığından verimlilik sorununu çözme sorumluluğu yöneticidedir (Saruhan & Yıldız, 2012).

Bu ücret sistemi genellikle aşağıdaki durumlarda kullanılır (Ergül, 2006):

- Çalışandan farklı türde işler yapılması istendiğinde,
- Hızdan ziyade özen ve dikkat gerektiren işlerde
- Denetim, bekçilik çalışanın sadece işyerinde bulunması gereken işlerde.

b) Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret

Bu sistemin amacı, belirli bir zaman diliminde ulaşılması gereken üretim hedeflerini önceden belirleyerek, çalışana bu hedeflere ulaşabileceği düşüncesini benimsetip söz konusu hedefi psikolojik bir baskı unsuru olarak kullanmak ve böylece çalışanın çabasını belirli bir üretim düzeyi etrafında istikrarlı biçimde yönlendirmektir (Kaynak, ve diğerleri, 2009).

c) Değişken Günlük Ücret

Değişken günlük ücret sistemi, iki farklı ücret düzeyinden oluşmaktadır. İlk ücret düzeyi, tüm çalışanlar için ortak olarak belirlenen ve sabit olan temel ücrettir. İkinci ücret düzeyi ise, belirlenen hedeflerin üzerinde bir performans sergileyen çalışanlara verilen daha yüksek günlük ücreti ifade eder (Akalp, 2003). Bu ikinci ücret düzeyi, çalışanların daha fazla çaba göstermesini teşvik etmeye yönelik bir uygulamadır. Dolayısıyla, bu sistemin çalışanları motive etme ve üretkenliği artırma açısından özendirici bir işlevi olduğunu söylemek mümkündür.

2. Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri, çalışanların elde ettikleri ücreti doğrudan etkileyen ve bu yönüyle ücret tatmini üzerinde önemli bir rol oynayan sistemler olup; bu sistemler aracılığıyla çalışanların, normal performans düzeylerinin üzerine çıkmaları teşvik edilmekte ve sergilenen üstün performansın ödüllendirilmesine olanak tanınmaktadır (Akalp, 2003). Bir başka deyişle, özendirici ücret sistemlerinin amacı, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için baz ücretin dışında ücret ödemesi sunarak çalışanın motivasyonunu olumlu yönde yükseltmektir (Ergül, 2006).

Özendirici ücret sistemlerinin avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Saruhan & Yıldız, 2012):

- Özendirici ücret sistemleri, yüksek üretkenliği teşvik ederek birim maliyetlerin azalmasına katkı sağlamakta ve böylece işletmelerin rekabet avantajını güçlendirmektedirler.
- İş görenler bağımsız bir şekilde çalıştıkları için sıkı bir denetime ihtiyaç duyulmamakta ve bu durum genellikle gözetim maliyetlerinde azalma ile sonuçlanmaktadır.
- Üretim planlaması açısından işletmelere esneklik kazandırmakta ve talepteki artış ya da azalışlara uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır.
- Çabanın karşılığında elde edilen parasal ödülün (ücretin) artması, çalışanı daha fazla emek harcamaya yöneltmekte, başka bir deyişle, çalışan yalnızca yaptığı işin ücretini değil, ne kadar fazla çalışırsa o ölçüde daha fazla ücret elde edebileceğini öğrenmektedir.
- Çalışanların motivasyonlarını artırarak başarı düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunmakta ve bu doğrultuda kurumsal performansın artmasını sağlamaktadır.

Özendirici ücret sistemlerinin avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Saruhan & Yıldız, 2012):

- Temel ücretleri aynı olan çalışanlar arasında toplam ücret farklılıklarının ortaya çıkması, işletme içindeki ilişkilerin gerilmesine ve huzursuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.
- Bazı çalışanların alt düzey yöneticilerinden daha yüksek ücret elde edebilme şansına sahip olması, ücret yapısındaki dengesizliklere yol açabilmekte ve bu durum karşısında işletme yönetimi, bazı ücret derecelerini birleştirerek sistemi yeniden düzenleme ihtiyacı duyabilmektedir. Öte yandan, bu tür düzenlemeler çalışanlarda huzursuzluğa ve verimlilikte düşüşe neden olabilmektedir.
- Çalışanların sağlıklarının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olabilmektedir.
- Sistemin yenilenmemesi ve mevcut koşullara uydurulamıyor oluşu sistemin özendirici niteliğinde ve güdüleyici gücünde bir azalma ile sonuçlanabilmektedir.

a) Ürün Nicelikli Özendirici Ücret Sistemleri

i. Parça Başı Ücret Sistemi

Parça başı ücret sisteminde, zamana dayalı ücretlendirme sistemlerinin tam aksi olarak, çalışanların ücretleri çalışmış oldukları toplam süre yerine, belirli bir zaman dilimi içerisinde üretmiş oldukları ürün miktarına göre belirlenmekte ve direkt olarak zaman yerine somut üretim hacmi ücretin temel ölçütü olarak görülmektedir.

Parça başı ücret sisteminin avantajları aşağıdaki şekildedir (Ergül, 2006):

- Çalışan açısından, hedeflerini ortalamanın üzerinde kalacak şekilde gerçekleştirenler diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek ücret alma imkanına sahiptir.
- İşletme açısından ise, parça başı ücret sistemi ile çalışanlar daha fazla üretime ve çalışmaya teşvik edildiği için verimlilikte artış görülmesi mümkündür.

Parça başı ücret sisteminin avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ergül, 2006):

- Bu sistem her işletme için uygun nitelikte olmayabilir. Yalnızca, üretilen birimlerin kolayca ölçülebildiği veya sayılabildiği biçimde üretimler yapılan işletmelerde etkili bir şekilde kullanılabilir.

- Çalışanın daha yüksek ücret elde etmek için daha fazla üretim gerçekleştirmeye çalışması, üretilen ürünlerin kalitesinde düşüş riskini beraberinde getirebilir.

- Çalışanın daha yüksek ücret kazanma isteğiyle aşırı çalışmaya yönelmesi, bedensel yorgunluğun hızla artmasına sebep olur. Bu durum, iş kazalarının çoğalmasına ve sağlıksal problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

- Çalışanlar arasında rekabet, sürtüşme ve huzursuzluk gibi sorunlar yaşanabilir.

- Çalışanın uzun süre stres altında çalışması sonucunda motivasyonu düşer ve işten tatminsizlik duymaya başlar.

- Kullanılan makinelerin arızalanması veya hammadde gecikmesi gibi durumlarda üretimde bir yavaşlama meydana gelir. Bu durumda çalışan, daha fazla ücret alma şansını kaybeder.

ii. Akort Ücret Sistemi

Akort ücret sistemi, çalışanın yapmış olduğu işin niceliğine göre ücretinin belirlendiği ve birim sayısı ile birim başına düşen ücretin çarpılması sonucu çalışanların elde edecekleri ücretin hesaplandığı bir ücretlendirme sistemi olarak tanımlanmaktadır (Terzioğlu, 2019).

Hesaplama metodu açısından akort ücret sistemini parça akordu ve zaman akordu olarak sınıflamak mümkündür.

- ***Parça akort sistemi:*** Bu sisteme göre aşağıdaki şekilde bir hesaplama yapmak mümkündür (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 399):
  Saatte 24 TL kök ücret alan bir çalışanın gerçekleştirmesi istenilen üretim miktarı 6 birim olduğu bir durumda, eğer bu çalışan bir saatte 6 birim yerine 8 birim üretirse saatlik ücreti ne kadar olacaktır?

- Birim üretim zamanı: 60/6 = 10 dk/birim üretim zamanı

  Birim başına ödenen kök ücret: 24/6 = 4 TL

  Fazladan üretilen miktar: 8-6 = 2 birim

  Verim fazlası karşılığında alınacak ücret: 2x4 = 8TL

  Çalışanın elde ettiği ücret: Kök ücret + akort verim fazlası = 24+8 = 32 TL

- ***Zaman akort sistemi:*** Bu sisteme göre aşağıdaki şekilde bir hesaplama yapmak mümkündür (Saruhan & Yıldız, 2012, s. 399):

  Saatte 24 TL kök ücret alan bir çalışanın gerçekleştirmesi istenilen üretim miktarı 6 birim olduğu bir durumda, eğer bu çalışan bir saatte 6 birim yerine 8 birim üretirse saatlik ücreti ne kadar olacaktır?

  - 20/60= 0,4 TL/dakika ücreti

    Öngörülen üretim miktarı için standart zaman: 80/6 = 10 dakika

    Birim üretim için fiilen gerçekleşen zaman: 60/8 = 7,5 dakika

    Tasarruf edilen zaman: 10-7,5 = 2,5 dakika/birim

    Toplam tasarruf edilen zaman: Tasarruf edilen zaman x üretim miktarı = 2,5 x 8 = 8 TL

    Çalışanın elde ettiği ücret: 24+8 = 32 TL

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE AYRIMCILIK

A. AYRIMCILIK KAVRAMI

1. Ayrımcılık Olgusunun Temel Nitelikleri ve Ayrımcılık Türleri

Ayrımcılık; ön yargıyla yaklaşılan bir grubun diğer grupla olan ilişkisinin sosyal veya fiziksel olarak en aza indirgenmesi ve bu durumun kalıcı hale getirilmesi şeklinde ortaya çıkan, sosyal ve davranışsal farklılaşmayı beraberinde getiren bir davranış biçimidir (Demirel, 2011).

Bireylerin cinsiyetleri, engel durumları, etnik kökenleri ve yaşları gibi özellikleri doğuştan sahip oldukları özelliklerdir (Kevser, 2019). Öte yandan, bireyler sadece cinsiyetleri sebep gösterilerek ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler. Engel durumu nedeniyle dezavantajlı grupta olan bireyler, birtakım önyargılar nedeniyle ayrımcı davranışlarla karşılaşabilmekte ve hatta dışlanabilmektedirler (Genç & Çat, 2013). Benzer şekilde, bulunduğu toplumdaki çoğunluktan farklı kültürel geçmişlere sahip olan bireyler hem sosyal ilişkilerinde hem de iş hayatlarında ayrımcılığa uğrayabilmektedirler. Ek olarak, bireyler yaşlı veya genç olarak sınıflandırılıp toplum ya da belirli bir grup tarafından kabul görülmemekte ve dışlanabilmektedirler.

Ayrımcılık kavramı sadece doğuştan sahip olunan özellikler bakımından sınırlı kalmayıp aynı zamanda sonradan kazanılan özellikler bakımından da ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2023). Kişinin sahip olduğu siyasi düşüncenin diğerlerinin siyasi düşüncesinden farklı olduğu için bulunduğu gruptan ayrıştırılması, cinsel yönelimi farklı olduğu için kendisine alaycı yaklaşılması ve dışlanması, dini, mezhebi ya da inancı farklı olduğu için ayrımcılığa uğraması, boşanmış olduğu için iş görüşmelerinde birtakım sorunlar yaşaması sonradan kazanılan özellikler gözetilerek yapılan ayrımcılıkların somut birer örnekleridir (Demir, 2011).

Bireyler ya da gruplar üzerinde direkt olarak/somut bir şekilde ayrımcılık barındıran davranışlarda bulunulması doğrudan ayrımcılık olarak tanımlanır (Demir, 2011). İşe alım süreçlerinde iş tanımı ile bağlantılı olmaksızın kadın ya da erkek adayların özellikle tercih edilmesi/edilmemesi, hamile adayların ya da farklı bir örnekle askerliğini yapmamış adayların işe alım sürecine dahil edilmemesi, engelli bireylerin direkt olarak süreç dışı bırakılması gibi davranışlar doğrudan ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir.

Tüm bireyler ve gruplar için eşit ve tarafsız görünen fakat bazıları üzerinde diğerlerine göre farklı ve daha fazla olumsuz etkiler yaratan uygulamalar ise dolaylı ayrımcılık olarak tanımlanır (Erdem, 2020). Örneğin, bir işletmenin iş ilanında cinsiyet faktörü ile ilgili hiçbir kriterin bulunmaması cinsiyete dayalı doğrudan bir ayrımcılığın var olmadığını gösterse de aynı iş ilanına iş tanımı ile bir bağlantısı bulunmayan fakat genellikle sadece kadınlarda ya da sadece erkeklerde bulunabilecek kriterleri eklemesi cinsiyet faktörü gözetilerek dolaylı yoldan bir ayrımcılık uygulandığının göstergesidir.

Dezavantajlı gruplarda bulunan birey ve gruplara karşı ayrımcı tavırlar sergilemek, onları ikincil konuma düşürmeye çalışmak, küçük görmek ve aşağılamak niyetiyle kasıtlı olarak sergilenen olumsuz davranış ve uygulamalar negatif ayrımcılık olarak adlandırılmaktadır (Yıldırımalp, 2021). Özgeçmişi uygun olmasına rağmen cinsel yönelimi nedeniyle adayın işe alım sürecinden çıkarılması negatif ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir.

Dezavantajlı gruplarda bulunan bireylere daha olumlu yaklaşılarak fiili eşitliğin sağlanması pozitif ayrımcılık olarak adlandırılmaktadır (Zeytinoğlu, 2010). İşletmelerde engelli bireylerin işe alınmasını desteklemek amacıyla engelli kontenjanlarının açılması pozitif ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir (Ulucan, 2013). Bu bireylerin veya grupların dezavantajlı durumları gözetilerek onları ekonomik, toplumsal ve sosyal açıdan dezavantajlı durumlarından kurtaracak özel önlemler alınmalı ve pozitif ayrımcılık uygulamalarının bireylere fazladan verilen bir hak olarak değil de dezavantajlı durumlarda olan bireylerin diğer herkes ile eşit şartlara sahip olması için verilen haklar olduğu unutulmamalıdır (Akbaş & Şen, 2013).

Sistematik ayrımcılık, belirli bir gruba ya da belirli bir topluma karşı uygulanan ayrımcı davranışların tümü olarak tanımlanmaktadır (Yıldırımalp, 2021). Kadınların toplu olarak bir haktan mahrum bırakılması, bir işletmede belirli bir ırka ait olan vatandaşların fazla mesai yapmak zorunda bırakılması gibi durumlar sistematik ayrımcılığa örnek olarak gösterilebilir (Erikli, 2020).

2. Ayrımcılığın Göstergeleri

b) Nefret Söylemi

Ayrımcılık, bireylerin ya da toplumsal grupların farklı sosyal kimliklerine yönelik hoşnutsuzluk ve nefretten beslenen; yalnızca dışlayıcı tutum ve davranışlarla sınırlı kalmayıp, nefret söylemi aracılığıyla bu nefret barındıran tutumların toplumsal düzeyde yayılmasına ve meşrulaşmasına neden olan, zamanla ise nefret suçları gibi doğrudan şiddet içeren eylemlere zemin hazırlayan, birbirini tetikleyen ve süreklilik arz eden çok yönlü bir ayrımcılık döngüsü olarak karşımıza çıkan toplumsal bir olgudur (Alkılıç vd., 2021)

Nefret söylemi; çeşitli sebeplerle bir kişi ya da gruba yönelik olarak nefret, şiddet ve ayrımcılığı yaymayı, teşvik etmeyi veya haklı göstermeyi meşrulaştırmayı amaçlayan ifadeleri kapsamaktadır (Alkılıç vd., 2021) Weber'e (2009) göre nefret söylemi; etnik kimliklere, siyasi görüşlere ve bu görüşü destekleyen bireylere, yabancılara, sığınmacılara, etnik gruplara, cinsel kimliklere, dini inançlara, mezheplere ya da engellilik durumlarına yönelik olarak ortaya çıkabilmektedir.

Etnik köken, din, ırk, cinsel kimlik, yaş, engellilik durumu, cinsel yönelim, ten rengi ya da dil gibi farklılıklar gözetilerek gerçekleştirilen öldürme, yaralama, mülke zarar verme ve tehdit etme gibi eylemler nefret suçları kapsamında değerlendirilmektedir (Bulunmaz, 2015).

c) Şiddet Uygulama

Şiddet, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan, bireysel eğilimler ve toplumsal dinamiklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok katmanlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir

(Coşkun Us & Erdem, 2018). Dünya Sağlık Örgütü, 2002 yılında yayımladığı bir raporda1 şiddeti bireylere, gruplara veya topluluklara yönelik kasıtlı fiziksel güç kullanımı veya güç tehdidi içeren, yaralanma, ölüm ya da psikolojik zarar gibi sonuçlara sebep olan bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır.

Doğrudan temas ederek, bir nesne ya da araç kullanarak veya fiziksel üstünlük sağlayarak tehdit edici ve korku yaratıcı nitelikte sergilenen her türlü tutum ve davranış "fiziksel şiddet" olarak tanımlanmakta olup; vurmak, itmek, sertçe tutup sarsmak, bağırmak ya da kesici, delici ya da ateşli bir aletle tehdit etmek veya zarar vermek, bu şiddet türünün en yaygın biçimleri arasında yer almaktadır (Özçakar, 2017).

Genellikle tehdit unsuru içeren ve bireyin duygularının ya da duygusal ihtiyaçlarının korkutma, sindirme, cezalandırma ya da kontrol altına alma amacıyla baskı altında tutulması veya istismar edilmesini içeren davranışlar "psikolojik şiddet", "sözlü şiddet" veya "duygusal şiddet" olarak tanımlanmaktadır (Cansunar, 2001).Bağırmak, kişinin başarılarını küçümsemek, zayıf yönleriyle alay etmek ya da lakap takmak gibi davranışlar psikolojik şiddet türlerine örnek olarak gösterilmektedir (Kelleci, 2023).

Paranın bir güç unsuru olarak kontrol sağlama, aşağılamada ya da cezalandırma amacıyla kullanılması "ekonomik şiddet" olarak tanımlanmakta olup; bireyin çalışmasına ya da gelir elde etmesine izin verilmemesi, parasız bırakılması ya da zorla kredi çektirilmesi bu türün örnekleri arasında yer alırken, iş yerinde maaşın zamanında ödenmemesi veya hak edilen zammın verilmemesi gibi durumlar da ekonomik şiddet kapsamında ele alınmakta ve "iş yeri şiddeti (mobbing)" olarak tanımlanmaktadır (Özçakar, 2017).

Bireylerin rızası dışında gerçekleştirilen ve bireylerde rahatsızlık yaratan her türlü cinsel davranış, yaklaşım ya da fiziksel temas "cinsel şiddet" olarak tanımlanmakta olup; kişiye

[1] https://www.who.int/publications/i/item/9241545615 (Son erişim tarihi: 09.06.2025)

istenmeyen zaman ve biçimde dokunmak ya da kişiyi cinsel ilişkiye zorlamak bu şiddet türüne örnek olarak gösterilmektedir (Özçakar, 2017).

Şiddet uygulama hem bireylerde hem de topluluklarda/gruplarda bedensel ve ruhsal açıdan kalıcı, geri dönüşü olmayan ağır zararlar oluştururken, bu şiddetin önemli sebeplerinden biri olan ayrımcılık da fiziksel zararların yanı sıra duygusal ve sosyal alanlarda da telafisi mümkün olmayan zararlar vererek, mağdurların yaşam kalitesini ciddi biçimde düşürmekte ve hukuki açıdan suç teşkil eden sonuçlar doğurmaktadır (Erdem, 2020).

d) Kayırmacılık

"Kayırmak" sözcüğü Türk Dil Kurumu (TDK)[2] tarafından bir kişiye haksız yere kolaylık sağlama ve iltimas gösterme olarak tanımlanmaktadır.

Ayrımcılığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen kayırmacılık, bireylerin haklarının ihlal edilmesi ve adil olmayan tutum ve davranışlara maruz kalmalarının yanı sıra toplumsal yapının yozlaşmasına ve bozulmasına neden olan temel unsurlardan biri olup; bireylere yönelik ayrımcı tutumlar, kayırmacılık şeklinde somutlaşarak karşımıza çıkmaktadır (Erdem, 2020).

Kayırmacılık kavramı, örgütsel bağlamda, işletme birimleri içinde ya da bu birimlerle dış çevre arasındaki ilişkilerde; aynı okuldan mezun olma, aynı etnik kökene sahip olma veya benzer siyasi düşünceyi destekleme gibi kişisel kıstasların öncelikli hale getirilmesi, buna karşılık yönetim alanında geçerliliği kabul görmüş evrensel ölçütlerin göz ardı edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Oktay, 1983).

[2] https://sozluk.gov.tr/ (Son erişim tarihi: 09.06.2025)

B. AYRIMCILIĞIN TARİHÇESİ

Ayrımcılık, insanlığın çok uzun yıllardan beri karşı karşıya olduğu bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrımcılık, tarihin çeşitli dönemlerinde farklı şekillerde kendini göstermiş ve her zaman yıkıcı etkileri ile sonuç bulmuştur.

Ayrımcılığın ilk izlerine antik Yunan döneminde rastlanmaktadır (Tauscher & Eskicioğlu, 2024). Bu dönemde kölelik uygulamaları had safhada kendini göstermektedir. Bu uygulamalar sosyal statü ve ekonomik durum gözetilerek yapılan ayrımcılıkları gözler önüne serer nitelikte uygulamalardır. Antik Yunan döneminde, insanlar ekonomik durumlarına ve sosyal statülere göre gruplara ayrılmıştı. Dezavantajlı gruplarda bulunan kişileri ise köle olarak kullanılabilmek mümkündü. Bir başka deyişle, refah seviyesi daha yüksek olan kişiler, refah seviyesi görece daha düşük olan kişileri köle olarak satın alabiliyorlardı. Başka bir örnekle, borcu olanlar borçlarını ödeyemedikleri için borçlarının bedeli olarak alacaklı oldukları kişilere kendini veya çocukları gibi yakınlarını köle olarak sunmaktaydılar ve alınıp satılabilen bir mal olarak tanımlanan kölelerin haklarına köle verimliliğini artırabilmek ve tahammül seviyelerini koruyabilmek adına çok az bir koruma getirilmişti (Bakırezer, 2008). Antik dönemde, köleliğin yanı sıra cinsiyete dayalı ayrımcılık da oldukça yaygındı. Erkeklerin itibarından daha az itibara sahip olan kadınlar, evlilikleri ve aileleri konusunda bir söz hakkına sahip olmamakla birlikte sosyal rolleri sadece ev işlerinden sorumlu olan bir kişiden ibaret olacakları şekilde sınırlandırılmıştı (Karaaslan, 2016).

Orta Çağda da ayrımcılığın çeşitli izlerine rastlamak mümkündür. Antik Çağda görülen cinsiyet ayrımcılığı Orta Çağda da kendini göstermektedir. Orta Çağda da kadınlar sadece ev işlerinden sorumlu tutulmuş ve erkeklerden daha az itibara sahip olmuşlardır (Yıldız, 2023). Ek olarak, kişiler "köylüler" ve "soylular" olarak gruplara ayrılmış ve "köylü" olarak nitelendirilen gruplar daha fazla vergi ödeme, zorunlu hizmete tabi tutulma gibi ayrımcı davranışlara maruz bırakılmıştır (Musul, 2020). Orta Çağ, ayrıca dine dayalı ayrımcılıkların da var olduğu bir dönemdir. İnsanlar dinlerine göre gruplandırılmış ve azınlık gruplar daha az haklara sahip olmuşlardır (Musul, 2020).

Rönesans ve Aydınlanma Döneminde "ayrımcılık" ve "eşitlik" kavramları önem kazanmaya başlamıştır (B. Yıldırım & Aslan, 2019). 19. yüzyılda ise ırk ayrımcılığı ön planda

olarak ortaya çıkmaktadır. Beyaz tenlilerin siyahilerden daha üstün görüldüğü bu dönemde, siyahi bireyler ikinci sınıf muameleye maruz bırakılarak köleliğe ve ölüme mahkûm edilmiştir (Erden Kaya, 2015).

C. AYRIMCILIĞI AÇIKLAYAN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1. Neoklasik Yaklaşımlar

a) İstatistiksel Ayrımcılık Modeli

İstatistiksel Ayrımcılık Modeli, Phelps (1972) tarafından ortaya konulmuş bir modeldir. İstatistiksel ayrımcılık, bir kişi hakkında yeterli bilgiye sahip olunmadığı durumlarda, karar vericilerin o kişinin ait olduğu toplumsal grubun genel niteliklerine dayanarak değerlendirme yapması durumu olarak tanımlanmakta; bu yaklaşım, bireysel yetkinliklerin tam olarak bilinmediği durumlarda, grup ortalamalarının gücüne dayalı kararlar verilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Baraku & Busetta, 2025).

Kadınların evlendiklerinde ya da çocuk sahibi olduklarında işten ayrılacakları, evdeki sorumluluklarının işlerine odaklanmalarını engelleyeceği gibi toplumda yaygın biçimde kabul edilen inançlar doğrultusunda, işverenlerin kadınları erkekler kadar verimli ve güvenilir görmemeleri; bireysel nitelikler yerine cinsiyet grubunun ortalama özelliklerine dayalı değerlendirmeler ve tercihler yapılması gibi durumlar istatistiksel ayrımcılığın tipik birer örneğidir (Palaz, 2003).

b) Duygusal Ayrımcılık Modeli

Duygusal Ayrımcılık Modeli, Becker (1971) tarafından ortaya konulmuş bir modeldir. Ayrımcılığın talep yönlü olarak ortaya çıktığını ve bunun temelinde, büyük çoğunlukla belirli gruplarla kurulan temasların beraberinde getirdiği huzursuzlukla bağlantılı, ülkelere, bölgelere, zamana ya da kişilere göre değişebilen parasal olmayan faktörlerin yattığını öne süren bu model, ayrımcı tutum ve davranışların kaynağını söz konusu gruplara yönelik ön yargılarda görmekte; fiziksel ve sosyal mesafeler, sosyo-ekonomik statüler arasındaki görece farklar, üretim ve

verimlilikteki ikame edilebilirlik hakkındaki eksik ya da hatalı bilgiler ile ayrımcılığı uygulayan kişinin güç kaybı yaşama kaygısı ise bu ayrımcılığı besleyen başlıca etmenler olarak tanımlanmaktadır (Becker, 1971).

İşe alım süreçlerinde, kadınlara karşı olumsuz önyargılar taşıyan karar vericilerin kadın personele ihtiyaç duyulması durumunda, işe alım sürecinde parasal olmayan ek maliyetlerle karşılaşılacağı düşüncesine sahip olmaları; benzer şekilde, kadınlarla çalışmayı istemeyen ya da üst pozisyonlarındaki bir kadın yöneticiden emir almayı reddeden erkek çalışanların da kendilerine parasal olmayan ek maliyet oluşuyormuş gibi davranmaları duygusal ayrımcılığın örnekleridir (Palaz, 2003).

2. Psiko-Sosyal Yaklaşımlar

a) Sosyal Kimlik Kuramı

John Turner ve Henri Tajfel (1986)tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Kuramı; bir grup içerisine dahil olmayı, aidiyeti, farklı gruplar arasındaki ilişkileri ve temasları incelemek amacıyla ortaya konulmuş bir sosyal psikoloji teorisidir (Brehm vd., 2005)

Kimlik kavramı, psikolojide "ben kimim?" sorusuna yanıt verir ve bireye özgü kişilik özelliklerinin bütününü temsil eder (Ulutaş, 2020). Kimlik, bireyin toplumsal düzen içerisinde kendisini nasıl tanımladığı ve konumlandırdığı ile ilgilidir; bu süreçte birey, kendisini merkeze alarak çevresindeki "diğerlerini" cinsiyet, milliyet, yaş, etnik köken, cinsel yönelim, siyasi görüş, dini inanç ve sınıf gibi farklılıkları göz önünde bulundurarak kendisine yakın ya da uzak mesafelere yerleştirir ve böylece kendine yakın olanlarla olmayanlar arasında "ben-benden değil" ayrımına dayalı gruplaşmalar ortaya çıkar (Çelik & Türker, 2022).

Sosyal Kimlik Kuramının ele aldığı temel varsayımlar aşağıda maddelenmiştir (Tajfel & Turner, 1986)

a. Bireyler, içerisinde bulundukları sosyal grupları baz alarak kendilerine dair algılarını şekillendirir; bu gruplar aracılığıyla kim olduklarını tanımlar, kendilerini belli sınıflara yerleştirir

ve zamanla kurdukları duygusal ve zihinsel bağlar sayesinde kendilerini bu gruplar ile özdeşleştirirler ve aidiyet duygusuyla beslenen bu özdeşleşme, bireylerin sosyal kimliklerinin oluşumuna zemin hazırlar.

b. Bireylerin içerisinde bulundukları grupların sosyal çevredeki konumunu değerlendirmesi, diğer sosyal gruplarla yapılan kıyaslamalara dayanmakta olup, özellikle kendi grubu ile dış gruplar arasında yapılan kıyaslamalar bireylerin kendi gruplarının değerini ve statüsünü belirlemesinde temel bir ölçüt işlevi görür.

c. Bireyler, benlik saygılarını artırmak ve olumlu bir sosyal kimlik edinmek amacıyla kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırırken, bu süreçte içerisinde bulundukları sosyal grupları daha avantajlı ve ayrıcalıklı görme eğiliminde bulunup, diğer grupları küçümseme veya eksik görme yönünde sistematik bir yanlılık sergilerler.

b) Sosyal Baskınlık Kuramı

Sosyal Baskınlık Kuramı, bireylerin sosyal bir varlık olmaları sonucunda ortaya çıkan önyargılar, eşitsizlikler, güç ve hiyerarşinin kaçınılmaz bir biçimde oluşmasına rağmen, bireylerin ilişkilerini nasıl devam ettirdiklerini araştırmak için 1999 yılında Sidanius ve Pratto tarafından ortaya konulmuştur (Çelik & Türker, 2022)

Grup temelli bir yaklaşım olan Sosyal Baskınlık Kuramı, gruplar arasındaki ilişkilerde çoğunlukta olan grubunun kendini üstün görme eğilimiyle ortaya çıkan sosyal hiyerarşinin, kalıp yargılar ve belirli değerler aracılığıyla meşrulaştırılarak işlevsel bir yapıya dönüştüğünü ve bu durumun grup üyeleri üzerinde etkili olurken, cinsiyet, mevki ve sınıf gibi ayrımcılık faktörlerinin bu hiyerarşiyi güçlendiren unsurlar olarak çoğaldığını ifade eder (Yazgan, 2024).

Toplumda var olan hiyerarşik yapı içerisinde bazı sosyal gruplar daha ayrıcalıklı konumlara yerleşerek daha kaliteli sağlık ve eğitim hizmetleri, barınma koşulları; statü ve saygınlık gibi olumlu sosyal değerlerden daha fazla faydalanırken; diğer sosyal gruplar alt statüde konumlanarak yetersiz eğitim, işsizlik ve kötü yaşam koşulları gibi olumsuzluklara daha çok maruz kalmakta, bu bağlamda kuramın temel kavramlarından biri olan sosyal baskınlık yönelimi ise, bireylerin baskın

grupların alt gruplar üzerindeki baskınlığını onaylaması, desteklemesi ve hiyerarşik toplumsal düzenin sürmesini arzu etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kaynak vd., 2021).

c) Ayrımcılığın Bileşenleri

Erdem (2020), ayrımcılığa sebep olan etmenleri yani ayrımcılığın bileşenlerini üç farklı başlık altında açıklamıştır: önyargı, dogma ve menfaat.

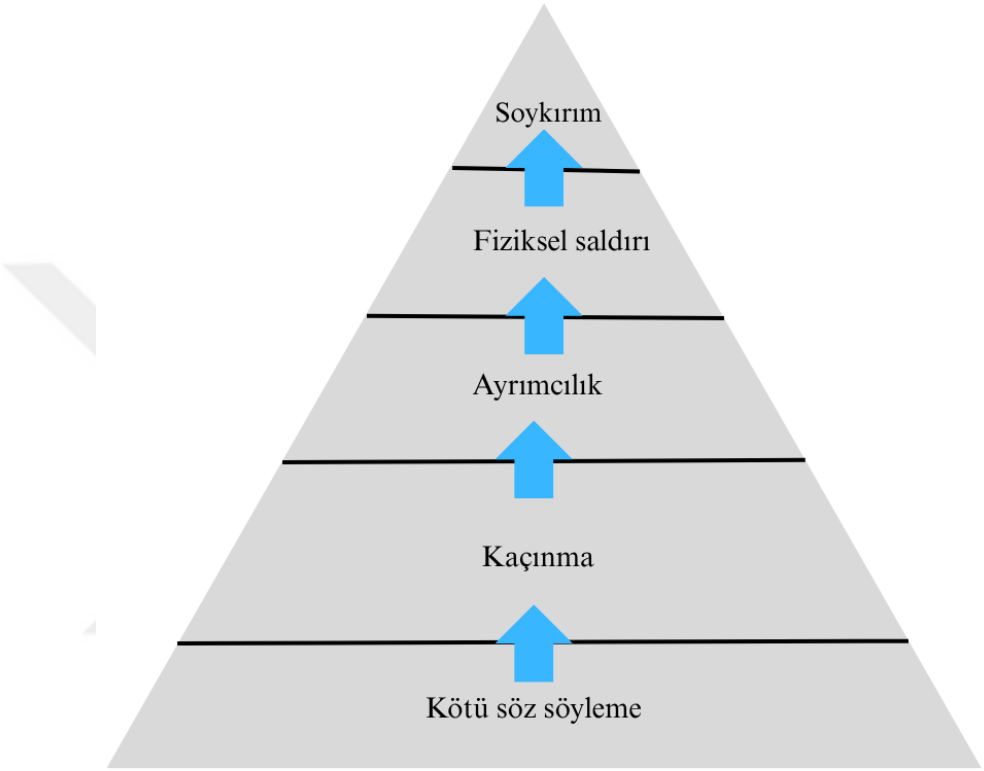
i. Önyargı

Önyargı, eksik veya hatalı bir yargılama sürecinin sonucunda ortaya çıkan; belirli bir insan grubuna ya da o grupta bulunan bireylere karşı geliştirilen, çoğunlukla hoşgörüsüz, adaletsiz ve ayrımcı olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2020). Önyargı, bir tercih olmakla birlikte akılcı gerçekler ile açıklanamayacak sezgilere ve içgüdülere bağı olarak şekillenmektedir (Lindbom, 1997).

Psikoloji biliminde önyargı, bireyler ya da nesnelere yönelik önceden edinilmiş olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler olarak tanımlanmakla birlikte, yalnızca inanç ve düşüncelerle sınırlı kalmayıp bu yargıların duygusal yönlerini de kapsayacak şekilde kavramsal bir genişleme yaşarken; söz konusu yargıların çoğunlukla bireylerin şahsi özelliklerinden çok, mensubu oldukları toplumsal gruplara ya da grup üyeliklerine yönelmesi, kavramın anlamını bağlamsal olarak daraltmakta ve böylece önyargı, psikolojik literatürde hem sosyal gruplara ilişkin inanç ve düşüncelerden oluşan bilişsel (cognitive) bir boyut hem de bu içeriklere eşlik eden duygusal ve değer temelli tepkilerden oluşan duygusal (affective) bir boyut içeren çift yönlü bir tutum biçiminde değerlendirilmektedir (Gurses, 2005).

Allport'un (1954) önyargı ölçeğinin ilk basamağında "kötü söz söyleme" bulunmaktadır. Bu tutumun en uç ve ciddi hali "nefret söylemi" olarak tanımlanmaktadır. İkinci basamakta "kaçınma" bulunmaktadır. Kişiler, dezavantajlı grupta bulunan kişilerden uzak durma eğilimi gösterirler. Ölçeğin üçüncü basamağında ise "ayrımcılık" bulunmaktadır. Bu basamakta, önyargı eyleme geçirilerek kişi veya gruplara ayrımcı tutum ve davranışlarda bulunulur. Dördüncü basamakta "fiziksel saldırı" bulunmaktadır. Dezavantajlı gruplarda bulunan bireylere fiziksel zarar

verilmek amacıyla şiddet içeren saldırılar düzenlenir. Ölçeğin son basamağında ise "soykırım" bulunmaktadır. Bu basamakta, dezavantajlı gruplarda bulunan bireyleri ortadan kaldırarak yok etmek amaçlanır.



Şekil 2: Allport'un (1954) Önyargı Ölçeği

ii. Dogma

Dogma, her türlü sorgulama ve eleştirinin dışında tutulan, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen ve değişmez sayılan düşünceler olarak açıklanmakla birlikte, belirli bir sistem anlayışının temelini oluşturmak ve korumak amacıyla kalıplaşmış düşünce biçimleri olarak değerlendirilebilir; kökeni skolastik geleneklere dayanan bu kalıplar, günümüzde değişim ve gelişimi reddeden yaklaşımlar olarak dogmatizm adı altında toplanmakta ve düşüncenin bu tür dogmalar üzerine inşa edilme biçimi ise dogmatizm veya dogmacılık olarak adlandırılmaktadır (Erdem, 2020).

Dogma, insan zihninin en temel becerileri arasında yer alan düşünme ve akıl yürütme yeteneğiyle çelişen bir yapıda karşımıza çıkmakta olup, özünde sürekli değişim, gelişim ve dönüşüm barındıran düşünce süreci, bu değişkenliğini kaybettiğinde kalıplaşır ve canlılığını yitirir; bu nedenle dogmatizmin sınırları içine hapsolmuş bir düşünce sisteminde yaratıcı üretim, sağlıklı değerlendirme ya da gerçekliğe uygun bir yargıya varmak mümkün olamaz, zira herhangi bir doğru, mutlak biçimde dondurulup sınırlandığında, artık değişen gerçeklik karşısında geçerliliğini yitirerek doğru olmaktan çıkmaktadır (Tuncay, 2010).

Bir fikre ya da olguya sorgulamadan inanma şeklinde kabul gören dogmalar, ayrımcılığın temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilebilmektedir; zira dogma, bireyin zihinsel süreçlerini devre dışı bırakarak düşünerek sorgulama yeteneğini zayıflatmakta ve kişiyi eleştirel süzgeçten geçirilmemiş fikirleri benimsemeye daha açık hâle getirmekte, bu da sorgulamadan içselleştirilen fikirlerin zamanla ayrımcı düşüncelerin oluşumuna ve yerleşmesine, dolayısıyla ayrımcılığın olağan, hatta meşru bir durum gibi algılanmasına zemin hazırlamaktadır (Erdem, 2020).

iii. Menfaat

Menfaat (diğer anlamıyla çıkar), Türk Dil Kurumu (TDK)[3] tarafından yalnızca kişisel fayda gözetilerek elde edilmiş kazanç olarak tanımlanmaktadır. Bireyler ya da bir grubun fertleri, kendi çıkarlarını öncelikli gördüklerinde, diğer bireyler ile veya gruplar ile olan ilişkilerinde bunu farkında olmadan ya da bilinçli bir şekilde ayrımcı tutumlara dönüştürebilirlerken, kişisel veya grup düzeyinde menfaatlerini koruma istekleri ne kadar güçlüyse, ayrımcı davranışlara yönelme ihtimalleri de aynı oranda artış göstermektedir (Erdem, 2020).

D. AYRIMCILIĞIN NEDENLERİ

Ayrımcılık, birçok sebepten kaynaklanabilir. Eğitimsizlik ve bilgi eksikliği, bireylerin kendilerinden farklı bireyler ve gruplar hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmamasına sebep olabilir (Yaşar, 2017). Diğer kişiler ve gruplar hakkında eksik bilgiye sahip olan bireylerin ise

[3] https://sozluk.gov.tr/ (Son erişim tarihi: 03.06.2025)

onlara karşı önyargılı davranabilme ihtimali artar (Suveren, 2022).Ayrıca, eğitim ve bilgi eksikliği, bireylerin kendilerinden farklı bireyleri ve grupları kabul etmelerini ve bu durumun toplumun normal bir parçası olduğunu kabul etmelerini zorlaştırabilir (Kucukkomurler & Sakalli-Ugurlu, 2017). Önyargılar, çoğunlukla eksik ve yanlış bilgiden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır (Suveren, 2022). Eğitim eksikliği, sıradanlaşan ve bir önyargı haline gelen düşünce kalıplarını sorgulamayı ve olduğu gibi kabul etmemeyi zorlaştırmaktadır (Şenşekerci & Bilgin, 2008). Dolayısıyla, eğitim ve bilgi eksikliği ayrımcılık için bir zemin hazırlar niteliktedir.

Ayrımcılığın yaygın olduğu bir toplumda ayrımcılık kavramı bireylerin zihinlerinde kalıplaşmış bir norm haline gelebilir (Yıldırım, 2021). Böyle bir durumda bireyler ayrımcılığı doğal ve olması gereken bir davranış olarak algılamaya başlarlar. Bu toplumlarda ayrımcılık normalleşmiş ve sıradanlaşmış bir davranış haline gelebilir. Bunun bir sonucu olarak, ayrımcılık nesilden nesile aktarılmaya, kültürün ve toplumun bir parçası haline gelmeye başlar (Yıldırım, 2021). Toplum tarafından sıradanlaştırılan ve kabul gören ayrımcı davranış ve tutumlar, sorgulanmadan devam ettirilir ve dezavantajlı grupların maruz kaldığı ayrımcılığın bir süreklilik kazanmasına sebep olur (Erdem, 2020). Örnek olarak, Alevi ve Sünni bireylerin bulunduğu ve Alevi bireylerin azınlıkta olduğu bir toplumda Aleviler ötekileştirilebilir, bu düşünce ve davranış sorgulanmadan nesilden nesile aktarılabilir.

Sosyal öğrenme teorisine göre bireyler gözlemledikleri davranışları taklit etme ve devam ettirme eğilimde olurlar (Akers & Jennings, 2015) Bir önceki örnekte verilen toplumda yaşayan çocuklar, Alevilere karşı sergilenen, çevrelerinden gördükleri ayrımcı davranışları taklit etmeye ve devam ettirmeye başlayacaklardır. Böylece toplumsal bir tutum haline gelen ayrımcı davranışlar bir gelenek niteliği kazanarak dezavantajlı grupların nesillerce ayrımcılığa maruz kalmaları ile sonuçlanacaktır.

Ayrımcılığın bir diğer nedeni, ayrımcı davranışların fazla olduğu ve bazı grupların üstün bazı grupların ise dezavantajlı olarak nitelendirildiği bir toplumda bireylerin korku ve kaygı ile çoğunluğa uyma eğilimi göstermesi olabilir (Şehitoğlu & Zehir, 2010). Dezavantajlı grupların dışlandığını, küçük görüldüğünü ve ötekileştirildiğini gören bireyler de dezavantajlı duruma düşme

ve ayrımcılığa maruz kalma korkusu ile karşı karşıya kalabilirler (Yıldırım Aykut, 2020) Dolayısıyla, onlar da çoğunluk tarafından kabul görme ve onaylanma isteği ile azınlık olan dezavantajlı grupları dışlamaya ve ötekileştirmeye başlayabilirler.

Empati, toplumsal uyum ve hoşgörü eksikliği, ayrımcılığa sebep olan bir diğer etken olarak gösterilebilir (Düger, 2023) Toplumda eksik olan hoşgörü ve empati duyguları, azınlık ve dezavantajlı gruplara karşı olumsuz davranışlar geliştirme ve onlara karşı ayrımcı tutumlar sergileme eğilimini tetikleyebilir (Boz & Naaimi, 2022) Bu durum, toplumda ayrımcılığın yaygınlaşmasına ve gruplar arasındaki sağlıklı bağ ve iletişimin zedelenmesine yol açabilir. Sonuç olarak, empati ve hoşgörü eksikliğinin ayrımcı davranışların ortaya çıkmasına ve pekiştirilmesine zemin hazırlar nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.

E. AYRIMCILIĞIN SONUÇLARI

1. Ayrımcılığın Bireysel Sonuçları

Araştırmalar, ayrımcılığa uğrayan bireylerin sağlıklarının psikolojik, duygusal ve fiziksel açılardan tehdit altında olduğunu göstermektedir (Goldman vd., 2006). Ayrımcılığa maruz kalan bireyler kendilerini küçümsenmiş ve dışlanmış hissetmekte ve buna bağlı olarak özgüvenlerinde bir düşüş meydana gelebilmektedir (Tekin Epik & Umutlu, 2019) Ayrımcılığa uğrayan bireyler, sosyal ve profesyonel hayatlarında hak ettikleri değeri göremedikleri düşüncesine kapılarak içsel bir yetersizlik ve eksiklik duygusu geliştirebilirler (Ulu & Özen Kutanis, 2016). Bunun sonucunda, kendilerine olan güvenleri ve inançları zayıflayabilir ve kendilerini psikolojik açıdan iyi hissetmeyebilirler. Ayrıca, daha önce ayrımcılığa maruz kalmış bireyler yine ayrımcı davranışlarla karşı karşıya gelme kaygısına sahip olabilirler (Ulu & Özen Kutanis, 2016) Bu kaygı bireylerin sosyal yaşamdan uzaklaşmalarına ve kendilerini ifade etmekten çekinmelerine sebep olabilir. Bireyler kendilerini ifade etmede eksiklik yaşadıkları için profesyonel veya akademik yaşamlarında da beklenen performansı gösteremeyebilirler (Şalvarcı Türeli & Dolmacı, 2013) Hatta bu kaygı, bazı bireylerde kaygı sonrası travmaya sebep olabilir ve bireylerin dış dünyaya olan ilgilerinde azalma ve tepkilerinde yavaşlama, bireylerin yabancılaşması gibi sonuçları beraberinde getirebilir (Şahin, 2019).

Kaygının bireylerin fiziksel sağlıkları üzerinde de olumsuz etkilere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan araştırmalar, kaygının uyku kalitesini ve uyku sağlığını olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmış, buna bağlı olarak da bireylerin gün içindeki dikkat düzeylerinin ciddi ölçüde düşebildiğini ve işlevselliğin zayıflayabildiğini göstermiştir (Oh vd., 2019) Ek olarak, kaygı ve stres bireylerde astım ve kalp hastalıklarının görülme riskinin artmasına sebep olduğu da bilinmektedir (Zou vd., 2021).

Ayrımcılık, bireylerin kendini toplumdan soyutlaştırmasıyla son bulabilir. Ayrımcılığın getirdiği dışlanmışlık ve eksiklik hissi ile sürekli olarak ayrımcılığa uğrayan bireyler bu durumdan kaçmak ve kendilerini ayrımcılıktan koruyabilmek için toplum ile olan ilişkilerini en aza indirgemeye başlayabilirler (Tekin Epik & Umutlu, 2019) Bu da bireylerin toplumla sağlıklı ilişkiler kuramamalarına sebep olabilir.

Kültürel kimlikleri gözetilerek ayrımcılığa maruz kalan bireyler, öyle olmamasına rağmen kültürel kimliklerini kendilerine bir yük olarak görebilmekte ve kendi kimliklerinden de uzaklaşma eğiliminde olabilirler (Aykut & Kahraman Güloğlu, 2023). Bu durum da aidiyet duygusunda azalma ile sonuçlanabilir.

2. Ayrımcılığın Toplumsal (Sosyal) Sonuçları

Ayrımcılık, toplum üzerinde de olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Ayrımcılık, toplumsal refah seviyesini azaltarak toplumda huzursuzluğa yol açabilmektedir. Bu bağlamda belli grupların dışlanması ve ayrımcılığa maruz bırakılması toplumsal çatışmalara ve hatta iç karışıklıklara sebebiyet verebilir. Böylece toplumsal barış kavramı yok edilerek toplumdaki bireyler arasındaki uyumsuzluk ön plana çıkabilir (Şalvarcı Türeli & Dolmacı, 2013)

Örgütsel bağlamda uygulanan ayrımcılıklar, toplumdaki ekonomik dengeleri ve toplumsal hareketliliği olumsuz etkileyebilir. Örneğin, işe alımda cinsiyete dayalı yapılan ayrımcılıklar ya da kadın-erkek arasındaki ücret ayrımcılıkları sadece bireylerin ekonomik durumlarını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda var olan dengeyi bozarak toplumun ekonomik dengesini de sarsmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan ayrımcı davranışlar ise olumsuz ekonomik sonuçlar getirmekle kalmayıp

bunun yanı sıra yasal yaptırımlar uygulanması ve kurumsal itibarın zarar görmesi gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir (Güven & Gümüş Dönmez, 2023)

Belirli bir kültüre karşı yapılan ayrımcılıklar sonucunda o kültüre sahip olan bireyler ayrımcı davranışlara maruz kalmamak ve sosyal hayattan dışlanmamak için bulundukları kültüre aitmiş gibi davranmaya başlayabilirler (Fibbi vd., 2021) Bunun sonucunda, toplumda kültürel çeşitlilik azalabilir ve hatta bazı kültürler zamanla toplumdan silinmiş hale gelebilir. Ek olarak, ayrımcılığın yüksek olduğu toplumlarda, ayrımcılığa uğrayan bireylerden bu durumdan kurtulmak için göç etmeye başvurabilirler (Özdemir & Korkutan, 2024) Bunun sonucunda nitelikli iş gücü kaybı yaşanabilir.

F. KÜRESEL İLKELER ÇERÇEVESİNDE AYRIMCILIĞIN ÖNLENMESİ

1. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, 1999 yılında dönemin Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın kişisel girişimiyle hazırlanmış ve 2000 yılının Temmuz ayında Birleşmiş Milletler Genel Merkezinde düzenlenen bir toplantıyla resmi olarak uygulamaya konulmuş küresel bir sürdürülebilirlik inisiyatifidir (Kağnıcıoğlu, 2007). Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, on ilkeden ve dört alt başlıktan oluşmaktadır. Bu alt başlıklar "İnsan Hakları", "Çalışma Standartları", "Çevre" ve "Yolsuzlukla Mücalede"dir (UN Global Compact, 2000).

İlk alt başlık olan "İnsan Hakları", bireylerin temel hak ve özgürlüklerini korumayı amaçlamaktadır. Bu alt başlık altında yer alan birinci ilke, "iş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı" (UN Global Compact, 2000, md. 1) ifadesini içermektedir. Bu ilke, iş dünyasının insan haklarına karşı duyarlı bir yaklaşım benimsemesini teşvik etmekte; ayrımcılık gibi insan onurunu zedeleyen ve insan haklarını ihlal eden tutumları reddetmektedir. Yine bu alt başlık altında yer alan ikinci ilke ise "iş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı" ifadesini içermektedir (UN Global Compact, 2000, md. 2)

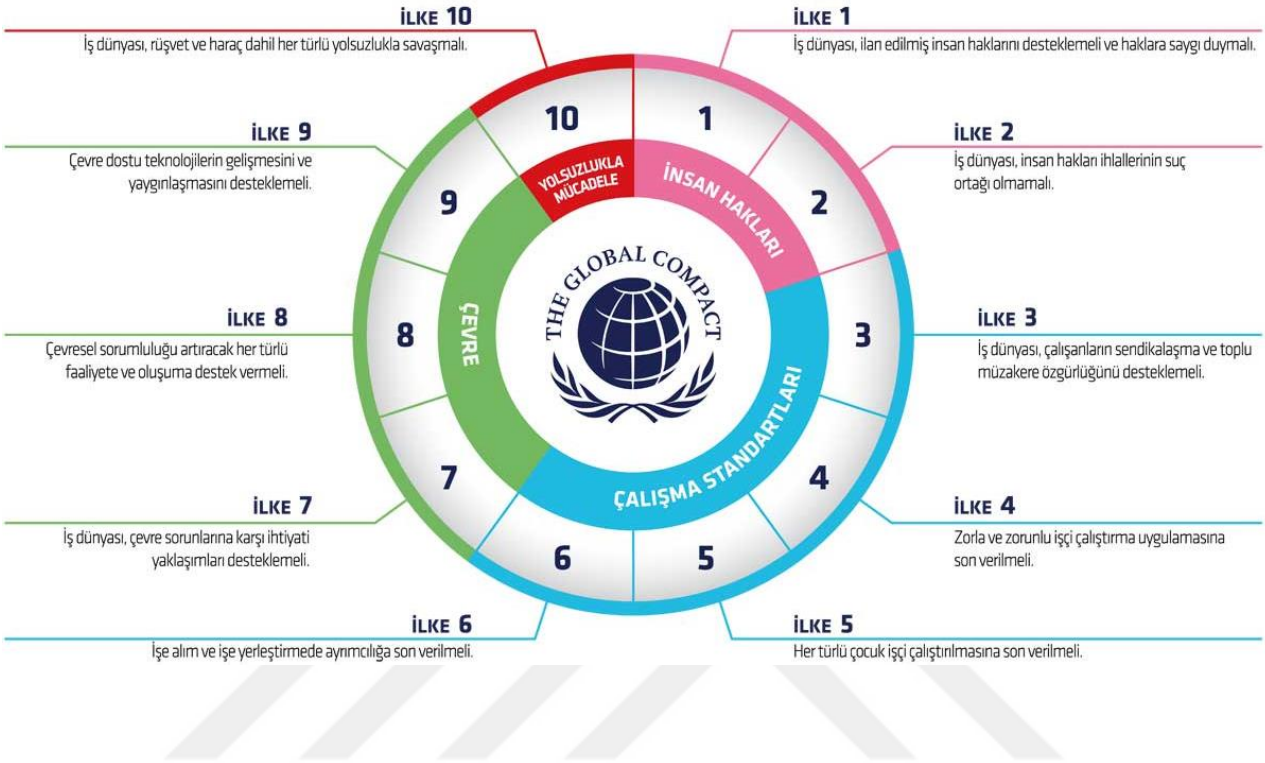
İkinci alt başlık olan "Çalışma Standartları", çalışanların haklarının evrensel düzeyde korunmasını, adil ve güvenli çalışma koşullarının sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu alt başlık altında yer alan üçüncü ilke "iş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli" (UN Global Compact, 2000, md. 3) ifadesini içermektedir. Bu alt başlık altında yer alan dördüncü ilke ise "zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli" (UN Global Compact, 2000, md. 4) ifadesini içermektedir. Yine bu alt başlık altında yer alan beşinci ilke "her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli" (UN Global Compact, 2000, md. 5) ifadesini içermektedir. Bu alt başlık altında yer alan altıncı ilke ise "işe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli" (UN Global Compact, 2000, md. 6) ifadesini içermektedir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin bu ilkesi ile işe alım süreçlerinde maruz kalınan cinsiyet, etnik köken, yaş, engellilik durumu, inanç ya da benzeri sosyo-demografik özellikler gözetilerek uygulanan ayrımcı tutumlar doğrudan reddedilmekte; bu tür tutumların insan haklarına aykırı olduğu ve modern iş dünyasında hiçbir şekilde kabul edilemeyeceği açıkça vurgulanmaktadır. Bu ilke ile profesyonel hayatta tüm bireylerin fırsatlara eşit bir şekilde erişiminin güvence altına alınması amaçlanmaktadır.

Üçüncü alt başlık olan "Çevre", işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerini amaçlamaktadır. Bu alt başlık altında yer alan yedinci ilke "iş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli" (UN Global Compact, 2000, md. 7) ifadesini içermektedir. Bu alt başlık altında yer alan sekizinci ilke ise "çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli" (UN Global Compact, 2000, md. 8) ifadesini içermektedir. Yine bu alt başlık altında yer alan dokuzuncu ilke ise "çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli" (UN Global Compact, 2000, md. 9) ifadesini içermektedir. Son olarak, bu alt başlık altında yer alan onuncu ilke ise "iş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı" (UN Global Compact, 2000, md. 10) ifadesini içermektedir.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin on ilkesi aşağıdaki şekilde[4] sunulmuştur.

[4] https://www.nurolinsaat.com.tr/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi (Son erişim tarihi: 22.06.2025)

Şekil 3: Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkeleri



2. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 2015 yılında 193 üye ülkenin ortak kararıyla kabul ettiği "Dünyamızı Dönüştürmek: Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündemi" başlıklı eylem planını, yoksulluğun azaltılması, toplumsal eşitliğin sağlanması ve çevresel sürdürülebilirliğin korunması amacıyla 1 Ocak 2016 itibarıyla yürürlüğe koymuş; bu kapsamda, kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum ve diğer paydaşlar için 17 ana hedef ve 169 alt hedeften oluşan kapsamlı bir sürdürülebilir kalkınma eylem planı oluşturmuştur (Akkaya, 2023).

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde ilk ana hedef "yoksulluğa son", ikinci ana hedef "açlığa son", üçüncü ana hedef "sağlık ve kaliteli yaşam", dördüncü ana hedef "nitelikli eğitim", beşinci ana hedef "toplumsal cinsiyet eşitliği", altıncı ana hedef "temiz su ve sanitasyon", yedinci ana hedef "erişilebilir ve temiz enerji", sekizinci ana hedef "insana yakışır iş ve ekonomik büyüme", dokuzuncu ana hedef "sanayi, yenilikçilik ve alt yapı", onuncu ana hedef "eşitsizliklerin azaltılması", on birinci ana hedef "sürdürülebilir şehirler ve topluluklar", on ikinci

ana hedef “sorumlu üretim ve tüketim”, on üçüncü ana hedef “iklim eylemi”, on dördüncü ana hedef “sudaki yaşam”, on beşinci ana hedef “karasal yaşam”, on altıncı ana hedef “barış, adalet ve güçlü kurumlar” ve son olarak on yedinci hedef ise “amaçlar için ortaklıklar” olarak belirtilmiştir. (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015)

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında sunulan ana hedeflerden bazıları ayrımcılığı önlemeye yöneliktir. Bu ana hedeflerden ilki beşinci hedef olan “toplumsal cinsiyet eşitliği” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 5) hedefidir. Bu ana hedefin ilk alt hedefi “kadınlara ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılığın her yerde sona erdirilmesi” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 5.1) ifadesini içermektedir. Beşinci alt hedefi ise “kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine tam ve etkin bir biçimde katılımlarının ve kadınlara karar verme mekanizmalarında, her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 5.5.1) ve “toplumsal cinsiyet eşitliğinin ilerletilmesi ve kadınların ve kız çocuklarının her düzeyde güçlenmeleri için sağlam politikaların ve yasal olarak uygulanabilir mevzuatların kabul edilmesi ve güçlendirilmesi” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 5.5.2) ifadelerini içermektedir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında ayrımcılığı önlemeye yönelik bir diğer ana hedef “insana yakışır iş ve ekonomik büyüme” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 8) hedefidir. Bu ana hedefin sekizinci alt hedefinde “2030’a kadar gençler ve engelliler de dâhil bütün kadın ve erkeklerin tam ve üretken istihdama ve insana yakışır işlere erişimlerinin sağlanması ve eşit işe eşit ücret ilkesinin tam olarak benimsenmesi” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 8.8) ifadesi yer almaktadır. Bir diğer ana hedef olan “eşitsizliklerin azaltılması” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 10) hedefi de ayrımcılığı önlemeye yöneliktir. Bu ana hedefin ikinci alt hedefinde “2030’a kadar yaşa, cinsiyete, engelliliğe, ırka, etnik kökene, dine, ekonomik ya da başka bir statüye bakılmaksızın herkesin güçlendirilmesi ve sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının desteklenmesi” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 10.2) ifadesi yer almaktadır. Üçüncü alt hedef “ayrımcılığa dayalı yasaların, politikaların ve uygulamaların ortadan kaldırılması ve bu bağlamda uygun mevzuatın, politikaların ve eylemlerin desteklenmesi yoluyla eşit fırsatlar sunulması ve eşitsizliklerin azaltılması” (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 10.3) ifadesini

içerirken; dördüncü alt hedef "özellikle mali, ücret ve sosyal koruma politikaları olmak üzere politikaların benimsenmesi ve eşitliğin giderek daha çok sağlanması" (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015, md. 10.4) ifadesini içermektedir.

Şekil 4: Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

(Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015)



3. Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri

Birleşmiş Milletler tarafından 2010 yılında yayımlanan Kadını Güçlendirme İlkeleri (UN Global compact, 2010) cinsiyet gözetilerek uygulanan ayrımcı tutumların engellenmesini amaçlar niteliktedir. İlk ilke "toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması" (UN Global compact, 2010, md.1) ifadesini içermektedir. İkinci ilke "tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayrım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi, bu ilkelerin desteklenmesi" (UN Global compact, 2010, md.2) ifadesini içerirken; üçüncü ilke "tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması" (UN Global compact, 2010, md.3) ifadesini, dördüncü ilke "kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi" (UN Global compact, 2010, md.4) ifadesini, beşinci ilke "kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması" (UN Global compact, 2010, md.5) ifadesini, altıncı ilke "toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla

eşitliğin teşvik edilmesi" (UN Global compact, 2010, md.6) ifadesini içermektedir. Son ilke olan yedinci ilke ise "toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması" (UN Global compact, 2010, md.) ifadesini içermektedir.

Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri kapsamında United Nations Development Fund For Women (UNIFEM) tarafından yayımlanan rehberde bulunan politikalar hem ücret eşitliğini hem de işe alım süreçlerinde fırsat eşitliğini desteklemektedir. Bir politika olarak yer verilen "kadın ve erkeklerin eşdeğer işleri karşılığında eşit ücret almasını sağlamak" (United Nations Development Fund For Women, 2017, s. 40) ifadesi ücret ayrımcılığını önlemeye yönelik yaklaşımın somut bir göstergesidir. Ek olarak, "işe alım süreçlerinin erkeklerin ağırlıkta olduğu alanlar da dahil olmak üzere, tüm alanlarda şeffaf ve toplumsal cinsiyete duyarlı olmasını sağlamak" (United Nations Development Fund For Women, 2017, s. 40) , "medeni hal, çocuk sahibi olup olmama, cinsel yönelim gibi faktörlerin işe alım ve terfi kararlarını etkilemesini önlemeye yönelik farkındalık çalışmaları yapmak" (United Nations Development Fund For Women, 2017, s. 40) ifadeleri de işe alım süreçlerinde ayrımcılığı önlemeye yönelik yaklaşımlardır.

4. ILO'nun 100. Yılına Özel 7 Büyük Girişim

1919 yılında kurulan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 2019'da kuruluşunun 100. yılına ulaşmıştır. Bu kapsamda, çalışma hayatının geleceğine yön vermek, temel sorunlara çözüm üretmek ve organizasyonun etkisini artırmak amacıyla ILO tarafından yedi stratejik girişim başlatılmıştır.

ILO tarafından yayımlanan girişimlerden ilki "İşin Geleceği Girişimi (Future of Work Initiative)", ikincisi "Yoksulluğun Sona Erdirilmesi Girişimi (End to Poverty Initiative)", üçüncüsü "İş Hayatında Kadınlar Girişimi (Women at Work Initiative)", dördüncüsü "Yeşil Girişim (Green Initiative)", beşincisi "Standartlar Girişimi (Standards Initiative)", altıncısı "İşletmeler Girişimi (Enterprises Initiative)" ve yedincisi ise "Yönetim Girişimi (Governance Initiative)" olarak belirtilmiştir (ILO, 2019).

İş Hayatında Kadınlar Girişimi (Woman at Work Initiative kapsamında işgücü piyasasında kadınlar ve erkekler arasındaki eşit olmayan tutumların ortadan kaldırılması, eşit değerde işe eşit ücret ilkesinin, ücret şeffaflığı, eğitim ve cinsiyetten bağımsız iş değerlendirme yöntemleri aracılığıyla teşvik edilmesi, işletmelerin ayrımcılığı önlemeye ve ortadan kaldırmaya yönelik dönüştürülmesi gibi hedefler bulunmaktadır (International Labour Office, 2016).

5. ILO Çalışma Hayatında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi

1998 yılında kabul edilen ILO Çalışma Hayatında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, dört adet çalışma standardından oluşmaktadır. 2022 yılında son standardın da eklenmesiyle birlikte ILO Çalışma Hayatında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi beş standarda yükselmiştir.

ILO Çalışma Hayatında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi kapsamında sunulan ilk standart çalışanların sendika kurma ve toplu sözleşme yapma haklarının etkin şekilde kabul edilmesine yöneliktir. İkinci standart zorunlu ve zorla işçi çalıştırmanın tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik iken; üçüncü standart çocuk işçiliğin önlenmesine yönelik, dördüncü standart iş hayatında ayrımcılığın sona ermesine yönelik ve beşinci standart ise güvenli bir çalışma ortamı sağlanmasına yöneliktir (International Labour Office, 2022).

ILO Çalışma Hayatında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, iş hayatında ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını temel standartlardan biri olarak belirlemiştir. Bildirge, işgücü piyasasında tüm çalışanlar için eşit tutumların sağlanmasını amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışanların ırk, cinsiyet, din, etnik köken, yaş veya diğer nedenlere dayalı ayrımcılığa maruz kalmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu standart, tüm üyeler tarafından benimsenmesi ve uygulanması beklenen temel bir standarttır (International Labour Office, 2022).

4. BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın başında belirtilmiş amaçlar doğrultusunda, veri toplama sürecine ilişkin çeşitli süreçler yürütülmüştür. Bu bölümde, bu süreçler sırasıyla ve ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

A. ARAŞTIRMANIN ZAMAN ARALIĞI

Bu araştırmanın zaman aralığı, "anlık kesit alım" türündendir. Veri toplama formu katılımcılara elektronik yolla dağıtılmış ve her bir katılımcıdan bir kez geri dönüş alınarak anlık ölçüm yapılmıştır. Herhangi bir "boylamsal" veya "süreç tarama" çalışması yürütülmemiştir.

B. ARAŞTIRMANIN ANALİZ BİRİMİ

Araştırma tasarımında, "analiz biriminin" belirlenmesi veri toplama metodu, örneklem büyüklüğü gibi parametreler açısından önemli bir belirleyicidir. Bu araştırmanın analiz birimini işletmelerin insan kaynakları departmanlarında görev alan ve işe alım süreçlerinin yürütülmesinden sorumlu olan "uzman", "uzman yardımcısı" ve "yönetici" unvanlı profesyoneller yani "**bireyler**" oluşturmaktadır. Araştırmanın konusu iş teklifi aşamasında ücrete dayalı ayrımcılık olduğundan analiz biriminde birey birimi tercih edilmiş; ikililer, gruplar veya örgüt biriminde bir ölçüme gerek duyulmamıştır.

C. VERİ TOPLAMA METODU

Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veri toplama süreci 10 Nisan – 9 Mayıs 2025 tarihleri arasında yürütülmüştür. İlgili anket elektronik ortamda (Google Forms aracılığıyla) oluşturulmuştur. Katılımcıların objektif cevaplar verebilmesi için katılımcılardan isim, e-posta gibi kişisel bilgiler istenmemiş, böylece katılımcıların kimliklerinin tamamen anonim kalması sağlanmıştır. Örneklem grubunu belirlemek için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Elektronik anket bağlantısı sosyal medya

platformları ve Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programının anılan tarihteki kayıtlı öğrencilerine yapılan sözlü duyuru ve davet aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara (insan kaynakları uzman ve yöneticilerine) görev yapmakta oldukları işletmede açık olduğunu varsaymaları istenen kurgusal bir "muhasebe uzmanı" pozisyonuna ait **iş ilanı** ve bu ilana başvurmuş gibi sunulan iş gerekleri bakımından benzer nitelikteki 14 kurgusal adayın başvuru formu (standardize edilmiş özgeçmişleri) sunulmuştur. **Katılımcılara söz konusu "adayların" ve onlara ait "başvuru formlarının" kurgusal olduğu bilgisi verilmemiştir**. Katılımcılardan, ilgili 14 kurgusal aday arasından son mülakata çağırmak istedikleri (işe uygun gördükleri) yedi adayı **(işe uygun görme sırasına göre** 1-7 arasında sıralayarak) seçmeleri ve seçtikleri yedi adayın son mülakatta dile getirmeleri olası **aylık net ücret beklentilerini** tahmin etmeleri istenmiştir. Katılımcılara ilk bölümde sunulan yönerge aşağıdaki gibidir.

> *"Firmanızda bulunan "muhasebe uzmanı" pozisyonunun açık olduğunu düşününüz. Aşağıda, bu pozisyon için yayımlanan iş ilanına ait detayları bulabilirsiniz. Söz konusu ilanınıza 14 başvuru yapılmıştır. Bu 14 aday arasından son mülakata çağırmak istediğiniz yedi adayı pozisyona en uygun gördüğünüz (iş teklifi yapmaya en yakın gördüğünüz) adaydan başlayarak daha az uygun gördüğünüz adaya doğru sıralayarak belirlemeniz ve seçtiğiniz adayların bu pozisyona ilişkin aylık net ücret beklentilerini tahmin etmeniz beklenmektedir."*

İlgili pozisyona ilişkin iş ilanı EK-1'de ve katılımcıların kurgusal adayların aylık net ücret beklentilerine ilişkin tahminlerini yazacakları cevap formu EK-2'de sunulmuştur.

Bu araştırmada asıl toplanması "beklenilen" veri, katılımcıların kurgusal adaylara ne kadar ücret teklifinde bulunacakları olmasına karşın, bu durum katılımcılara doğrudan ayrımcılık yapıp yapmadıklarını sorgulatan bir çerçevede sunulmamıştır. Bu noktada katılımcılardan adaylara sunacakları ücret tekliflerinin yerine "adayların ücret beklentilerinin" sorulmuş olması bilinçli bir

tercihtir. Zira katılımcılara; "belirlediğiniz yedi adaya hangi ücreti teklif ederdiniz" diye sorulsa, katılımcılar ayrımcı davranış sergiledikleri yönünde bir algı oluşmaması adına gerçek düşüncelerini saklayarak "tüm adaylara eşit ücret teklif ederdim" vb. şekilde bir yaklaşım sergileyebilirlerdi. Bu gerekçeyle, katılımcıların kurgusal olduğunu bilmedikleri "adaylara" son mülakat aşamasında yapacakları iş tekliflerinde, "seçtikleri" adayların **aylık net ücret beklentilerine ilişkin tahminlerinin** etkili olacağı varsayımı ile böyle bir yöntem izlenmiştir. Böylece, katılımcıların daha doğal tercihlerde bulunmaları, örtük ayrımcı davranış kodlarını "ayrımcı olarak yargılanma" kaygısı olmadan ifade edebilmeleri hedeflenmiştir.

Katılımcılardan 14 adayı, "işe uygunluk kriterinde" son mülakat için yediye indirmelerinin istenmesi de adayların sosyo-demografik özelliklerine göre ayrımcı tutum sergileyip sergilemeyeceklerinin tespitine yönelik bilinçli bir tercih olmuştur.

Sonraki bölümlerde daha detaylı belirtileceği üzere, 14 adayın tamamının ilan olunan iş ile ilgili, "öğrenim", "iş tecrübesi", "yabancı dil bilgisi", "bilgisayar kullanım bilgisi" gibi **niteliklerinin aynı veya tamamen eş değer nitelikte** olmasına rağmen katılımcıların bir olasılıkla belirli sosyo-demografik özelliklere sahip adayları ilk yediye daha sık seçecek olmalarının (benzer şekilde bazı sosyo-demografik özelliklere sahip adayları da ilk yediye uygun görmeyecek olmalarının) da **başlı başına örtük bir ayrımcı tutum olarak değerlendirilebileceği aşikardır**.

Anketin ikinci bölümü ise demografik bilgi formundan oluşmaktadır. Bu formda katılımcılardan cinsiyetleri, doğum yılları, medeni durumları, öğrenim düzeyleri, işe alım süreçlerindeki deneyim süreleri ve mevcut pozisyonları hakkında bilgiler toplanmıştır. Buradaki amaç, katılımcıların bazı demografik özelliklerinin, olası ayrımcı tutumlarında bir belirleyiciliği olup olmayacağının (gruplar arası farklılık analizleriyle) tespit edilmesidir. Demografik bilgi formu EK-3'te sunulmuştur.

1. Kurgusal Adaylara İlişkin Başvuru Formları

Toplumun büyük bir bölümü tarafından kabul edilmiş kurallar ve beklentilerle benzer nitelikte olan bireyler "norm birey" olarak tanımlanır (Edirneligil & Tanhan, 2024). Bu tez

çalışması için kurgusal adaylara ait 14 iş başvuru formu hazırlanmıştır. Kurgusal adayların dördü herhangi bir dezavantajlı grup özelliği taşımayan norm bireylerden oluşmaktadır. Bu norm bireylerden ikisi Türkiye'de, İstanbul ilinin görece "düşük gelirli", ikisi ise "yüksek gelirli" ilçelerinde ikamet etmektedir. İki norm erkekten biri Ataköy'de ikamet ederken diğeri Esenyurt'ta ikamet etmektedir. İki norm kadından biri Kadıköy'de ikamet ederken diğeri ise Sancaktepe'de ikamet etmektedir. Bu ilçeler, medyada yayımlanan bir haber[5] kaynağı referans alınarak **2025 yılı Mart ayı itibariyle** Türkiye'nin, İstanbul ilinde ortalama ev kirası fiyatları en yüksek ve en düşük olan ilçeleri arasından tercih edilmiştir. Bu habere göre, Kadıköy'de ortalama aylık ev kiraları 52.745 TL'dir, Bakırköy'de ortalama ev kiraları 43.562 TL'dir, Sancaktepe'de ortalama ev kiraları 22.210 TL'dir. Esenyurt'ta ise ortalama ev kiraları 16.714 TL'dir. Bu kira bedellerinin tespit edildiği tarih itibariyle aylık net asgari ücretin 22.104 TL[6] olduğu, yine aynı tarihler itibariyle Türkiye'de dört kişilik bir aile için açlık sınırının 22.886 TL, dört kişilik bir aile için yoksulluk sınırının da meslek örgütlerince 79.165 TL olarak hesaplandığı[7] da kıyaslama yapılabilmesi amacıyla not edilmelidir.

Geriye kalan 10 kurgusal aday, çeşitli sosyo-demografik özellikleri nedeniyle dezavantajlı gruplar içerisinde değerlendirilme ve ayrımcı tutum ve davranışlara maruz kalma ihtimalleri olan bireylerden oluşmaktadır. Söz konusu kurgusal adaylar; engellilik durumu, ileri yaş kariyeri, cinsel yönelim, etnik köken, dini aidiyet, ruh sağlığı sorunları, sığınmacı statüsü, hükümlülük geçmişi, afet mağduriyeti ve kılık kıyafet tercihi gibi farklı toplumsal değişkenlikleri temsil eden bireylerden oluşmaktadır. Kurgusal adaylara ilişkin başvuru formları EK-4'te sunulmuştur.

[5] https://www.ensonhaber.com/emlak/istanbulda-en-yuksek-kira-sariyerde (13 Mart 2025 tarihinde yayımlanmıştır.) (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

[6] https://www.csgb.gov.tr/poco-pages/asgari-ucret/ (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

[7] https://arastirma.disk.org.tr/?p=12702#:~:text=Bu%20tutar%20s%C3%B6z%20konusu%20ailenin,79%20bin%20165%20liraya%20ula%C5%9Fmaktad%C4%B1r. (13 Mart 2025 tarihinde yayımlanmıştır.) (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

Kurgusal adaylardan başörtülü kadın adayın adres bilgileri yazılırken medyada en muhafazakâr semtlerden biri olarak gösterilen Başakşehir üzerine yapılan bir haber[8] dikkate alınarak kurgusal adayın ikamet ettiği ilçe olarak Başakşehir ilçesi tercih edilmiştir. Aynı zamanda, bu kurgusal adayın kimlik bilgileri yazılırken en popüler muhafazakâr kadın isimleri üzerine medyada yayımlanan kaynak[9] dikkate alınarak kurgusal adayın ismi olarak Sümeyye ismi tercih edilmiştir.

Kürt kökenli erkek adayın kimlik bilgileri yazılırken en popüler Kürt erkek isimleri üzerine medyada yayımlanan kaynak[10] dikkate alınarak kurgusal adayın ismi olarak Baver ismi tercih edilmiştir.

Kurgusal adaylardan Suriyeli sığınmacı erkek adayın adres bilgileri yazılırken Suriyeli sığınmacı nüfusunun yoğun olduğu ilçeler ile ilgili medyada yayımlanan bir haber[11] dikkate alınarak kurgusal adayın ikamet ettiği ilçe olarak Fatih ilçesi tercih edilmiştir.

Ücret tahminleri üzerinde bir belirleyiciliği olmaması için **tüm kurgusal adayların deneyim yılları 5 yıl** ve **medeni durumları evli** olarak sabit tutulmuştur. Kurgusal adayların doğum yılları 1997 ile 1999 arasında değişmektedir. Yaşı diğer adaylara göre daha ileri olan, ilgili sektöre sonradan geçiş yapmış kurgusal adayın doğum yılı ise 1980'dir. Aday seçimine etki etmemesi için **tüm erkek adaylar askerliğini yapmış ya da askerlikten muaf** olan kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla adayların ayrımcı tutuma maruz kalmalarına neden olabilecek sosyo-

[8] https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-48716768 (21 Haziran 2019 tarihinde yayımlanmıştır.) (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

[9] https://www.hurriyet.com.tr/galeri-en-guzel-kiz-isimleri-2023-en-modern-ve-birbirinden-farkli-degisik-ve-kesfedilmemis-kiz-bebek-isimleri-42375033/2 (28 Aralık 2024 tarihinde yayımlanmıştır.) (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

[10] https://www.amedtimes.com.tr/kurt-isimler (11 Aralık 2024 tarihinde yayımlanmıştır.) (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

[11] https://www.gercekgundem.com/yasam/turkiyedeki-yabancilar-4-istanbulun-gettolasmis-suriyeli-mahalleleri-turk-nufus-bu-bolgeleri-terk-etti-430896 (24 Temmuz 2023 tarihinde yayımlanmıştır.) (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

demografik özellikleri dışında kalan değişkenlerinin ***Ceteris Paribus*** ilkesi gereğince sabit tutulması sağlanmıştır.

Yine ***Ceteris Paribus*** ilkesi gereğince; kurgusal adayların yüksek öğrenim bilgileri için URAP başarı sıralamaları (https://newtr.urapcenter.org/ 11.02.2025'te erişilmiştir) birbirine yakın üniversiteler tercih edilmiştir. Bu üniversiteler; İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi'dir. Adaylar bu üniversitelerin işletme, iktisat veya maliye bölümlerinden mezun olmuştur. Bu üniversite ve bölümler, başvuru formlarına rastgele yerleştirilmiştir.

Yine ***Ceteris Paribus*** ilkesi gereğince; kurgusal adayların tecrübeleri için bankacılık, sigortacılık ve finans gibi **yakın sektörlerde** bulunan şirketler özellikle tercih edilmiştir. Bu şirketler Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, Anadolu Sigorta, TEB Yatırım, İş Yatırım, AXA Sigorta, Yapı Kredi Bankası, Türkiye Hayat Emeklilik, Garanti BBVA Yatırım, Deniz Bank, Ak Yatırım, Deniz Yatırım, Akbank, Allianz Sigorta'dan oluşmaktadır.

Tüm kurgusal adaylar Microsoft Office ve buna ek olarak Axapta, D365 veya Oracle gibi bir ERP programı kullanabilmektedir. Birebir aynı olmaması için Microsoft Office başvurularda "Office programları", "Microsoft Word, Office, Excel" gibi farklı şekilde kullanılmıştır.

Yine ***Ceteris Paribus*** ilkesi gereğince; kurgusal adayların yabancı dil bilgisi için İngilizce dili ve seviye olarak orta üstü seviye tercih edilmiştir. Yine tüm başvuruların birebir aynı olmaması için İngilizce seviyesi başvuru formlarında "orta üstü seviye", "B2 seviye", "TOEFL sınavından 90 aldım", "Intermediate", "IELTS sınavından 6 aldım" gibi farklı şekillerde yer almaktadır. Bu bölüm oluşturulurken YÖK Yabancı Dil Sınavları Eşdeğerlilik Yönergesi ve Eşdeğerlilik Tablosu[12] dikkate alınmıştır.

[12](https://www.osym.gov.tr/TR,28982/uluslararasi-yabanci-dil-sinavlari-esdegerlikleri-dokumaninin-guncellenmesi-24112023.html (Son erişim tarihi: 29.05.2025)

Adayların hobileri belirlenirken akla gelen hobiler rastgele olarak başvurulara dağıtılmıştır. **Engelli bireyin hobisi engel durumu dikkate alınarak** yazılmıştır.

Kurgusal adayların başvuru formlarında yer alan **vesikalık fotoğrafları** yapay zekâ[13] aracılığıyla oluşturulmuş fotoğraflar arasından seçilmiştir. Kullanılan vesikalık fotoğrafların gerçek bireyler ile bir ilgisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırmada, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) ihlali söz konusu olmamıştır.

Başvuru formlarında yer alan üyelikler bölümü, kurgusal adayların sosyal kimlikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu bölümde "Gay Hakları Savunucuları Derneği", "Türk Yahudi Toplumu", "Kahramanmaraş Depremzedeleri Dayanışma Derneği" gibi üyelikler bulunmaktadır. Bu kurum ve kuruluşların tamamı **gerçekte var olan ve Mayıs 2025 itibariyle Türkiye Cumhuriyeti'nde faal durumda olan** kuruluşlardır.

Dezavantajlı grupta bulunma ve ayrımcılığa maruz kalma olasılığı bulunan kurgusal adaylar için başvuru formlarında kullanılan sosyal kimlik ifadeleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Başvuru Formlarında Kurgusal Adayların Sosyal Kimliklerini Yansıtan İfadeler

Sosyal Kimlik	İfade Ediliş Şekli
Eşcinsel erkek	***Üyelikler:*** Gay Hakları Savunucuları Derneği
Engelli kadın	***Üyelikler:*** Türkiye Engelliler Spor ve Eğitim Vakfı (TESYEV) ***Ek Bilgiler:*** Geçirdiğim kaza sonucu bir bacağım ampute edilmiştir.
Depremzede kadın	***Üyelikler:*** Kahramanmaraş Depremzedeleri Dayanışma Derneği ***Ek Bilgiler:*** Kahramanmaraş depreminde ailemi kaybettiğim için herhangi bir seyahat engelim bulunmamaktadır. Şirketin istediği her yere taşınabilir veya seyahat edebilirim

[13] https://generated.photos/faces (Son erişim tarihi: 29/05/2025)

	Öğrenim Bilgileri: Afşin Anadolu Lisesi, Kahramanmaraş ***İş Deneyimleri:*** AXA Sigorta Muhasebe Uzmanı, Kahramanmaraş/Türkiye (2021 – 2023)
Gayrimüslim kadın	***Kimlik bilgileri:*** Kurgusal adayın adı ***Öğrenim Bilgileri:*** Ulus Özel Musevi Lisesi ***Üyelikler:*** Türk Yahudi Toplumu
Kürt kökenli erkek	***Kimlik bilgileri:*** Kurgusal adayın adı Kullanılan vesikalık fotoğraf Anadil seviyesinde Kürtçe
Başörtülü kadın	***Kimlik bilgileri:*** Kurgusal adayın adı Kullanılan vesikalık fotoğraf ***Adres Bilgileri:*** Başakşehir
Eski hükümlü erkek	***Ek Bilgiler:*** Araç kullanırken yaralanmalı kazaya sebebiyet verdiğim için 6 ay hafif hapis cezası aldım.
Psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın	***Ek Bilgiler:*** 1 yıldır şizofreni tedavisi görmekteyim. (Tedavi ve izleme ile çalışmaya olanak verir şeklinde raporum mevcut.)
Görece ileri yaşlı erkek	***Kimlik bilgileri:*** Doğum yılı Kullanılan vesikalık fotoğraf ***Üyelikler:*** EYT'liler İş ve Kariyer Platformu
Suriyeli sığınmacı erkek	***Kimlik bilgileri:*** Kurgusal adayın adı ve soyadı Kullanılan vesikalık fotoğraf ***Adres Bilgileri:*** Fatih

5. BÖLÜM

BULGULAR

A. VERİ ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

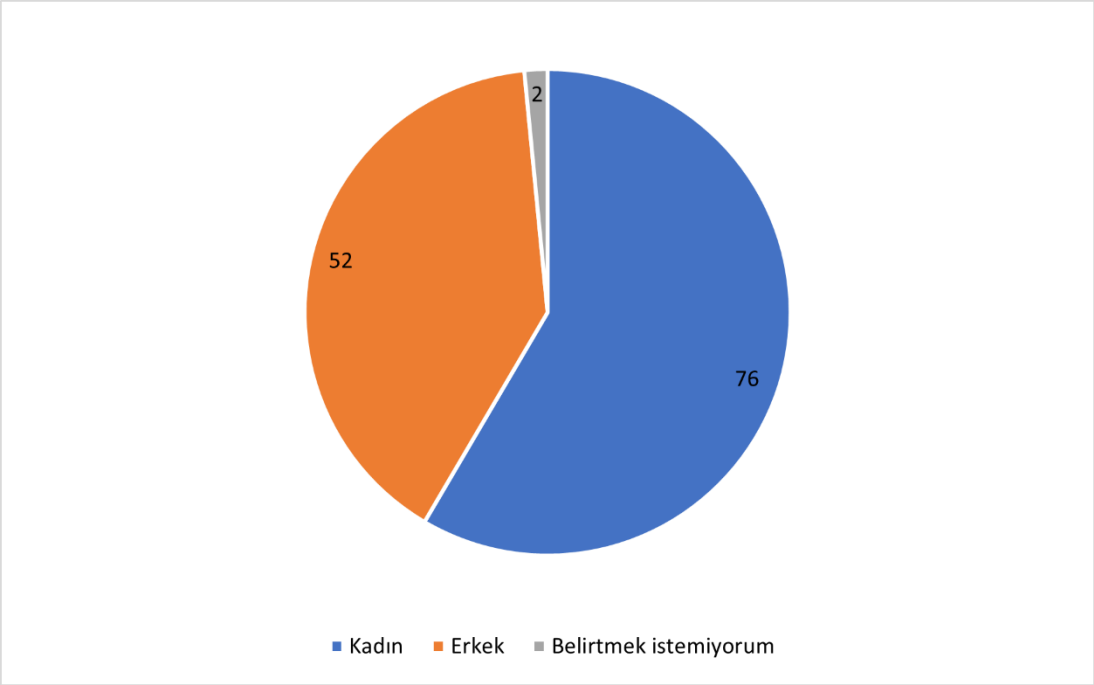
Araştırmaya katılan toplam katılımcı sayısı 139'dur. Ancak, bu katılımcılardan dokuz kişinin cevapları eksik, tutarsız veya değerlendirme açısından yeterli netlikte olmadığından bu katılımcıların cevap formları analiz sürecine dahil edilmemiştir.

Analiz sürecine dahil edilen 130 katılımcının cinsiyet dağılımları incelendiğinde; bu katılımcıların 76'sının kadın, 52'sinin erkek olduğu, iki katılımcının ise cinsiyet bilgisini belirtmeyi tercih etmediği görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde**
Kadın	76	%58,46
Erkek	52	%40
Belirtmek istemiyorum	2	%1,54
Toplam	130	%100

Grafik 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekansların Dağılımı

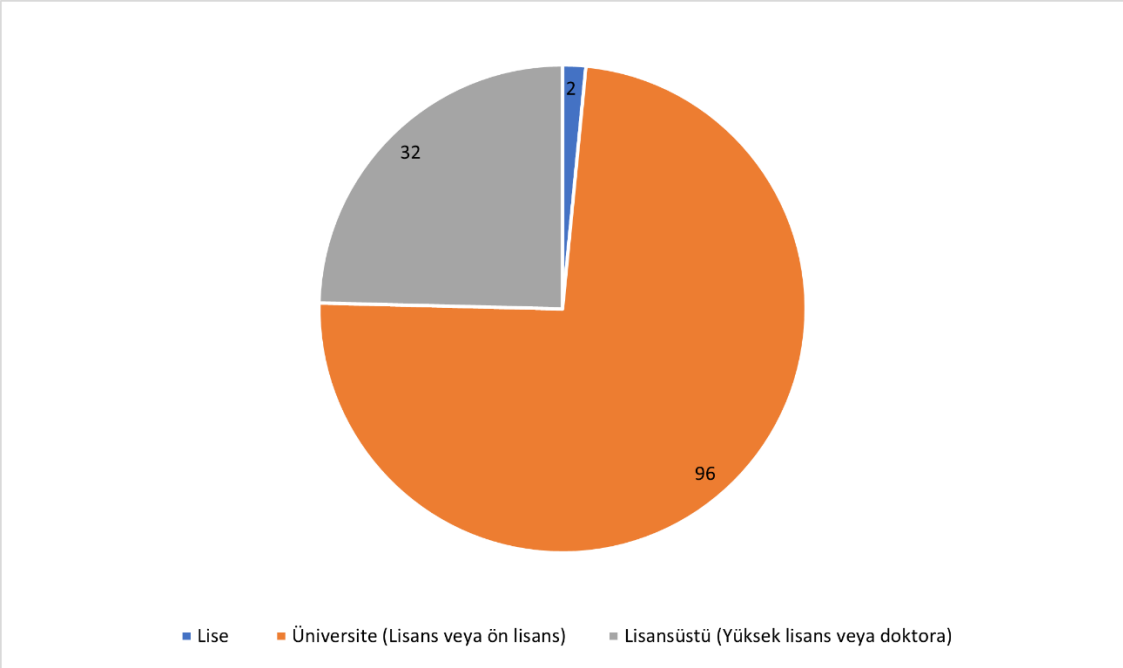


Katılımcıların öğrenim düzeylerine bakıldığında, büyük bir çoğunluğun yükseköğrenim düzeyinde bir öğrenim geçmişine sahip olduğu görülmektedir. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse, iki katılımcı lise mezunu, 96 katılımcı üniversite (lisans veya ön lisans) mezunudur. Ayrıca, 32 katılımcı lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) düzeyinde bir öğrenim geçmişine sahiptir.

Tablo 5: Katılımcıların Öğrenim Düzeylerine İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler

Öğrenim Düzeyi	**Frekans**	**Yüzde**
Lise	2	%1,54
Üniversite (Lisans veya ön lisans)	96	%73,85
Lisansüstü (Yüksek lisans veya doktora)	32	%24,62
Toplam	130	%100

Grafik 2: Katılımcıların Öğrenim Düzeylerine İlişkin Frekansların Dağılımı

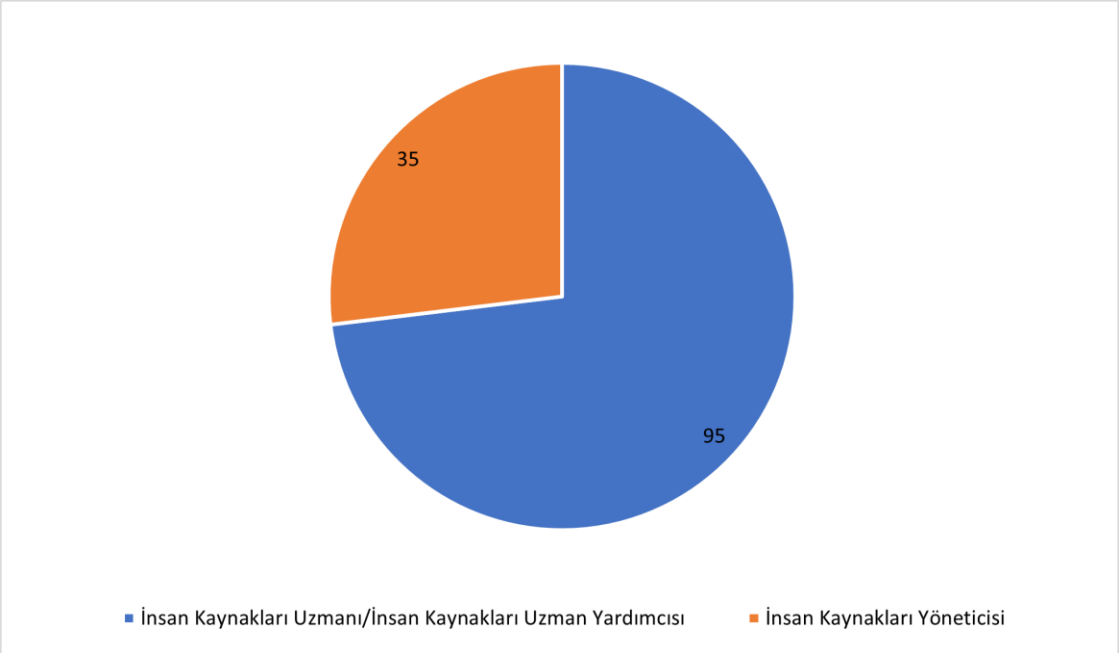


Katılımcıların pozisyonlarına ilişkin veriler incelendiğinde; 95 katılımcının insan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonlarında görev aldığı, 35 katılımcının ise insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev aldığı gözlemlenmiştir. Bu dağılım, örneklem grubunun büyük bir çoğunluğunun operasyonel düzeyde görev yapan insan kaynakları personellerinden oluştuğunu, ancak yönetim düzeyindeki süreçlerde görev alan katılımcıların da araştırmaya dahil edildiğini göstermektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler

Pozisyon	**Frekans**	**Yüzde**
İnsan Kaynakları Uzmanı/İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	95	%73,08
İnsan Kaynakları Yöneticisi	35	%26,92
Toplam	130	%100

Grafik 3: Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin Frekansların Dağılımı



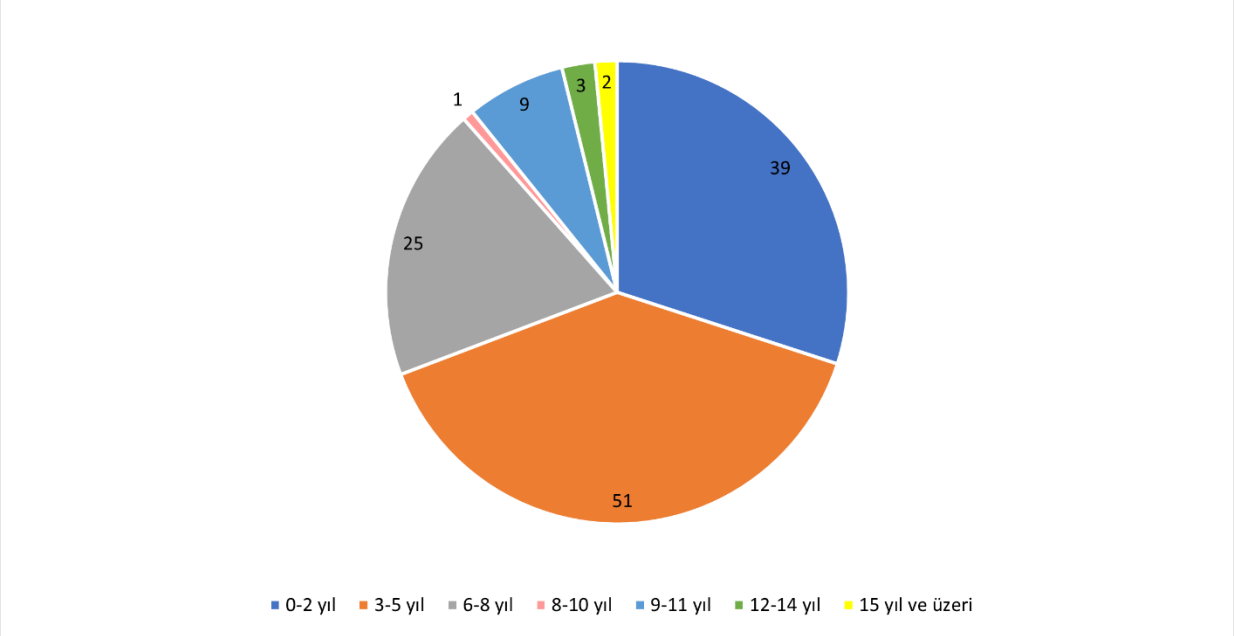
Katılımcıların işe alım süreçlerindeki mesleki deneyim süreleri incelendiğinde; 0–2 yıl aralığında deneyime sahip olan katılımcıların sayısı 39'dur. 3–5 yıl aralığında deneyimi bulunan katılımcıların sayısı 51, 6–8 yıl aralığında deneyimi bulunan katılımcıların sayısı 25'tir. 8–10 yıl aralığında deneyimi bulunan bir katılımcı, 9–11 yıl aralığında deneyimi bulunan dokuz katılımcı vardır. Ek olarak, 12–14 yıl aralığında deneyime sahip olan katılımcıların sayısı üç, 15 yıl ve üzeri deneyimi bulunan katılımcıların sayısı ise ikidir.

Tablo 7: Katılımcıların İşe Alım Süreçlerindeki Deneyim Yıllarına İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler

Deneyim Yılı	Frekans	Yüzde
0-2 yıl	39	%30
3-5 yıl	51	%39,23

6-8 yıl	25	%19,23
8-10 yıl	1	%0,77
9-11 yıl	9	%6,92
12-14 yıl	3	%2,31
15 yıl ve üzeri	2	%1,54

Grafik 4: Katılımcıların İşe Alım Süreçlerindeki Deneyim Yıllarına İlişkin Frekansların Dağılımı

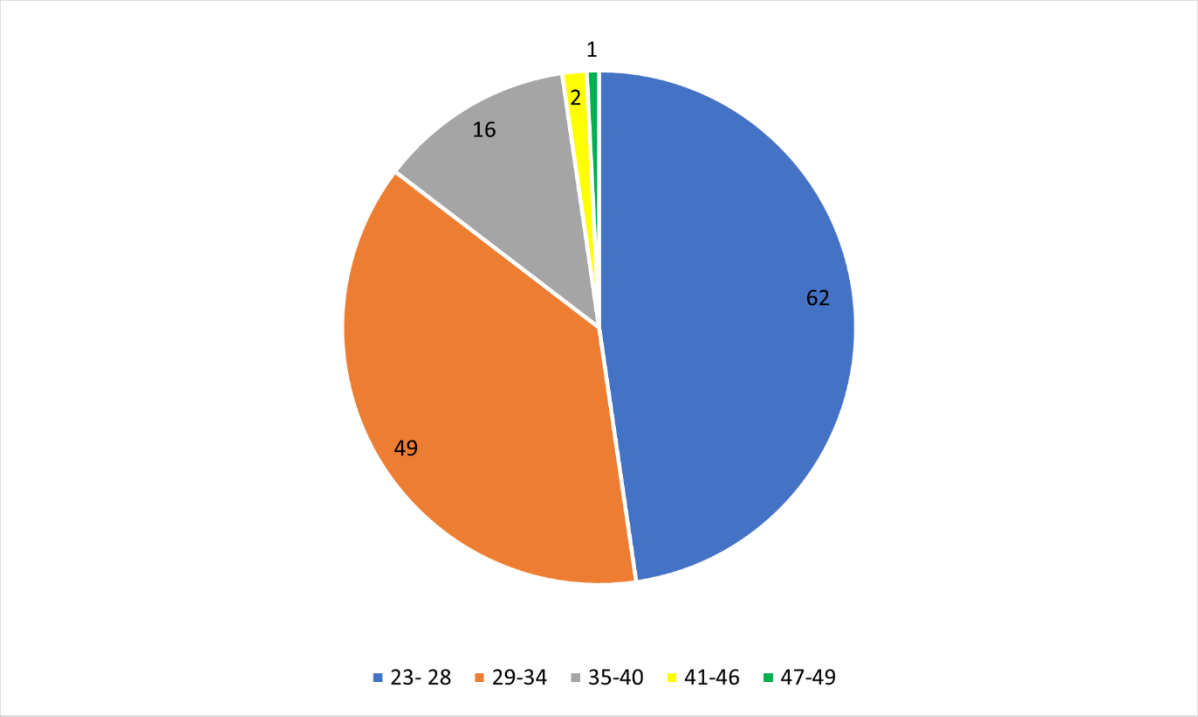


Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında; en genç katılımcının 23 yaşında, en yaşlı katılımcının ise 49 yaşında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 29,65 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8: Katılımcıların Yaş Aralıklarına İlişkin Frekanslar ve Yüzdeler

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
23- 28	62	%47,69
29-34	49	%37,69
35-40	16	%12,31
41-46	2	%1,54
47-49	1	%0,77
Toplam	130	%100

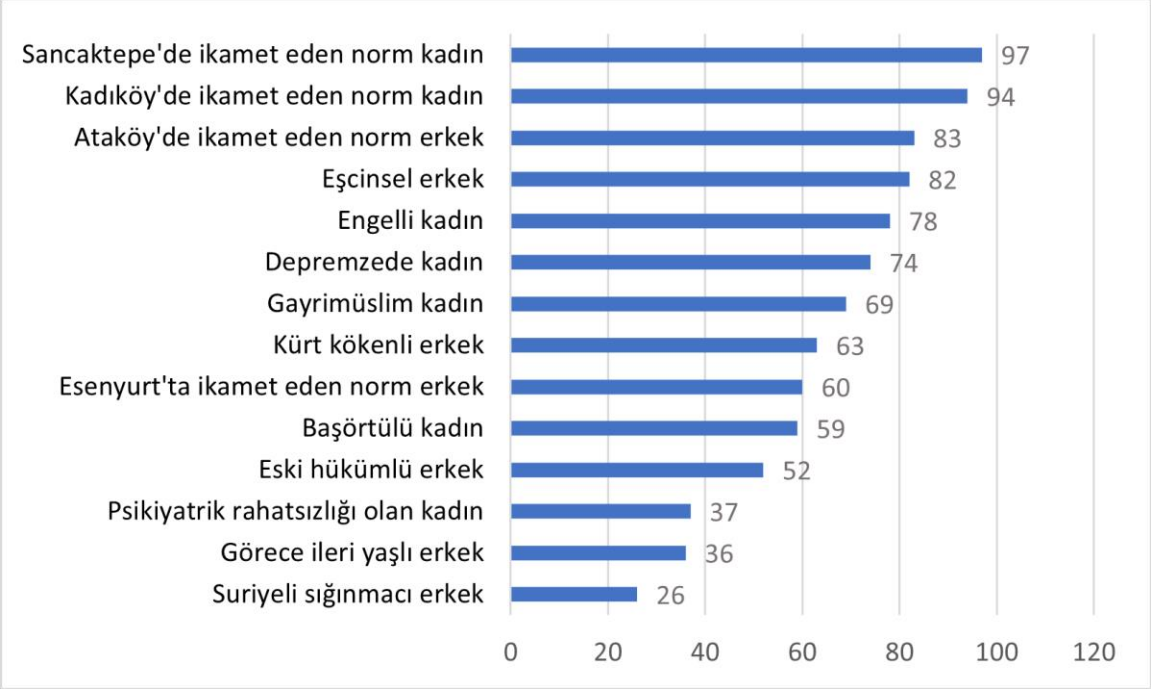
Grafik 5: Katılımcıların Yaş Aralıklarına İlişkin Frekansların Dağılımı



2. Katılımcıların Aday Seçimleri

Katılımcılardan, ilgili "muhasebe uzmanı" pozisyonuna başvurmuş olan 14 aday arasından son mülakata çağırmak istedikleri **yedi adayı** pozisyon için en uygun gördükleri adaydan en az uygun gördükleri adaya doğru sıralayarak belirtmeleri istenmiştir. Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın aday bu seçimlere 97 kez dahil olurken; Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday 94, Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday 83, eşcinsel erkek aday 82, engelli kadın aday 78, depremzede kadın aday 74, gayrimüslim kadın aday 69, Kürt kökenli erkek aday 63, Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek aday 60, başörtülü kadın aday 59, eski hükümlü erkek aday 52, psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın aday 37, görece ileri yaşlı erkek aday 36, Suriyeli sığınmacı erkek aday ise 26 kez dahil edilmiştir.

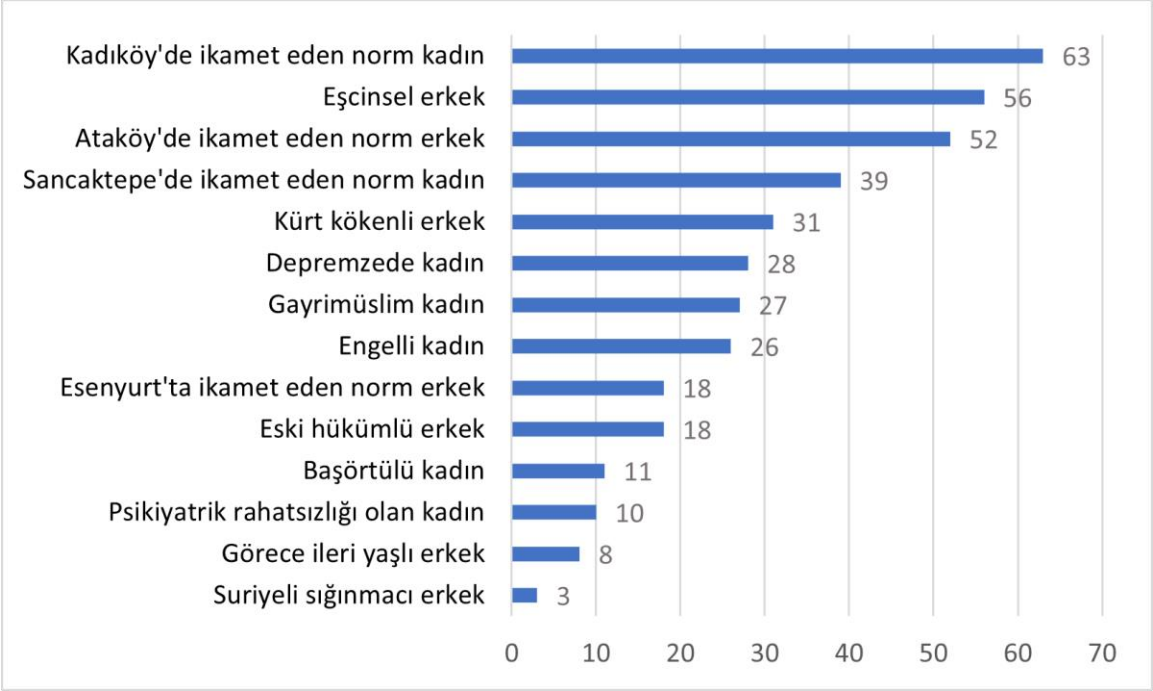
Grafik 6: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları



Katılımcıların kurgusal adayları ilk 3'e dahil etme frekansları; Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday için 63, eşcinsel erkek aday için 56, Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday için

52, Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın aday için 39, Kürt kökenli erkek aday için 31, depremzede kadın aday için 28, gayrimüslim kadın aday için 27, engelli kadın aday için 26, Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek aday ve eski hükümlü erkek aday için 18, başörtülü kadın aday için 11, psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın aday için 10, görece ileri yaşlı erkek aday için 8 ve Suriyeli sığınmacı erkek aday için ise 3'tür.

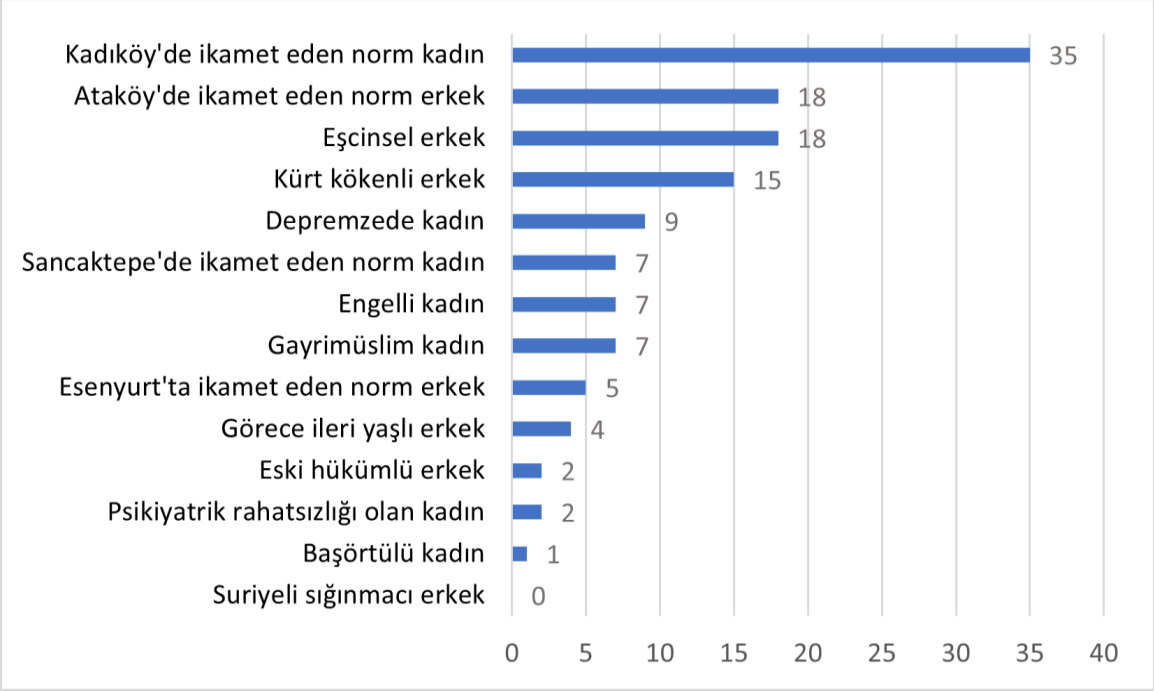
Grafik 7: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 3'e Dahil Etme Frekansları



Katılımcıların kurgusal adayları birinci sıraya yerleştirme (pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirme) frekansları incelendiğinde, en yüksek seçilme frekansının Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adaya ait olduğu gözlemlenmiştir. Bu aday, toplamda 35 kez birinci sırada seçilerek pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirilmiştir. Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday ve eşcinsel erkek aday ise 18 kez ilk sırada tercih edilmiştir. Kürt kökenli erkek aday 15 kez birinci sıraya yerleştirilmiştir. Daha düşük frekanslarla da olsa diğer kurgusal adaylar da birinci sırada tercih edilmiştir. Depremzede kadın aday 9 kez, Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın aday, engelli kadın aday ve gayrimüslim kadın aday ise 7'şer kez birinci sıraya dahil edilmiştir. Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek aday 5 kez, görece ileri yaşta olan erkek aday ise 4

kez listenin başında yer almıştır. Daha az sıklıkla birinci sıraya yazılan kurgusal adaylar arasında eski hükümlü erkek aday ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın aday bulunmaktadır. Bu iki adayın her biri 2 kez ilk sıraya yerleştirilmiştir. Başörtülü kadın aday sadece 1 kez birinci sıraya dahil edilirken, Suriyeli sığınmacı erkek aday ise hiçbir katılımcı tarafından birinci sıraya yerleştirilmemiştir.

Grafik 8: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları



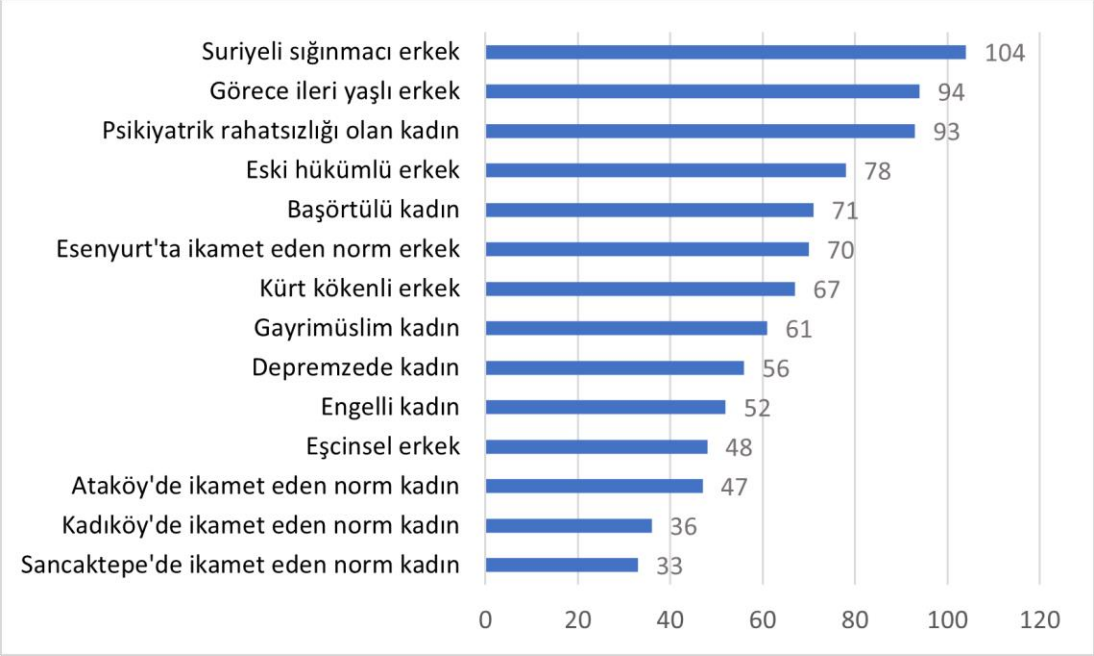
Kurgusal adayların ilk 7, ilk 3 ve birinci sırada yer alma frekansları incelendiğinde, sıralama daraldıkça katılımcıların kurgusal adayları daha seçici bir değerlendirmeye tabi tuttukları gözlemlenmiştir. Kurgusal adaylar ilk 7'de yüksek oranlarda yer alırken, ilk 3 sırada ve özellikle birinci sırada yer alma (ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirilme) oranlarında ciddi düşüşler yaşamıştır. Katılımcılar dezavantajlı grupta bulunan kurgusal adayları geniş bir tercih havuzuna dahil etme eğilimi göstermiş olsalar da ilgili pozisyon için en uygun olan adayı seçme noktasında bu kişilerden uzaklaşmışlardır. Bu noktada özellikle Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın adayın, engelli kadın adayın ve gayrimüslim kadın adayın önemli ölçüde ayrımcılığa maruz kaldığı gözlemlenmiştir.

Grafik 9: Kurgusal Adayların İlk 7, İlk 3 ve Birinci Sırada Yer Alma Frekansları



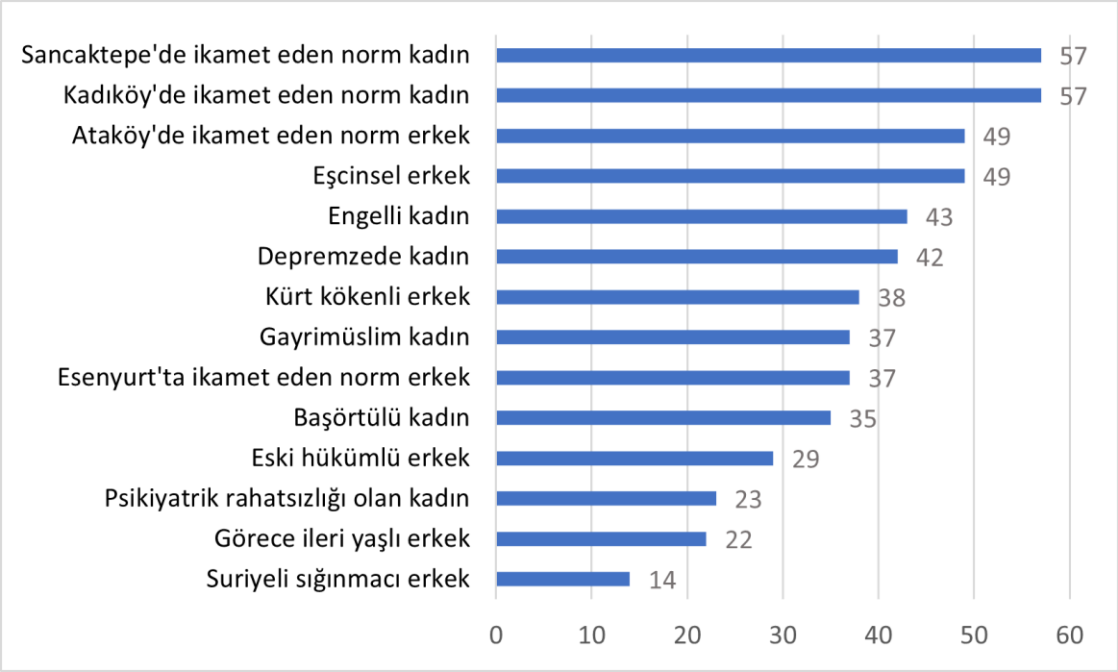
Katılımcıların kurgusal adayları ilk 7 içerisine **dahil etmeme** frekansları incelendiğinde, Suriyeli sığınmacı erkek adayın, görece ileri yaşlı erkek adayın ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adayın son mülakat için uygun görülen adaylar arasına dahil edilmedikleri gözlemlenmiştir. Bu frekanslar, aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Grafik 10: Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil <u>Etmeme</u> Frekansları

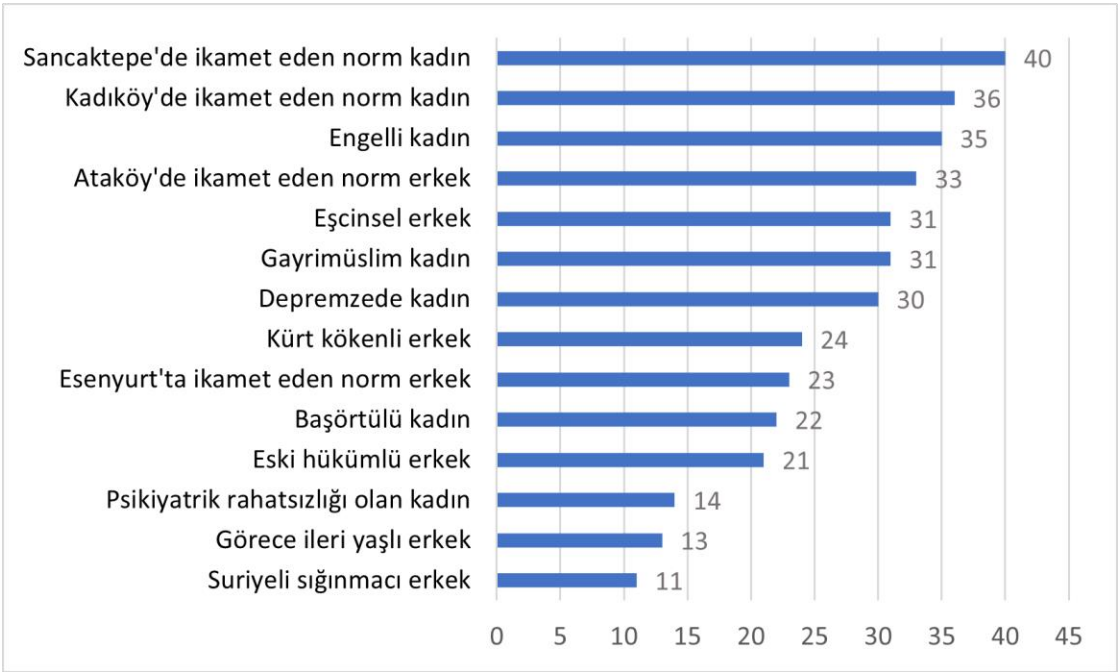


Kadın ve erkek katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil etme frekansları aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

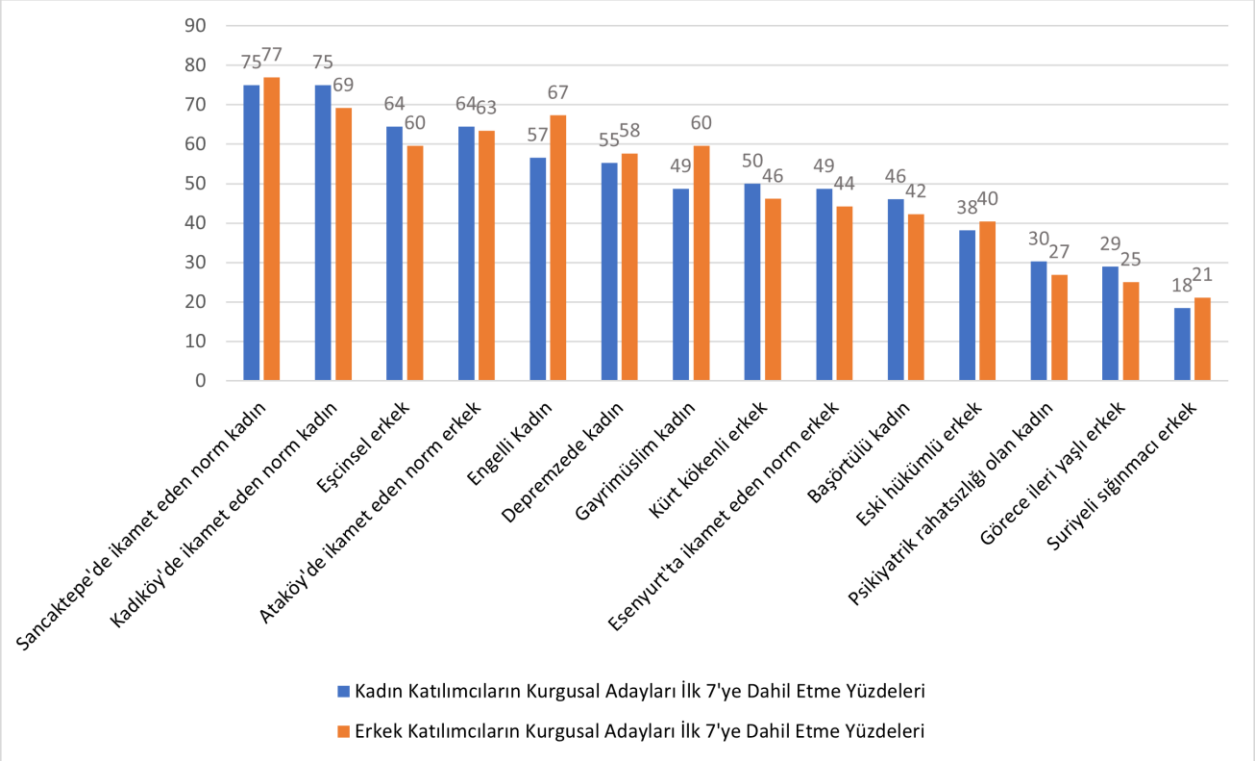
Grafik 11: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları



Grafik 12: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları



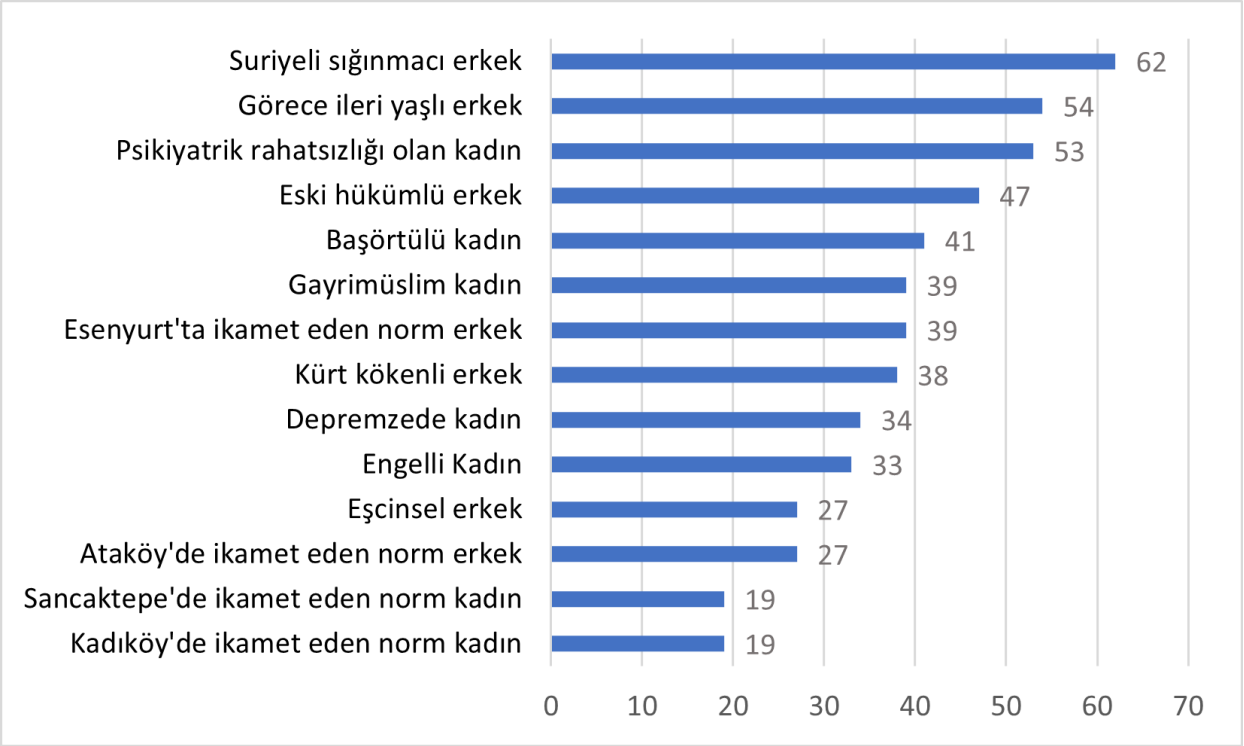
Grafik 13: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı



Bulgular, hem kadın hem de erkek katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil ederken norm adayları daha çok tercih ettiklerini ve benzer kurgusal aday seçimlerinde bulunduklarını göstermektedir. Engelli kadın adayın; kadın katılımcıların %57'si, erkek katılımcıların ise %67'si tarafından ilk 7'ye dahil edildiği dikkat çekmektedir. Benzer şekilde gayrimüslim kadın aday da kadın katılımcıların %49'u, erkek katılımcıların ise %60'ı tarafından ilk 7'ye dahil edilmiştir.

Kadın katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye **dahil etmeme** frekansları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

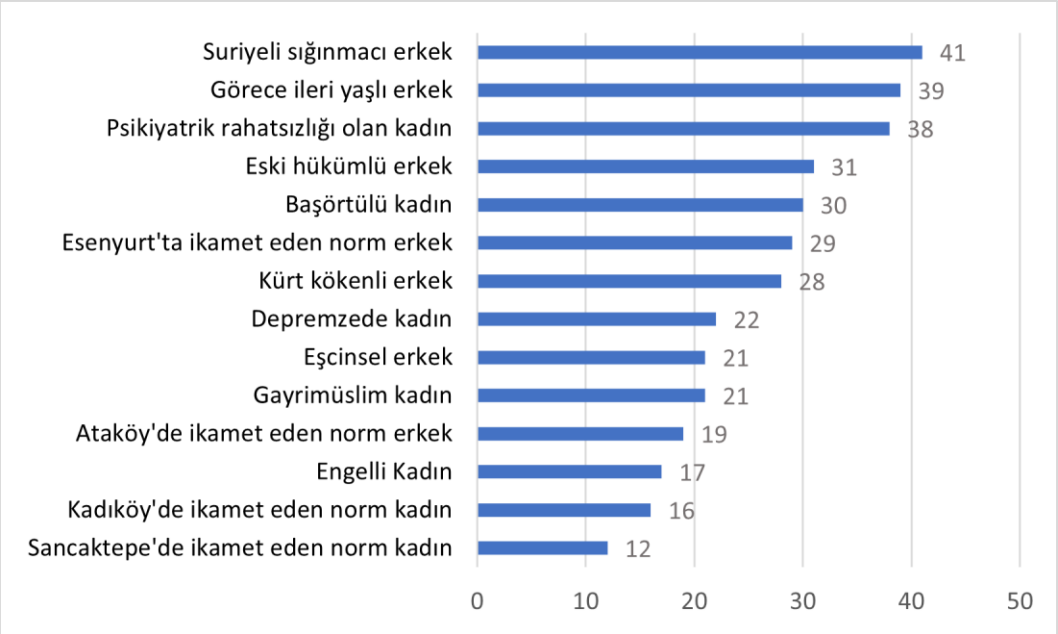
Grafik 14: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekansları



Kadın katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil etmeme frekansları incelendiğinde, Suriyeli sığınmacı erkek adayı, görece ileri yaşlı erkek adayı ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adayı ilk 7'ye dahil etmeme frekanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Erkek katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye **dahil etmeme** frekansları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

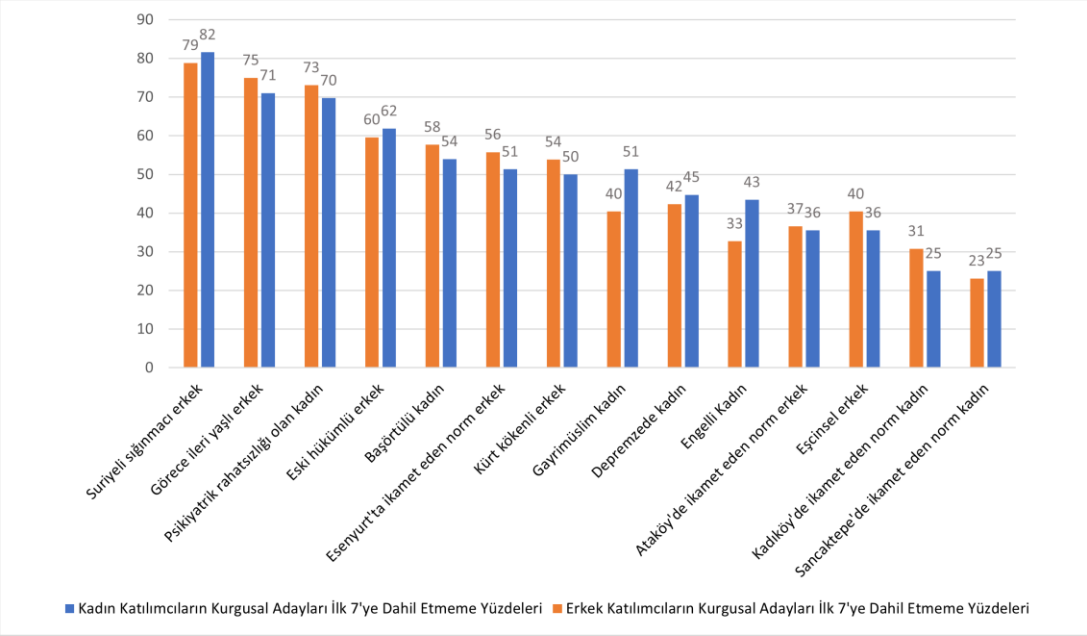
Grafik 15: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekansları



Erkek katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil etmeme frekansları incelendiğinde, kadın katılımcılar ile benzer tercihlerde bulundukları gözlemlenmiştir. Erkek katılımcıların da kadın katılımcılar gibi, Suriyeli sığınmacı erkek adayı, görece ileri yaşlı erkek adayı ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adayı ilk 7'ye dahil etmeme frekansları daha yüksektir.

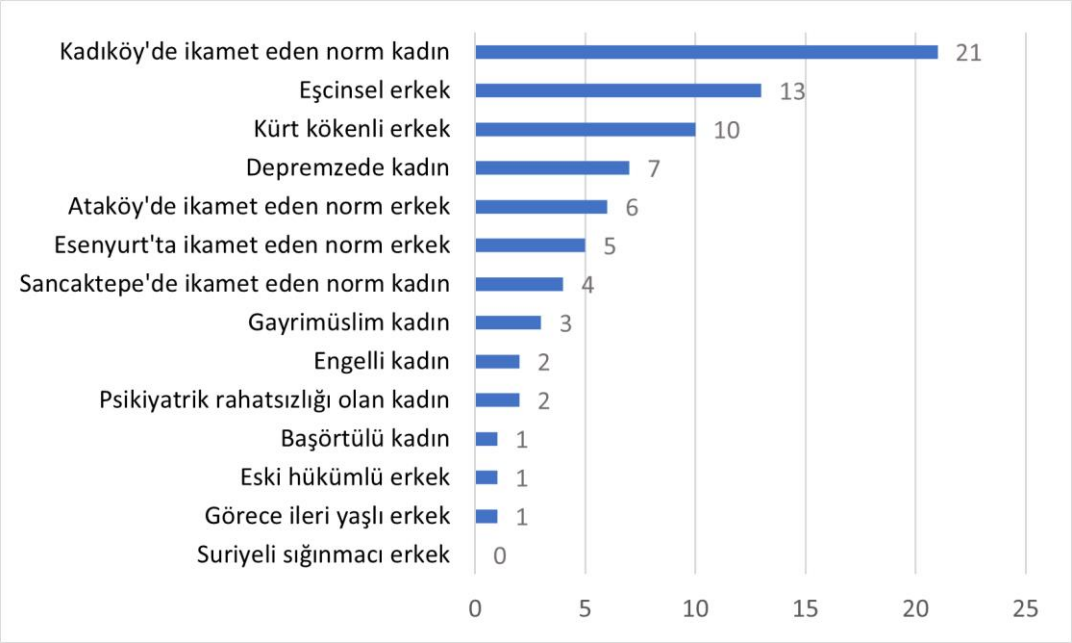
Kadın ve erkek katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye **dahil etmeme** frekanslarının yüzde cinsinden dağılımı incelendiğinde, kadın ve erkek katılımcılar arasında bazı tercihlerin farklılaştığı görülmüştür. Gayrimüslim kadın adayın kadın katılımcıların %51'i ve erkek katılımcıların %40'ı tarafından ilk 7'ye dahil edilmediği dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, engelli kadın adayın kadın katılımcıların %43'ü ve erkek katılımcıların %33'ü tarafından ilk 7'ye dahil edilmediği gözlemlenmiştir.

Grafik 16: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye <u>Dahil Etmeme</u> Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı

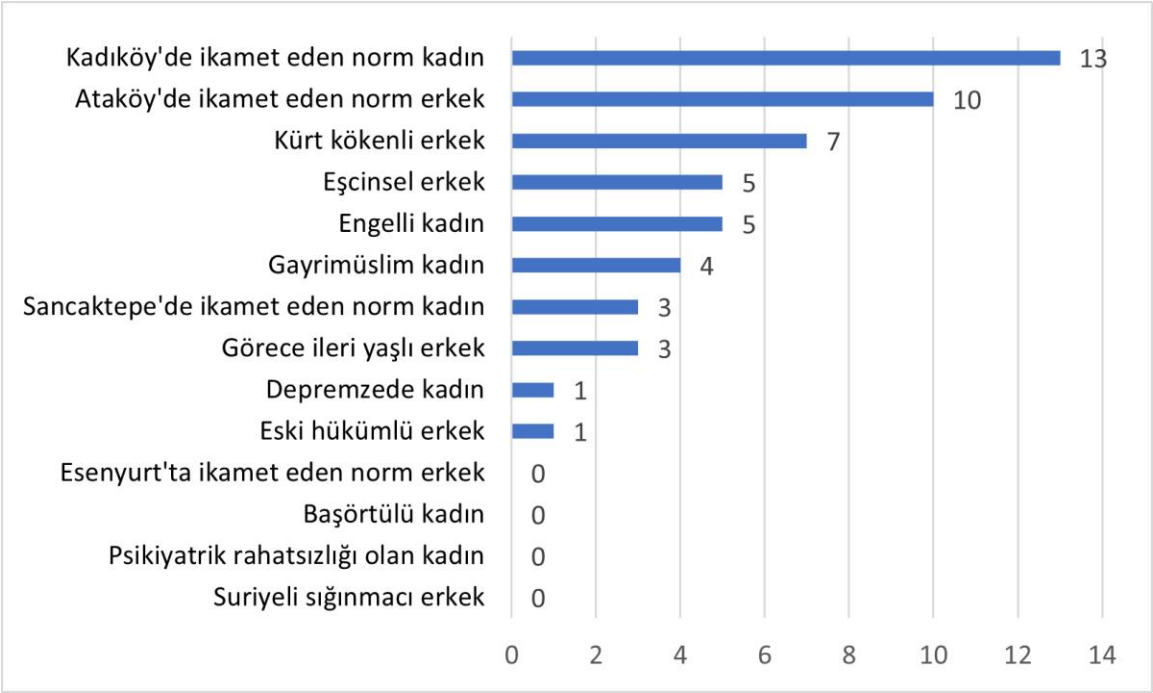


Kadın ve erkek katılımcıların kurgusal adayları ilk sırada tercih etme yani ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirme frekansları aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

Grafik 17: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları



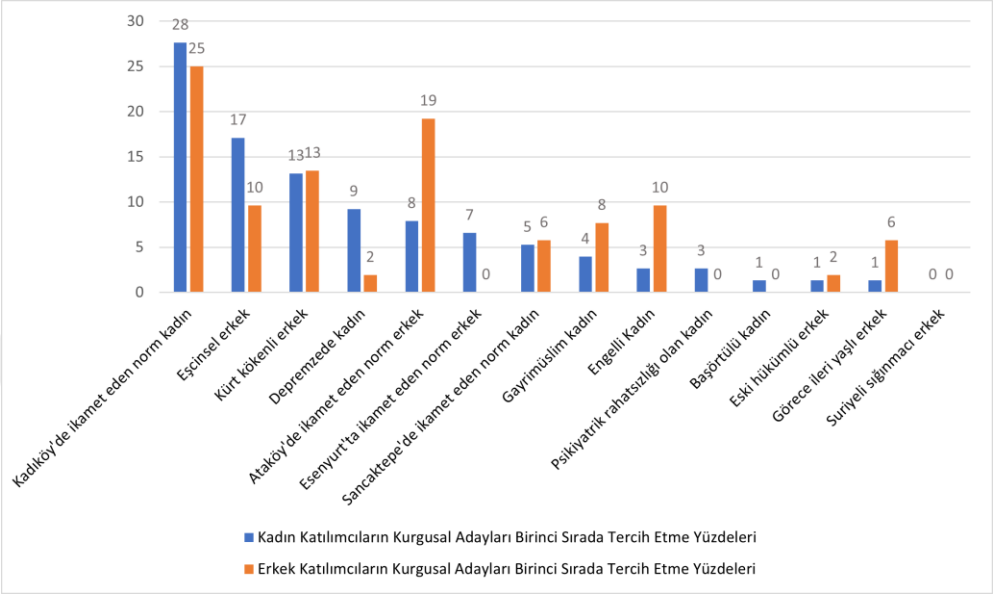
Grafik 18: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları



Hem kadın katılımcılar hem de erkek katılımcılar ilgili pozisyon için en uygun aday olarak Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayı daha fazla tercih etmişlerdir. Erkek katılımcılar, eşcinsel erkek adayı kadın katılımcılara göre daha az frekansla ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirmişlerdir. Kadın katılımcılar, Suriyeli sığınmacı erkek adayı ilgili pozisyon için en uygun aday olarak hiç değerlendirmemişken; erkek katılımcılar ise Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek adayı, başörtülü kadın adayı, psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adayı ve Suriyeli sığınmacı erkek adayı ilgili pozisyon için en uygun aday olarak hiç değerlendirmemişlerdir.

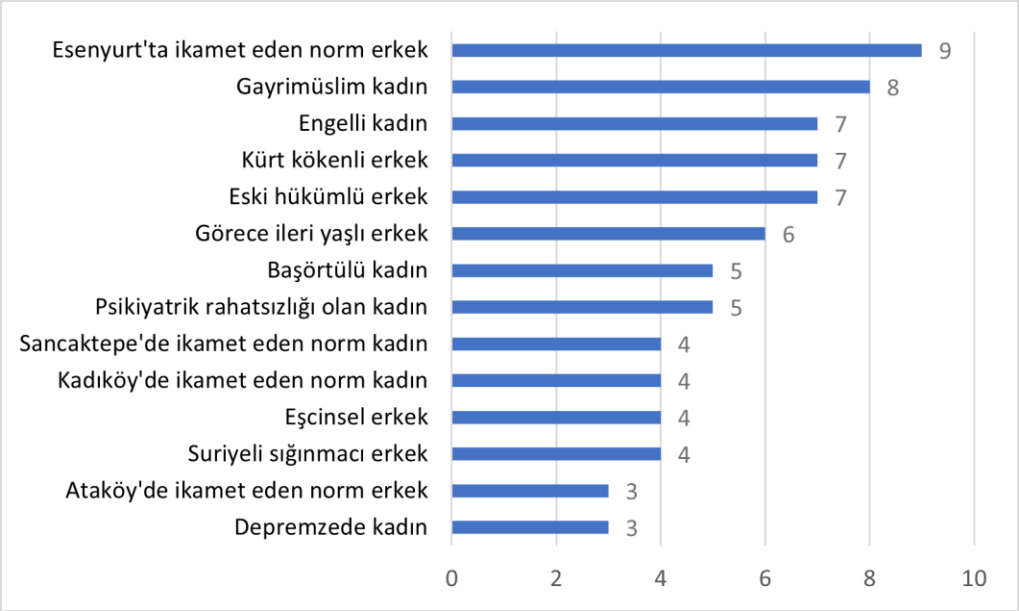
Kadın ve erkek katılımcıların kurgusal adayları ilk sırada tercih etme (ilgili pozisyon için en uygun aday olarak görme) frekanslarının yüzde cinsinden dağılımı aşağıdaki grafikte sunulmuştur.

Grafik 19: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları Birinci Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin En Uygun Aday Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı

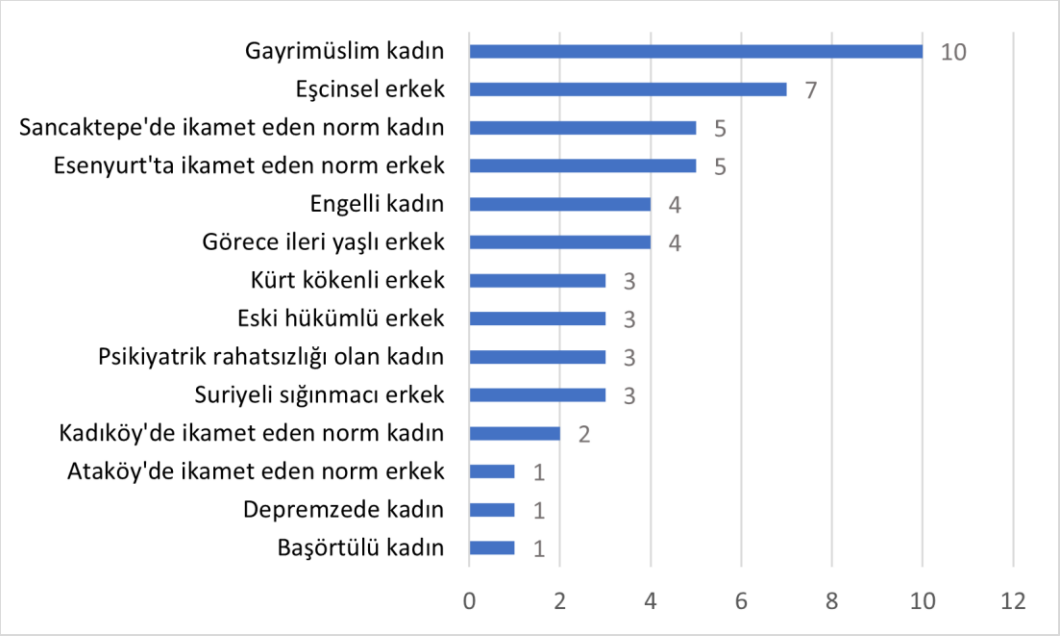


Kadın ve erkek katılımcıların kurgusal adayları son sırada tercih etme yani ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" olarak değerlendirme frekansları aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

Grafik 20: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları



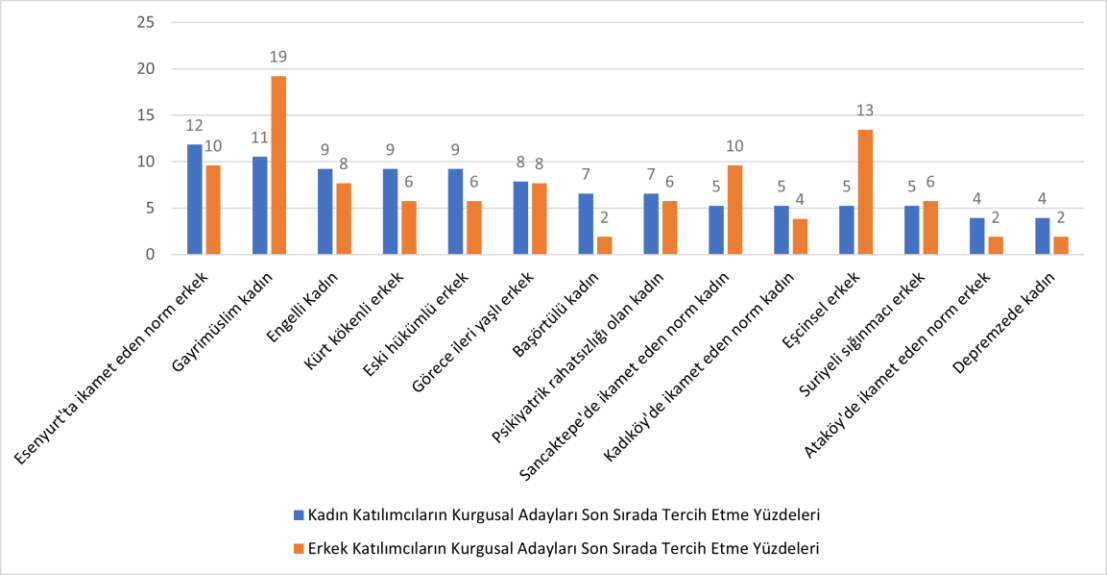
Grafik 21: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları



İlgili pozisyon için "en az uygun olan aday" seçimleri kadın katılımcılar ve erkek katılımcılar arasında farklılık göstermiştir. Kadın katılımcıların son sıraya en çok koydukları (ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" olarak değerlendirdikleri) kurgusal aday Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek adaydır. Buna karşılık, erkek katılımcıların son sıraya en çok koydukları (ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" olarak değerlendirdikleri) kurgusal adayın ise gayrimüslim kadın aday olduğu gözlemlenmiştir.

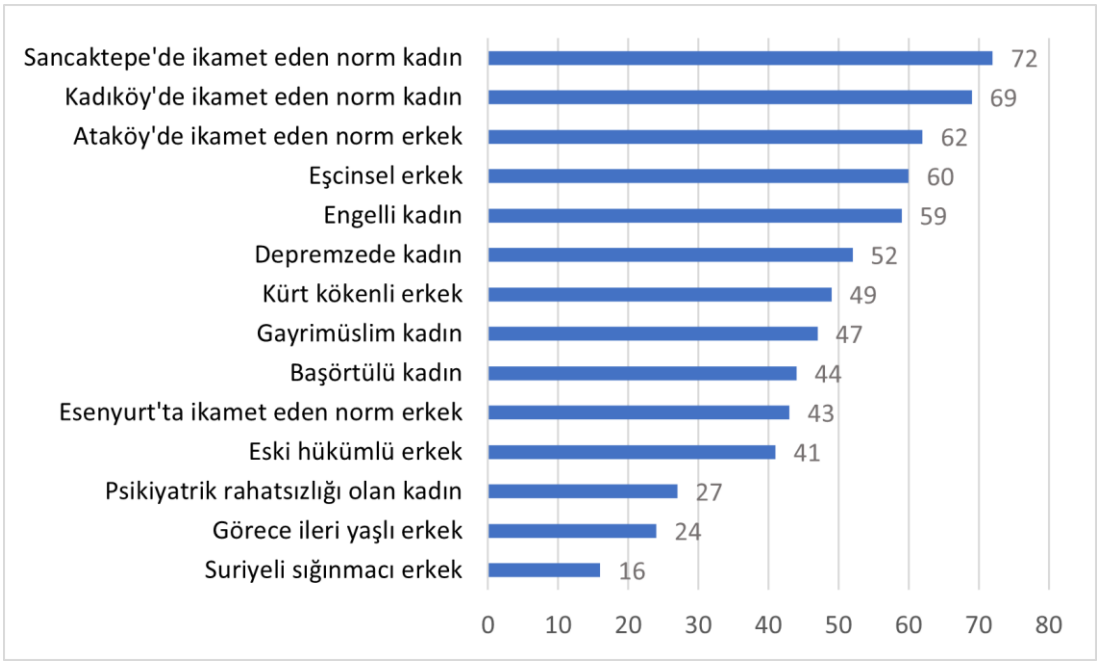
Kadın ve erkek katılımcıların kurgusal adayları son sırada tercih etme (ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" olarak görme) frekanslarının yüzde cinsinden dağılımı aşağıdaki grafikte sunulmuştur. Kadın ve erkek katılımcıların gayrimüslim kadın adayı ve eşcinsel erkek adayı son sırada tercih etme dağılımlarındaki fark dikkat çekmektedir.

Grafik 22: Kadın ve Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin "En Az Uygun Olan Aday" Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı

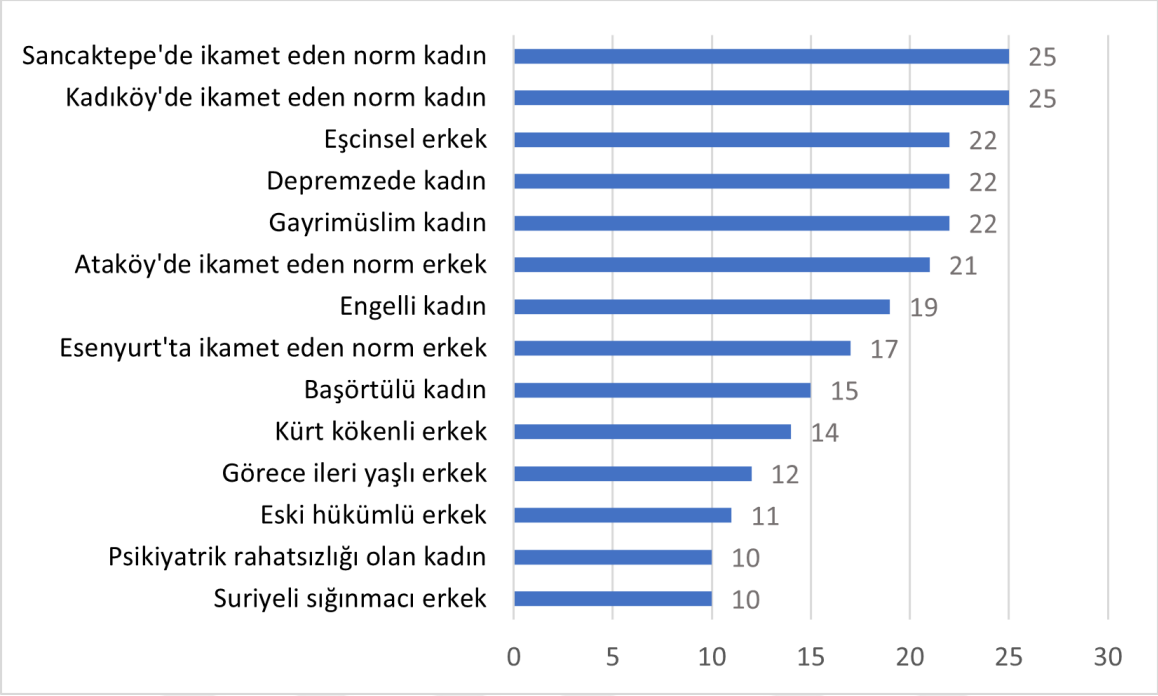


Katılımcıların kendi pozisyonları baz alınarak, kurgusal adayları ilk 7'ye dahil etme frekansları aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

Grafik 23: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları



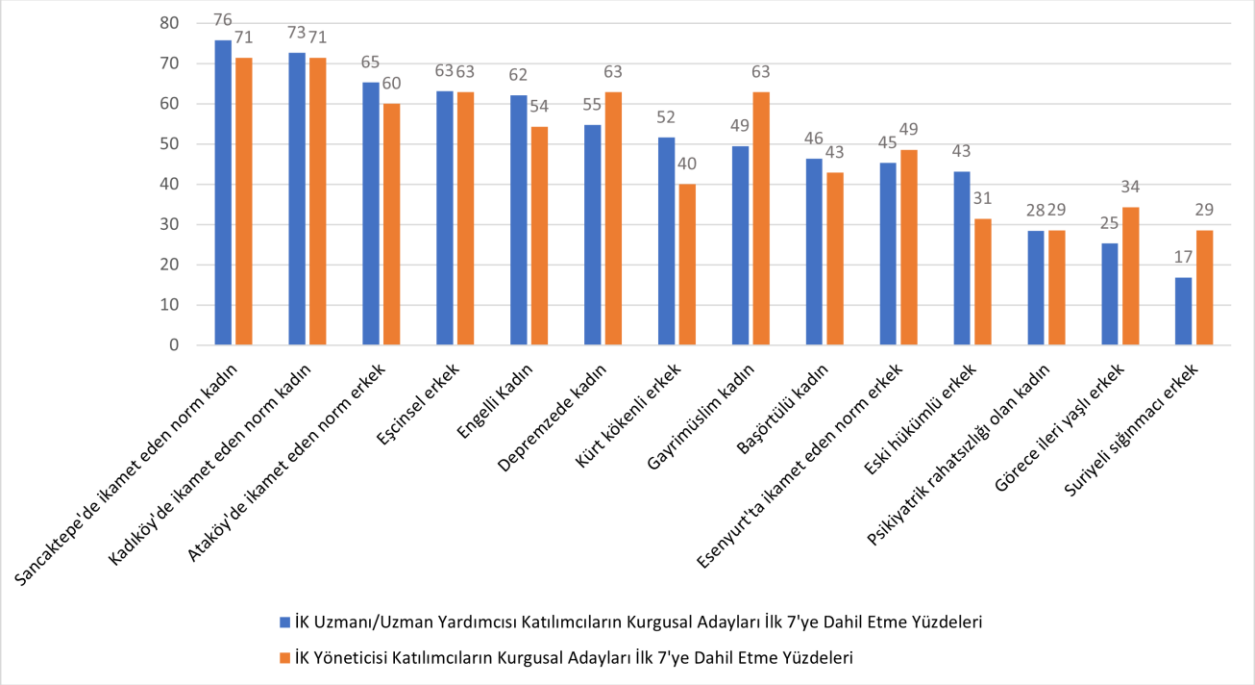
Grafik 24: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekansları



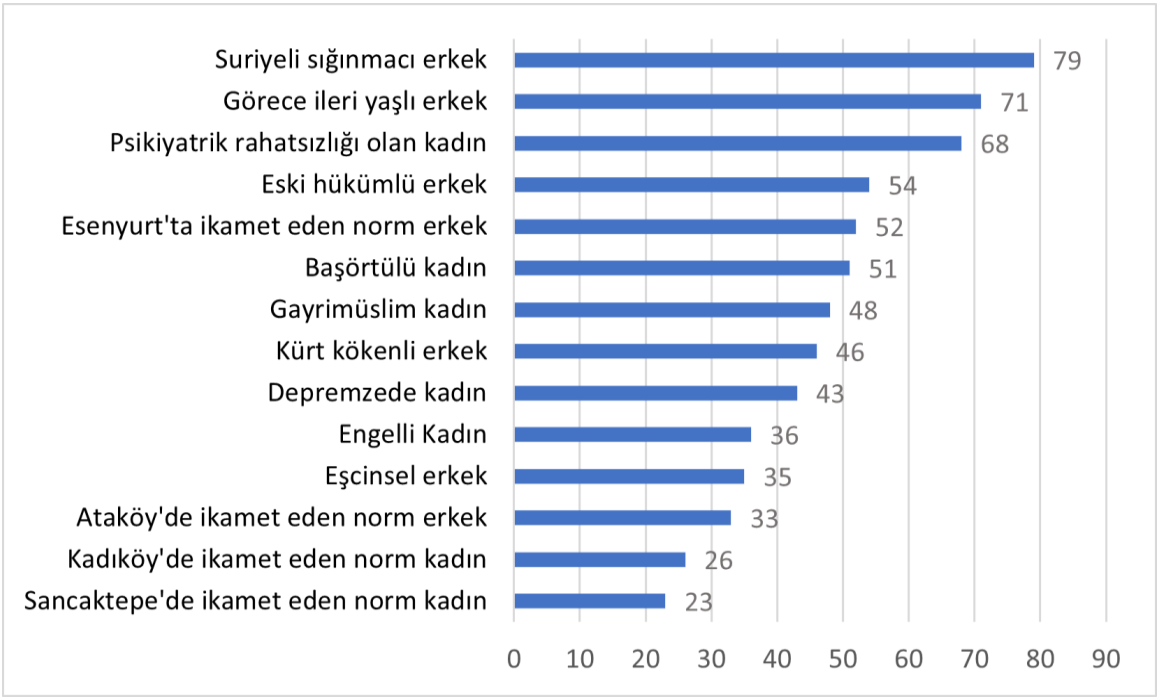
Hem insan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonlarında görev alan katılımcılar hem de insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev alan katılımcılar ilk 7'ye en çok Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın adayı ve Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayı dahil etmişlerdir. İnsan kaynakları uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonlarında görev alan katılımcılardan farklı olarak, insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev alan katılımcıların Ataköy'de ikamet eden norm erkek adayı daha az frekanslarla ilk 7'ye dahil ettikleri görülmektedir. Bu katılımcılar, dezavantajlı gruplarda bulunan kurgusal adaylardan bazılarını Ataköy'de ikamet eden norm erkek adaydan daha sık ilk 7'ye dahil etmişlerdir.

İnsan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcı ve insan kaynakları yöneticisi pozisyonlarında görev alan katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil etme frekanslarının yüzde cinsinden dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Grafik 25: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etme Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı

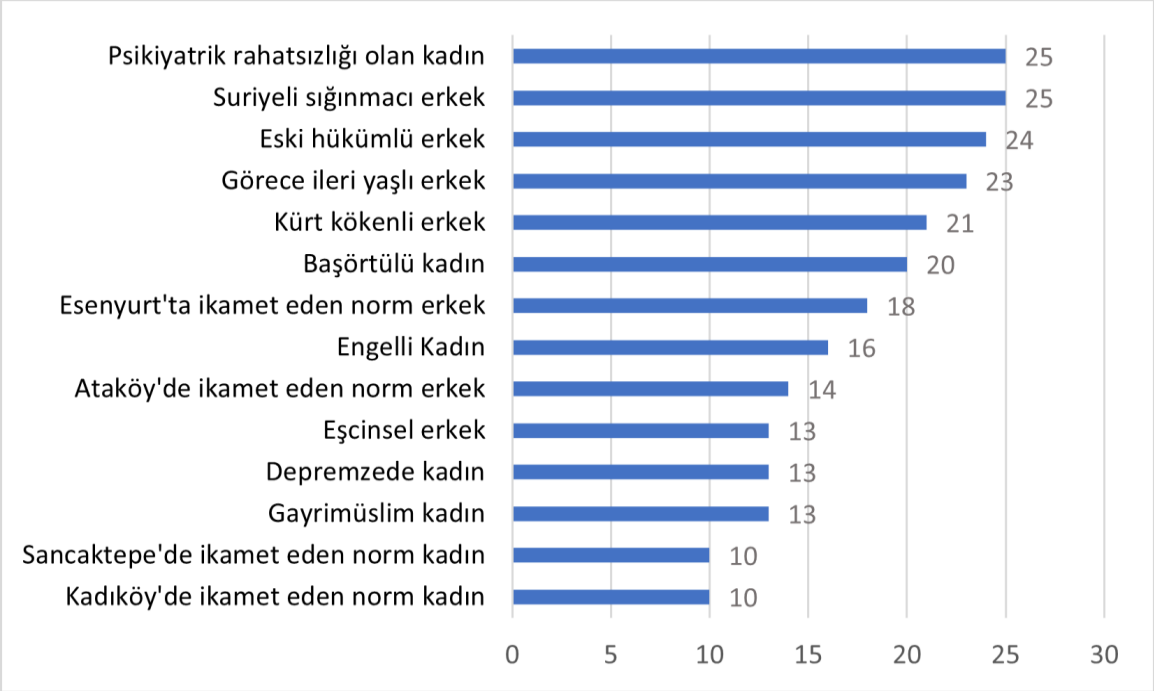


Grafik 26: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil <u>Etmeme</u> Frekansları



İnsan kaynakları uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonlarında görev alan katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil etmeme frekansları incelendiğinde, sırasıyla Suriyeli sığınmacı erkek adayı, görece ileri yaşlı erkek adayı ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adayı ilk 7'ye dahil etmeme frekanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak, insan kaynakları uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonlarında görev alan katılımcıların, sırasıyla Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın adayı, Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayı ve Ataköy'de ikamet eden norm erkek adayı daha düşük frekanslar ile ilk 7'ye dahil etmedikleri görülmüştür.

Grafik 27: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil <u>Etmeme</u> Frekansları

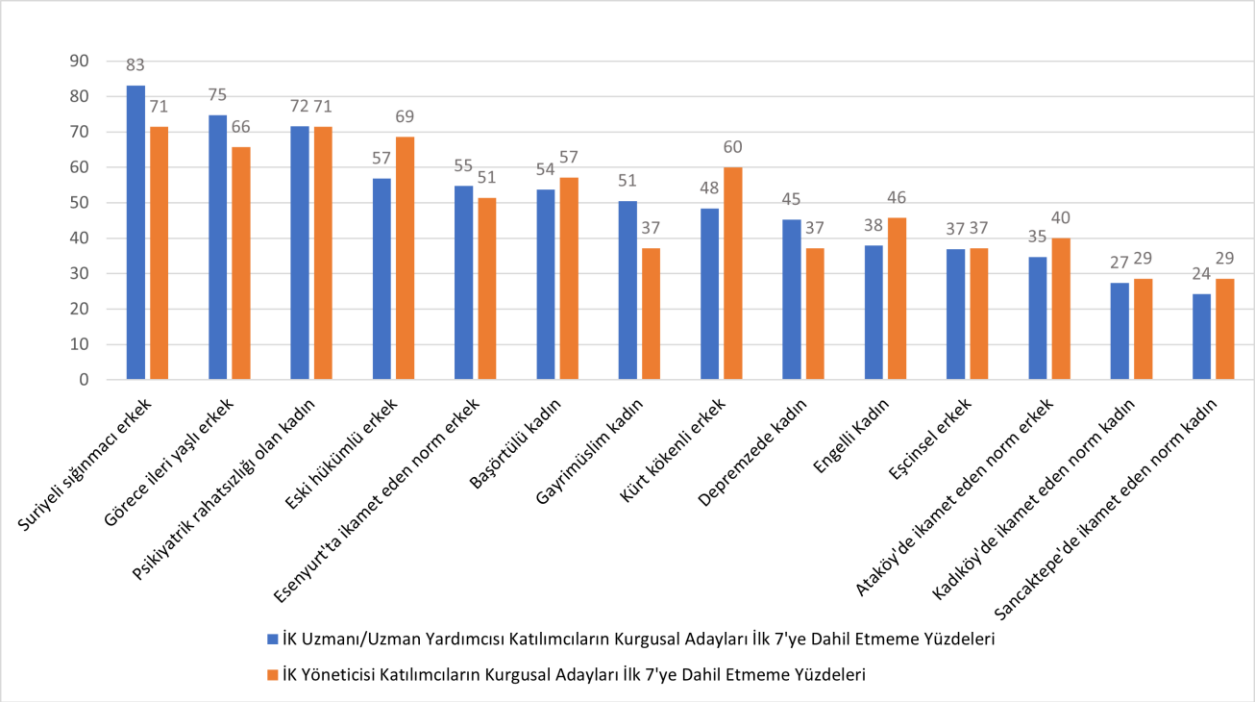


İnsan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev alan katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil etmeme frekansları incelendiğinde, İnsan kaynakları uzmanı/uzman yardımcı pozisyonlarında görev alan katılımcılardan farklı olarak, sırasıyla psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adayı, Suriyeli sığınmacı erkek adayı ve eski hükümlü erkek adayı ilk 7'ye dahil etmeme frekanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak, İnsan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev alan katılımcıların, İnsan kaynakları uzmanı/uzman yardımcı pozisyonlarında görev alan katılımcılardan farklı olarak, sırasıyla Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayı,

Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın adayı ve eşit frekanslar ile gayrimüslim kadın adayı, depremzede kadın adayı ve eşcinsel erkek adayı daha düşük frekanslar ile ilk 7'ye dahil etmedikleri görülmüştür.

İnsan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcı ve insan kaynakları yöneticisi pozisyonlarında görev alan katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye dahil **etmeme** frekanslarının yüzde cinsinden dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

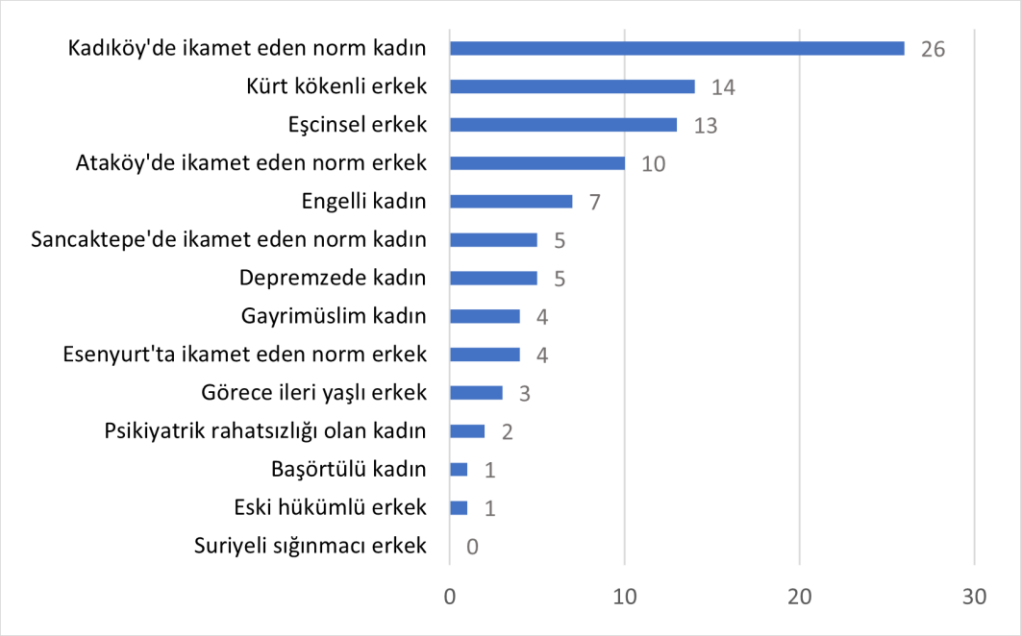
Grafik 28: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk 7'ye Dahil Etmeme Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı



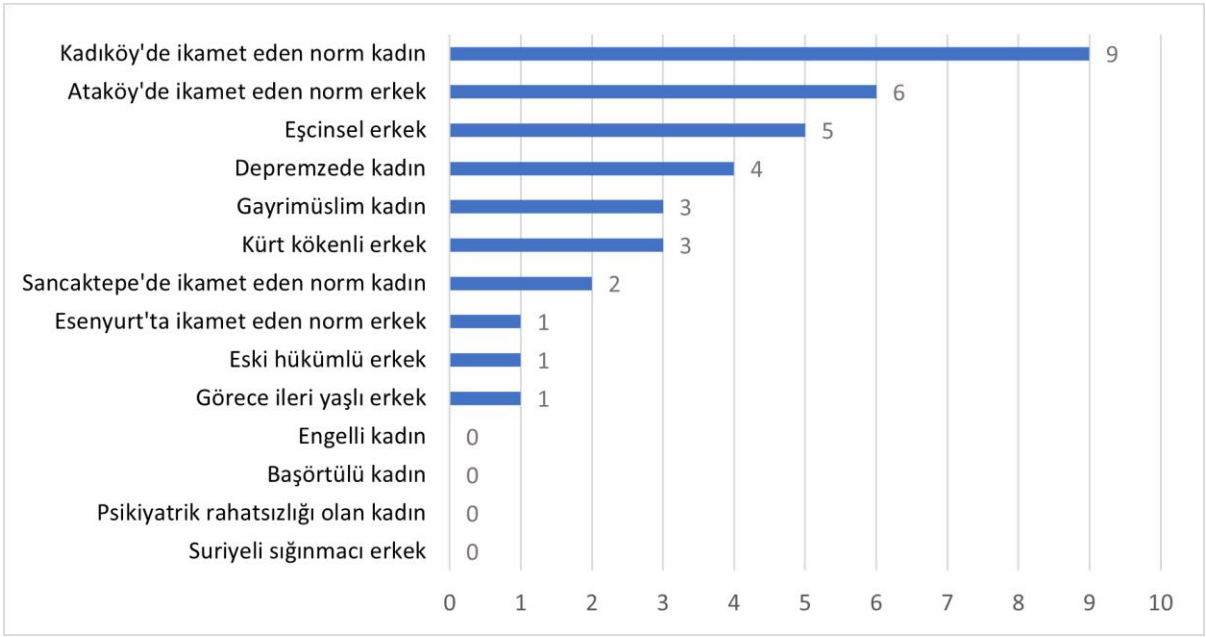
Birinci sırada tercih edilme, yani ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirilme açısından bir analiz yapıldığında, her iki pozisyondaki katılımcılar için de Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayın ön plana çıktığı görülmektedir. Suriyeli sığınmacı erkek aday, insan kaynakları Uzmanı/insan kaynakları Uzman Yardımcısı pozisyonlarında görev alan katılımcılar tarafından ilk sırada hiç tercih edilmemiş yani ilgili pozisyon için en uygun aday olarak hiç görülmemiştir. İnsan kaynakları Yöneticisi pozisyonunda görev alan katılımcılar tarafından ise; engelli kadın aday,

başörtülü kadın aday, psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın aday ve Suriyeli sığınmacı erkek aday ilgili pozisyon için en uygun aday olarak hiç görülmemiştir.

Grafik 29: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları

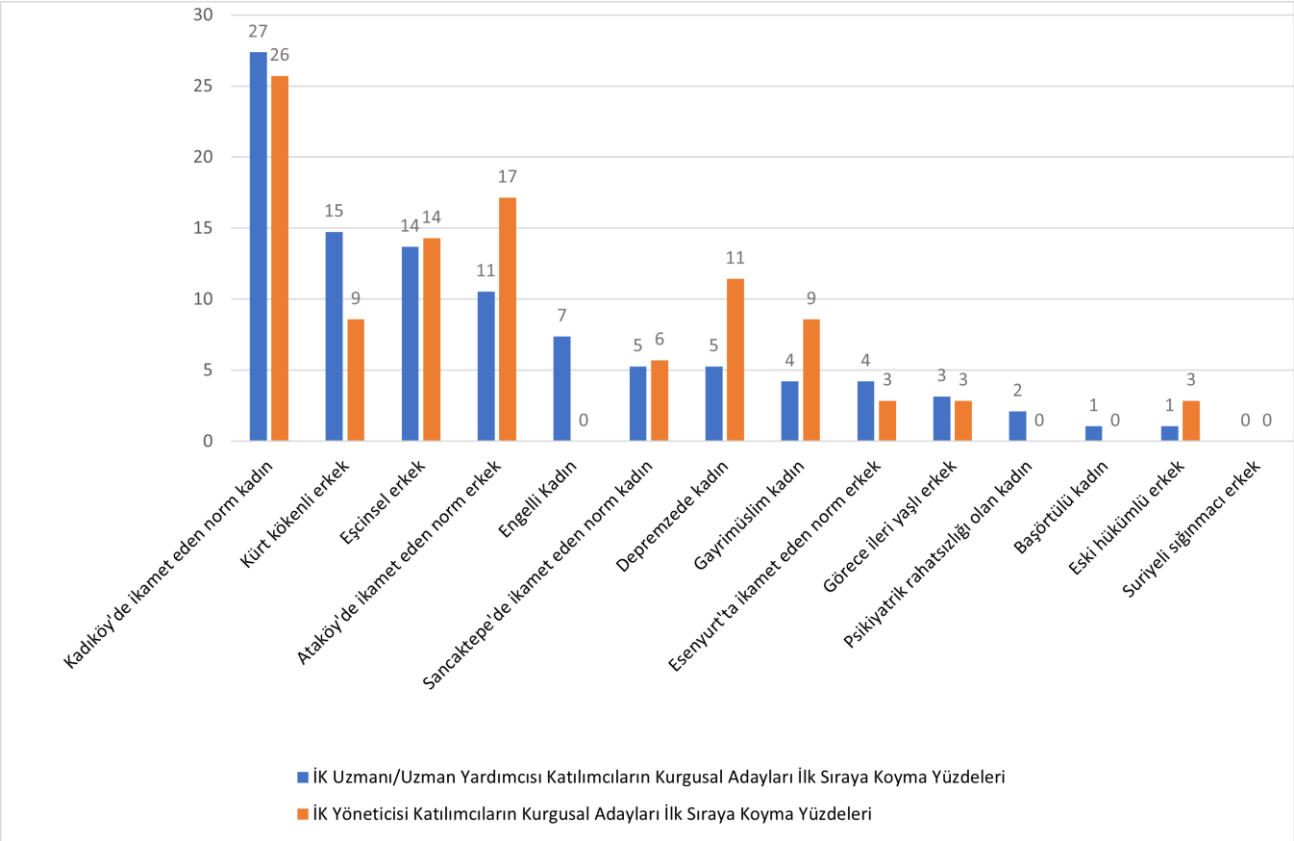


Grafik 30: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları İlk Sırada Tercih Etme (En Uygun Aday Olarak Görme) Frekansları



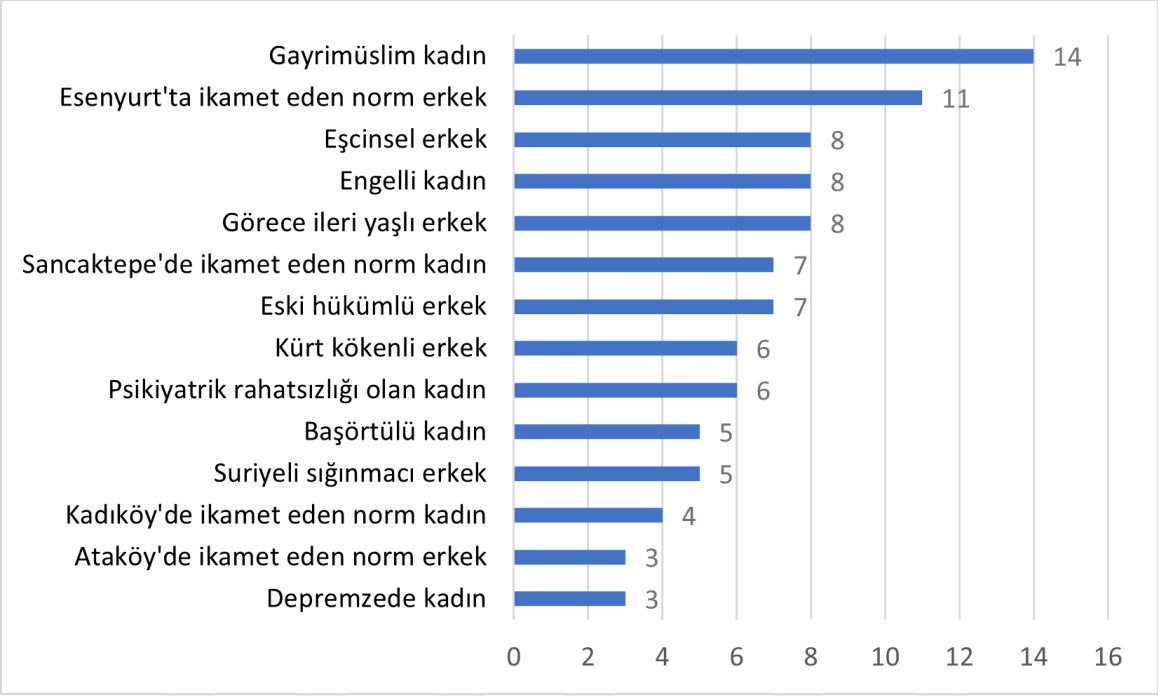
İnsan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcı ve insan kaynakları yöneticisi pozisyonlarında görev alan katılımcıların kurgusal adayları ilk sırada tercih etme (ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirme) frekanslarının yüzde cinsinden dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Grafik 31: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı ve İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları Birinci Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin En Uygun Aday Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı

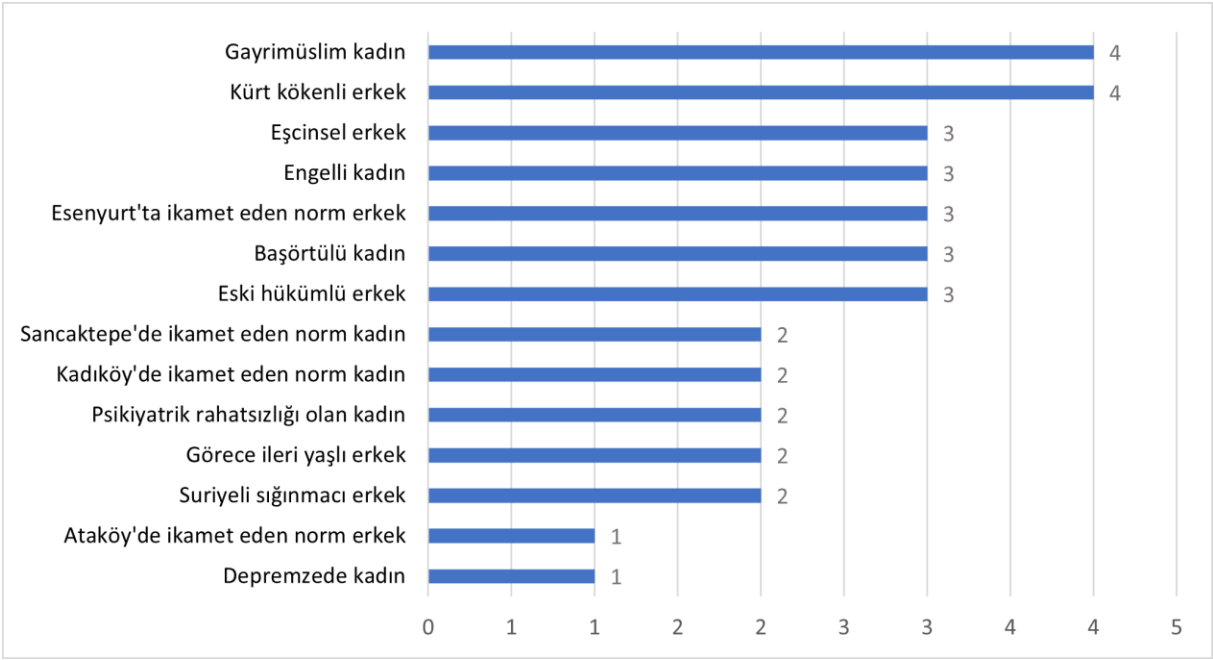


İnsan kaynakları uzmanı/uzman yardımcısı ve insan kaynakları yöneticisi pozisyonlarında görev alan katılımcıların kurgusal adayları son sırada tercih etme yani ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" olarak değerlendirme frekansları aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

Grafik 32: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları



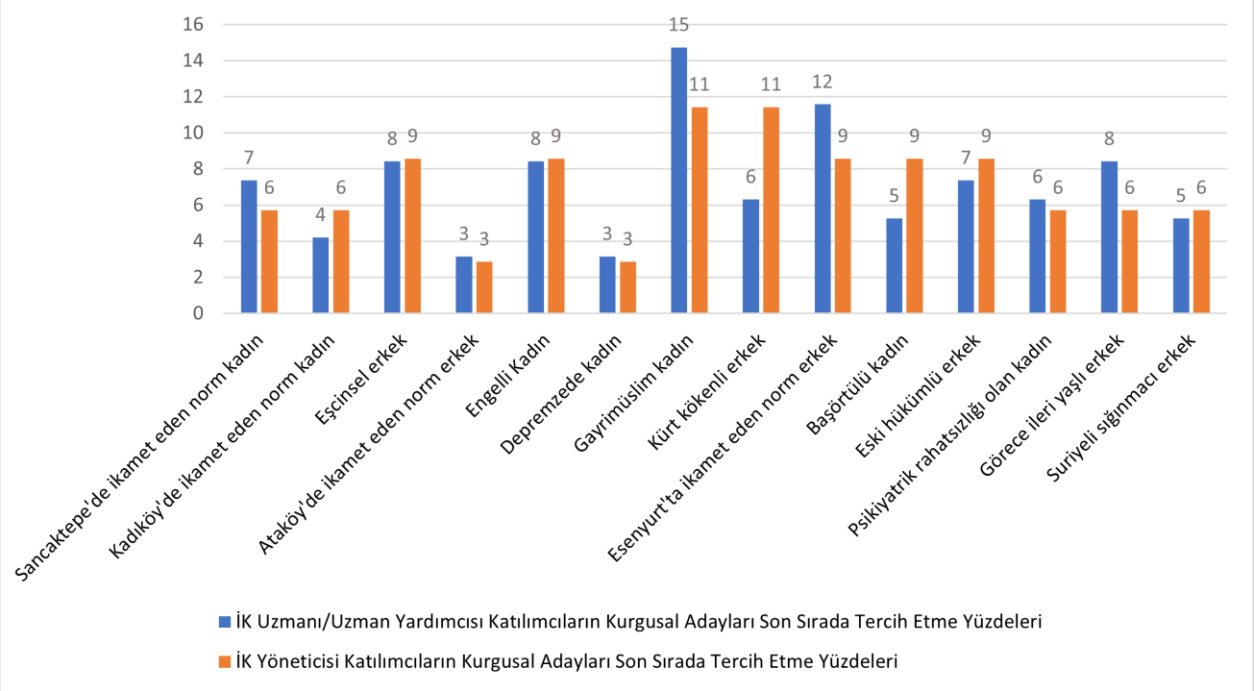
Grafik 33: İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme ("En Az Uygun Aday" Olarak Görme) Frekansları



İnsan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonunda görev alan katılımcıların ilgili pozisyon için en sık "en az uygun olan aday" olarak değerlendirdikleri kurgusal aday gayrimüslim kadın adaydır. İnsan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev alan katılımcılar ise gayrimüslim kadın adayı ve Kürt kökenli erkek adayı eşit frekanslar ile ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" olarak değerlendirmiştir.

İnsan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcı ve insan kaynakları yöneticisi pozisyonlarında görev alan katılımcıların kurgusal adayları son sırada tercih etme (ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" olarak değerlendirme) frekanslarının yüzde cinsinden dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

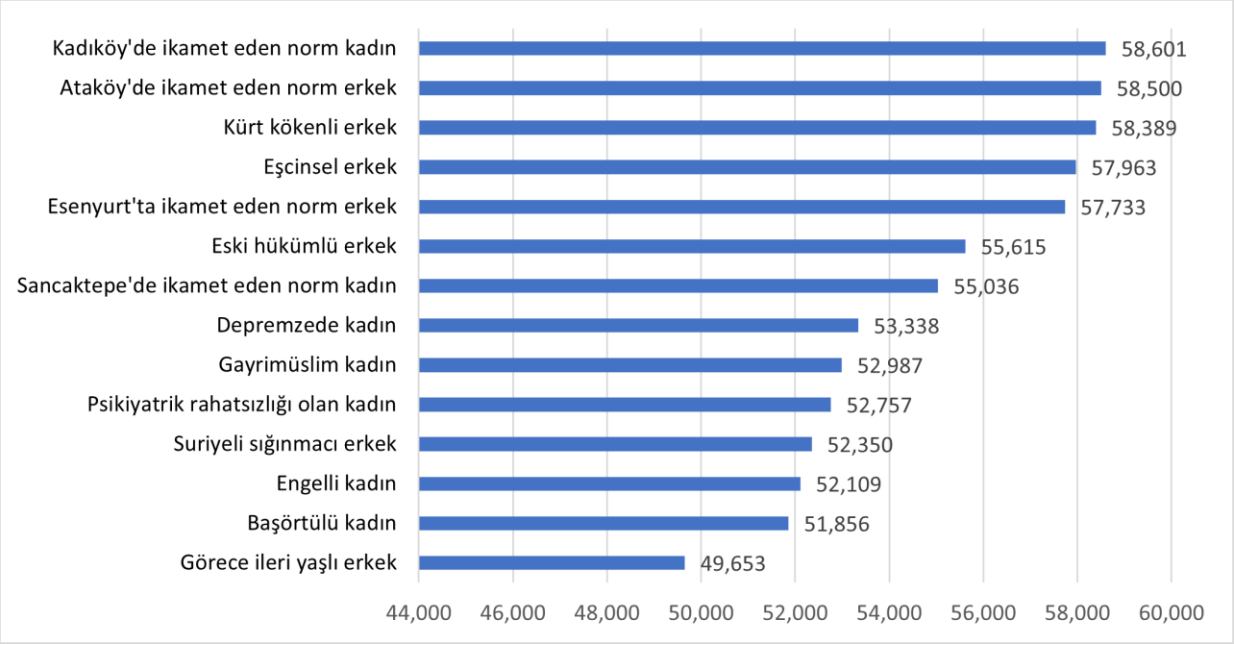
Grafik 34: İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı ve İK Yöneticisi Katılımcıların Kurgusal Adayları Son Sırada Tercih Etme (İlgili Pozisyon İçin "En Az Uygun Olan Aday" Olarak Görme) Frekanslarının Yüzde Cinsinden Dağılımı



3. Katılımcıların Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Tahminleri

Çalışmada yer alan kurgusal adayların ücret beklentilerine ilişkin algılamalara bakıldığında; en yüksek ücret beklentisi tahmini ortalamalarının sırasıyla, Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adaya, Ataköy'de ikamet eden norm erkek adaya ve Kürt kökenli erkek adaya ait olduğu görülmektedir. En düşük ücret beklentisi tahmini ortalamaları ise görece ileri yaşlı erkek adaya, başörtülü kadın adaya ve engelli kadın adaya aittir. Depremzede kadın aday, katılımcıların bu kurgusal adaya pozitif yönde bir ayrımcılık uygulayıp uygulamayacaklarını gözlemlemek amacıyla çalışmaya dahil edilmiştir. Ancak elde edilen bulgular, beklenenin aksine, bu kurgusal adaya karşı negatif bir ücret ayrımcılığının varlığını göstermiştir. Depremzede kadın aday için yapılan ücret beklentisi tahmini ortalaması, birçok kurgusal aday için yapılan ücret beklentisi tahmini ortalamasından daha düşüktür. Bu durum, bazı katılımcıların söz konusu kurgusal adayın içerisinde bulunduğu zor yaşam koşullarından ötürü kendisine sunulan herhangi bir iş teklifini kabul etmek zorunda kalabileceği düşüncesine sahip olabilme ihtimallerini akla getirmektedir.

Grafik 35: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)



Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın adayın ücret beklentisine ilişkin yapılan tahminler ve Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek adayın ücret beklentisine ilişkin yapılan tahminler, sosyoekonomik konumun işgücü piyasasındaki algıya olan etkisini ortaya çıkarmıştır. Özellikle Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın aday ilk 7'ye en çok dahil edilen kurgusal aday olsa da katılımcılardan elde edilen en yüksek ücret beklentisi tahmini ortalamasına sahip olan kurgusal adaydan en düşük ücret beklentisi tahmini ortalamasına sahip olan adaya doğru bir sıralama yapıldığında bu kurgusal adayın 7. sıraya gerilediği gözlemlenmiştir. Her iki kurgusal adayın da herhangi bir dezavantajlı grup içerisinde bulunmamalarına rağmen sadece ikamet ettikleri semtlerin düşük gelirli olmasından ötürü dezavantajlı gruplarda bulunan bazı kurgusal adaylardan daha düşük ücret beklentisi tahmini ortalamasına sahip oldukları açıkça ortadadır. Bu durum, norm bireylerin dahi ücret ayrımcılığının dışında kalamadıklarını göstermektedir.

Tablo 9: Kurgusal Adayların İlk 7 İçerisinde Yer Alma Frekansları ve Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer

Kurgusal Adaylar	**İlk 7 İçerisinde Yer Alma Frekansları**	**Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)**
Kadıköy'de ikamet eden norm kadın	94	58,601
Ataköy'de ikamet eden norm erkek	83	58,500
Kürt kökenli erkek	63	58,389
Eşcinsel erkek	82	57,963

Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek	60	57,733
Eski hükümlü erkek	52	55,615
Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın	97	55,036
Depremzede kadın	74	53,338
Gayrimüslim kadın	69	52,987
Psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın	37	52,757
Suriyeli sığınmacı erkek	26	52,350
Engelli kadın	78	52,109
Başörtülü kadın	59	51,856
Yaşı görece ileri erkek	36	49,653

Aşağıdaki tabloda kurgusal adayların ilgili pozisyon için ne sıklıkla en uygun aday olarak seçildikleri ve en uygun aday olarak değerlendirildikleri durumlarda katılımcıların kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin yaptıkları ortalama tahminler görülmektedir.

Tablo 10: Kurgusal Adayların En Uygun Aday Olarak Seçilme Frekansları ile En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer

Kurgusal Adaylar	**En Uygun Aday Olarak Seçilme Frekansları**	**En Uygun Aday Seçildiğinde, Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)**
Kadıköy'de ikamet eden norm kadın	35	61,043
Ataköy'de ikamet eden norm erkek	18	69,375
Eşcinsel erkek	18	63,333
Kürt kökenli erkek	15	52,941
Depremzede kadın	9	58,333
Sancaktepe'de ikamet eden norm erkek	7	52,857
Engelli kadın	7	51,286
Gayrimüslim kadın	7	60,714

Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek	5	60,000
Görece ileri yaşlı erkek	4	51,250
Eski hükümlü erkek	2	50,000
Psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın	2	55,000
Başörtülü kadın	1	40,000

Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday, 35 frekans ile ilgili pozisyon için en fazla en uygun aday olarak değerlendirilen kurgusal aday olmuştur. Buna karşın, Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday ise 18 kez ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirilmiştir. Ancak, bu yüksek tercih frekansına rağmen, Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirildiğinde bu kurgusal aday için katılımcılardan elde edilen aylık ortalama ücret beklentisi tahmini 61,043 TL iken Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday için bu ücret beklentisi tahmini ortalamasının 69,375 TL'ye çıktığı görülmektedir. Bu durum, norm kadın adayın norm erkek adaya kıyasla daha fazla tercih edilmesine rağmen, cinsiyete dayalı bir ayrımcılığa maruz kalmasından ötürü daha düşük bir ücret beklentisi tahmini ortalamasına sahip olduğunu göstermektedir.

Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday ve eşcinsel erkek aday eşit sıklıkta ilgili pozisyon için en uygun aday olarak seçilmiştir. Ek olarak, Kürt kökenli erkek aday ise onlara oldukça yakın bir tercih frekansına sahip olmuştur. Öte yandan, bu benzer tercih edilme frekansına rağmen, kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin katılımcılardan elde edilen ortalama değerlerin farklılık gösterdiği görülmektedir. Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday ilgili pozisyon için en uygun aday olarak seçildiğinde katılımcılardan elde edilen ortalama ücret beklentisi tahmini

ortalaması 69,375 TL'dir. Öte yandan, eşcinsel erkek aday ilgili pozisyon için en uygun aday olarak seçildiğinde katılımcılardan elde edilen ortalama ücret beklentisi tahmini ortalaması 63,333 TL'dir. Kürt kökenli erkek aday ilgili pozisyon için en uygun aday olarak seçildiğinde katılımcılardan elde edilen ortalama ücret beklentisi tahmini ortalaması ise 52,941 TL'dir.

Aşağıdaki tabloda kurgusal adayların ilgili pozisyon için ne sıklıkla "en az uygun aday" olarak seçildikleri ve ilgili pozisyon için "en az uygun aday" olarak değerlendirildiklerinde katılımcıların kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin yaptıkları ortalama tahminler görülmektedir.

Tablo 11: Kurgusal Adayların "En Az Uygun Aday" Seçilme Frekansları ile Bu Durumdaki Ortalama Ücret Dağılımları

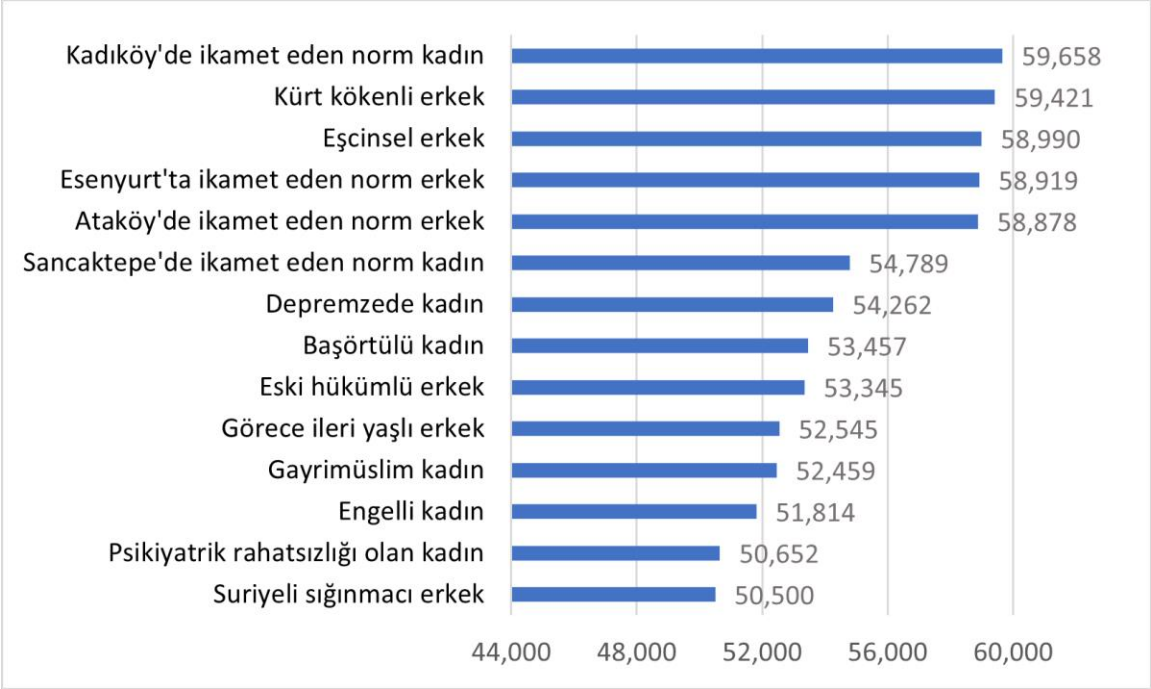
Kurgusal Aday	**"En Az Uygun Aday" Olarak Seçilme Frekansı**	**"En Az Uygun Aday" Olarak Seçildiğinde, Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)**
Gayrimüslim kadın	18	45,117
Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek	14	47,357
Eşcinsel erkek	11	59,818
Engelli kadın	11	46,455
Kürt kökenli erkek	10	62,300
Eski hükümlü erkek	10	49,200
Yaşı görece ileri erkek	10	45,000
Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın	9	52,944

Başörtülü kadın	8	56,250
Psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın	8	45,625
Suriyeli sığınmacı erkek	7	44,443
Kadıköy'de ikamet eden norm kadın	6	67,167
Ataköy'de ikamet eden norm erkek	4	56,750
Depremzede kadın	4	60,000

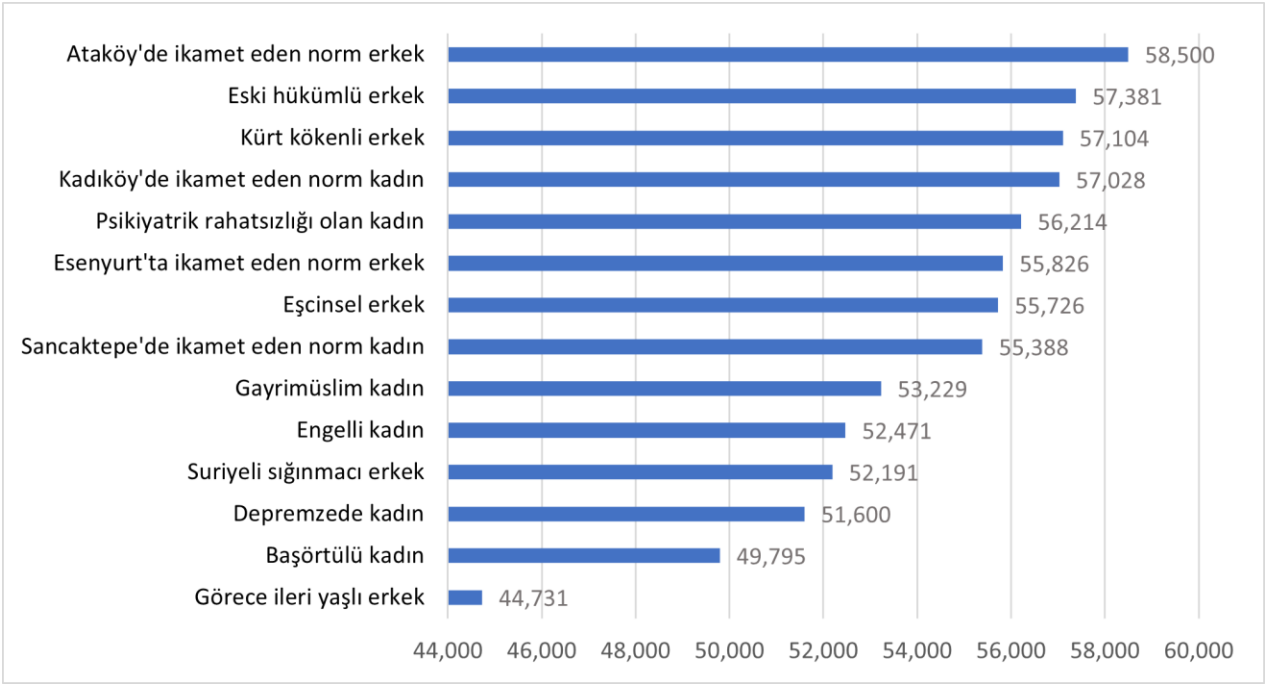
Eşcinsel erkek aday ve engelli kadın aday aynı frekansta ilgili pozisyon için "en az uygun" aday olarak değerlendirilse de bu durumda kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin katılımcılardan elde edilen ortalama değerler farklılık göstermektedir. Bu durum, cinsiyete dayalı olarak uygulanan ücret eşitsizliğini bir kez daha göstermektedir. Kürt kökenli erkek aday, eski hükümlü erkek aday ve yaşı görece ileri erkek aday ile başörtülü kadın aday ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın aday da aynı frekans ile ilgili pozisyon için "en az uygun olan aday" seçilmelerine rağmen aylık ücret beklentisi tahminleri noktasında ayrımcı tutumlar ile karşı karşıya kalmışlardır.

Aşağıdaki grafiklerde kadın katılımcıların ve erkek katılımcıların kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin yaptıkları ortalama tahminler görülmektedir.

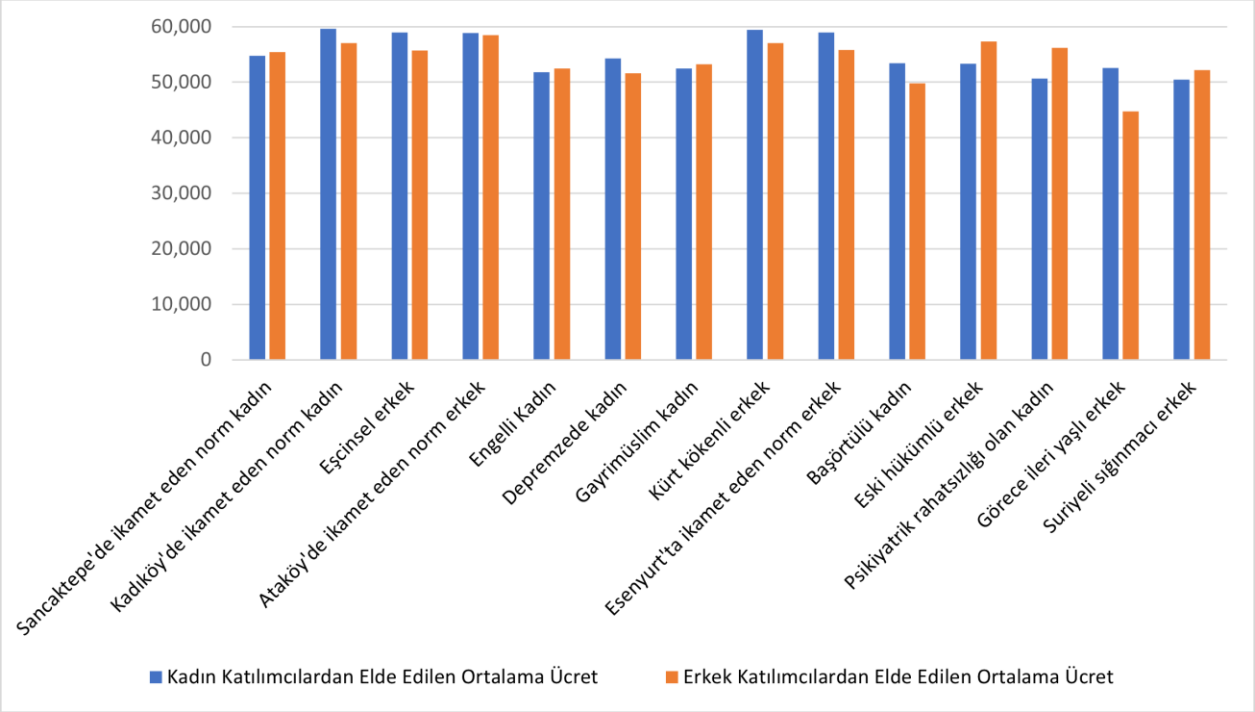
Grafik 36: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Kadın Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)



Grafik 37: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Erkek Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)



Grafik 38: Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Kadın ve Erkek Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değerlerin (TL) Dağılımı



Kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin kadın katılımcılardan elde edilen ortalama değerler incelendiğinde, kadın katılımcıların en yüksek değerlerde ücret beklentisi tahmini yaptıkları kurgusal adayın Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların en yüksek değerlerde ücret beklentisi tahmini yaptıkları kurgusal adayın ise Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday olduğu görülmüştür. Bu durum da katılımcıların kendi cinsiyetleriyle aynı cinsiyette olan kurgusal adaylara pozitif ayrımcılık uygulamış olma ihtimallerini gözler önüne serer niteliktedir.

Kadın katılımcılar eşcinsel erkek adaya yönelik anlamlı bir ayrımcılık davranışı göstermemiştir. Öte yandan, erkek katılımcıların daha düşük aylık ücret beklentisi tahminlerinde bulunarak eşcinsel erkek adaya karşı ayrımcı bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Ek olarak, erkek katılımcıların ise kadın katılımcılara kıyasla hükümlü erkek aday ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adaya daha kapsayıcı ücretlerle yaklaştıkları görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda kadın katılımcıların kurgusal adayları en uygun aday olarak seçme yüzdeleri ve bu durumda kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin yapmış oldukları ücret tahmini ortalamaları görülmektedir.

Tablo 12: Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları En Uygun Aday Olarak Seçme Yüzdeleri ile En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Kadın Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)

Kurgusal Adaylar	**Kadın Katılımcıların Kurgusal Adayları En Uygun Aday Olarak Seçme Yüzdeleri**	**En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Kadın Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)**
Kadıköy'de ikamet eden norm kadın	%27.63	57,452
Eşcinsel erkek	%17.11	64,615
Kürt kökenli erkek	%13.16	57,000
Depremzede kadın	%9.21	59,286
Ataköy'de ikamet eden norm erkek	%7.89	74,167
Esenyurt'ta ikamet eden norm erkek	%6.58	60,000
Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın	%5.26	57,500
Gayrimüslim kadın	%3.95	63,333
Engelli kadın	%2.63	40,000
Psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın	%2.63	55,000

Başörtülü kadın	%1.32	40,000
Eski hükümlü erkek	%1.32	30,000
Görece ileri yaşlı erkek	%1.32	70,000

Kadın katılımcıların %27,63'ü Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayı ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirirken %7,89'u Ataköy'de ikamet eden norm erkek adayı ilgili pozisyon için en uygun aday olarak değerlendirmiştir. Aradaki bu tercih farkına rağmen, bu değerlendirmelerde kadın katılımcılardan elde edilmiş olunan Ataköy'de ikamet eden norm erkek adayın aylık ortalama ücret beklentisine ilişkin tahminlerin Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayın aylık ortalama ücret beklentisine ilişkin tahminlerden çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, çoğu erkek kurgusal aday da ilgili pozisyon için en uygun aday olarak daha az seçilmelerine rağmen ücret beklentisi tahminleri noktasında çoğu kadın kurgusal adayı geride bırakmıştır.

Aşağıdaki tabloda erkek katılımcıların kurgusal adayları en uygun aday olarak seçme yüzdeleri ve bu durumda kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin yapmış oldukları ücret tahmini ortalamaları görülmektedir.

Tablo 13: Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları En Uygun Aday Olarak Seçme Yüzdeleri ile En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Erkek Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)

Kurgusal Adaylar	**Erkek Katılımcıların Kurgusal Adayları En Uygun Aday Olarak Seçme Yüzdeleri**	**En Uygun Aday Olarak Seçildiklerinde Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Erkek Katılımcılardan Elde Edilen Ortalama Değer (TL)**
Kadıköy'de ikamet eden norm kadın	%25.00	67,308
Ataköy'de ikamet eden norm erkek	%19.23	66,500
Kürt kökenli erkek	%13.46	47,143
Eşcinsel erkek	%9.62	60,000
Engelli kadın	%9.62	55,800
Gayrimüslim kadın	%7.69	58,750
Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın	%5.77	46,667
Yaşı görece ileri erkek	%5.77	45,000
Depremzede kadın	%1.92	30,000
Eski hükümlü erkek	%1.92	70,000

Erkek katılımcıların tercihlerinde, Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday ve Ataköy'de ikamet eden norm erkek adayın en uygun aday olarak seçilme yüzdeleri ile doğru orantılı olmayan bir ücret yakınlığı bulunmaktadır. Ancak yine de erkek katılımcıların kadın katılımcılar kadar

belirgin bir ayrımcı tutum sergilemediği görülmektedir. Ek olarak, erkek katılımcıların eski hükümlü erkek adayı ilgili pozisyon için en uygun aday olarak görme yüzdesi düşük olsa da, bu kurgusal aday için görece yüksek bir aylık ücret beklentisi tahmininde bulundukları gözlemlenmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ & DEĞERLENDİRME & ÖNERİLER

Ayrımcılık, toplumun çeşitli sınıflarında yer alan bireylerin ya da belirli toplumsal grupların sahip oldukları özellikleri sebep gösterilerek diğer bireyler, topluluklar ya da kurumlar tarafından dışlanması, ötekileştirilmesi, haksız ve adaletsiz muamelelere maruz bırakılması durumudur. Bu söz konusu özellikler cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken gibi doğuştan gelen yani bireylerin kontrolü dışında olan özellikler olabilmekle birlikte aynı zamanda siyasi görüş, kılık kıyafet tercihi, dini aidiyet gibi bireylerin yaşamları boyunca zamanla edindikleri yani sonradan kazanılmış özellikler de olabilmektedir. Bireylerin bu tarz farklılıklara sahip olmasının çoğu zaman bir zenginlik olarak değil, birçok insan tarafından dışlanmaya ve ayrımcılığa maruz kalmaya neden olan bir unsur olarak değerlendirilmiş olması, bireylerin sosyal, siyasi, ekonomik ve kültürel alanlarda diğer bireylerle eşit haklara ve eşit fırsatlara erişmelerini engelleyen bir sorun olarak tarih boyunca var olmuştur. Bu durumun sonucunda bireylerin hem hak ve özgürlükleri ihlal edilmiş hem de toplumun temelini oluşturan adalet, eşitlik, kapsayıcılık ve sosyal bütünlük gibi ilkelere dayalı olan eşit vatandaşlık anlayışı da önemli ölçüde zarar görmüştür.

Bu yüksek lisans tez çalışmasında "İnsan kaynakları işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin şirketlerindeki belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından benzer nitelikteki adaylara yapacakları iş tekliflerinde adayların sosyo-demografik farklılıklarına göre anlamlı bir fark oluşur mu? Bu olası fark bir ayrımcılık göstergesi olarak görülebilir mi?" sorusuna yanıt aramak için kapsamlı bir araştırma yürütülmüştür.

Katılımcılara sunulmak üzere kurgusal bir muhasebe uzmanı pozisyonu tasarımı yapılmıştır. Ek olarak, ilgili muhasebe uzmanı pozisyonuna başvurmuş olan 14 adet iş gerekleri bakımından benzer nitelikte olan kurgusal adaylara ilişkin iş başvuru formları tasarlanmıştır. Katılımcılardan, şirketlerinde bulunan ilgili muhasebe uzmanı pozisyonuna başvurmuş olan 14 aday arasından son mülakata çağırmayı tercih edecekleri yedi adayı pozisyon için en uygun olan adaydan en az uygun

olan adaya doğru sıralayarak belirtmeleri ve seçtikleri adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin tahminlerini iletmeleri istenmiştir. Burada asıl değerlendirilmek istenen katılımcıların kurgusal adaylara yapacakları ücret teklifleridir. Ancak, katılımcıların daha doğal cevaplar vermelerini sağlamak amacı doğrultusunda ve katılımcıların adaylara yapacakları ücret tekliflerinin adayların ne kadar beklentileri olabileceği üzerine olan düşünceleri ile ilişkili olabileceği varsayımıyla katılımcılara doğrudan adaylara ne kadar ücret teklifinde bulunacakları sorulmamıştır. Bunun yerine, katılımcılardan adayların aylık ücret beklentilerinin ne kadar olabileceği üzerine tahminleri alınmıştır.

Çalışmaya toplamda 139 insan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcısı ve insan kaynakları yöneticisi katılmıştır. Bu 139 katılımcıdan 9'unun verdiği yanıtlar analiz süreçleri için güvenilir veya net olmadıkları için bu katılımcıların cevap formları analiz sürecinin dışında tutulmuştur.

Cevap formları analiz sürecine dahil edilen 130 katılımcının 76'sı kadın, 52'si erkektir. 2 katılımcı ise cinsiyet bilgisini paylaşmayı tercih etmemiştir. 2 katılımcı lise düzeyinde, 96 katılımcı üniversite düzeyinde ve 32 katılımcı lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) düzeyinde bir öğrenim geçmişine sahiptir. Katılımcıların 95'i insan kaynakları uzmanı/insan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonlarında görev almakta ve katılımcıların 35'i ise insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev almaktadır. İşe alım süreçlerinde yer alma deneyimleri 0–2 yıl aralığında olan katılımcıların sayısı 39'dur. 3–5 yıl aralığında deneyimi bulunan 51, 6–8 yıl aralığında deneyimi bulunan 25, 8–10 yıl aralığında deneyimi bulunan 1, 9–11 yıl aralığında deneyimi bulunan 9, 12–14 yıl aralığında deneyimi bulunan 3 ve 15 yıl ve üzerinde deneyimi bulunan 2 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların yaşları analiz edildiğinde; en genç katılımcının 23 yaşında, en yaşlı katılımcı ise 49 yaşında olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş ortalaması ise 29,65 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada asıl amaç, katılımcıların kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin tahminleri üzerindeki ayrımcı tutumların varlığını araştırmaktır. Ancak, çalışmadan elde edilen bulgular, katılımcıların kurgusal adaylara yönelik ayrımcı tutumlarının aylık ücret beklentisi tahmini aşamasına gelmeden önce daha ilk aşamada (son mülakata davet etme tercihleri

aşamasında) dahi ortaya çıktığını göstermiştir. Katılımcıların kurgusal adayları son mülakata çağırma tercihlerinde belirgin bir şekilde norm adaylara yöneldikleri gözlemlenmiştir. Bu seçimlere en sık dahil edilen ilk 3 kurgusal aday; Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın aday, Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday ve Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday olmuştur. Elde edilen bu bulgu; iş gerekleri bakımından benzer niteliklere sahip olan adaylar arasında yapılan eleme ve tercihlerin sadece mesleki yeterlilik veya beceri gibi kıyaslanabilir ölçütlere dayalı olmadığını aynı zamanda engellilik durumu, ileri yaş kariyeri, cinsel yönelim, etnik köken, dini aidiyet, ruh sağlığı sorunları, sığınmacı statüsü, hükümlülük geçmişi, afet mağduriyeti ve kılık kıyafet tercihi gibi farklı toplumsal değişkenliklerin de aday seçimi üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğunu göstermiştir. İşe alım süreçlerinde karar sahibi olan insan kaynakları uzmanlarının/yöneticilerinin, farkında olmadan, benimsemiş oldukları toplumsal normlar ve kalıp yargıların etkisinde kalarak tercih yaptıkları düşünülmektedir. Bunun sonucunda, görünürde tarafsız yürütülen aday seçim süreçlerinde dahi ayrımcı davranışlar sistematik olarak varlıklarını sürdürebilmektedir.

Katılımcıların son mülakata çağırmak istedikleri aday tercihlerinde, toplumsal normlara en yakın özelliklere sahip erkek kurgusal adaylardan birinin, diğer ilçelere kıyasla daha düşük sosyoekonomik düzeyde algılanan bir ilçe olan Esenyurt'ta ikamet etme durumu gözetilerek dikkat çekici bir biçimde dezavantajlı konuma düştüğü görülmüştür. Söz konusu adayın, dezavantajlı gruplara ait olan birçok kurgusal adayın dahi gerisinde kalarak 14 kişilik bir aday havuzu içerisinde 9. sırada yer alıyor olması işe alım süreçlerinde aslında önemsiz gibi görünen bazı sosyo-demografik unsurların da karar verme süreçlerini önemli ölçüde etkileyebildiğini düşündürtmüştür. Öte yandan, benzer sosyo-ekonomik algıya sahip olan Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın adayın ilk 7'ye en çok dahil edilen kurgusal aday olması, ikamet edilen ilçelerin yalnızca sosyo-ekonomik düzeyleriyle değil aynı zamanda toplumda taşıdıkları sembolik anlamlar ve imajlarla da değerlendirme ve tercihlerde etkili olabilecekleri düşünülmüştür. Bu bağlamda, bazı ilçeler toplumda "güvenli", "saygın" ya da "orta sınıfa ait" olarak algılanırken, bazılarının ise "düzensiz", "yoğun göç almış", "tehlikeli" ya da "sorunlu" olarak etiketlenmesi, aynı sosyo-ekonomik düzeye

sahip yerleşim yerleri arasında dahi algı temelli ayrımcılıkların uygulanabildiği düşüncesi akıllara gelmiştir.

Katılımcıların kurgusal adayları ilk 7'ye **dahil etmeme** yani son mülakata çağırmak istememe dağılımları incelendiğinde, Suriyeli sığınmacı erkek adayın, görece ileri yaşlı erkek adayın ve psikiyatrik rahatsızlığı olan kadın adayın ayrımcı davranışlarla en fazla karşı karşıya kalan kurgusal adaylar oldukları gözlemlenmiştir. Etnik köken, yaş ve psikolojik sağlık durumuna ilişkin toplumsal algılar ve yerleşik önyargılar, iş gerekleri bakımından benzer nitelikteki adaylar arasında dahi ayrımcı davranışlara maruz kalma, dışlanma ve fırsat eşitsizliği riskini görünür kılmıştır.

Katılımcıların kurgusal adayları değerlendirme süreçlerinde, ilgili pozisyon için en uygun olan adayı seçme konusunda daha seçici davrandıkları görülmüştür. İlk aşamada yani son mülakata çağırmak için seçilen yedi kurgusal aday tercihinde dezavantajlı gruplarda bulunan adaylar nispeten yüksek frekanslarda yer alırken, daraltılmış sıralamalarda, özellikle ilgili pozisyon için en uygun olan adayın belirlenmesi hususunda bu kurgusal adaylara yönelik ayrımcı tutumlar daha belirgin bir hal almıştır. Katılımcıların dezavantajlı gruplarda bulunan kurgusal adayları geniş bir aday havuzunda ilgili pozisyon için uygun olarak değerlendirmelerine rağmen, daha seçici karar aşamalarında bu kurgusal adaylardan uzaklaştıkları görülmüştür. Özellikle Sancaktepe'de ikamet eden norm kadın adayın, engelli kadın adayın ve gayrimüslim kadın adayın bu değerlendirmede yüksek oranda ayrımcı tutumlara maruz kaldıkları görülmüştür.

Katılımcıların kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin tahminleri incelendiğinde, en yüksek ücret beklentisi tahmini ortalamasına sahip olan kurgusal adayın Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday olduğu görülmüştür. Aylık ücret beklentisi tahmini ortalamaları yüksekten düşüğe doğru sıralandığında bu kurgusal adaydan sonra gelen 5 kurgusal adayın da erkek olması dikkat çekmiştir. Buna ek olarak, ilgili pozisyon için en fazla frekansta en uygun aday olarak seçilen kurgusal adayın Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday olduğu görülmüştür. Bu kurgusal adayın ilgili pozisyon için en uygun aday olarak seçilme frekansı 35'tir. Öte yandan, Ataköy'de ikamet eden norm erkek adayın ilgili pozisyon için en uygun aday olarak seçilme frekansı 18'dir. Aradaki bu farka rağmen, katılımcıların bu kurgusal adayları ilgili pozisyon için

en uygun aday olarak değerlendikleri durumlarda, Kadıköy'de ikamet eden norm kadın aday için elde edilen aylık ücret beklentisi tahmini ortalamasının 61,043 TL olduğu görülmüş iken Ataköy'de ikamet eden norm erkek aday için elde edilen aylık ücret beklentisi tahmini ortalamasının 69,375 TL olduğu görülmüştür. Kadıköy'de ikamet eden norm kadın adayın, Ataköy'de ikamet eden norm erkek adaya göre neredeyse iki kat daha fazla kez ilgili pozisyon için en uygun aday olarak seçilmesine rağmen, kendisi için tahmin edilen ortalama ücret beklentisinin daha düşük olması, cinsiyete dayalı bir ücret ayrımcılığının varlığına işaret etmektedir. İki kurgusal adayın aylık ücret beklentilerine ilişkin tahminlerde görülen bu farkın ve bu tahminlerin ilgili kurgusal adayların pozisyon için en uygun aday olarak tercih edilme frekansları ile örtüşmeyişinin sadece bireysel önyargılarla açıklanamayacak kadar tekrarlanmış olması, toplumsal cinsiyet rollerinin ücret teklifleri üzerinde oldukça etkili olduğunu düşündürtmüştür. Kadın kurgusal adayın ilgili pozisyon için en uygun aday olma açısından daha fazla tercih edilmesine rağmen erkek kurgusal adaya daha yüksek bir ücret tahmini yapılması, katılımcıların bilinçdışı tutumlarının ekonomik değerlendirmelere büyük ölçüde yansıdığına işaret etmiştir. İşe alım süreçlerinde kadınların görünmez bir ekonomik eşitsizlikle karşı karşıya kaldığını gösteren bu tablonun, yalnızca bireysel algılardan değil aynı zamanda daha derin ve toplumsal algılardan besleniyor olabileceği düşünülmektedir.

Kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin katılımcılardan elde edilen değerler sadece cinsiyet temelli bir ayrımcılığın varlığına değil aynı zamanda kurgusal adayların sosyo-demografik özellikleri de gözetilerek uygulanmış olunan ayrımcı bir tutuma da işaret etmiştir. Dezavantajlı gruplardan bulunan kurgusal adayların aylık ücret beklentilerine ilişkin tahminlerin belirgin bir şekilde azalıyor olması eşit işe eşit ücret ilkesinin idealde kaldığına, pratikte ise toplumsal önyargıların ekonomik değerleri dahi şekillendirebildiğine işaret etmiştir. Bu durum, eşitsizliğin açık bir biçimde değil fakat içselleştirilmiş yollarla nasıl var olduğunu ve emeğin karşılığı olan ücretin ise önyargılardan nasıl etkilendiğini sorgulatmıştır.

Depremzede kadın kurgusal aday, katılımcıların bu kurgusal adaya yönelik pozitif ayrımcılık uygulayacağı varsayımıyla çalışmaya dahil edilmiştir. Buna karşılık, katılımcıların bu kurgusal adayın aylık ücret beklentisine ilişkin tahminlerinin çoğu kurgusal adaya kıyasla daha düşük

değerlerde olduğu görülmüştür. Katılımcıların bu kurgusal adayın içinde bulunduğu zor yaşam koşullarından ötürü, daha düşük ücret beklentisiyle iş tekliflerini kabul edeceği yönünde bir algıya sahip oldukları düşünülmektedir. Ankete katılan katılımcılardan alınan bazı geri dönütler de bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Çalışmadan elde edilmiş tüm bulgular sonucunda, işe alım süreçlerinde ve işe alımın bir alt basamağı olan ücret teklifi süreçlerinde adayların yalnızca ilgili pozisyon için iş gerekleri bakımından uygunluklarına göre değerlendirilmesi gerektiğine dair teorik düzeyde benimsenen ve idealleştirilen yaklaşımın, pratikte çeşitli sosyo-demografik özellikler ve yaşam koşullarına ilişkin algılar tarafından gölgelendiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, işe alım ve iş teklifi süreçlerinin yalnızca teknik açıdan yapılan değerlendirmeler ile değil aynı zamanda toplumsal kalıpların, bireysel önyargıların ve algıların sebep olduğu ayrımcı tutumlar ile de şekillenebileceği görülmüştür. Dolayısıyla, İK işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından benzer nitelikteki adayları son mülakata çağırma (işe uygun aday olarak değerlendirme) tercihleri, söz konusu adayların sosyo-demografik özelliklerine göre değişiklik gösterdiğinden araştırmanın sıfır hipotezlerinden $H_{1.0}$'un **reddedildiğini** söylemek mümkündür. Aynı doğrultuda, İK işe alım uzmanlarının/yöneticilerinin belirli bir pozisyon için, iş gerekleri bakımından yeterli ve benzer nitelikteki adaylar arasından işe uygun gördüklerinin "ücret beklentilerine" ilişkin algılamaları, söz konusu adayların sosyo-demografik özelliklerine göre değişiklik gösterdiğinden araştırmanın sıfır hipotezlerinden $H_{2.0}$'un **reddedildiği** ifade edilebilir.

Ayrımcı tutumları kısmen de olsa aza indirgeyebilmek adına, insan kaynakları uzmanlarının/yöneticilerinin bu bilinç dışı kalıp yargıların farkına varmalarını sağlayacak farkındalık temelli eğitim programlarının hayata geçirilmesi ve kör işe alım tekniğinden[14] faydalanılması önerilmektedir. Ek olarak, ücretlendirme sürecinde ayrımcı ve eşit olmayan tutumların önüne geçilebilmesi adına, işletmelerin bir ücret sistemi geliştirerek her pozisyon için

[14]Kör işe alım, işe alım sürecinde adayların yalnızca yetkinlikleri ve iş deneyimlerine odaklanılarak değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, başvurularda yer alan ve işe alım uzmanının bilinçli ya da bilinçsiz önyargı geliştirmesine yol açabilecek kişisel bilgilerin gizlenmesini hedefleyen bir yöntemdir (Karaz, 2022).

standart bir ücret belirlemeleri ve bu ücretin tüm adaylara eşit şekilde uygulanması önerilmektedir. Aksi taktirde, bu süreçler görünürde eşitlik ve adalet taşıyor olsa da bilinç altında bulunan kalıplar bu ayrımcı tutumları yeniden ortaya çıkarma riski taşımaya devam edecektir. Öte yandan, işe alınacak kişilerin örgüt yapısına ve kültürüne uyumu da oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde hem adil ve eşitlikçi olunması hem de çalışan-örgüt uyumunun gözetilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Adayların ise, özgeçmişlerinde yalnızca başvurulan pozisyonla ilişkili yetkinlik ve deneyimlerine yer vermeleri; iş tanımıyla ilgisiz kişisel bilgileri ise paylaşmamaları önerilmektedir. Zira bu tür bilgilerin yer alması, işe alım süreçlerinde bilinçdışı önyargıların tetiklenmesine ve değerlendirmenin nesnellikten uzaklaşmasına yol açabilmektedir.

Bu konuda araştırma yapacaklara, çift aşamalı bir deney tasarımı yapılarak, ilk aşamada sosyo-demografik özellikleri açık olan özgeçmişlerin insan kaynakları uzmanlarına/yöneticilerine sunulması; ikinci aşamada ise aynı özgeçmişlerin bu sosyo-demografik özellikler gizlenerek tekrar değerlendirilmesi önerilmektedir. Böylece, elde edilen değerlendirme sonuçları karşılaştırılarak bilinç dışı önyargıların işe alım ve ücret teklifi kararlarına etkisi daha çarpıcı bir şekilde incelenecektir.

KAYNAKÇA

Adam, B. D. (1981). Stigma and employ ability: discrimination by sex and sexual orientation in the Ontario legal profession*. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, *18*(2), 216–221. https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.1981.tb01234.x

Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 5(1).

Akbaş, K., & Şen, İ. G. (2013). Türkiye'de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(Hukuk Fakültesi Özel Sayısı), 165–189.

Akers, R. L., & Jennings, W. G. (2015). Social Learning Theory. In *The Handbook of Criminological Theory* (pp. 230–240). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118512449.ch12

Akingbola, K. (2004). Staffing, retention, and government funding: A case study. *Nonprofit Management and Leadership*, *14*(4), 453–465. https://doi.org/10.1002/nml.46

Akkaya, M. A. (2023). Sürdürülebilirlik Kütüphane Yakınsamasına Bilgi Üzerinden Farklı Bir Bakış: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ve Kütüphaneler. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 113-141.

Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları.

Alkılıç, Ö., Gökaliler, E., & Alikılıç, İ. (2021). Nefret Söylemi Üzerinden Ötekileştirme: Twitter'da Mültecilere Yönelik Nefret Tipolojisi Analizi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, *36*, 501–520. https://doi.org/10.31123/akil.989074

Allport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley Pub. Co.

Altun, A., & Kovancı, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, *1*(3), 55–61.

Ataay, İ. D., & Acar, A. C. (2021). Ücret Yönetimi. In *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Vol. 9, pp. 371–469). Beta Yayıncılık.

Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık* (Vol. 20). A.Ü. S.B.F. İnsan Hakları Merkezi Yayınları.

Ayçin, E. (2020). Personel Seçim Sürecinde CRITIC ve MAIRCA Yöntemlerinin Kullanılması. *İşletme*, *1*(1), 1–12.

Aykut, N., & Kahraman Güloğlu, F. (2023). Göçmenlerin Sosyal Uyumlarının Ayrımcılığa Dönüşmesine Karşı Çokkültürcü Sosyal Hizmet. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(2), 397–412.

Bakırezer, G. (2008). Antik Yunan Düşüncesinde Kölelik. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *63*(1), 18–54. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002127

Baraku, I., & Busetta, G. (2025). Statistical and taste-based discrimination in the labor market: an analysis of European Countries to identify optimal policy interventions. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, *59*(1), 621–638.

Barclay, J. R. (1991). *Psikolojik Değerlendirme*. Krieger Publishing Company.

Becker, G. S. (1971). *The Economics of Discrimination* (2nd Edition). The University of Chicago Press.

Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, *1*, 113–124.

Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. Beta Yayınevi.

Birleşmiş Milletler Türkiye. (2015). Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Çalışmalarımız. https://turkiye.un.org/tr/sdgs adresinden alındı (Son erişim tarihi: 22.06.2025).

Boz, H., & Naaimi, N. (2022). Öteki Kuramına Göre Hoşgörü ve Tolerans. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(30), 603–642. https://doi.org/10.56597/kausbed.1161090

Brehm, S. S., Kassin, S. M., & Fein, S. (2005). *Social Psychology* (5th ed.). Houghton Mifflin .

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (3rd ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.

Bulunmaz, B. (2015). Yeni Medyada Nefret Söylemi ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1), 73–88. https://doi.org/10.12780/uusbd.44538

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Vol. 5). Siyasal Kitabevi.

Cansunar, N. (2001). Aile İçi Şiddet. *Adli Tıp Dergisi*, *2*(1).

Carlsson, M., & Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. *Labour Economics*, *59*, 173–183. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.002

Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, *6*(1), 79–93.

Çelik, S., & Türker, M. V. (2022). Can Eye Movements Be a Predictor of Implicit Attitudes? Discrimination Against Disadvantaged Individuals During the Recruitment Process. *Istanbul Business Research, 51*(2), 459–489. https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.837555

Çiftçi, M., & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13*(25), 145–172.

Coşkun Us, N., & Erdem, R. (2018). Şiddet ve Sağlık. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 2*(1), 16–30.

Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8*(1).

Demirel, Y. (2011). İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme. *TİSK Akademi, 6*(12), 67–87.

Demirkol, Ş., & Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi , 2*, 23–34.

Dormidontova, Y., Castellani, M., & Squazzoni, F. (2020). *Age Discrimination in Hiring: An Experimental Study in Italy*.

Düger, Y. (2023). Empati ve İnsan Hakları . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28*(4), 443–454.

Edirneligil, A., & Tanhan, E. (2024). Social Norms and Norm Elicitation in Behavioral Economics. *Sosyal Mucit Academic Review, 5*, 170–197. https://doi.org/10.54733/smar.1556085

Erdem, A. R. (2020). Conceptual Analysis of Discrimination. *International Journal of Humanities and Research, 4*(4), 12–20.

Erden Kaya, E. (2015). Erken Cumhuriyet Dönemi ulus inşa sürecinde ırk ve ırkçılık (1923-1938). *Akademik Hassasiyetler, 2*(3), 21–64.

Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(18), s. 92-105.

Erikli, S. (2020). Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 39–60.

Fibbi, R., Midtbøen, A. H., & Simon, P. (2021). Consequences of and Responses to Discrimination. In *Migration and Discriminatio* (pp. 65–78). https://doi.org/10.1007/978-3-030-67281-2_6

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları.

Genç, Y., & Çat, G. (2013). Engellilerin İstihdamı ve Sosyal İçerme İlişkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi, 8*(1), 363–393.

Goldman, B. M., Gutek, B. A., & Lewis, K. (2006). Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences. *Journal of Management, 32*(6), 786–830.

Günay, A., & Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10*(23), 178–194. https://doi.org/10.21076/vizyoner.515315

Gurses, İ. (2005). Önyargının Nedenleri. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 14*(1), 143–161.

Güven, Z., & Gümüş Dönmez, F. (2023). Ayrımcılık, Türleri, Nedenleri ve Sonuçları: Otel Çalışanlarının Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 20*(2), 288–307. https://doi.org/10.24010/soid.1325381

Hogg, M., & Vaughan, G. (2022). *Social Psychology* (9th ed.). Pearson Education Limited.

ILO. (2019). ILO centenary initiatives. https://www.ilo.org/about-ilo/history-ilo/ilo-centenary-initiatives adresinden alındı (Son erişim tarihi: 22.06.2025).

International Labour Office. (2022). ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up. Geneva: International Labour Organisation (ILO).

International Labour Office. (2016). Women at Work: Trends 2016. Geneva: International Labour Organisation (ILO).

Istar, E. (2002). Gazetelerdeki İş İlanlarında Ayrımcılık. *Akademik Bakış Dergisi, 28*, 1–13.

Işığıçok, Ö. (2017). *Ücret: Teorisi, politikası, yönetimi, sistemleri* (3rd ed.). Dora Yayınları.

Kağnıcıoğlu, D. (2007). Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karaz D. (2022). Kör İşe Alım Tekniğinin Kullanımı ile İşe Alım Niyeti Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri, İş Arayanlar ve İşe Alım Uzmanlarının Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, S. (2023). Eşitlik, Pozitif Ayrımcılık ve Dağıtıcı Adalet İlkeleri Çerçevesinde İdarenin Yükümlülüklerinin Değerlendirilmesi. *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi / Journal of Administrative Law and Administrative Sciences*, *0*(0), 0–0. https://doi.org/10.26650/ihid.21.008

Kaynak, B. D., Kaynak Malatyalı, M., & Hasta, D. (2021). Yeni Sosyal Baskınlık Yönelimi Ölçeği'nin (SBY7) Türkçeye Uyarlanması. *Psikoloji Çalışmaları / Studies in Psychology*, *41*(1). https://doi.org/10.26650/SP2020-0108

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., . . . Tüzüner, L. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kelleci, A. (2023). Domestic Violence & Cycle of Violence: Review Study. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *47*(1), 87–97.

Kevser, M. (2019). Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Kuramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, *1*(2), 86–95.

Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Kocabacak, A. (2010). Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *10*(20), 20–22.

Kolu, N. (2006). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.

Kucukkomurler, S., & Sakalli-Ugurlu, N. (2017). Social Contact Theories to Regulate Intergroup Relations: Intergroup, Extended, Imagined Contact. *Nesne Psikoloji Dergisi*, *5*(9), 1–31. https://doi.org/10.7816/nesne-05-09-01

Latif, H., & Uçkun, G. (2002). Özgeçmişle Elemeler Sistemini Güçlendirme (İstanbul'da Yerleşik Beş Yıldızlı Delüks Oteller Örneği). *İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi*, *43*, 29–35.

Lindbom, T. (1997). *Başaklar ve Ayrık Otları (Modernliğin Sahte Kutsalları), çev.: Ömer Baldık*. İnsan Yayınları.

Lindner, N. M., Graser, A., & Nosek, B. A. (2014). Age-Based Hiring Discrimination as a Function of Equity Norms and Self-Perceived Objectivity. *PLoS ONE*, *9*(1), e84752. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084752

Lössbroek, J., Lancee, B., van der Lippe, T., & Schippers, J. (2021). Age Discrimination in Hiring Decisions: A Factorial Survey among Managers in Nine European Countries. *European Sociological Review*, *37*(1), 49–66. https://doi.org/10.1093/esr/jcaa030

Maitland, I. (1996). *Personel Yönetimi*. Epsilon Yayınları.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.

Mülayim, B. O. (2018). İşçi Alacaklarına İlişkin Davalarda Net Tutar Yerine Brüt Tutar Üzerinden Karar Verilmesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, *9*(2), 455–484. https://doi.org/10.21492/inuhfd.471963

Musul, G. (2020). Ortaçağ Tarihi. *Tarih Kritik Dergisi*, *6*(2), 140–146.

Oh, S., Kim, J. H., Choi, S.-W., Lee, H. J., Hong, J., & Kwon, S. H. (2019). Physician Confidence in Artificial Intelligence: An Online Mobile Survey. *Journal of Medical Internet Research*, *21*(3), e12422. https://doi.org/10.2196/12422

Oktay, C. (1983). *Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*. İstanbul Üniversitesi SBF Yayını.

Okudur, B. (2014). *İşe alım sürecinde ayrımcılık algısı: SDÜ yüksek lisans öğrencileri üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Özçakar, N. (2017). Farklı Boyutlarıyla Şiddet. *Klinik Tıp Aile Hekimliği*, *9*(2), 55–60.

Özdemir, N. E., & Korkutan, M. (2024). Türkiye'den Avrupa Ülkelerine Yönelik Sosyal Refah Göçü Üzerine Bir Değerlendirme. *Mavi Atlas*, *12*(2), 280–294. https://doi.org/10.18795/gumusmaviatlas.1476858

Özgen, H., & Yalçın, A. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (4th ed.). Akademisyen Kitabevi.

Ozkan Sayar, G., & Özkan, B. (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma Ve Toplum*, *1*(24), 91–104.

Öztürk, Z. (1995). İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri. *Verimlilik Dergisi*, *2*, 48.

Öztürk, Z. (1996). Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, *2*(5), 47–57.

Palaz, S. (2003). Türkiye'de Cinsiyet Ayırımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşıma Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6*(9), 87–109.

Petersen, T., & Morgan, L. A. (1995). Separate and Unequal: Occupation-Establishment Sex Segregation and the Gender Wage Gap. *American Journal of Sociology*, *101*(2), 329–365. https://doi.org/10.1086/230727

Phelps, E. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review*, *62*(3), 659–661.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Şahin, M. (2019). Korku, Kaygı ve Kaygı (Anksiyete) Bozuklukları. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE) , 6*(10), 117–135.

Şakar, M. (2014). *İş Hukuku Uygulaması* (Vol. 10). Beta Yayıncılık.

Şalvarcı Türeli, N., & Dolmacı, N. (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *2*(2), 83–104.

Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources* (5th ed.). South Western Educational Publishing.

Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, *43*(4), 87–110.

Şenocak, K., & Kılıçoğlu, M. (2013). *İş Kanunu Şerhi* (Vol. 3). Legal Yayıncılık.

Şenşekerci, E., & Bilgin, A. (2008). Eleştirel Düşünme ve Öğretimi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *9*(14), 15–43.

Suveren, Y. (2022). Bilinçsiz Önyargı: Tanımı ve Önemi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, *14*(3), 414–426. https://doi.org/10.18863/pgy.1026607

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In *W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), Psychology of Intergroup Relations* (2nd Edition, pp. 7–24). Nelson-Hall.

Tauscher, S., & Eskicioğlu, Y. C. (2024). İnsandışılaştırmanın Antik Kökenleri ve Aydınlanma Dönemine Etkisi. *Uluslararası Suçlar ve Tarih*, *25*, 73–106. https://doi.org/10.54842/ustich.1342677

Tekin Epik, M., & Umutlu, S. (2019). Çalışma Yaşamında Ayrımcılığa Maruz Kalan Anneler: Isparta Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, *11*(1), 32–46.

Telman, N., & Türetgen, İ. Ö. (2004). *Eleman Seçimi*. Epsilon Yayınevi.

Terzioğlu, A. (2019). İş Hukukunda İşverenin Borcu Olarak Ücret. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *18*(72), 1890–1908. https://doi.org/10.17755/esosder.577762

Tiyek, R. (2014). Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , *5*(1), 333–353.

Tonus, H. Z. (2014). *Yetkinlikler Ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma* (Vol. 1). Ekin Yayınevi.

Tunçay, G. Y. (2020). Toplumda Yaşa Bağlı Ayrımcılık. *Avrasya Sağlık Bilimleri Dergisi*, *3*(1), 1–5.

Tuncay, M. (2010). Dogma ve Drama. *Sanat Dergisi*, *1*, 11–21.

Ulu, S., & Özen Kutanis, R. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *35*, 359–372.

Ulucan, D. (2013). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık . *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* , *15*(Özel Sayi), 369–383.

Ulutaş, M. (2020). Sosyal Kimlik Kuramı. In *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar - II* (Birinci Basım, pp. 99–110). Gece Kitaplığı.

UN Global compact. (2010). Affirm the Women's Empowerment Principles. https://unglobalcompact.org/take-action/action/womens-principles adresinden alındı (Son erişim tarihi: 22.06.2025).

UN Global Compact. (2000). The Ten Principles of the UN Global Compact. https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles adresinden alındı (Son erişim tarihi: 22.06.2025).

United Nations Development Fund For Women. (2017). Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Uygulama Rehberi: Eşitlik Kazandırır. İstanbul: İmak Ofset Basım Yayın.

Weber, A. (2009). *Nefret Söylemi El Kitabı, (çev.:. Metin Çulhaoğlu)*. Avrupa Konseyi Yayınları .

Weichselbaumer, D. (2002). Sexual Orientation Discrimination in Hiring. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.305140

Yaşar, Ö. (2017). Eğitimsizlik Sarmalının Kısır Döngüsündeki: Roman Çocukların Eğitimi. *Journal of Social And Humanities Sciences Research , 4*(2), 1241–1253.

Yazgan, A. M. (2024). Aile İçi İlişkilerde Güç Mesafesi - Sosyal Kimlik ve Sosyal Baskınlık: "Yalı Çapkını" Dizisi Üzerinden Analiz. *Marmara Universitesi Kadin ve Toplumsal Cinsiyet Arastirmalari Dergisi*, *8*(8), 45–62. https://doi.org/10.29228/mukatcad.39

Yıldırım Aykut, A. (2020). 21. Yüzyıl'da Sosyal Sorunlar ve Dezavantajlı Gruplar. *Journal of Awareness*, *5*(3), 427–448. https://doi.org/10.26809/joa.5.031

Yıldırım, B., & Aslan, H. (2019). İnsan Hakları ve Sosyal Hizmet: Ortak Bir Kader Mümkün Mü? Nasıl Bir İlişki, Ne Çeşit Bir Etkileşim? *Toplum ve Sosyal Hizmet*, *30*(2), 643–664.

Yıldırım, Z. M. (2021). Ayrımcılık ve Şiddetin Toplumsallaşması: Sosyal Adalet ve Toplumsal Barış. *Çalışma Ve Toplum*, *3*(70), 1813–1838.

Yıldırımalp, S. (2021). Ayrımcılık Temelli Dışlanma: Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadınlar. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, *11*(2), 321–346. https://doi.org/10.32331/sgd.1049046

Yıldız, N. (2023). Orta Çağ Türk ve Batılı Kadınının Üç Kült Eser Üzerinden Toplumsal ve Edebi Temsili. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, *62*. https://doi.org/10.21563/sutad.1308023

Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi* (Vol. 10). Filiz Kitabevi.

Zeytinoğlu, E. (2010). Ayrımcılık yasağına genel bir bakış. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *9*(11), 116–134.

Zou, R., Tian, P., Xu, M., Zhu, H., Zhao, J., Zhang, H., Chen, W., & Wang, G. (2021). Psychobiotics as a novel strategy for alleviating anxiety and depression. Journal of Functional Foods, 86, 104718. https://doi.org/10.1016/j.jff.2021.104718

EKLER

EK-1: Kurgusal İş İlanı

Muhasebe Uzmanı İş İlanı:

Aranan Nitelikler

Üniversitelerin İşletme, İktisat, Maliye veya Ekonometri bölümlerinden mezun,
Bankacılık, sigortacılık ya da finans sektörlerinden birinde muhasebe alanında en az 3-5 yıl deneyime sahip,
Genel muhasebe işleyişine, tek düzen hesap planına ve dönem sonu işlemlerine hakim,
Yasal mevzuat, vergi beyannameleri ve e-defter/e-fatura süreçlerinde bilgi sahibi,
Raporlama konusunda deneyimli, mali tablolar analizi yapabilen,
Microsoft Axapta, D365, SAP veya Oracle gibi ERP programlarından birini kullanabilen,
MS Office programlarını etkin şekilde kullanabilen,
En az intermediate seviyesinde İngilizce bilgisine sahip (tercihen yazılı ve sözlü iletişim yapabilen),
Takım çalışmasına yatkın, iletişim becerileri güçlü, analitik düşünme yeteneği gelişmiş, sonuç ve çözüm odaklı.

EK-2: Katılımcıların Kurgusal Adayların Aylık Ücret Beklentilerine İlişkin Tahminlerini Yazacakları Cevap Formu

İş teklifi öncesi son mülakata çağırmak için seçtiğiniz 7 adayın aylık net ücret beklentilerinin ne kadar olabileceğine dair tahminlerinizi adayların isimleri ile birlikte yazınız. Seçeceğiniz 7 aday arasındaki sıralamayı pozisyona en uygun gördüğünüz (iş teklifi yapmaya en yakın gördüğünüz) adaydan başlayarak daha az uygun gördüğünüz adaya doğru yapınız.

(Örnek: Elif Yılmaz - 30000 TL)

- **Aday 1:**
- **Aday 2**
- **Aday 3:**
- **Aday 4:**
- **Aday 5**
- **Aday 6:**
- **Aday 7:**

EK-3: Demografik Bilgi Formu

1- Cinsiyetiniz nedir?
   - Kadın
   - Erkek
   - Belirtmek istemiyorum

2- Medeni durumunuz nedir?
   - Evli
   - Bekar

3- Öğrenim düzeyiniz nedir?
   - Lise
   - Önlisans
   - Lisans
   - Yüksek lisans
   - Doktora

4- İşe alım süreçlerinde kaç yıllık bir deneyiminiz var?
   - 0-2 yıl arası
   - 3-5 yıl arası
   - 6-8 yıl arası
   - 8-10 yıl arası
   - 10-12 yıl arası
   - 12-14 yıl arası

- 15 yıl ve üzeri

5- Aşağıdakilerden hangisi mevcut pozisyonunuzu en iyi tanımlar?
   - İK Uzmanı/İK Uzman Yardımcısı
   - İK Yöneticisi